

# INTEGR@TE A LA CULTURA DE LA CALIDAD ADMINISTRATIVA EN LA UNAM

SEPTIEMBRE 2023



Nº14



Fotografía: Gerardo Alanís



# ÍNDICE

## I N T R O D U C C I Ó N

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO “CAMINO A LA EFICACIA”. . . . . 2

TEMA 1 - ¿Qué es un indicador y cuál es su utilidad institucional?. . . . 4

TEMA 2 - El proceso de evaluación del desempeño. . . . . 6

TEMA 3 - Objetivos de la calidad, factores para lograr su calidad  
factores para lograr su cumplimiento. . . . . 9

TEMA 4 - Análisis y evaluación de resultados. . . . . 11

TEMA 5 - Revisión por la dirección: Conveniencia,  
adecuación, eficiencia y alineación del SGC. . . . . 15

D I R E C T O R I O . . . . . 19

# A TODO EL PERSONAL DE LAS SyUA's

Te invitamos a contribuir con el contenido del Boletín

**INTÉGR@TE A LA CULTURA DE LA CALIDAD ADMINISTRATIVA EN LA UNAM**

si estas interesado, envíanos tu propuesta de cualquier tema relacionado con el SGC al siguiente correo electrónico [citlali.carrillo@dgsa.unam.mx](mailto:citlali.carrillo@dgsa.unam.mx) para incluirlo en los próximos números.

*¡Tu participación es importante!*



# INTRODUCCIÓN

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO “CAMINO A LA EFICACIA”

El propósito de este boletín es sensibilizar al personal de las secretarías y unidades administrativas (SyUA's) sobre la importancia de evaluar el desempeño administrativo y los elementos que se tienen para poder medirlo y favorecer la toma de decisiones basada en evidencia.

La expresión “Camino a la Eficacia” destaca la importancia del seguimiento, evaluación y análisis del desempeño de los procesos del sistema de gestión de la calidad (SGC) con un enfoque estratégico.

El término eficacia expresa la capacidad de lograr el efecto deseado o esperado; para efectos prácticos, diremos que algo o alguien es eficaz, cuando alcanza las metas u objetivos propuestos.

El SGC de las SyUA's cuenta con 3 procesos estratégicos, 4 procesos operativos y un proceso de apoyo. La función principal de los tres procesos estratégicos del SGC (Gestión de la calidad, Planificación administrativa y Evaluación del desempeño) es establecer directrices y desarrollar políticas para el desempeño.

Gestión de la Calidad se alinea por medio de la Planificación administrativa al Plan de Desarrollo Institucional (PDI) vigente, a través de la implementación de los proyectos estratégicos del mismo.



La Planificación administrativa es un proceso que contribuye al cumplimiento de las funciones sustantivas de las entidades y dependencias, a través de lo siguiente:

1) Analizar el Contexto para identificar factores del entorno interno y externo que pudieran impactar la operación del SGC o en su caso modificar o ratificar<sup>1</sup> ;

- Alcance del SGC.
- Objetivos de la calidad institucionales.
- Partes interesadas institucionales.
- Servicios administrativos institucionales.
- Procesos que conforman el SGC.
- Necesidades de comunicación institucional para el SGC.
- Riesgos u oportunidades institucionales relacionados con la calidad de los servicios o cumplimiento de los objetivos de la calidad.
- Líneas de acción estratégicas.



En la Evaluación del Desempeño se realiza, entre otros, la medición y análisis de resultados a través del seguimiento al desempeño trimestral, la revisión por la dirección y la auditoría interna. La evaluación del desempeño en comento tiene como referente una eficacia del 80% para los tres objetivos institucionales de la calidad del SGC, los cuales, proporcionan la eficacia en el logro de objetivos de los procesos operativos, representados por metas cuantitativas y ponderación (peso o valor específico asociado al logro de la meta) de contribución al objetivo que se cuantifica y el nivel en que se cumplen los requisitos del SGC.

Los objetivos mencionados permiten que se establezcan metas y criterios de evaluación para conocer la capacidad y eficacia de los procesos del SGC en las SyUA's.

Es importante realizar la evaluación del desempeño analizando los datos para conocer los resultados planificados asociados al contexto y tener evidencia vía indicadores o metas cumplidas para la toma de decisiones basada en evidencia.

Los resultados del desempeño de las SyUA's, se envían a la alta dirección para enterarla sobre la operación del SGC, teniendo presente que las SyUA's contribuyen al desarrollo de las funciones sustantivas de la UNAM, desplegando sus funciones adjetivas asociadas a servicios de calidad.

# TEMA 1

## ¿QUÉ ES UN INDICADOR Y CUÁL ES SU UTILIDAD INSTITUCIONAL?

La evaluación del desempeño en las secretarías y unidades administrativas universitarias se sustenta en la exigencia de optimizar la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos y fortalecer la rendición de cuentas hacia la sociedad y otras partes interesadas, por lo que, para atender dichas exigencias, es fundamental el desarrollo, implementación y mejora de indicadores de desempeño.

Con el devenir de los años, la administración pública ha transitado hacia un modelo de gestión orientado a resultados, modelo que prioriza la identificación clara de los objetivos que se alcanzarán con el uso de los recursos asignados, así como el establecimiento de metas e indicadores que puedan medir el cumplimiento.

