

INTÉGR@TE

A LA CULTURA DE LA CALIDAD ADMINISTRATIVA EN LA UNAM

JULIO 2022



DGSA
UNAM

Nº 12



Fotografía: Gerardo Alanís

ÍNDICE

I N T R O D U C C I Ó N

LA CONCIENCIA, LA BASE PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS. 1

TEMA 1 - Contribución del SGC en la mejora administrativa 3

TEMA 2 - Dirección estratégica del SGC 6

TEMA 3 - El papel del Secretario/Jefe de unidad
administrativa y Responsables de procesos 8
en la administración universitaria

TEMA 4 - Importancia del desarrollo de competencias
para la mejora administrativa 10

TEMA 5 - Costos de la no calidad administrativa 12

D I R E C T O R I O 16

INTRODUCCIÓN

LA CONCIENCIA, LA BASE PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS

El sistema de gestión de la calidad de las secretarías y unidades administrativas se implementó con la finalidad de mejorar la gestión, la ejecución y responder con calidad a las necesidades de servicios administrativos que requiere la comunidad universitaria para realizar sus actividades sustantivas, para lo cual, la participación del personal en la ejecución de los procesos administrativos es fundamental.

En este sentido, la norma ISO 9001: 2015, en el requisito 7.3 "Toma de conciencia", establece que "La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tengan conocimiento de:

- a) la política de la calidad.
- b) los objetivos de la calidad pertinentes.
- c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño.
- d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.



Estos elementos contienen la visión estratégica de la alta dirección y guían en todo momento el actuar del personal que participa en el SGC, por lo anterior, es de vital importancia su difusión, comprensión y ejecución en todas y cada una de las actividades estratégicas y operativas cotidianas.

Por lo cual el SGC de las SyUA's cuenta con una política y objetivos de la calidad, así mismo, se tienen establecidos procesos y manuales que aunado a las guías de competencias sirven como directriz para que cada persona conozca que rol y responsabilidad tiene y como contribuye al logro de los objetivos.

En la DGSA, a través de la Dirección de Planeación y Gestión de la Calidad nos aseguramos de que todo el personal que participa en el SGC lo conozca, ya que difundimos la política y objetivos de calidad, los documentos que integran el SGC, esto a través de un medio de comunicación permanente como lo es el portal del SGC, además impartimos cursos de capacitación y orientación técnica permanente con las A's.

Esa conciencia se materializa cuando cumplimos con la normatividad institucional, mejoramos nuestro liderazgo, realizamos nuestra planificación administrativa, contribuimos al desarrollo de competencias del personal administrativo, facilitamos el acceso al conocimiento administrativo institucional y participamos de la mejora continua

En este sentido, gracias a la contribución de todo el personal que participa en el SGC, durante el 2021 se alcanzaron los siguientes resultados:

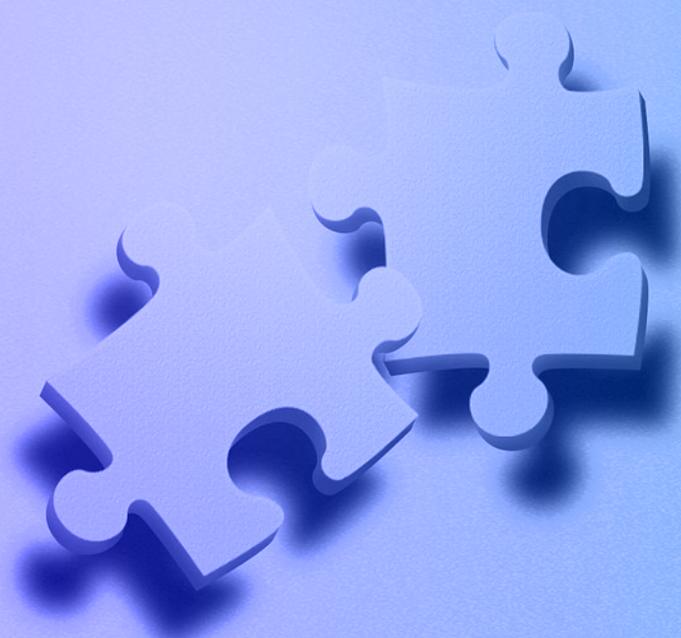
Objetivo de la calidad	Resultado obtenido	Desempeño global
Satisfacer anualmente el 80% de las necesidades y expectativas de las partes interesadas del SGC.	96.18%	93.76% Muy bueno
Posicionar la cultura de la calidad administrativa en un 80% de cumplimiento anual.	99.88%	
Lograr que el desempeño administrativo alcance un 80% de cumplimiento anual.	85.22%	

