

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
SECRETARÍA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS



Guía metodológica para la planificación administrativa

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
SECRETARÍAS Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS



Elaboró	Dr. Fernando A. Córdova Calderón	Representante del proceso de gestión de la calidad
Revisó	Lic. Andrea Maribel Soto Martínez	Representante de la subcomisión técnica
Autorizó	Dr. Gustavo González Bonilla	Representante de la dirección

1. OBJETIVOS Y ALCANCE

Objetivos

Que el Secretario o Jefe de unidad administrativa:



- a) Desarrolle habilidades para analizar el entorno de la secretaría o unidad administrativa (SyUA); identificar las capacidades y limitaciones de los recursos con los que cuenta para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- b) Determine el rumbo que debe seguir la SyUA y desarrolle estrategias alineadas con la dirección estratégica de la entidad o dependencia, el logro de objetivos y solución de problemas administrativos.

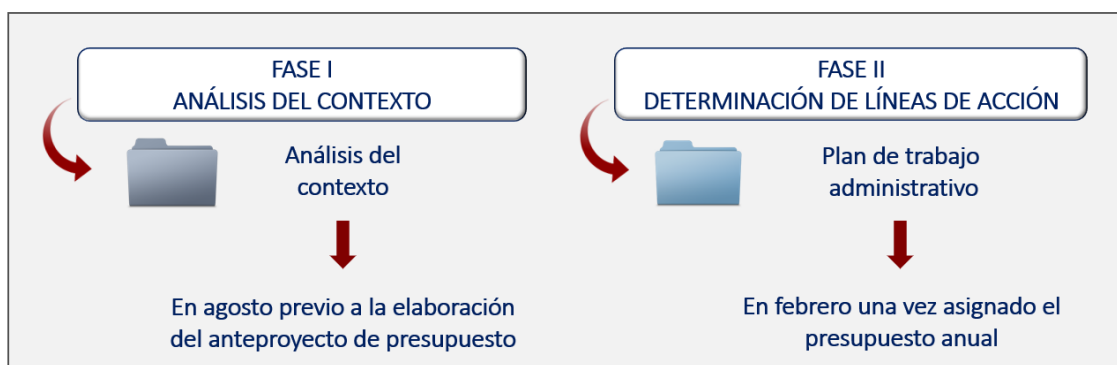
Alcance

Aplica para conocer la situación de la SyUA a través del análisis del contexto, así como a la determinación de líneas de acción vía el Plan de trabajo administrativo realizado por el Secretario o Jefe de unidad administrativa.

2. INTRODUCCIÓN

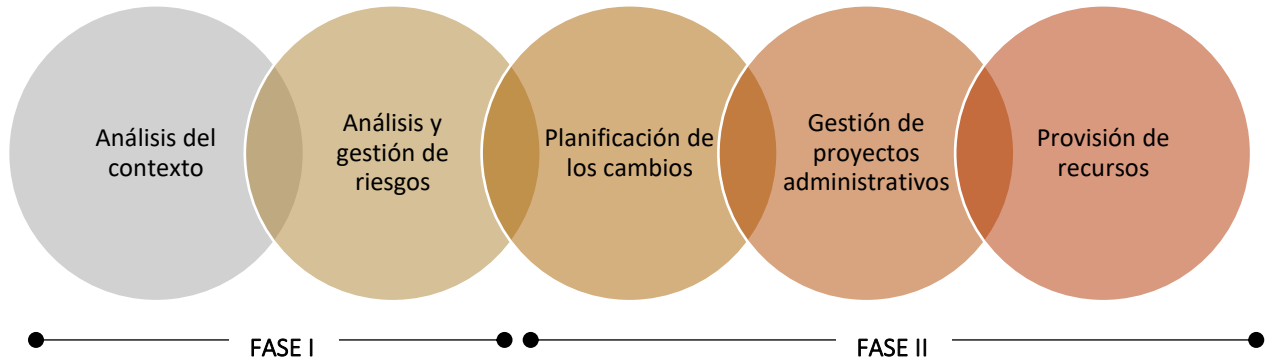
La planificación “es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo.” Jiménez 1982, es decir, que se basa en el **conocimiento detallado y preciso de una situación para tomar decisiones acertadas que lleven al logro de objetivos**. Planificar supone reducir la incertidumbre sobre el resultado de una acción, gracias a que se anticipa a sus posibles consecuencias, en otras palabras, **planificar supone limitar el riesgo**.

Con la planificación administrativa el Secretario o Jefe de unidad traza el camino que seguirá el personal de la SyUA para lograr los objetivos institucionales y de la calidad en dos fases:



La **fase I – Análisis del contexto** refiere al estudio de las cuestiones internas y externas que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos planificados de la SyUA y su contribución al cumplimiento de las funciones sustantivas de la entidad o dependencia; lo anterior, a fin de establecer los objetivos, estrategias, criterios y lineamientos (**Fase II – Determinación de líneas de acción**) que le permitan alinearse a los Planes de desarrollo o Programas de trabajo de los titulares y mejorar el quehacer administrativo.

Lo anterior, a través de la realización de lo siguiente:



Con la planificación administrativa el Secretario o Jefe de unidad establece la dirección que guía las acciones del personal de la SyUA para lograr los objetivos institucionales, *cuyos resultados se verifican en el proceso de Evaluación del desempeño vía el seguimiento al desempeño trimestral, así como en la revisión por la dirección específica.*



Para ilustrar mejor la operación de la Planificación administrativa, esta Guía se encuentra estructurada conforme a las etapas del ciclo Deming o PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), lo que permite mejorar continuamente las actividades de planificación del SGC conforme a los siguientes elementos:



Para lograr lo anterior, la presente Guía se apega a lo establecido en el Reglamento de planeación de la UNAM vigente y la Guía mínima para la elaboración de los planes de desarrollo institucional vigente.

3. METODOLOGÍA

Preparar la planificación



Definiciones

- **Confiable:** información cierta y comprobable.
- **Disponible:** que está lista y libre para usarse.

El Secretario o Jefe de unidad realiza la planificación administrativa en las fechas establecidas por el Representante de la dirección en el Programa anual de trabajo del SGC publicado en el portal del SGC www.sgc.unam.mx, por lo que se *asegura de recopilar previamente* la información declarada en la Tabla 1 - Información de entrada para la planificación, según la fase aplicable.

Tabla 1 – Información de entrada para la planificación

Fase I – Análisis del contexto	Fase II - Determinación de líneas de acción
<p><u>Información de la entidad o dependencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de organización de la entidad o dependencia. ✓ Plan de desarrollo de la entidad académica ✓ Programa anual de trabajo del titular de la entidad académica o dependencia universitaria. <p><u>Información del SGC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ MC-01 Manual de gestión de la calidad. ✓ Catálogos de servicios institucionales. ✓ Manuales de operación de los procesos básicos. ✓ Guías de competencia. <p><u>Información específica de la SyUA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión por la dirección específica anterior ✓ F01 GM-PA 02 Matriz para la gestión de riesgos ✓ Seguimiento al desempeño del primer semestre del año en curso, incluyendo los resultados de la evaluación del desempeño del personal y del ambiente de trabajo. 	<p><u>Información de la entidad o dependencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Presupuesto anual de la entidad o dependencia autorizado. <p><u>Información de la SyUA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis el contexto (actualizado).