Para apoyar lo anterior, **el requisito 9.1 de la norma ISO 9001:2015-Requisitos**, establece que, las organizaciones deben determinar los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación pertinentes para las actividades, procesos o servicios que lo requieran y los resultados deben dar evidencia de la conformidad de los productos y servicios, la satisfacción de los usuarios, el desempeño de los procesos, la eficacia de lo planificado y la eficacia global del sistema de gestión de la calidad.

En este sentido, con base en la **norma UNE 66175:2003 - Guía para la implantación de sistemas de indicadores**, un indicador es **“Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad”**A su vez, un indicador muestra el grado de madurez o desarrollo de una organización, ya que expresa cuál es el conocimiento que se requiere gestionar para lograr los propósitos, qué información es estratégica y cuáles son las variables que requiere controlar.

En este sentido, los indicadores de desempeño, entre otras cosas:

- Proveen información sobre áreas específicas y prioritarias, ya que simbolizan una actividad importante o crítica.
- Aportan a la mejora de gestión y del desempeño, ya que representan el concepto que se está midiendo.
- Transparentan la acción administrativa al mostrar valores cuantificables.
- Apoyan la toma de decisiones, ya que tienen la capacidad de marcar tendencias.
- Permiten formular el presupuesto sobre bases más racionales.

Para el sistema de gestión de la calidad de las secretarías y unidades administrativas, los indicadores están vinculados a la medición de la eficacia, eficiencia, cumplimiento y satisfacción.

- ✓ **Eficacia:** evalúa si se ha logrado el índice o meta establecida. Son principalmente herramientas para el control operativo de los procedimientos.
- ✓ **Eficiencia:** logro de la eficacia con el menor costo posible, costo que puede estar asociado a disminuir los retrabajos, abatir costos de incumplimientos, uso eficiente de los recursos.
- ✓ **Cumplimiento:** con políticas, criterios o lineamientos establecidos a nivel institucional, para la mejora de controles y aplicación de la normatividad vigente.
- ✓ **Satisfacción:** permiten medir la percepción del grado de satisfacción de los usuarios y partes interesadas, la percepción de utilidad del sistema o la percepción del ambiente laboral.

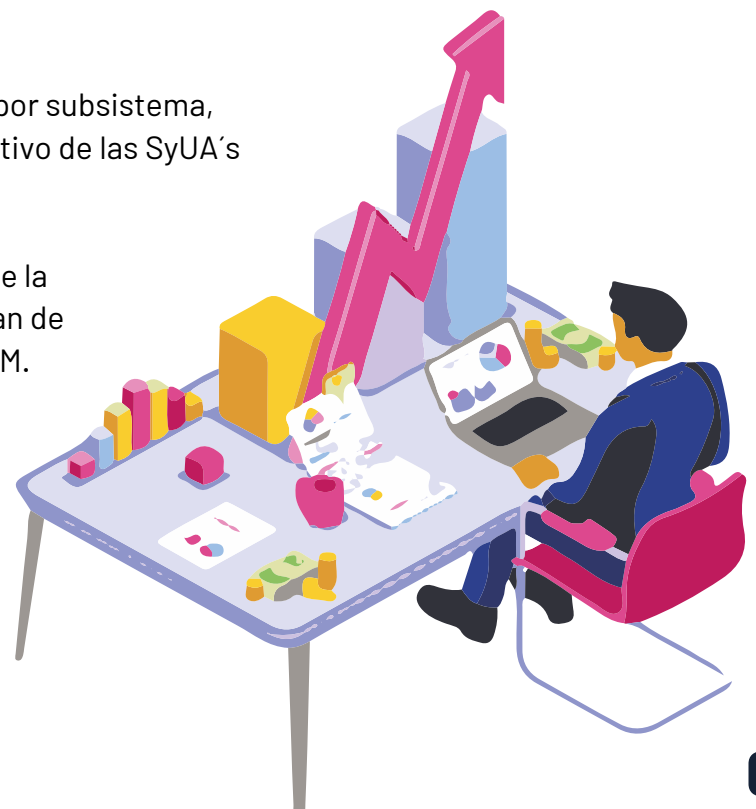
La incorporación eficaz de indicadores en el ámbito administrativo presenta diversos desafíos, sobre los que destaca la cultura organizacional, que dificulta transitar hacia una gestión más comprometida con los resultados, para el caso de los indicadores del SGC, han tenido una evolución visible y palpable, al transitar de indicadores de desempeño de proceso a indicadores de gestión alineados al Plan de Desarrollo Institucional del Sr. Rector, propiciando su adecuación, valor agregado, y consensuados con grupos de trabajo que determinan la importancia en la toma de decisiones.

El reto de los indicadores del SGC es que se generen mediante los sistemas institucionales, de tal forma que puedan medir el desempeño:

- a) Operativo por proceso, la contribución de ese proceso a los resultados globales en la secretaría o unidad administrativa.
- b) Funcional de un proceso a nivel institucional o por subsistema, fortaleciendo de esta forma el trabajo colaborativo de las SyUA's y de la administración Central.
- c) El desempeño global estratégico en términos de la contribución a los propósitos y objetivos del Plan de Desarrollo Institucional del Gobierno de la UNAM.

