

INTÉGR@TE

A LA CULTURA DE LA CALIDAD ADMINISTRATIVA EN LA UNAM

ENERO 2023



DGSA
UNAM

Nº 13



Fotografía: Ge rardo Alanís

I N T R O D U C C I Ó N

LIDERAZGO Y COMPROMISO COMO BASE DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC) EFICAZ.....	1
TEMA 1. El liderazgo como principio de gestión de la calidad.	3
TEMA 2. La Alta Dirección, ¿quiénes son y cuál es su función?	5
TEMA 3. Liderazgo y compromiso de los Secretarios y Jefes de unidad administrativa	7
TEMA 4. Enfoque estratégico de la comunicación.	9
TEMA 5. Oportunidades de mejora de auditoría externa 2022.....	12
DIRECTORIO	17

INTRODUCCIÓN.

LIDERAZGO Y COMPROMISO COMO BASE DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC) EFICAZ

El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de las Secretarías y Unidades Administrativas de la UNAM, cuenta con una estructura integrada en la Alta Dirección para el cumplimiento de los objetivos de la calidad y mejora del SGC, además está facultada para delegar autoridad, proveer recursos y tomar decisiones sobre los cambios y mejoras administrativas. Se integra por:

- La Comisión Técnica
- El Representante de la Dirección
- Una Subcomisión Técnica

Bajo esta estructura se pone en acción el liderazgo, que, como uno de los principios de calidad, tiene marcada una relevancia en virtud de lo siguiente:

“Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización” (ISO 9000:2015 – Fundamentos y vocabulario).

Las Secretarías y Unidades Administrativas se encargan de gestionar los recursos necesarios para dar cumplimiento a los fines y objetivos de la calidad y contribuir con el cumplimiento de objetivos establecidos por los titulares de las entidades y dependencias universitarias, por lo cual, cuando un Secretario o Jefe unidad administrativa ejerce su liderazgo se asegura de cumplir con los objetivos establecidos, mejorar la coordinación de los procesos, mejorar la comunicación con usuarios y partes interesadas y mejorar el ambiente laboral, lo anterior estableciendo acciones como:

- Comunicar la misión, visión y política de la calidad
- Fomentar el compromiso con la calidad
- Proporcionar a las personas los recursos, la formación y autoridad requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas
- Fomentar y reconocer la contribución del personal de las Secretarías y Unidades Administrativas (SyUA's)

Lograr lo anterior implica que las personas se comprometan a cumplir con los objetivos establecidos, ya que el compromiso es el resultado de un proceso de toma de conciencia sobre la importancia de su trabajo con el cumplimiento de las metas establecidas.

Por lo tanto, el compromiso exitoso requiere tanto el compromiso de los líderes como el de las personas.

El liderazgo y compromiso en esta institución con el SGC lo podemos observar en los resultados obtenidos, como lo es la auditoría externa de vigilancia que se llevó a cabo el pasado mes de septiembre donde no se presentaron No conformidades, se identificaron 9 fortalezas y 4 oportunidades de mejora.

Sin embargo, es necesario que los Secretarios y Jefes de Unidad Administrativa (SyJUA's) tengan presente que el ejercicio del liderazgo les permite influenciar sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común ¹.

Por otro lado, y de acuerdo con la escuela europea de excelencia ², el liderazgo se resume en:

- A** Habilidad de utilizar el poder de forma eficiente y responsable.
- B** Habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen distintas motivaciones.
- C** Habilidad de inspirar.
- D** Habilidad de actuar de manera que exista un clima que invite a responder y suscitar a las motivaciones.
- E** El líder debe buscar resultados para todos, no solo para él.

Por lo anterior, desde aquí los invitamos a reflexionar sobre el liderazgo que deben ejercer y que este permita un clima de colaboración y reunión de esfuerzos para que en cada entidad y dependencia las funciones sustantivas se realicen y que el marco del SGC permita alcanzar los objetivos que sus titulares tienen establecidos en sus programas de trabajo.