El Secretario o Jefe de unidad administrativa coordina la participación de todo el personal de la SyUA que, con base en la información que se requiere, su experiencia y el enfoque del análisis a realizar, considere conveniente.

Los Responsables de proceso deben asegurar la **disponibilidad y confiabilidad de la información** que generen, conforme a lo establecido en la GM-CA 01 Guía metodológica de aplicación del ciclo de aprendizaje.

¡ RECUERDE !



¿Conozco, comprendo y cuento con toda la información para comprender el contexto y elaborar un plan de trabajo anual que mejore la operación administrativa?



Etapa I – Análisis del contexto

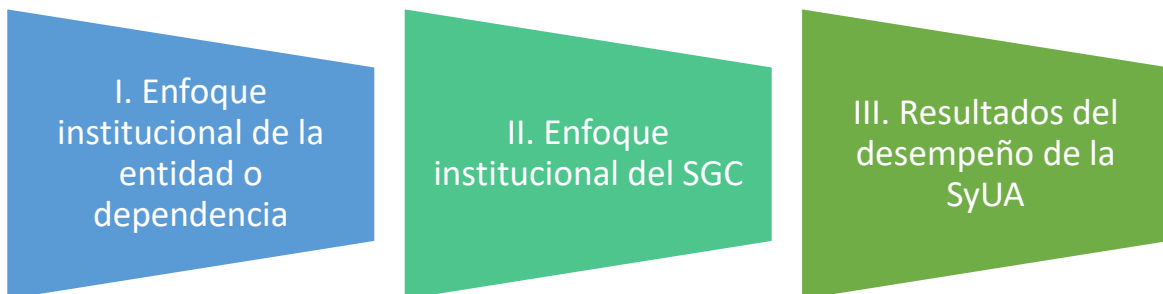


Definiciones

- **Alineación:** vinculación coherente de las actividades administrativas realizadas por las SyUA's con los objetivos establecidos por el titular de la entidad o dependencia en el Plan de desarrollo o Programa de trabajo correspondiente.
- **Análisis:** estudio detallado; distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición (ayuda a entender el significado).
- **Contexto:** combinación de factores internos y externos que influyen en el propósito, objetivos y desempeño de la SyUA.
- **Relevante:** que es importante o significativo para el propósito u objetivo de la entidad o dependencia, SyUA, proceso o actividad, según se trate.

El análisis de contexto es fundamental para la SyUA y el SGC, ya que permite determinar las situaciones internas y externas relevantes (positivas o negativas) para la operación y el cumplimiento de objetivos, por lo que estar atentos y dar seguimiento continuo a dichos aspectos garantiza que, ante cualquier cambio, se produzca una alerta que permita actuar oportunamente.

Para **conocer** el contexto de la SyUA, se recaba información derivada del análisis de los siguientes aspectos:



I. ENFOQUE INSTITUCIONAL DE LA ENTIDAD O DEPENDENCIA

Para asegurar que las actividades que se planifican y realizan en la SyUA están alineadas con los objetivos, planes, programas y proyectos del titular de la entidad o dependencia, el Secretario o Jefe de unidad administrativa **analiza lo siguiente:**

- 1) Las **atribuciones** (para entidades) o **funciones** (para dependencias), la misión y la visión.
 - ~ ¿El personal de la SyUA está familiarizado con la visión y misión de la entidad o dependencia?
 - ~ ¿La cultura (valores y operación) de la entidad o dependencia permite el cumplimiento de la misión?
 - ~ ¿Existe una integración de esfuerzos de cada persona con la visión de la entidad o dependencia?

- 2) Describe las **características específicas de la entidad o dependencia**, tales como, estructura organizacional, infraestructura (número de edificios), subdependencias que la conforman, categorías del personal adscrito, tipo y volumen de proyectos que manejan, ubicación de la SyUA y cualquier otra que impacte en el funcionamiento de la SyUA.

- 3) Del **Plan de desarrollo** y/o el **Programa anual de trabajo** del titular de la entidad académica o dependencia universitaria, determina la forma (directa, indirecta o no aplica) en que la SyUA contribuye en el cumplimiento de las líneas o programas estratégicos y describe las actividades, proyectos o controles que, en su caso, necesita desarrollar para atenderlas.



En el plan de desarrollo del Titular de una entidad se identificaron 15 líneas de acción relacionadas con investigación, difusión de la cultura, administración y gestión de la administrativa. Al revisarlos, se identificó que la SyUA participa en 3 (dos de forma directa, uno de forma indirecta) y en 12 no participa. La forma de contribución es la siguiente:

Líneas de acción	Tipo de participación	Forma de contribución
1) Reorganización de funciones en el organigrama administrativo para la gestión de trámites y servicios	Directa	Solicitar la intervención de la Dirección General de Presupuesto para los estudios administrativos correspondientes.
2) Administración responsable los recursos físicos, económicos y humanos	Directa	Analizar los procedimientos internos adicionales a los existentes para garantizar el uso adecuado de los recursos.
3) Resolución de plazas impugnadas	Indirecta	Optimizar la comunicación con el área jurídica para proporcionar y obtener información confiable y oportuna para las gestiones.

- 4) **El año de gestión del titular**, ya que dependiendo de esto se tienen más elementos para priorizar y determinar tiempos. Si por ejemplo, el nombramiento del titular es menor a 6 meses, es probable que aún no cuente con el Plan de desarrollo o Programa de trabajo, por lo que se trabaja con la propuesta presentada durante su candidatura, o bien, si es el último año, se requiere concluir los objetivos pendientes.

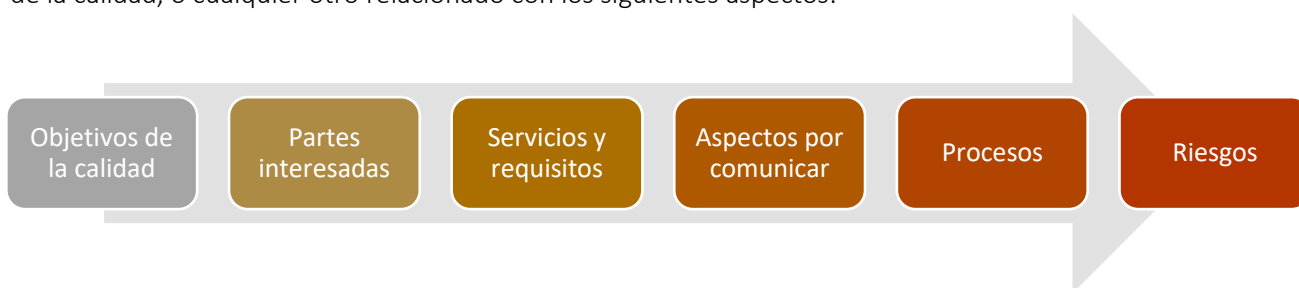
II. ENFOQUE INSTITUCIONAL DEL SGC



Definiciones

- **Recurso:** medio de cualquier clase que sirve para conseguir lo que se pretende, pueden ser: información, conocimientos, competencias, controles, materiales, infraestructura, económicos, etc.
- **Capacidad:** Aptitud para obtener una salida que cumpla los requisitos esperados.
- **Parte interesada:** Persona o grupo que influye en la operación y resultados de la SyUA y en la prestación de los servicios.