*“Medir el progreso es la única manera de lograr un éxito duradero”.*

- John Lanchester





# TEMA 2

## EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El **desempeño** es el resultado medible de realizar una actividad, un proceso, un producto, un servicio o un sistema, sin embargo, el buen o mal desempeño **depende del grado obtenido cuando se evalúan o valoran los resultados en términos de su importancia y afectación al cumplimiento de los objetivos.**

Respecto a los sistemas de gestión de la calidad, la evaluación del desempeño tiene su base en la tercera etapa del ciclo PHVA: "Verificar", el cual, es fundamental en el diseño de la **norma ISO 9001:2015**, en esta etapa se consideran las actividades necesarias para conocer si se están logrando los resultados esperados. Es por esto, que la **norma ISO 9001** dedica el **capítulo 9 a la evaluación de desempeño**, en donde se establecen los elementos que deben ser evaluados y analizados para asegurar que el sistema de gestión de la calidad sea eficaz, lo cual, se realiza a través del seguimiento continuo, la medición de la percepción de la satisfacción del usuario, las auditorías internas y la revisión por la dirección.

Para evidenciar el cumplimiento de los requisitos para la evaluación del desempeño, en el sistema de gestión de la calidad (SGC) de las secretarías y unidades administrativas (SyUA's) de la UNAM, se tiene identificado y documentado el proceso estratégico de Evaluación del desempeño, el cual tiene como **propósito:**

**"Verificar la conveniencia y adecuación del sistema de gestión de la calidad de las SyUA's; evaluar el desempeño de la secretaría o unidad administrativa, en términos de su alineación y contribución con las funciones sustantivas y el Plan de desarrollo o Programa de trabajo del titular de la entidad o dependencia, y asegurar el establecimiento de acciones para la mejora".**

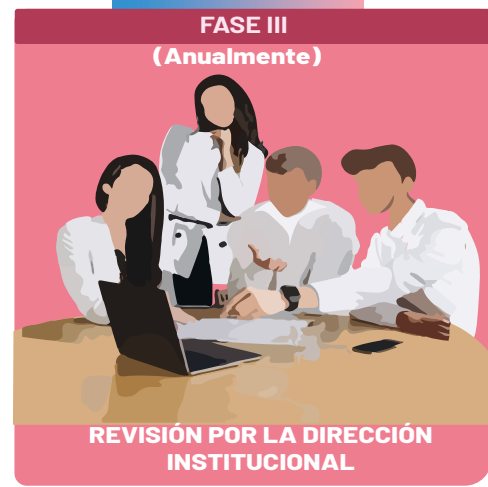




**Tendencias de los resultados**



**Revisiones específicas**



**Desempeño del SGC  
Acciones para la mejora**

**Desempeño del SGC Institucional  
Acciones para la mejora Institucional**

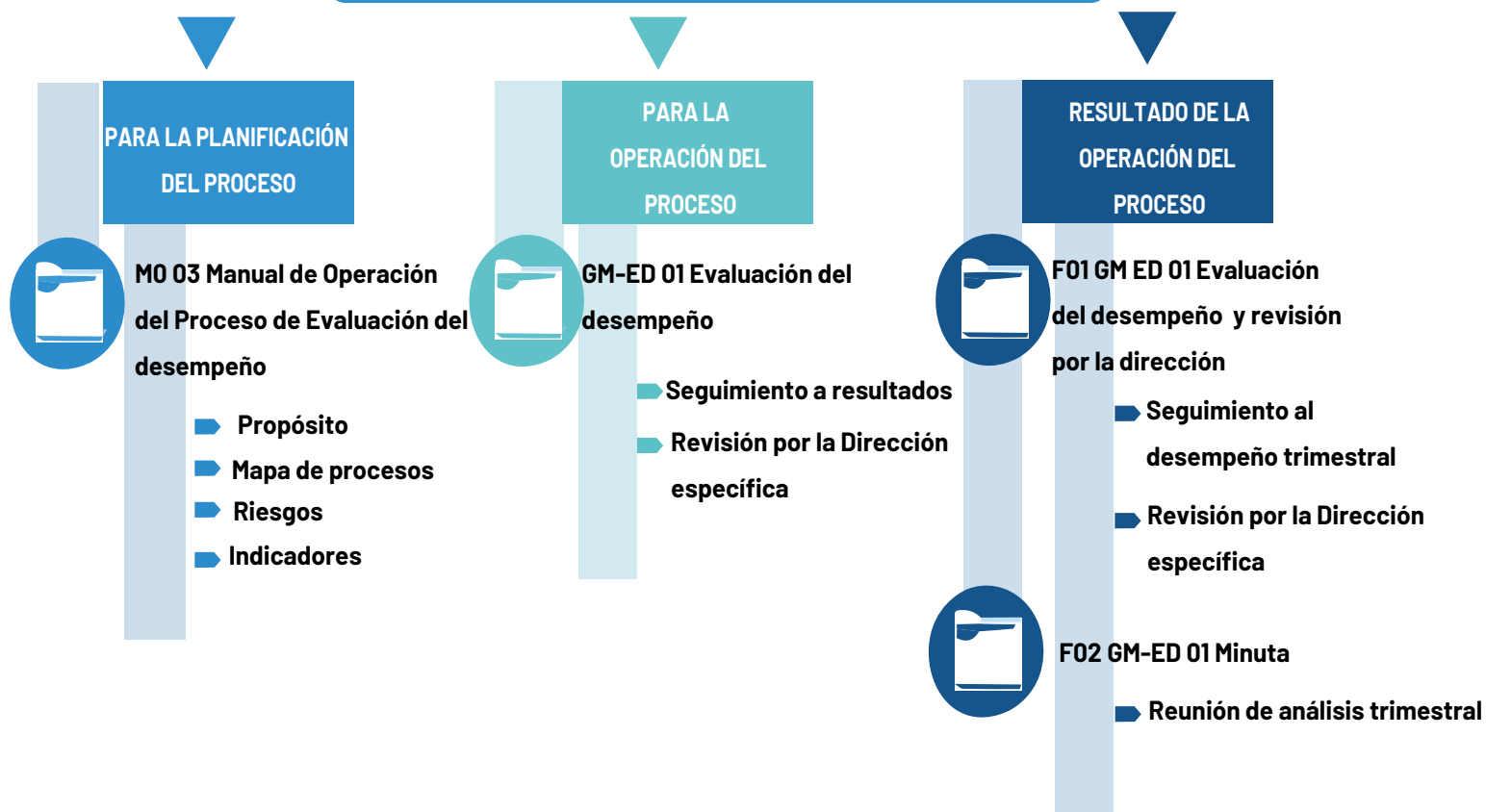
**FASE I: Seguimiento al desempeño (trimestral).** En esta fase se analizan los avances y resultados parciales de cada proceso y su contribución al cumplimiento de los objetivos de la calidad, al Plan de trabajo administrativo y sus lineamientos, centrándose en las tendencias de los resultados y las limitaciones para el cumplimiento de las metas, abordando las necesidades de mejora y reorientación de acciones.