1 Pérez Porto, J., Gardes, A. (8 de mayo de 2008).
Definición de liderazgo - Qué es, Significado y Concepto.
Definición Recuperado el 5 de diciembre de 2022 de <https://definicion.de/liderazgo/>

2 <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/que-es-el-liderazgo-aspectos-relevantes/>



TEMA 1.

EL LIDERAZGO COMO PRINCIPIO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los principios son normas generales y universales que orientan nuestras acciones y conducta, en un marco ético, moral y cultural específico. Se les llama principios porque son la base en la que se sustenta nuestro actuar. En temas asociados a la gestión de la calidad, son preceptos orientados a garantizar la prestación de servicios conformes y mejorar el desempeño de la organización.

Existen 7 principios de gestión de la calidad, todos igual de importantes para el cumplimiento de objetivos institucionales, en este caso, el relativo al Liderazgo tiene marcada relevancia en virtud de lo siguiente:

“Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización” (ISO 9000:2015 – Fundamentos y vocabulario).

Los Secretarios y Jefes de unidad administrativa, como líderes que son en su ámbito de competencia, deben considerar tres aspectos fundamentales que les permitirán demostrar la puesta en marcha del principio de liderazgo:

1. La satisfacción del usuario, identificando sus necesidades y expectativas, que se traducen en servicios y requisitos a cumplir.
2. Las necesidades de las partes interesadas y grupos de interés, lo que le permitirá identificar elementos clave de comunicación, interacción y operación que se requieren atender.
3. El establecimiento de la política y objetivos de la calidad, que guían el comportamiento del personal que participa en la secretaría o unidad administrativa (SyUA).



La función principal del líder es establecer acuerdos con las partes interesadas relevantes, proveer de recursos necesarios y quitar las piedras del camino, para que su equipo de trabajo ejecute de manera eficaz y eficiente la operación, considerando el contexto específico de la entidad o dependencia (donde estoy) y la dirección estratégica (a dónde quiero llegar como administración), lo cual implica conocer:

- a) Con qué recursos cuento (humanos, materiales, económicos, información).
- b) Cómo están integrados los procesos y sus riesgos (estructura, comunicación, responsabilidades y autoridades).
- c) Qué resultados tengo y cómo los estoy evaluando para que nos lleven a la mejora.

¿Qué pueden hacer los Secretarios y Jefes de unidad administrativa para implementar el principio de liderazgo?

- **comunicar** en toda la SyUA la misión, la visión, la estrategia, las políticas y los procesos;
- **crear y mantener los valores compartidos**, la imparcialidad y los modelos éticos para el comportamiento en todos los niveles; procurando ser ejemplos positivos.
- **establecer una cultura de la confianza e integridad**; es lo que le da vida a la institución, de lo contrario todo lo que hacemos son números y actividades monótonas.
- **proporcionar a las personas los recursos, la formación y la autoridad** requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas.
- **inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas**, darle el mérito que le corresponde. (ISO 9000:2015–Fundamentos y vocabulario).

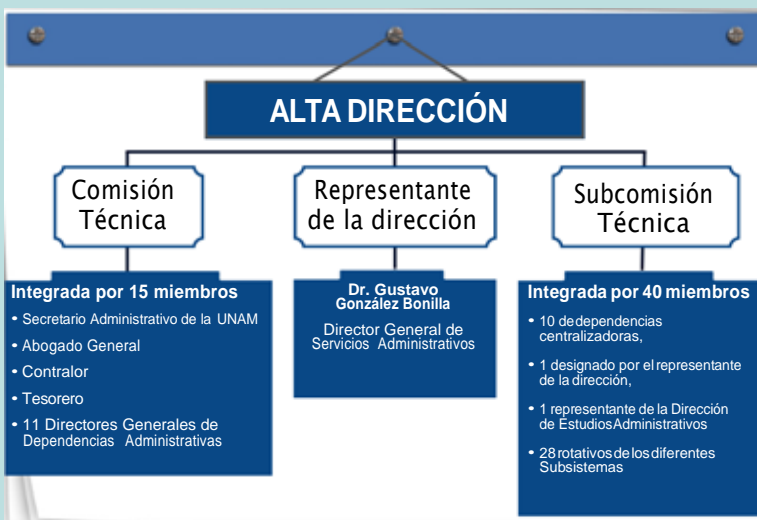
En una organización pública como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), los líderes tienen la obligación de actuar de acuerdo con el marco normativo legal que la rige, por lo tanto, a los directivos (altos cargos e intermedios) y demás trabajadores universitarios les corresponde un papel específico en la definición de la estrategia y su implementación. Pero, además, es necesario que tengan la iniciativa para desarrollarla y las capacidades para llevarla a cabo. Es necesario que sean líderes, no solo administradores. (Pin, R (2017). ¿Cómo debe ser el líder público de hoy? Revista de Antiguos Alumnos IESE, No. 146, 26-29).