El Secretario o Jefe de unidad administrativa analiza la capacidad y los recursos con los que cuenta la SyUA para cumplir con los lineamientos y directrices establecidos por la Comisión Técnica en el MC-01 Manual de gestión de la calidad, o cualquier otro relacionado con los siguientes aspectos:



En la tabla No. 2 - Análisis del enfoque institucional del SGC, se presentan algunas consideraciones que el Secretario o Jefe de unidad administrativa puede tomar en cuenta para **analizar la capacidad de la SyUA para cumplir** con los elementos del enfoque del SGC señalados:

Tabla 2 – Análisis del enfoque institucional del SGC

Aspecto a analizar	Documento(s) a revisar	Analizar	Ejemplo
Objetivos de la calidad	Apartado 2.8 del MC-01 Manual de gestión de la calidad. Anexo I – del archivo F01 GM-ED 01 Evaluación del desempeño y revisión por la dirección.	Para cada objetivo de la calidad y los factores para lograrlo que lo conforman, determinar cuáles son las capacidades y recursos más importantes que <u>tiene</u> la SyUA para cumplirlos, o bien, los recursos que <u>requiere</u> para cumplirlos.	Objetivo 3: Lograr que el desempeño administrativo alcance un 80% de cumplimiento anual. Factor: Contribución al cumplimiento de las funciones sustantivas. Capacidades y recursos: - Se cuenta con el Plan de desarrollo del titular. - El personal de la SyUA es de reciente incorporación y carece de competencias relacionadas con la planificación.

Aspecto a analizar	Documento(s) a revisar	Analizar	Ejemplo
Partes interesadas	<p>Apartado 2.5 del MC-01 Manual de gestión de la calidad.</p> <p><i>Nota: No se puede eliminar ninguna parte interesada, en todo caso, declarar que no les aplica y los motivos.</i></p>	<p>Determinar si alguna necesidad o expectativa no le aplica, o existen adicionales, con base en las características particulares de las partes interesadas en la entidad o dependencia.</p> <p>Para los riesgos u oportunidades ya establecidos, y con base en las condiciones específicas de la SyUA, determinar la forma en que los abordará para minimizar los riesgos o maximizar las oportunidades. También podrá identificar riesgos u oportunidades adicionales.</p> <p>Con base en los objetivos, también pueden identificar partes interesadas específicas de la SyUA, por lo que para éstas se debe determinar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Parte interesada: nombre o grupo. - Necesidades y expectativas: lo que recibe de la SyUA (necesidades) y las características de lo que recibe (expectativas). - Riesgos u oportunidades: situaciones positivas o negativas de la relación con la SyUA. - Forma en que abordarán los riesgos y oportunidades: recursos requeridos. 	<p>Parte interesada: Centralizadoras</p> <p>Necesidades y expectativas adicionales: la centralizadora solicita apoyo a la SyUA para ser parte del grupo piloto para la implementación, por lo que requiere <u>información sobre la operación y desempeño</u> de éste.</p> <p>Riesgos y oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riesgo (R): pérdida del control de los registros de la operación. - Oportunidad (O): conocer el funcionamiento del sistema previo a su implementación institucional. <p>Forma en que se abordarán los riesgos y oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - (R) Llevar de forma simultanea el sistema y un control interno. - (O) Sensibilizar con anticipación a los usuarios sobre los posibles cambios.
Servicios y requisitos	Catálogos de servicios institucionales	<p>Con base en los dos elementos anteriores, determinar si los servicios declarados en los catálogos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se alinean con los Catálogos de servicios institucionales. 2. Si se requiere adecuar algún servicio y sus requisitos, para atender necesidades y expectativas de los usuarios y partes interesadas. 3. Si se requiere adicionar servicios para atender líneas estratégicas del titular o necesidades y expectativas de los usuarios. <p><i>Las adecuaciones requeridas se declaran en este análisis del contexto, para adecuar posteriormente los catálogos de servicios específicos conforme a la GM-PA 04 Guía metodológica para la elaboración de catálogos de servicios específicos.</i></p>	<p>Para adecuar el catálogo de servicios específico, si se retoma el ejemplo anterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el catálogo de servicios del proceso X, se requieren modificar los requisitos para solicitar el servicio y hacer referencia al nuevo sistema, así como establecer un nuevo tiempo de respuesta. <p>O bien, en caso de que la SyUA no cuente con almacén:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el catálogo de servicios de bienes y suministros <u>se requiere eliminar</u> el servicio de “suministro de insumos y materiales de uso recurrente”.

PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA

Aspecto a analizar	Documento(s) a revisar	Analizar	Ejemplo
Aspectos por comunicar	Apartado 2.10 del MC-01 Manual de gestión de la calidad.	<p>Con base en el análisis previo de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El tipo de participación de la SyUA en las líneas estratégicas del titular y lo que requiere desarrollar para poder atenderlas; 2. Las necesidades y expectativas, riesgos y oportunidades de las partes interesadas; y 3. Las adecuaciones a los servicios y sus requisitos. <p>La SyUA está en condiciones de determinar qué comunicar, cuándo, a quién, cómo y quién comunica los aspectos más relevantes de la operación de la SyUA.</p>	<p>Si por las necesidades el objetivo es construir un auditorio considerar comunicar a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los usuarios: la incorporación del servicio “préstamo de instalaciones” en el catálogo de los servicios generales. • La comunidad universitaria: las posibles adecuaciones de espacios e impacto a las áreas verdes. • La Centralizadora (Dirección General de Presupuesto): la posible necesidad de plazas.
Procesos (incluyendo el ciclo de aprendizaje)	Apartados 3.1 y 3.2 del MC-01 Manual de gestión de la calidad.	Determinar si los procesos del SGC son congruentes con las necesidades de operación y contribuyen al cumplimiento de todo lo anterior o se requiere de algún ajuste.	<p>La SyUA no cuenta con la plaza de servicios generales, lo que implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuir las cargas de trabajo entre los demás responsables de proceso. • La información es parcialmente confiable debido a que, al estar separada, no se encuentra homologada la aplicación de los criterios. • El personal no cubre el perfil de servicios generales, pues desconoce la normatividad específica. • El aumento de las cargas de trabajo genera retraso en la entrega de información, conflictos interpersonales y quejas de los usuarios.
	Manual de operación de cada proceso.	<p>Determinar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> • se cuenta con información confiable y suficiente para la obtención de datos. • se tienen controles para verificar y supervisar la operación. 	
	GM-CH 01 Guía metodológica para el desarrollo de competencias.	Evaluar si el personal que participa en el SGC cuenta con la competencia requerida para la operación del proceso, conforme a la GM-CH 01.	
	GM-CH 02 Guía metodológica para evaluar el ambiente de trabajo.	Evaluar si el ambiente en el que opera la SyUA es el adecuado para la prestación de los servicios y la operación del SGC, conforme a la GM-CH 02.	
	GO-SG 0101 Guía operativa para la elaboración del diagnóstico de necesidades de mantenimiento.	Evaluar las condiciones de la infraestructura, equipos y vehículos para identificar necesidades de mantenimiento.	
Riesgos	F01 GM-PA 02 Matriz para la gestión de riesgos (institucionales).	De los riesgos identificados a nivel institucional, aplicar lo establecido en la GM-PA 02 Guía metodológica para la identificación y control de riesgos a partir de la etapa de análisis , con la finalidad de identificar aquellos riesgos con nivel de exposición alto o medio que requieren atención por parte de la SyUA.	De los 16 riesgos, uno tiene nivel de exposición alto “imposibilidad de localizar bienes”, y dos con nivel medio “adeudo por uso de tiempo extraordinario” y “ocurrencia de delitos”, por los efectos de los últimos, se determina que también se tomarán acciones.