**FASE II:** Revisión por la Dirección Específica (anual). En esta fase se evalúa la eficacia, adecuación y conveniencia del SGC, así como su alineación con el enfoque institucional de la entidad o dependencia. Se revisan los puntos de convergencia que describan los resultados, con la finalidad de encontrar las causas o situaciones comunes, que, en el contexto de la SyUA, dan lugar a dichos resultados. Con base en el análisis anterior se establecen compromisos, acciones y decisiones.

**FASE III:** Revisión por la Dirección Institucional (anual). En esta fase, el proceso de Gestión de la calidad integra y analiza la información de la Revisión por la dirección específica de las 129 SyUA's que forman parte del SGC, con la cual, se elabora el "Informe de revisión por la dirección institucional", que es revisado y autorizado por la Alta Dirección del SGC y continúe las acciones a tomar a nivel Institucional para el mantenimiento, adecuación y mejora del Sistema.

Para cumplir con el propósito del proceso en sus tres fases, se cuenta con la siguiente información documentada:

## Información documentada interna



El análisis y evaluación de los resultados de cada una de las fases de este proceso es primordial para asegurar que todos los procesos del SGC operan conforme a las necesidades específicas de cada entidad o dependencia universitaria, ya que permiten poner el foco en temas identificados como críticos y relevantes y dirigir los esfuerzos a solucionar situaciones que se identifican en el contexto.

Adicional a lo anterior, el cumplimiento de las actividades definidas en cada fase del proceso brinda a los Secretarios y Jefes de unidad administrativas, como a los Responsables de proceso, diversos beneficios que contribuyen a la mejora administrativa universitaria, entre las que se pueden citar:

- Recopilar y analizar información para conocer las condiciones de operación para la toma de decisiones basada en evidencia.
- Identificar si los procesos se encuentran en buen funcionamiento, según las necesidades y prioridades de la entidad o dependencia, SyUA o proceso.
- Identificar si el SGC está implementado de forma eficiente, cumpliendo con los requisitos normativos de la Institución y la norma ISO 9001.
- Identificar oportunidades de mejora en los procesos, que permitan incrementar los resultados.