TEMA 2.

LA ALTA DIRECCIÓN, ¿QUIÉNES SON Y CUÁL ES SU FUNCIÓN?

Hablar de la Alta Dirección en el sistema de gestión de la calidad (SGC) de las secretarías y unidades administrativas (SyUA's), es referirse a quienes están facultados para delegar autoridad, proveer recursos y tomar decisiones sobre los cambios y mejoras administrativas.

La Alta dirección del SGC está constituida por:



Una **Comisión Técnica**, que es el órgano supremo del SGC y se encarga de dirigirlo a nivel institucional a través de la revisión y autorización de estrategias, criterios, lineamientos, objetivos y proyectos encaminados a la mejora del desempeño del SGC. Está integrada, entre otros, por los titulares de la Oficina de la Abogacía General, Contraloría, Tesorería, Directores Generales de Dependencias Universitarias, y se encuentra representada por el Secretario Administrativo de la UNAM.

El **Representante de la Dirección**, Apoya a la Comisión Técnica en la planificación, coordinación, ejecución y seguimiento de las actividades que aseguren el mantenimiento eficaz y la mejora SGC de las SyUA's de la UNAM, quien realiza esta función es el Director General de Servicios Administrativos.

Una **Subcomisión Técnica**, conformada por un grupo de Secretarios y Jefes de unidad administrativa, que apoyan a la Comisión Técnica en la planificación de actividades del SGC, la verificación de la conveniencia, adecuación, eficacia y alineación del SGC con la dirección estratégica, así como, en la elaboración de propuestas y proyectos de mejora específicos pertinentes a los cambios institucionales.

La forma en que la Alta Dirección dirige y controla el SGC bajo los preceptos institucionales y promueve el conocimiento y la profesionalización de los participantes en las SyUA's, atendiendo los cambios del contexto y las estrategias de cada SyUA, da muestra de su liderazgo y compromiso. Como parte de estas actividades, se encuentran las auditorías anuales (internas y externas), la Revisión por la Dirección, entre otras, con las cuales se da cumplimiento a la revisión del sistema a intervalos planificados.

Cabe señalar que, la Alta Dirección del SGC enfatiza su compromiso al cumplir con las siguientes funciones:

- Revisar y adecuar la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el SGC.
- Comunicar la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del SGC.
- Comprometer, dirigir y apoyar a los participantes, para contribuir a la eficacia y mejora del SGC.
- Verificar que se determinan, se comprenden y se cumplen los requisitos del servicio.
- Confirmar que se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del usuario.
- Asegurar que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignan, se comunican y se entiendan en toda la organización.
- Verificar que el SGC-SyUA´s es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional.



Finalmente, podemos decir que la Alta Dirección emplea al sistema como una herramienta eficaz para asegurar que los trámites y servicios administrativos contribuyan en la realización de las funciones sustantivas de la UNAM.

TEMA 3.