Para analizar el contexto se deben considerar los criterios y lineamientos:

- a) **Institucionales:** aplicación en las 129 SyUA's, con base en sus condiciones específicas analizadas, pueden adecuarse o no aplicarles, lo que debe estar sustentado y declarado en este apartado.
- b) **Específico:** aspecto que la SyUA decide adicionar por la importancia que tiene para objetivos y su contexto, el cual, debe ser controlado.

¡ RECUERDE !

III. RESULTADOS DEL DESEMPEÑO DE LA SYUA:



Definiciones

- **Adecuación:** capacidad de cumplir con los requisitos y necesidades.
- **Conveniencia:** capacidad para aportar a un propósito.
- **Desempeño:** resultado medible (de cumplir una obligación, de realizar una actividad o dedicarse a una tarea).
- **Eficacia:** grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

Otro elemento por considerar en el análisis del contexto es el **desempeño obtenido** por la SyUA tanto en la Revisión por la dirección específica anterior, como en el seguimiento al desempeño del primer semestre del año en curso, lo anterior, con la finalidad de considerar los resultados reales de operación de la SyUA y del SGC.

Para determinar lo anterior, el Secretario o Jefe de unidad administrativa revisa el análisis declarado en la minuta de la F01 GM-ED 01 Evaluación del desempeño y revisión por la dirección bajo el siguiente enfoque:

- a) sí lo declarado en su momento sobre la eficacia, adecuación, conveniencia y alineación del SGC es congruente con lo que ha revisado hasta el momento en el análisis del contexto;
- b) el resultado del desempeño obtenido el año anterior vs los resultados parciales del año en curso;
- c) las principales problemáticas que tiene la SyUA para alcanzar los resultados planificados (objetivos institucionales, de la calidad y del Plan de trabajo administrativo); y
- d) la eficacia de los compromisos establecidos y su impacto en la mejora de la operación de la SyUA.



En una dependencia, el Jefe de unidad administrativa identificó lo siguiente:

En la Revisión por la dirección específica del año anterior incumplieron la meta del indicador de % del presupuesto utilizado, situación que continúa presentándose en el segundo trimestre del año en curso, a pesar de que documentaron una acción correctiva por el incumplimiento.

Durante el análisis del contexto, se revisó nuevamente el indicador, pero ahora con base en el enfoque institucional de la dependencia, ya que en el apartado de características específicas declararon que, debido a sus funciones sustantivas requieren tener siempre una reserva de recursos para atender emergencias de la universidad y que, por tanto, ese “subejercicio” es normal, y no afecta negativamente la siguiente asignación presupuestal, por lo que, el no llegar a la meta no requiere de acciones correctivas.

MATRIZ FODA

Hasta este momento el Secretario o Jefe de unidad administrativa, con el apoyo de sus colaboradores, han generado información y conocimiento sobre:

- a) los objetivos que requieren cumplir y con qué características;
- b) quienes son las partes interesadas relevantes, cuáles son sus necesidades y expectativas en materia de información, servicios, procesos y comunicación para cumplir con las funciones sustantivas; y
- c) las capacidades y recursos, en términos de fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades, que posee la SyUA para cumplir los dos incisos anteriores.

Con la finalidad de **terminar de conocer el contexto** o la situación actual en la que está operando la SyUA, el Secretario o Jefe de unidad administrativa organiza, clasifica y complementa la información de los apartados anteriores para **determinar las cuestiones internas y externas pertinentes y relevantes** que impactan (positiva o negativamente) en el cumplimiento de los objetivos, para lo cual, utiliza como herramienta la **Matriz FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El objetivo de la matriz FODA es evaluar el equilibrio que existe entre los recursos y las capacidades internas de la SyUA y las oportunidades y amenazas que vienen del exterior, registrándose los resultados en el siguiente esquema:

CUESTIONES INTERNAS	CUESTIONES EXTERNAS
Fortalezas	Oportunidades
— -	— -
— -	— -
— -	— -
Debilidades	Amenazas
— -	— -
— -	— -
— -	— -

1. **Las cuestiones internas** son aquellas condiciones propias de la SyUA, cuyo tratamiento o atención depende única y exclusivamente de ésta y pueden representar:
 - a) **Fortaleza:** son todas aquellas capacidades o recursos disponibles y valiosos que propician situaciones que representan una ventaja y favorecen el cumplimiento de objetivos.
 - b) **Debilidad:** son capacidades y recursos de los que carece la SyUA, que la hacen vulnerable, poco eficiente y la coloca en una situación débil.

Las cuestiones internas se agrupan por temas que ayudan a enfocar mejor la situación y seleccionar la mejor forma de atenderlas, tales como:

Tabla 3 - Cuestiones internas

Cuestiones internas	¿Cómo se encuentra la SyUA respecto a...?
Cultura	Costumbres, relaciones internas y con partes interesadas, valores, tipo de comunicación (formal o informal).
Dirección	Tipo de liderazgo, actividades de planificación, seguimiento y evaluación de resultados, organización para el trabajo.
Procesos	Estructura, complejidad, flujo de la información, controles internos, desempeño que muestran el tipo de prácticas operativas de la SyUA.
Estructura organizacional	Número personal disponible, tipo de gestión (centralizada o descentralizada), tipo de servicios prestados y volumen, tipo de usuarios (administrativos, académicos, investigadores).
Recursos	<p>a) Humanos: competencia del personal, nivel de rotación, antigüedad, etc.</p> <p>b) Bienes, insumos y materiales: si cuenta con bienes de uso recurrente y complejidad de bienes inventariables (capitalizables, económicos, artísticos).</p> <p>c) Infraestructura: tecnología disponible (si es suficiente o está en condiciones óptimas para el trabajo), ubicación física de la SyUA, número de subdependencias, edificios, estado de conservación de equipos, vehículos, etc.</p> <p>d) Financieros: facilidad de acceder a recursos adicionales al presupuesto asignado, es decir, si cuentan con recursos propios, proyectos, etc.</p> <p>e) Sistemas de información: flujos de información, procesos de toma de decisiones.</p> <p>f) Conocimiento: disponibilidad de manuales, procedimientos, bases de datos, expedientes de proyectos.</p>



Si una de las líneas estratégicas del titular es la automatización de los servicios proporcionados por la administración y el personal que colabora en ésta tiene una experiencia de 30 años. Lo anterior, para el tema de recursos humanos, representa una fortaleza y una debilidad para el cumplimiento del objetivo.