# TEMA 3

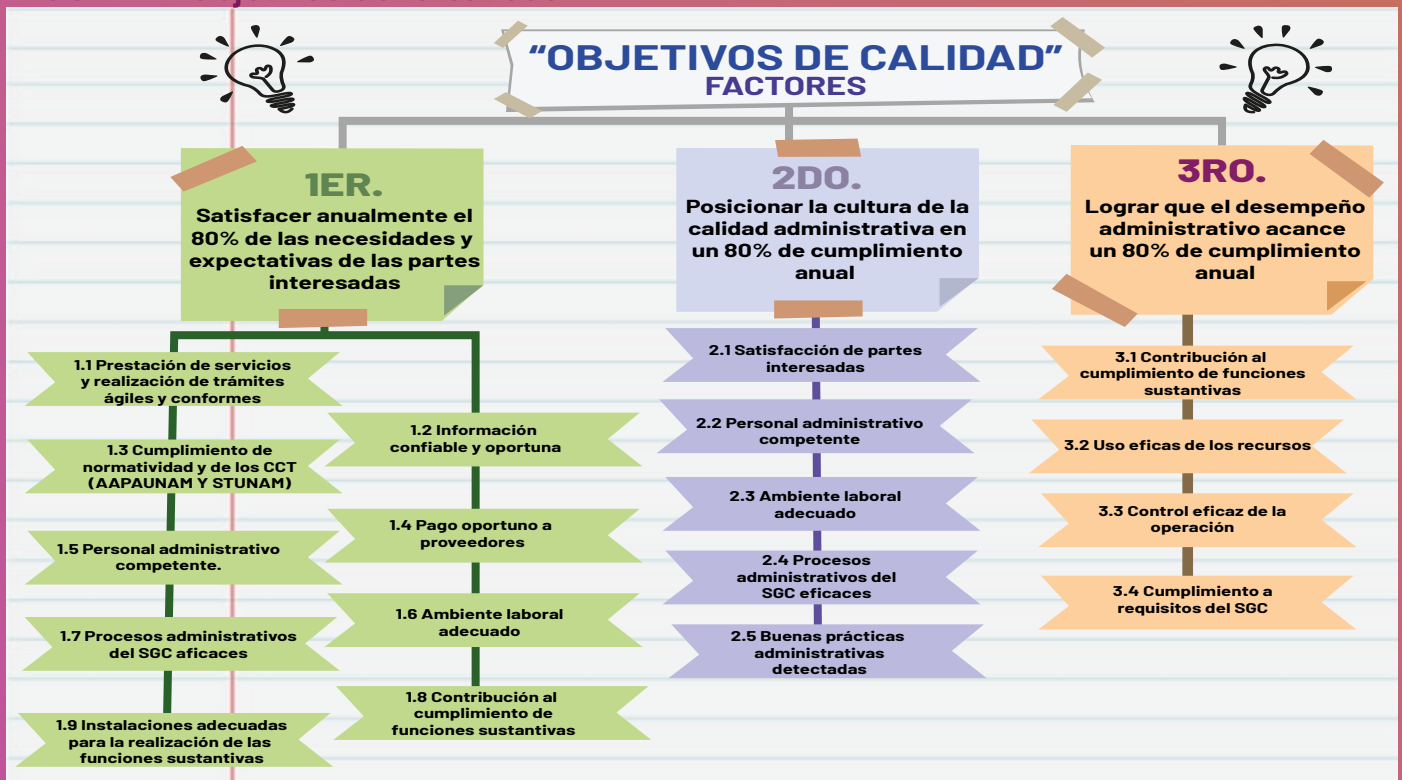
## OBJETIVOS DE LA CALIDAD, FACTORES PARA LOGRAR SU CUMPLIMIENTO

La norma ISO 9001:2015 determina que, "las organizaciones deben establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles correspondientes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad (SGC)", pero ¿Qué son los objetivos de calidad para el SGC-UNAM?

Los objetivos de calidad son el medio con el que las secretarías y unidades administrativas (SyUA's) evalúan el desempeño de los procesos operativos y determinan el grado de cumplimiento de la política de calidad, la cual, es la declaración documentada de la intención y dirección de la institución respecto a la gestión de la calidad y está alineada con la misión y la visión de la organización, proporcionando un marco de referencia para el establecimiento de objetivos de la calidad.

Por lo anterior, la Alta Dirección del SGC estableció los objetivos de la calidad, los cuales son medibles y coherentes con la Dirección estratégica de la universidad. En este sentido, el SGC de las SyUA's tiene tres objetivos definidos, para los cuales, los integrantes de las SyUA's son los responsables de que se alcancen, a través del cumplimiento de las funciones asignadas.

FIGURA 1- Objetivos de la calidad



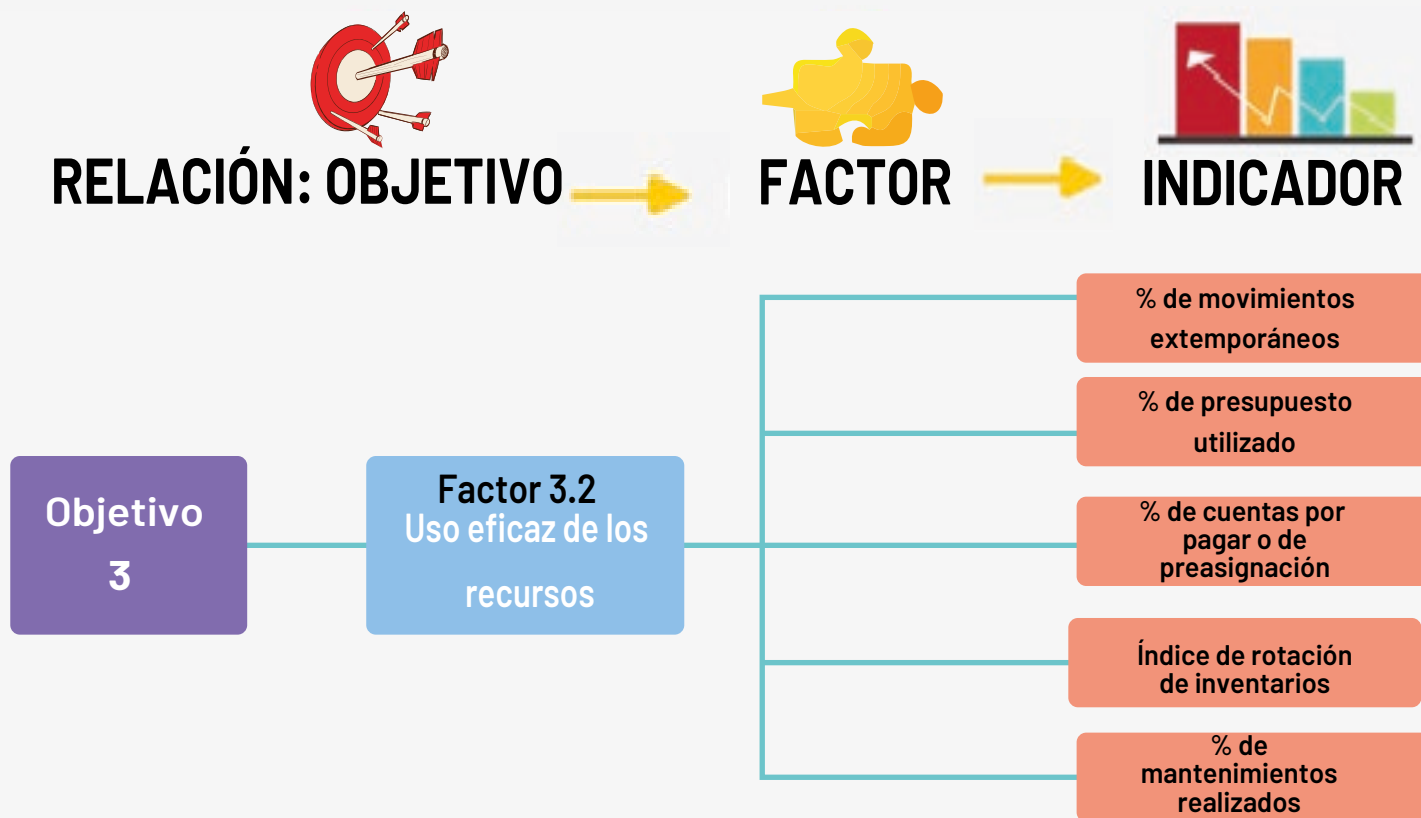
En la figura 1, se muestran los objetivos de la calidad, así como los factores asociados a su cumplimiento