LIDERAZGO Y COMPROMISO DE LOS SECRETARIOS Y JEFES DE UNIDAD ADMINISTRATIVA

“El líder debe ser capaz de reunir las voluntades individuales en torno a los objetivos organizacionales”

Peter Druker



Hoy en día, somos conscientes de que las organizaciones se encuentran expuestas a constantes cambios, ya sean internos o externos, planificados o imprevistos que pueden afectar significativamente la forma en que operan.

Todo Secretario o Jefe de unidad administrativa (SoJUA) tiene encomendada la misión de facilitar el cumplimiento de las funciones sustantivas, y para ello, requiere procurar una administración ágil y coordinada que dé certeza de la transparencia en el ejercicio de los recursos.

“Para poder adaptarse a ese entorno cambiante, requiere ser un agente de cambio, es decir, que facilite ayudando a los demás integrantes de sus equipos de trabajo a aceptar el cambio, trabajar con él y prosperar a pesar de él”.¹

Para que el personal de las Secretarías y Unidades Administrativas (SyUA's) pueda adaptarse y responder a los cambios del ambiente interno y externo requiere de una persona que determine el rumbo que deben seguir las acciones que realizan, además de ello, suelen adoptar las prácticas y métodos que esta persona emplea.

En el día a día las SyUA's requieren controlar las múltiples operaciones que les son encomendadas, dar observancia a diversos requisitos normativos, además de cumplir con metas establecidas por distintas instancias, y enfrentar la rendición de cuentas de todo lo anterior. Esto origina una carga de trabajo significativa que merma el ambiente de trabajo, por lo anterior, es necesario que los SoJUA desarrollen habilidades para conducir a su equipo hacia el logro de los objetivos organizacionales sin desgastar al capital humano en el proceso.

Una particularidad para la función del SoJUA es el liderazgo, que se caracteriza por ser la capacidad de transformar la **visión** en realidad, asegurando la **misión** con la ejecución y los resultados presentes. Existen diferentes enfoques y categorización por estilo de liderazgo, sin embargo, cada Entidad y Dependencia tiene un contexto diferente, con condiciones internas y externas en función de su actividad sustantiva, por lo que no existe un tipo de liderazgo que funcione en todas, sin embargo, existe uno en particular que aborda las nuevas necesidades que demanda el entorno:

Liderazgo transformacional

“Es un estilo de liderazgo en el cual los líderes alientan, inspiran y motivan a los empleados a innovar y crear cambios que ayudarán a crecer y dar forma al éxito futuro de la empresa. Es un estilo de gestión diseñado para dar a los empleados más espacio para ser creativos, mirar hacia el futuro y encontrar nuevas soluciones a problemas antiguos.

Los empleados, en el camino del liderazgo, también estarán preparados para convertirse en líderes transformacionales a través de tutoría y capacitación”²



El liderazgo es tan importante que cuando no está presente, además de impactar negativamente en la operación y rendición de cuentas, desencadena problemas graves:



Figura 3

- 1.- (Gupta, A. (2022, 11 julio). ¿Quién es un agente de cambio y cuál es su función? Motadata. <https://www.motadata.com/es/blog/change-agent/>).
- 2.- (Liderazgo transformacional. (s. f.). EGADE. <https://egade.tec.mx/es/egade-ideas/opinion/liderazgo-transformacional>).
- 3.- Interim Group <https://interimgrouphr.com/blog/falta-liderazgo-consecuencia/>

TEMA 4.

ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA COMUNICACIÓN

¿Por qué la comunicación se considera tan importante en el SGC? En la norma ISO 9001:2015, el requisito 7.4 de Comunicación, se señala que: “La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: ¿Qué comunicar?; ¿Cuándo comunicar?, ¿A quién comunicar?; ¿Cómo comunicar? y ¿Quién comunica?”. (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), “Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos” 2015, p.9).

En las Instituciones, es importante contar con un Plan o Programa de comunicación que brinde un enfoque estratégico que oriente las actividades y permita integrar y coordinar de manera oportuna la información que será transmitida a diferentes partes interesadas en apoyo a los objetivos. Para lo cual, se requiere identificar a las partes interesadas relevantes con base en el contexto de la entidad o dependencia, partiendo de la misión, así como las líneas de acción del Titular y el alcance de la Secretaría o Unidad Administrativa.