Fortaleza: Experiencia del personal en la operación, lo que contribuye al desarrollo de sistemas automatizados.

Debilidad: Resistencia al cambio y desconocimiento del manejo de tecnologías de la información.

2. **Las cuestiones externas** son aquellas condiciones del exterior que la SyUA no puede controlar y pueden representar:

- a) **Oportunidad:** es una situación o circunstancia que favorece el desarrollo de la SyUA, representa un elemento potencial de crecimiento o mejoría.
- b) **Amenaza:** situación o aspecto que afecta negativamente el cumplimiento de los objetivos, también puede representar un problema potencial.

Las cuestiones externas se agrupan por temas que ayudan a enfocar mejor la situación y seleccionar la mejor forma de atenderlos, tales como:

Tabla 4 - Cuestiones externas

Cuestiones externas	¿Cómo le afecta a la SyUA ...?
Legales	Cambios en la normatividad aplicable a las SyUA's, Plan de desarrollo o Programa de trabajo del Titular.
Tecnológicas	Desarrollo de sistemas institucionales, incorporación de nuevas tecnologías, formas de uso y nuevos productos derivados de la tecnología.
Económicas	Ajustes en políticas económicas que afecten el presupuesto universitario o los ingresos extraordinarios.
Sociales	Conflictos sociales o cambios que afectan al personal, en aspectos como seguridad en el trabajo o líneas institucionales en aspectos de equidad de género, igualdad, entre otras.
Otros	Certificaciones o acreditaciones vinculadas al SGC de las SyUA's.



Si una de las líneas estratégicas del titular es la rehabilitación del laboratorio de cómputo, en la que la SyUA contribuye, con base en el contexto específico se tiene:

Amenaza: Recorte presupuestal que impida la rehabilitación del laboratorio.

Oportunidad: Firma de convenios que propician la generación de ingresos extraordinarios y se cuente con recursos para la rehabilitación del laboratorio.

Las cuestiones internas y externas no se analizan de forma aislada, toman como base los objetivos del titular, del SGC, así como las necesidades y expectativas de las partes interesadas, con la finalidad de determinar si las capacidades o recursos disponibles para cumplirlos representan una fortaleza o una debilidad, o si las situaciones externas representan una oportunidad o una amenaza.

¡ RECUERDE !



- Declarar que un objetivo del titular es la sistematización de trámites y servicios administrativos y omitir declararlo en el FODA como oportunidad.
- Declarar que cuentan con recursos para gestionar los procesos, y en el FODA no considerar la carencia de la plaza de servicios generales como una debilidad.
- Declarar que incumplen constantemente con el indicador de rotación de inventarios y no declararlo como debilidad en el aspecto interno "procesos".

El resultado de la matriz FODA es un punto de referencia para **crear las estrategias pertinentes en el Plan de trabajo administrativo**, permite que el Secretario o Jefe de unidad administrativa visualice las tendencias de cambios (presentes y futuros) en beneficio de la toma de decisiones.



¿Cuáles son nuestros puntos fuertes en la prestación de servicios?
 ¿Qué actividades externas afectan prioritariamente la operación de la SyUA?



DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

Como resultado del análisis FODA, el Secretario o Jefe de unidad administrativa obtiene información relevante de las situaciones o necesidades que requieren atención. Una herramienta para realizar lo anterior es la **Matriz CAME** (Corregir debilidades, **A**frontar amenazas, **M**antener fortalezas y **E**xplotar oportunidades).

Para integrar la Matriz CAME se deben considerar todos los factores internos y externos que se obtuvieron de la Matiz FODA, con la finalidad de cruzar la información y obtener las estrategias correspondientes, conforme a la siguiente figura:

		CONTEXTO INTERNO	
		FORTALEZAS ¿En qué destaco?	DEBILIDADES ¿Qué puedo mejorar?
CONTEXTO EXTERNO	OPORTUNIDADES ¿Qué es bueno en el exterior para mí?	Estrategias Ofensivas (fortaleza + oportunidad) <i>Permiten maximizar las oportunidades utilizando las fortalezas</i> ¿Cómo mantengo mis fortalezas para explotar las oportunidades?	Estrategias de Reorientación (debilidad + oportunidad) <i>Permiten corregir una debilidad con una oportunidad</i> ¿Cómo corrijo mis debilidades para explotar las oportunidades?
	AMENAZAS ¿Qué es peligroso en el exterior para mí?	Estrategias Defensivas (fortaleza + amenaza) <i>Permiten protegerse de las amenazas con las fortalezas</i> ¿Cómo mantengo mis fortalezas para afrontar las amenazas?	Estrategias de Supervivencia (debilidad + amenaza) <i>Permiten resistir los efectos adversos de las amenazas para minimizar daños</i> ¿Cómo corrijo mis debilidades para afrontar las amenazas?

Dependiendo del análisis, y sin importar la información que da origen a las necesidades, éstas pueden estar relacionadas con:

- a) **Gestión de la operación:** desarrollo de métodos de trabajo, mejoramiento de la infraestructura, renovación de equipos, mejora de controles internos, comunicación, ambiente de trabajo, etc.

- b) **Capital humano:** desarrollo de competencias del personal, cambios en la cultura, liderazgo, estrategias de rotación de personal, reasignación de responsabilidades y autoridad, entre otros.
- c) **Resultados:** cambio o mejoramiento de los métodos de medición de los procesos, de análisis de resultados y seguimiento al cumplimiento de metas.
- d) **Ciclo de aprendizaje:** establecimiento de directrices para recopilar información relevante, desarrollo de mecanismos para recopilar, conservar y compartir información y conocimientos, incorporación de tecnologías de información, etc.

Es posible que surjan estrategias similares o con puntos en común, por lo que se deben agrupar por temáticas similares o bajo una idea principal más genérica.



En una Facultad de estudios superiores declararon lo siguiente:

Fortalezas:

- Cultura: Existe comunicación efectiva entre el personal de la SyUa.
- Procesos: Cuentan con controles internos eficaces en los 4 procesos.

Amenaza:

- Posible cambio de administración por conclusión del segundo periodo del titular y atención de la auditoría interna correspondiente.

Por lo que el Secretario administrativo determina como **estrategia defensiva (fortaleza + amenaza)**, relacionada con el Proceso de Gestión de la operación: “Demostrar los resultados positivos de la SyUA y el control que se tiene sobre la operación”

Con todas las posibles estrategias identificadas, el Secretario o Jefe de unidad administrativa filtra y selecciona aquellas que cumplan con todas las siguientes características, de preferencia en el orden especificado:

- 1) **convenientes:** se ajustan a las condiciones del análisis del contexto;
- 2) **prioritarias:** su realización es preferente al del resto por el impacto (positivo o negativo) que tienen en los objetivos;
- 3) **aceptables:** son aceptadas por las partes interesadas relacionadas; y
- 4) **factibles:** cuentan con los recursos y capacidades para realizarlas.