Para medir los factores de cada objetivo se determinaron los indicadores apropiados para evaluar el cumplimiento del objetivo y el desempeño de los procesos asociados. En resumen, a través de la evaluación del resultado obtenido en cada uno de los indicadores se determina el cumplimiento de cada factor, y la sumatoria de los factores proporciona el cumplimiento de los objetivos.

En la figura 2, se puede ver un ejemplo de lo anterior:

FIGURA 2



A continuación, se explica con un ejemplo la relación entre uno de los objetivos de la calidad y los indicadores:

Para el objetivo 3 “Lograr que el desempeño administrativo alcance un 80% de cumplimiento anual”, en la figura 2, podemos observar que uno de los factores para su medición es el 3.2 Uso eficaz de los recursos y que dicho factor, a su vez, se pondera con los resultados de los 5 indicadores referidos en la misma figura y que refieren al ejercicio de los recursos asignados para diferentes actividades operativas.

Una vez identificados los indicadores que contribuyen al cumplimiento del factor, entonces debe realizarse el análisis enfocado a la contribución o impacto del ejercicio de los recursos en la prestación de servicios, la conservación de la infraestructura y equipamiento de la entidad o dependencia y la realización de las funciones sustantivas, así como de manera específica, lo siguiente:

- El impacto económico para la entidad o dependencia.
- Los posibles conflictos laborales derivados de movimientos extemporáneos o implicaciones económicas.
- Las situaciones que pueden poner en riesgo la función sustantiva debido a las condiciones de operación de infraestructura, equipos y parque vehicular.
- Situaciones o problemas para tener controlado el almacén que pudieran derivar en mermas o pérdida de recursos.
- Identificar las situaciones que hayan provocado el incumplimiento, como problemas de interacción y comunicación entre procesos, así como las limitaciones en recursos.



La importancia de enfocar las acciones de la SyUA al cumplimiento de cada uno de los objetivos de la calidad radica en la asimilación de las capacidades y recursos a fin de:

- ☑ Utilizar controles internos confiables que den certidumbre y transparencia a sus operaciones.
- ☑ Identificar necesidades de recursos, problemáticas y oportunidades de mejora.
- ☑ Promover la actuación en un ambiente de calidad que propicie el logro de las funciones sustantivas.

Con el análisis de los elementos anteriores, el Secretario o Jefe de unidad administrativa y los responsables de los procesos podrán identificar situaciones a mejorar y determinar las acciones pertinentes que los lleven a incrementar el desempeño operativo, el mantenimiento del SGC y por ende, el logro de las funciones sustantivas.

# TEMA 4

## ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

En cualquier organización se debe ser consciente de que, “lo que no se puede medir, no se puede controlar y no se puede mejorar”. Por lo que, para tomar decisiones eficaces, es fundamental, basarse en el análisis de datos e información confiable y relevante, asociada a los objetivos planificados, para poder realizar una adecuada gestión de los recursos asignados y establecer acciones para la mejora.

Siendo el **análisis esencial**, es importante entender que consiste en un “estudio detallado; en la distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición”, lo cual, permite conocer sus características o cualidades, o su estado y así determinar conclusiones.

Cuando se analizan y evalúan los resultados, se determina el desempeño, el cual, en el sistema de gestión de la calidad de las secretarías y unidades administrativas, tiene dos vertientes:

**Desempeño del SGC:** porcentaje global en que las SyUA's contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la calidad.

**Desempeño Administrativo:** se refiere al nivel en que la secretaría o unidad administrativa:

- Contribuye al desarrollo de las actividades sustantivas
- Cumple los requisitos del Esquema de Desempeño Administrativo
- Cumple sus objetivos, planes, programas y proyectos

Lo anterior, lleva a determinar la eficacia de los procesos, es decir, el grado en el que las actividades planificadas logran los resultados esperados.