El programa de comunicación tiene como propósito, identificar la información relevante para atender las exigencias del entorno, las necesidades de usuarios y partes interesadas, los cambios normativos a nivel institucional, lo que traerá, entre otros, los siguientes beneficios:

- Fortalece el sentimiento de equipo y el sentido de pertenencia. (Allegra, 2018)
- Cuantifica los objetivos. Cuando se finaliza el programa, se pueden medir los resultados y compararlos con los objetivos marcados. (Allegra, 2018)
- Transmite lo relevante de la forma adecuada. (Balsera, 2017)
- Promueve la confianza de los usuarios y otras partes interesadas, y las relaciones con éstos. (Comunicare Neuromarketers, s.f.)

Es así como, en el apartado 2.10 Comunicación del Manual de gestión de la calidad, se da cumplimiento a este requisito, en donde, para dar mayor claridad de los temas que deben ser comunicados de acuerdo con la norma, se agruparon en tres bloques, considerando lo siguiente:

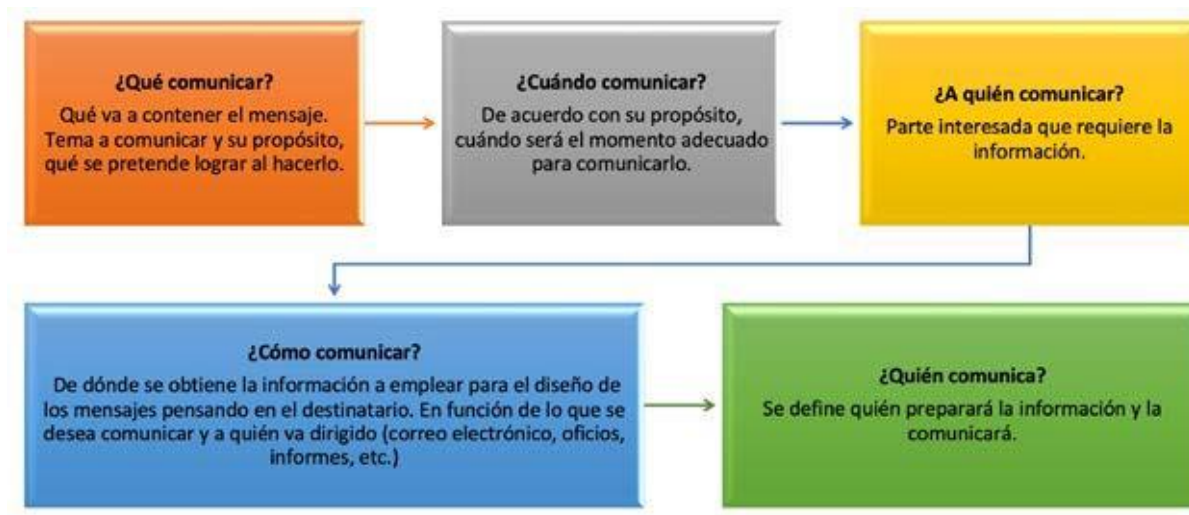
- a) por parte de la Alta dirección, a través de su Representante (Director General de Servicios Administrativos), se comunican cuestiones estratégicas que delimitan el alcance y responsabilidades en el SGC.
- b) por parte de la Alta dirección, a través de su Representante o de los Secretarios o Jefes de unidad administrativa, se atienden aspectos relevantes identificados en el análisis del contexto, que permitan minimizar riesgos o potenciar oportunidades.
- c) por parte de los Responsables de proceso básico, refiere a aspectos operativos relacionados con la conformidad de los servicios.

Consideraciones en la elaboración del Programa de comunicación de las SyUA's

Al momento de analizar nuestro contexto, identificamos aquellos aspectos clave a comunicar que tienen impacto en la atención de requerimientos de información o en la calidad de los servicios.