Adicional a las estrategias, también se pueden identificar situaciones muy particulares que requieren ser tratadas como riesgos u oportunidades, para lo cual, se considera lo establecido en la GM-PA 02 Guía metodológica para la identificación y control de riesgos.



Los riesgos específicos identificados se deben declarar tanto en el análisis del contexto como en la F01 GM-PA 02 Matriz para la gestión de riesgos. Las oportunidades, dependiendo del alcance, pueden declararse como proyectos o programas, según su alcance.

Etapa II - Determinación de líneas de acción



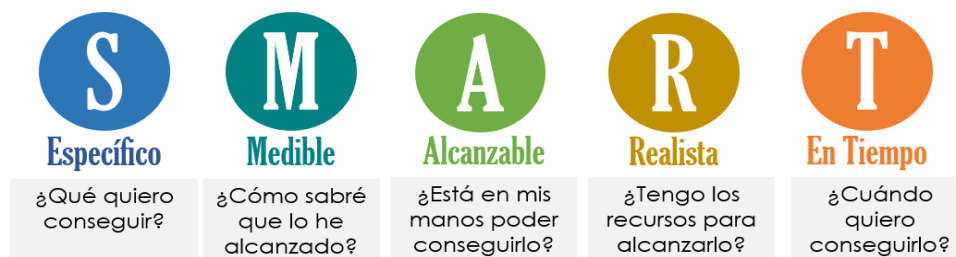
Definiciones

- **Proyecto:** proceso único, que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y terminación.
- **Programa:** serie ordenada de actividades o tareas necesarias para cumplir un objetivo.
- **Lineamiento:** instrucción o norma que ha de seguirse en la ejecución de algo.

En el mes de febrero de cada año, el Secretario o Jefe de unidad administrativa coteja el presupuesto asignado a la entidad o dependencia contra las estrategias seleccionadas de la Matriz CAME, con la finalidad de determinar lo que se puede realizar y **elabora un Plan de trabajo administrativo** que contiene:

I. OBJETIVOS DEL PLAN DE TRABAJO ADMINISTRATIVO

Con base en el contexto actual de la SyUA, el Secretario o Jefe de unidad administrativa determina los objetivos que como administración pretende alcanzar durante el año vigente, y se asegura de que éstos tengan las características SMART siguientes:



Al determinar los objetivos, también considera:

- a) Que éstos determinarán el enfoque de los seguimientos al desempeño trimestrales y la revisión por la dirección específica *que se realiza en el Proceso de Evaluación del desempeño*, es decir, en qué aspectos de la administración centrará su atención.
- b) El periodo de gestión del titular, ya que puede implicar actividades adicionales, por ejemplo, si es el último año, probablemente reciba auditoria de entrega-recepción y deba concluir los proyectos pendientes, etc.
- c) No duplicarlos con la misión de las SyUA's, ni con los objetivos o la política de la calidad.
- d) No confundirlos con actividades ya establecidas en el SGC o que conforman los programas anuales específicos.



Si se considera que es el último año del titular, el Secretario o Jefe de unidad administrativa puede plantear, entre otros, el siguiente objetivo:

“Mantener la satisfacción del usuario en un 85% posterior al “cierre parcial de operaciones” que se requiere durante la atención de la Auditoría interna a recibir en los meses de agosto-septiembre de 2018, anticipando la recepción de trámites y servicios de los usuarios, para asegurar el cumplimiento de la función sustantiva”

S (específico): Mantener la satisfacción del usuario.

M (medible): en un 85%.

A (alcanzable): anticipando la recepción de trámites y servicios.

R (realista): para asegurar el cumplimiento de la función sustantiva.

T (en tiempo): al término del cierre parcial, entre los meses de agosto y septiembre



Es importante que para el establecimiento de objetivos consideren las necesidades detectadas en el análisis del contexto y lo requerido en el **Plan de desarrollo o Programa de trabajo anual del titular**, de lo contrario, no tendrán elementos para **evaluar la alineación** con el enfoque institucional de la entidad o dependencia (contribución al cumplimiento de las funciones sustantivas).

II. GESTIÓN DE CAMBIOS

Como resultado de las estrategias determinadas, se pueden identificar **necesidades de cambios**, los cuales deben ser planificados para asegurar que éstos se ejecuten de manera controlada, principalmente para aquellos cambios **que influyan en la satisfacción del usuario y partes interesadas, o bien en la prestación de los servicios** brindados por las SyUA's, por ejemplo, cambios de personal, instalaciones o métodos de trabajo.

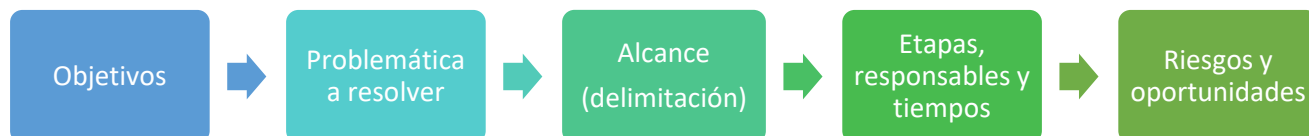
En caso de que esto ocurra, el Secretario o Jefe de unidad administrativa proporciona indicaciones para que el (los) Responsable(s) del(los) proceso(s) involucrado(s) en el cambio elabore(n) el F01 GM-PA 03 Programa para mantener la integridad del SGC, y de esta forma asegurar el continuo funcionamiento eficaz de los procesos afectados y la calidad de los servicios proporcionados. Para efectos del Plan de trabajo administrativo, se determina y documenta lo siguiente:

- a) **El propósito de los cambios:** lo que se espera obtener con la implementación de los cambios.
- b) **Consecuencias potenciales:** los impactos positivos y negativos, es decir, los riesgos y las oportunidades que implica el cambio, por ejemplo, la posible pérdida de información, atrasos por el periodo de adaptación, o bien, mejora del tiempo de respuesta, mejora de la comunicación, entre otros.
- c) **Evaluación de la integridad del SGC:** forma en que se corroborará que el SGC no se vio comprometido con el cambio, por ejemplo, a través de: resultados de auditoría, resultados de los indicadores, eficacia de las acciones, etc. También se pueden establecer indicadores específicos para este caso en particular.
- d) **La disponibilidad de recursos:** consideraciones sobre la existencia suficiente de recursos de cualquier índole, por ejemplo, información suficiente, controles necesarios, facilidades para capacitación, recursos económicos, en caso de requerirse pago de tiempo extra, adquisición de equipo, cargos a ingresos extraordinarios, etc.

- e) **La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades:** si existen cambios en los responsables, determinar quién(es) asumirá(n) las funciones, y quienes se encargarán de la implementación, ejecución y seguimiento de las actividades relacionadas con el cambio.

III. GESTIÓN DE PROYECTOS ADMINISTRATIVOS

Si en las estrategias desarrolladas se identifican aspectos positivos (oportunidades o fortalezas) que por su naturaleza, complejidad y alcance requieran atenderse a través del desarrollo e implementación de proyectos administrativos específicos encaminados a la mejora de la SyUA, el Secretario o Jefe de unidad administrativa da las indicaciones al Responsable del proyecto para que determine:



En caso de considerar un proyecto cuya duración excede un año, se debe acotar el alcance y las etapas que se pretenden abarcar en el año en curso.