En los sistemas de gestión de calidad (SGC), y con base en ciclo PHVA, en la etapa de verificación se requiere realizar el análisis y evaluación de resultados de manera periódica, para lo cual, el seguimiento al desempeño del SGC de las SyUA's se realiza de manera trimestral y se evalúa el desempeño global anualmente con la Revisión por la dirección, cuyos resultados se registran en el archivo FO1 GM-ED 01 Evaluación del desempeño. El cual se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Cada hoja contiene los elementos para el análisis de los resultados de cada proceso que consta de tres secciones:

**1. Indicadores:** Permite el registro mensual, trimestral, semestral o anual, según la característica del indicador y genera la gráfica de tendencias de los resultados correspondiente.



**2. Análisis integral del desempeño del proceso:** es donde el responsable del proceso registra el análisis de los resultados, vinculándolos con los objetivos de la calidad y los establecidos en el Plan de trabajo administrativo. Adicional a lo anterior, debe asegurarse de que dicho análisis incluya los avances o conclusiones de lo siguiente:

- Satisfacción del usuario y retroalimentación de las partes interesadas
- Conformidad de los servicios
- Eficacia de lo planificado
- Desempeño de los procesos
- Desempeño de los proveedores externos
- Eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos

Cuando el análisis corresponde a la Revisión por la dirección específica, adicional a los anteriores, se consideran:

- Estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas
- Cambios en las cuestiones internas y externas
- Las no conformidades y acciones correctivas
- Resultados de seguimiento y medición
- Grado en que se cumplen los objetivos de la calidad
- Adecuación de los recursos asignados

**3. Establecimiento de compromisos,** son el resultado del análisis en términos de mejoras identificadas.

- Minuta, esta se utiliza en la revisión por la dirección y concentra los resultados anuales, cuyos elementos citados en el punto dos, están organizados por bloques que facilitan el análisis:

- Eficacia de lo planificado
- Resultados de la operación
- Resultados de verificaciones previas
- Necesidades de cambios
- Conclusiones de la revisión por la dirección
- Compromisos, acciones y decisiones



- ✓ Anexos, tienen la función de un cuadro de mando integral, en el que se concentran los resultados por objetivo, factor e indicador, lo cual, le permite al Secretario o Jefe de unidad administrativa, tener el panorama completo del desempeño alcanzado tanto trimestral como anual, permite el seguimiento de acciones y avance de compromisos de establecidos en la revisión por la dirección anterior.



### Ventajas de un análisis integral de resultados.

Como se mencionó inicialmente, la toma de decisiones tiene que basarse en evidencias, es decir, en el análisis y la evaluación de datos e información de los procesos, los cuales deben verificarse continuamente. Al realizar dicho análisis de forma integral, revisando la relación y los efectos de los resultados de un proceso en otro, permite conocer la tendencia de los resultados de la operación y su contribución al cumplimiento de las funciones sustantivas, requisitos, objetivos, programas, proyectos y las acciones establecidas para la mejora de los procesos y servicios.

De esta forma, la toma de decisiones basada en evidencias permite:

- ✓ Mayor probabilidad de producir los resultados deseados
- ✓ Mayor objetividad y confianza
- ✓ Mejor uso de los recursos
- ✓ Optimizar el establecimiento y seguimiento de los objetivos
- ✓ Solucionar problemáticas en los procesos

El reto como Secretarios o Jefes de unidad administrativa es tomar decisiones basadas en el análisis de datos, hechos y evidencias, considerando su experiencia, conocimiento e intuición, así como la de sus colaboradores.

# TEMA 5

## REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN: CONVENIENCIA, ADECUACIÓN, EFICACIA Y ALINEACIÓN DEL SGC

Como parte central del proceso de evaluación del desempeño, la Revisión por la Dirección (RD) es una herramienta para evaluar el desempeño administrativo de las Secretarías y Unidades administrativas. Dentro de la norma ISO 9001:2015 el requisito 9.3 revisión por la dirección, se centra en aspectos generales, entradas y salidas.

El objetivo de la RD es evaluar la eficacia, adecuación, conveniencia del SGC, así como su alineación con el enfoque institucional de las entidades o dependencias, basado en información confiable para asegurar que los procesos se encuentran integrados y que su aplicación contribuya al cumplimiento de los objetivos.

Lo anterior, a través de la verificación y análisis de los resultados, para después determinar acciones que mejoren los resultados, vía la toma de decisiones y acciones basadas en evidencia y con ello, garantizar la satisfacción de los usuarios y demás partes interesadas.

### MARCO DE REFERENCIA PARA REALIZAR UNA RD

De manera anual, la revisión por la dirección se realiza a nivel específico e institucional. A nivel específico (en cada secretaria o unidad administrativa) es la mejor forma de que el Secretario o Jefe de unidad administrativa conozca como se encuentra la operación de la SyUA y el cumplimiento a los objetivos.

A nivel institucional, en el proceso de gestión de la calidad se integra la información de todas las SyUA's y se elabora el informe en el que se analizan los resultados globales y por subsistema, se identifican situaciones que pudieran estar afectando la eficacia institucional del SGC y se determinan acciones que pudieran mejorar los resultados, este documento se envía a los integrantes de la Subcomisión Técnica para su revisión, una vez aprobada se envía al Representante de la Comisión Técnica para su autorización.