Con estos puntos identificados y una vez definidos los objetivos del Plan de trabajo administrativo del año en curso, así como los lineamientos de comunicación, seleccionamos aquellos que van a incorporarse al Programa de comunicación, además de los ya señalados en el apartado 2.10 del Manual de gestión de la calidad. En estos temas se incluyen elementos que se requieren comunicar al interior de la SyUA.

Para poder tener claridad del impacto e importancia de los aspectos a comunicar seleccionados, dentro del Programa, especificaremos para cada uno:



Te invitamos a acercarte con tu Orientador técnico para conocer el formato sugerido de Programa de comunicación, así como la infografía sobre los aspectos para realizar dicho

Programa, [dando clic aquí.](#)



- Allegra Comunicación. (2018, 09 de enero). Beneficios de un buen plan de comunicación. <https://bit.ly/3glhJf>
- Balsera, P. (2017, 22 de mayo). 5 razones por las que contar con un plan de comunicación. Comunicación Blog. <https://bit.ly/3gHa9mm>
- Comunicare Neuromarketers. (s.f.) Beneficios de la comunicación organizacional <https://bit.ly/3TWbqnT>

TEMA 5.

OPORTUNIDADES DE MEJORA DE AUDITORÍA EXTERNA 2022

Como parte del mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de las Secretarías y Unidades Administrativas (SyUA's), se realizan auditorías de calidad, que son una herramienta de gestión que permiten evaluar el grado de cumplimiento de los procesos administrativos con base en los Requisitos de la Norma ISO 9001:2015, de las partes interesadas, la normatividad universitaria asociada y la información documentada del SGC; pudiendo ser internas o externas, estas últimas, también tienen como objetivo mantener el certificado emitido por parte del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C (IMNC), que certifica el cumplimiento del SGC.

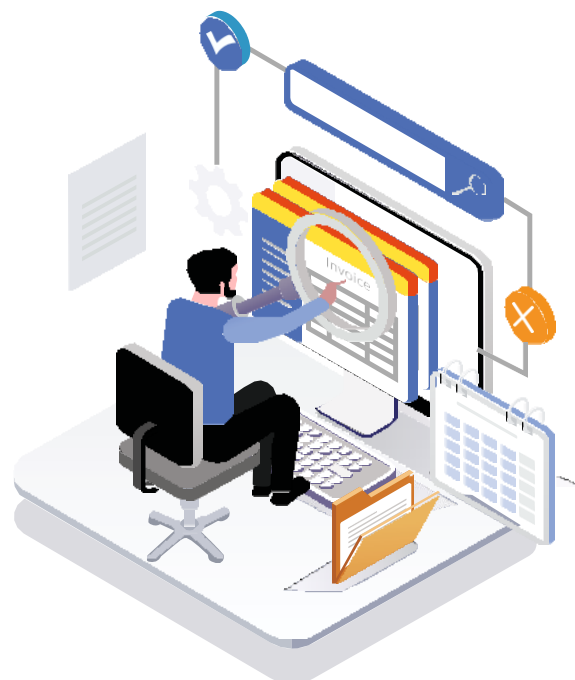
En este sentido, del 28 al 30 de septiembre del presente año, se realizó de forma virtual la segunda auditoría de vigilancia por parte de IMNC, con la cual, se cierra el sexto ciclo consecutivo de tres años de certificación y mantenimiento del SGC. En esta ocasión, las SyUA's que representaron a la universidad fueron:

- Instituto de Investigaciones Económicas
- Instituto de Geografía
- Facultad de Química
- Facultad de Estudios Superiores Aragón
- ENP Plantel No. 3 Justo Sierra
- ENP Plantel No. 9 Pedro de Alba
- Dirección General de Atención a la Comunidad
- Proceso de Gestión de la Calidad en la DGSA



En este ejercicio, se identificaron diversas fortalezas en los sitios auditados, entre las que destacan:

- Personal comprometido y conocedor del SGC.
- Establecimiento, seguimiento y cumplimiento de los tiempos de respuesta a las solicitudes de los usuarios.
- Participación del personal para mantener la integridad del SGC, ante la toma de instalaciones.
- Buen análisis del contexto, que detalla las cuestiones internas y externas que afectan a las SyUA's.