En el Programa anual de trabajo del titular de un Instituto se tiene como línea estratégica “Mejorar el apoyo administrativo a la investigación”, y como propuesta “Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos de apoyo a la investigación”. Por lo que el Secretario declaró en su Plan de trabajo administrativo el siguiente proyecto:

01. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	
Objetivo	Identificar las necesidades de simplificación, modernización o reingeniería de los procesos básicos de la Secretaría Administrativa, en apego a la normatividad aplicable.
Problemática por resolver	Tiempos de respuesta a investigadores, cargas de trabajo mal distribuidas, carencia de conocimientos y habilidades no aprovechadas del personal administrativo.
Alcance	Los procesos relacionados con los servicios que brinda la Secretaría Administrativa
Etapas, responsables y tiempos	Durante el 2018 se realizarán dos etapas: — Diagnóstico de competencias – Secretario Administrativo – 30/08/2018 — Diagnóstico del proceso de bienes y suministros – Responsable de proceso – 30/10/2018
Recursos requeridos	Capacitación externa.

IV. DETERMINACIÓN DE LINEAMIENTOS Y PROVISIÓN DE RECURSOS

Con base en los objetivos, estrategias, programas y proyectos, el Secretario o Jefe de unidad administrativa **establece** políticas, lineamientos o criterios; **determina** los recursos necesarios y distribuye los asignados; **designa** responsabilidades para que todos los Responsables de proceso atiendan las necesidades identificadas, y las consideren en sus Programas de trabajo específicos:

- Programa de actividades para el SGC – Para asegurar el mantenimiento del SGC.
- Programa de comunicación – Para transmitir información relevante a las partes interesadas.
- Programa de desarrollo de competencias – Para incrementar las competencias del personal de las SyUA’s.
- Programa de anual de adquisiciones – Para planificar la compra oportuna de los bienes e insumos requeridos para la operación y cumplimiento de la función sustantiva. Incluir los criterios para la adquisición de productos críticos identificados, en su caso, consideraciones para evaluar a los proveedores que los suministran.
- Programa para el control de bienes – Para asegurar la identificación, registro y control de los bienes patrimonio de la universidad.
- Programa anual de mantenimiento – Para asegurar el estado de conservación de instalaciones, equipos y vehículos.

En el Anexo 1 – Directrices para elaborar programas anuales específicos de esta Guía, los responsables de los procesos encontrarán elementos para elaborar sus programas.



En seguimiento al ejemplo del cambio de titular, el Secretario o Jefe de unidad administrativa puede plantear, entre otros, los siguientes criterios para el programa de comunicación:

- Comunicar a los usuarios y proveedores las posibles afectaciones por el cierre parcial de operaciones en el mes de junio y las recomendaciones para ingresar sus trámites y servicios con oportunidad.

- Documentar, adicional a la copia del informe de auditoría, un informe ejecutivo para el nuevo titular, acerca de las condiciones en que se encuentra la SyUA y la propia entidad.



El plan de trabajo administrativo debe estar firmado por el Titular de la entidad o dependencia y por el Secretario o Jefe de la unidad administrativa.

Al final del documento de análisis del contexto se incluye el apartado de control de cambios con la siguiente estructura:

Fecha de actualización	Motivo del cambio
09/03/2018	Creación del análisis del contexto.
01/09/2018	Transformación de centro a instituto

Seguimiento



Definiciones

- **Seguimiento:** determinación del estado en el que se encuentra un servicio, una actividad, un proceso, el SGC, etc.

El Secretario o Jefe de unidad administrativa da seguimiento continuo a los avances de las actividades que dan cumplimiento al Plan de trabajo administrativo y se asegura de que los Responsable de proceso también den seguimiento a los programa específicos correspondientes.

Para lo anterior, previo a la reunión de seguimiento al desempeño trimestral o la revisión por la dirección específica y conforme a las fechas compromiso establecidas en cada programa o proyecto, los Responsables de proceso registran en el archivo electrónico original del programa correspondiente el estado de las actividades programadas utilizando, de preferencia, el siguiente código de colores:

	Realizada		Reprogramada		Cancelada
	En proceso		No realizada		

El Secretario o Jefe de unidad administrativa **analiza los avances del Plan de trabajo administrativo en las reuniones de seguimiento al desempeño trimestral**, así como la contribución de los programas específicos a su cumplimiento y determina la necesidad de realizar cambios, reprogramar actividades o ajustar la asignación de recursos, e incluso, cancelar actividades o proyectos por el surgimiento de otras prioridades, lo cual debe estar justificado.

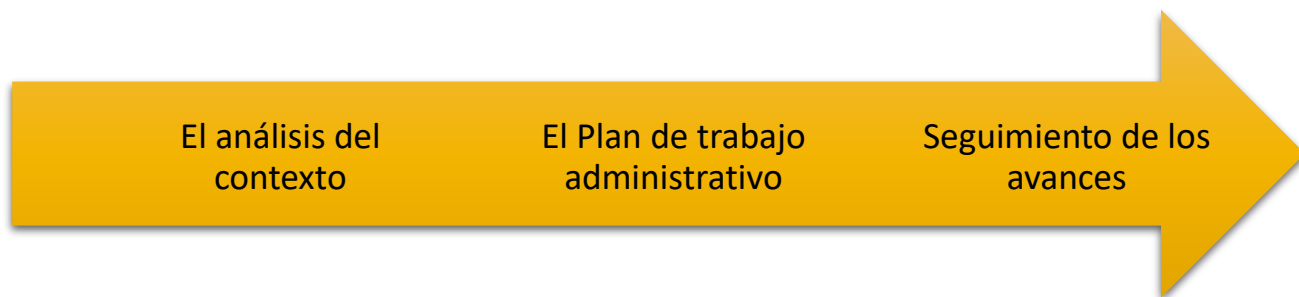
¡RECUERDE!

Evaluación

Durante la revisión por la dirección específica que se lleva a cabo en el mes de enero de cada año en el Proceso de Evaluación del desempeño, el Secretario o Jefe de unidad administrativa analiza y evalúa el cumplimiento completo del Plan de trabajo administrativo con la información de:

- la alineación del Plan de trabajo administrativo con los objetivos institucionales del titular y del SGC;
- la eficacia de las estrategias, planes, programas y lineamientos establecidos;
- los beneficios obtenidos del cumplimiento de los programas específicos vs los recursos ejercidos; y
- la problemática presentada en la realización de las actividades planificadas.

Lo anterior con la finalidad de determinar la necesidad de documentar una corrección o acción correctiva aplicable al Proceso de Planificación administrativa conforme al PG-GC 03 Procedimiento general de atención de acciones correctivas, relacionado con mejoras en:



¿Qué aspectos de la planificación administrativa debo mejorar para asegurar la alineación con los Planes o Programas del titular?

¿Qué otros aspectos del contexto debo considerar para el cumplimiento de metas?