Las secretarías y unidades administrativas cuentan con la Guía metodológica para la evaluación del desempeño, donde se describe como realizar la Revisión por la Dirección conforme a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015, esta guía se encuentra estructurada conforme a las etapas del Ciclo Deming o PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), lo que permite mejorar continuamente los resultados obtenidos por las SyUA's y por el SGC.





En la realización de la RD es indispensable el análisis de todos los elementos de entrada que se mencionan en la Tabla I de la Guía de evaluación de desempeño, donde se revisan los puntos de convergencia que describen los resultados, con la finalidad de encontrar causas o situaciones comunes, que, en el contexto de la SyUA, dan lugar a los resultados obtenidos. Es importante considerar como eje de análisis y evaluación los objetivos, evitando que cada responsable de proceso los analice de forma aislada.

Otro punto para considerar en la RD es la revisión de las necesidades de recursos, pero no solamente a recursos económicos o humanos, sino también a cualquier otro que permita hacer más eficiente la operación en la SyUA, por ejemplo; competencias, información, materiales e incluso la infraestructura.

Todo esto enfocado a:

- Mejorar los servicios y los procesos
- Incrementar las competencias
- Establecer canales de comunicación eficaces
- Mayor seguimiento
- Diseñar controles internos

Estas mejoras se pueden implementar a través de proyectos, programas o actividades específicas. Es importante no confundir la Revisión por la Dirección con las reuniones trimestrales, ya que en la segunda se enfocan en analizar las principales problemáticas identificadas, ver tendencias sobre temas relevantes, situaciones que limitan el cumplimiento de objetivos o mejoras obtenidas en la operación y en la Revisión por la Dirección su enfoque es analizar la alineación del SGC con la razón de ser de la SyUA; solicitud de recursos, entre otras decisiones que requieren la participación de todos los que forman parte del SGC en especial del Secretario o Jefe de unidad administrativa.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS RESULTADOS DE LA RD E IMPORTANCIA DE LAS CONCLUSIONES

Como se mencionó al inicio, el objetivo de la RD es evaluar la conveniencia, adecuación, eficacia, y alineación del SGC, lo que significa realizar las conclusiones en los siguientes términos:

■ **Alineado:** Vinculación coherente de las actividades administrativas con los objetivos establecidos del titular.

Para realizar el análisis se puede contestar la siguiente pregunta **¿De qué forma contribuyeron el Plan de trabajo y los resultados operativos de la SyUA con los programas y proyectos del Titular?**

Nos sirve para darnos cuenta si lo que realizamos en el día a día es coherente con lo que el Titular quiere lograr.

■ **Eficaz:** Grado en que se realizan y logran las actividades planificadas.

Para realizar el análisis se puede contestar la siguiente pregunta **¿En qué porcentaje se cumplen los objetivos y metas y las acciones planificadas y que mejoras se lograron en el año?**

Nos sirve para identificar si las metas se logran e ir monitoreando el cumplimiento de estas.

■ **Adecuado:** La capacidad de cumplir con los requisitos y necesidades.

Para realizar el análisis se puede contestar la siguiente pregunta **¿La estructura del SGC y el contenido de los documentos se ajusta a las necesidades de operación de la SyUA?**

Nos sirve para ver si las necesidades de nuestros usuarios y partes interesadas pertinentes se están cumpliendo conforme a lo establecido en la Política de Calidad del SGC.

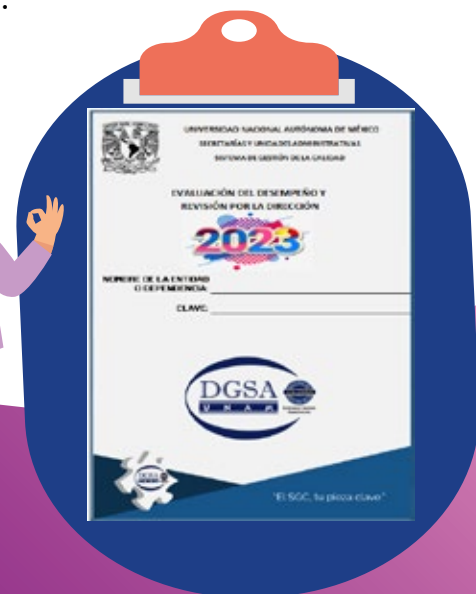
■ **Conveniente:** la capacidad de aportar a un propósito.

Para realizar el análisis se puede contestar la siguiente pregunta **¿En qué contribuye el SGC y qué beneficios aporta?**

Nos sirve para determinar si las actividades establecidas en los procesos nos ayudan a controlar y así poder determinar si es adecuado o no el desempeño del Sistema.

Es importante considerar que como resultado de la RD; los compromisos, acciones y decisiones que se establezcan no deben de estar relacionadas con actividades que son obligatorias por parte del SGC y que no agregan valor al mantenimiento del SGC en su SyUA, ya que lo que se busca en la RD es que los compromisos generados sean estratégicos, los cuales, conforme a las fechas de cumplimiento establecidas, se van registrando en el seguimiento; considerando como cumplido, en proceso o cancelado.

En este ejercicio de Revisión por la Dirección se trata de valorar los éxitos, explicar los fracasos y proponer ideas para mejorar, retomando los puntos anteriores.





“ 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  
SECRETARIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

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

Mtro. Hugo Alejandro Concha Cantú  
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

DISEÑO: Alicia Fernanda Medina Mondragón



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.