De manera institucional:

- La Implementación de la Guía metodológica para la evaluación del desempeño, para realizar un seguimiento completo a toda la gestión del SGC de las Secretarías y Unidades Administrativas.
- Determinación cuantitativa de la eficacia del SGC, a través del concentrado de los indicadores declarados para los procesos y la correlación eficaz de los indicadores de desempeño para el logro de los objetivos de la calidad
- Cumplimiento sobresaliente de las entradas de la revisión por la dirección y de las conclusiones de auditoría (conveniencia, adecuación, eficacia y alineación del SGC).
- Análisis del Contexto de la Organización con información detallada del análisis de las cuestiones externas e internas que afectan a las Secretarías y Unidades Administrativas.
- La implementación de la matriz CAME (Corregir Afrontar Mantener Explotar), para la determinación sistemática de planes estratégicos para gestionar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) transitando de debilidades a fortalezas, oportunidades a fortalezas y amenazas a fortalezas.

Por otro lado, también se identificaron **cuatro oportunidades** de mejora que, si bien no se incumple con los requisitos, ayudarán a clarificar la realización de algunas actividades:



Derivado de estas oportunidades de mejora, se revisará y puntualizará el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, en los siguientes documentos:

- MC-01 Manual de gestión de la calidad.
- Manuales de operación de los procesos de personal, presupuesto, bienes y suministros y servicios generales.
- GM-PA 01 Guía para la planificación administrativa.
- GM-PA 02 Guía para la identificación y control de riesgos.
- GM-GO01 Guía de control de procesos, productos y servicios suministrados externamente.

Lo anterior permitirá tener un mejor entendimiento en la aplicación de las metodologías en las SyUA's, para la gestión de los procesos administrativos de una forma que promueva la mejora.



El factor más importante para el resultado favorable de la auditoría de vigilancia realizada por IMNC, es la participación y compromiso de los Secretarios y Jefes de unidad administrativa, Representantes y Responsables de proceso de las SyUA's auditadas, a las cuales extendemos nuestro reconocimiento y exhorto para dar continuidad a los trabajos realizados durante su preparación y que permitieron tener un SGC acorde a los requisitos establecidos, en busca del cumplimiento de los objetivos de las SyUA's y las satisfacción de las necesidades de las partes interesadas. Dicho compromiso lo hacemos extensivo a todas las SyUA's que integran el SGC con miras a la auditoría de certificación de 2023 donde su participación será muy importante.

**¡Súmate y sigamos contribuyendo a la calidad
y calidez de los servicios administrativos universitarios!**



"El SGC, tu pieza clave."



DGSA
U N A M

DIRECTORIO

Dr. Enrique Graue Wiechers
RECTOR

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
SECRETARIO GENERAL

Dr. Luis Álvarez Icaza Longoria
SECRETARIO ADMINISTRATIVO

Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda
SECRETARIO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Lic. Raúl Arcenio Aguilar Tamayo
SECRETARIO DE PREVENCIÓN,
ATENCIÓN Y SEGURIDAD UNIVERSITARIA

Lic. Alfredo Sánchez Castañeda
ABOGADO GENERAL

Mtro. Néstor Martínez Cristo
DIRECTOR GENERAL DE
COMUNICACIÓN SOCIAL

Dr. Gustavo González Bonilla
DIRECTOR GENERAL
DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Dr. Fernando Apolinar Córdova Calderón
DIRECTOR DE PLANEACIÓN Y
GESTIÓN DE LA CALIDAD



Hecho en México, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), todos los derechos reservados 2023.

Esta página puede ser reproducida con fines no lucrativos, siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica, y no se mutile. De otra forma requiere permiso previo por escrito de la Institución.