Actualización del contexto

En agosto de cada año, previo a la elaboración del anteproyecto del presupuesto, el Secretario o Jefe de unidad administrativa **revisa nuevamente todos los elementos** descritos en la Fase I – Análisis del contexto, con la finalidad de **identificar cambios** que se hayan presentado en el Enfoque institucional de la entidad o dependencia, del SGC, o bien, en las cuestiones internas y externas más relevantes, con la finalidad de actualizar lo declarado en el análisis del contexto.

Los cambios en el contexto se identifican a través de:

- Los resultados obtenidos hasta el momento, comparados con los resultados del año anterior.
- Modificación o incorporación de nueva normatividad institucional.
- Desarrollo o actualización de sistemas institucionales o métodos de trabajo administrativos.
- Modificación o actualización del Plan de Desarrollo Institucional, así como del Programa anual de trabajo del titular de la entidad académica o dependencia universitaria.
- Eventos naturales, políticos o sociales.



Al actualizar la Matriz FODA, el Secretario o Jefe de unidad administrativa puede **identificar** riesgos específicos adicionales, por lo que debe aplicar el apartado de “Identificación” de la GM-PA 02 Guía para la identificación y control de riesgos.

Cuando se modifique el análisis del contexto, el Secretario o Jefe de unidad administrativa se asegura de que se registren en el control de cambios los motivos de la actualización, ejemplo:

Fecha de actualización	Motivo del cambio
09/03/2018	Creación del análisis del contexto.
01/09/2018	Cambio en las líneas estratégicas del titular por transformación de Centro a Instituto

4. GLOSARIO

- **Adecuación:** capacidad de cumplir con los requisitos y necesidades.
- **Alineación:** vinculación coherente de las actividades administrativas realizadas por las SyUA's con los objetivos establecidos por el titular de la entidad o dependencia en el Plan de desarrollo o Programa de trabajo correspondiente.
- **Análisis:** estudio detallado; distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición (ayuda a entender el significado).
- **Capacidad:** Aptitud para obtener una salida que cumpla los requisitos esperados.
- **Ciclo de aprendizaje:** serie de elementos que orientan a las SyUA's a la generación de aprendizaje continuo, a través del manejo eficiente de la información, su análisis y evaluación, para que, con base en un contexto dado, se genere nuevo conocimiento, y éste sea utilizado para mejorar el desempeño administrativo.
- **Confiable:** información cierta y comprobable.
- **Contexto:** combinación de factores internos y externos que influyen en el propósito, objetivos y desempeño de la SyUA.
- **Conveniencia:** capacidad para aportar a un propósito.
- **Desempeño:** resultado medible. (de cumplir una obligación, de realizar una actividad o dedicarse a una tarea).
- **Diagnóstico:** recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.
- **Disponible:** que está lista y libre para usarse.
- **Eficacia:** grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
- **Lineamiento:** instrucción o norma que ha de seguirse en la ejecución de algo.
- **Recurso:** medio de cualquier clase que sirve para conseguir lo que se pretende, pueden ser: información, conocimientos, competencias, controles, materiales, infraestructura, económicos, etc.
- **Parte interesada:** persona o grupo que influye en la operación y resultados de la SyUA y en la prestación de los servicios.
- **Programa:** serie ordenada de actividades o tareas necesarias para cumplir un objetivo.

- **Proyecto:** proceso único, que consiste en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y terminación.
- **Relevante:** que es importante o significativo para el propósito u objetivo de la entidad o dependencia, SyUA, proceso o actividad, según se trate.
- **Riesgo:** efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos de la calidad y la provisión de servicios de calidad.
- **Seguimiento:** determinación del estado en el que se encuentra un servicio, una actividad, un proceso, el SGC, etc.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> – Programa anual de trabajo del SGC – MC-01 Manual de gestión de la calidad. – Manuales de operación de los procesos. – CSI Catálogos de servicios institucionales – GC – Guías de competencia – GM-PA 02 Guía metodológica para la identificación y control de riesgos. – GM-PA 04 Guía metodológica para la elaboración de catálogos de servicios específicos. – GM-CH 01 Guía metodológica para el desarrollo de competencias. – GM-CH 02 Guía metodológica para evaluar el ambiente de trabajo. – GM-CA 01 Guía metodológica de aplicación del ciclo de aprendizaje. – GO-SG 0101 Guía operativa para la elaboración del diagnóstico de necesidades de mantenimiento. – PG-GC 03 Procedimiento general de atención de acciones correctivas – F01 GM-PA 02 Matriz para la gestión de riesgos. – F01 GM-ED 01 Evaluación del desempeño y revisión por la dirección. – F01 GM-PA 03 Programa para mantener la integridad del SGC. 	<ul style="list-style-type: none"> – Reglamento de planeación de la UNAM. – Guía mínima para la elaboración de planes de desarrollo institucional. – Plan de desarrollo o Programa de trabajo de los titulares de las entidades o dependencias. – Manual de organización de la entidad o dependencia.

6. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

- Análisis del contexto de la SyUA.
- Plan de trabajo administrativo.
- Evidencia de cumplimiento del Plan de trabajo administrativo.

7. CONTROL DE CAMBIOS

Número de revisión	Fecha de entrada en vigor	Motivo del cambio
00	01/01/2018	Creación del documento.
01	15/01/2019	Se modifica la estructura, formato y se agregan elementos visuales con ejemplos de la aplicación.

8. ANEXOS

Anexo 1 “Directrices para la elaboración de programas anuales específicos”

Programa	Proceso responsable	Directrices para la elaboración
De actividades para el SGC	Planificación administrativa	Asegurar que se programen las actividades definidas en el programa anual de trabajo del SGC publicado por la DGSA y aquellas estrategias relacionadas con el SGC que pudieron derivarse de la CAME.
De comunicación		Retomar el análisis de los aspectos a comunicar realizado en la fase I e indicar a los responsables de procesos, que, quien y como comunicar.
De desarrollo de competencias	Capital humano	Considerar los resultados de la evaluación de competencias realizada en septiembre del año anterior.
De adquisiciones	Bienes y suministros	Contemplar la compra oportuna de los bienes e insumos requeridos para la operación, las relacionadas con el cumplimiento de objetivos del titular ese año, así como los criterios para evaluar a los proveedores de productos críticos o que no hayan sido evaluados por no encontrarse en ningún supuesto que establece la GM-GO 02 Guía metodológica para el control de procesos, productos y servicios suministrados externamente. Este programa es independiente al que se envía a la DGPr cada año.
Para el control de bienes		Asegurar la identificación, registro y control de los bienes inventariables, considerando los resultados de los indicadores de conciliación de bienes, la matriz de riesgos y la matriz CAME
Anual de mantenimiento	Servicios generales	Asegurar su estado de conservación, considerando los resultados de los indicadores de % de mantenimientos realizados y razón del estado de conservación, F01 GM-PA 02 Matriz para la gestión de riesgos y CAME, así como, lo relacionado con los objetivos del titular.

Todos los programas deberán describir:

- a) las actividades programadas;
- b) las fechas o periodos de ejecución;
- c) los responsables de la ejecución;
- d) los recursos a utilizar; y
- e) el seguimiento a las actividades programadas.