Los resultados obtenidos fueron alcanzados por la participación y conocimiento que sobre el SGC tienen los integrantes de las SyUA's a quienes agradecemos sus esfuerzos y resultados obtenidos y los alentamos a que continúen apoyando en el desempeño de las funciones sustantivas de docencia investigación y extensión de la institución.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) ha desempeñado un papel protagónico en la historia y en la formación de nuestro país. Las tareas sustantivas de esta institución pública, autónoma y laica son la docencia, la investigación y la difusión de la cultura¹. De acuerdo con la clasificación del QS World University Rankings 2022, nuestra universidad ocupa el número 105 a nivel mundial, el número 2 en América Latina y se mantiene como el número 1 en todo el territorio nacional.

Es imposible imaginar el cumplimiento de las funciones sustantivas con un desempeño merecedor de distinciones sin la intervención de una estructura encargada de proporcionar las condiciones para su realización. Esta estructura está conformada por equipos responsables de administrar y rendir cuentas sobre el uso de los recursos humanos, económicos, materiales y de infraestructura que le son conferidos a nuestra Universidad, todos ellos liderados por los Secretarios y Jefes de unidad administrativa.

Para lograr lo anterior, en diciembre de 2005 la UNAM obtiene la certificación de su sistema de gestión de la calidad (SGC) en la Norma ISO 9001:2000, emitida por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC) para los procesos de Personal, Presupuesto, Bienes y suministros y Servicios generales; cuya vigencia es de 3 años, por lo que se han realizado auditorías de recertificación y de seguimiento, permitiendo tener el certificado en la versión 2015 de la norma ISO 9001, hasta noviembre del 2023.

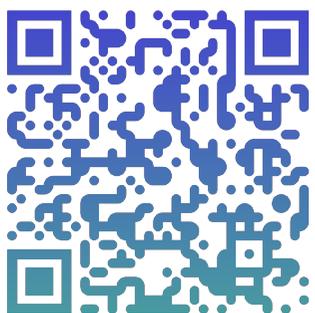


En este tiempo, se pueden resaltar las siguientes diferencias en la operación administrativa de las 129 SyUA's que se encuentran en el alcance:

ANTES DEL SGC	DESPUÉS DEL SGC
<ul style="list-style-type: none"> • Se tenían 79 procedimientos desactualizados que no incluían mecanismos para el control o referencias normativas actuales. • Existían formatos institucionales que no se utilizaban o no se conocían y, por otra parte, cada SyUA utilizaba formatos diferentes. 	<p>Se cuenta con información documentada, que abarca 157 documentos internos, entre ellos: manuales, guías, procedimientos y formatos que estandarizan el quehacer administrativo. Además, se cuenta con un portal del SGC donde se encuentran disponibles las versiones actualizadas para el personal de las SyUA's.</p>
<p>Las SyUA's no conocían o no tenían disponible toda la normatividad asociada con cada proceso.</p>	<p>Se creó una biblioteca de circulares, que concentra toda la normatividad referida en los procedimientos y guías operativas.</p>
<p>No se tenían definidos objetivos administrativos específicos e indicadores que permitieran medir su desempeño.</p>	<p>Junto con la Política de la calidad, se establecieron 3 objetivos de la calidad asociados con la satisfacción de necesidades y expectativas de las partes interesadas, la cultura de la calidad y el desempeño administrativo, con metas específicas para medir su cumplimiento.</p>
<p>Los cursos de capacitación eran programados únicamente por la Dirección General de Personal (DGPe) y no se vinculaba a una evaluación de competencia.</p>	<p>La DGSA cuenta con una oferta de capacitación en temas específicos de la gestión de calidad. Además, se trabaja en colaboración con la DGPe para impartir un diplomado basado en competencias.</p>
<p>Administración reactiva a las necesidades inmediatas de usuarios y partes interesadas.</p>	<p>Alineación de los Plan de trabajo de los Secretarios y Jefes de unidad administrativa con las funciones sustantivas.</p>



¹<https://www.unam.mx/acerca-de-la-unam/que-es-la-unam>



²<https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022>

Derivado de lo anterior, se tienen los siguientes beneficios de aplicar el SGC para mejorar la administración universitaria:

- ✓ Se ha incrementado la calidad de los servicios en apoyo a las actividades sustantivas poniendo más atención a las necesidades de los usuarios y partes interesadas.
- ✓ Se cuenta con evidencia de las operaciones, lo que promueve la adecuada observación y control de la normatividad aplicable, a través de los documentos del SGC.
- ✓ Se ha mejorado el desempeño administrativo y se ha promovido una mejora continua en los procesos administrativos.
- ✓ Se ha propiciado la evaluación del desempeño y el desarrollo de competencias del personal administrativo.
- ✓ Se ha propiciado la mejora de la gestión administrativa, a través de la evaluación y análisis de indicadores de desempeño asociados a situaciones administrativas que requieren mejora, tales como, el control de ingresos extraordinarios, el ejercicio de recursos propios, el valor de los inventarios, etc.
- ✓ Se tiene una mejor comunicación con los usuarios, a través del establecimiento de catálogos de servicios, la medición de su percepción y tratamiento de quejas.
- ✓ Se ha propiciado la alineación del quehacer administrativo al Plan de Desarrollo Institucional del Rector y de los planes o programas de los titulares de las entidades y dependencias.
- ✓ Se ha promovido la comunicación entre el personal administrativo.
- ✓ La certificación administrativa constituye un requisito que favorece a la acreditación de licenciaturas y laboratorios.

Esto es posible gracias a que el personal de las SyUA's, la Subcomisión Técnica (Secretarios y Jefes de unidad administrativa) y Comisión Técnica (Directores Generales), en colaboración con el personal de la Dirección de Planeación y Gestión de la Calidad, realizan las labores que les son conferidas en cumplimiento de la función.



Te invitamos a ver el video " Introducción al SGC"

<https://www.dgsa.unam.mx/SGC/Media/INTRODUCCIONSGC2022.mp4>



El sistema de gestión de la calidad (SGC) de las secretarías y unidades administrativas (SyUA's) de la UNAM está orientado a modernizar la administración universitaria, a través de promover su funcionamiento eficaz, ágil y coordinado y de calidad al servicio de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión.

Para asegurar la alineación del SGC con los programas estratégicos del Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2019-2023, se tiene la línea estratégica 6.1 Responsabilidad social universitaria, de la cual se desprenden 3 proyectos enfocados a mejorar las competencias del personal administrativo y evaluar su contribución al cumplimiento de las funciones sustantivas.

En este sentido, los proyectos institucionales del Rector tienen el siguiente enfoque:

ENFOQUE DE LOS PROYECTOS INSTITUCIONALES	VINCULACIÓN CON EL SGC
<p>Implementación de acciones que permitan transparentar el avance en el cumplimiento de metas del personal administrativo.</p>	<p>Generalmente las metas del personal administrativo funcionario y de confianza de las SyUA's, se evalúa mediante el cumplimiento de los objetivos de su Plan de trabajo administrativo y los objetivos de la calidad, por lo que la fuente de información para este proyecto estará relacionada con los indicadores del SGC y el cómo se obtienen estos datos de manera objetiva.</p>
<p>Implementación de acciones que contribuyan a la atención y prevención de observaciones de Auditoría Interna del Patronato en las SyUA's.</p>	<p>Las observaciones de Auditoría interna tienen fundamento en la normatividad universitaria, la cual está integrada en los procedimientos del SGC y los controles institucionales y específicos, que se deben implementar para prevenir impactos negativos en los recursos de la Universidad y sus funciones sustantivas. Por lo que la capacitación en estos procedimientos y la aplicación por parte del personal de las SyUA's, contribuirán a la prevención de observaciones.</p>

Este enfoque estratégico se vincula directamente con el SGC y está asociado al cumplimiento de los tres objetivos de la calidad establecidos, mismos que, con base en la Revisión por la dirección institucional de 2021 se obtuvo un resultado superior a la meta establecida, dando como desempeño global el 93.76%.

El resultado anterior indica una mejora importante en el estado de las SyUA's, al duplicarse las clasificadas con un nivel "Excelente", disminuyendo las de nivel "Regular" y "Malo", lo que muestra una mayor conciencia sobre la importancia de aplicar, por un lado, los principios de gestión de la calidad, y por otro, los controles necesarios para la rendición de cuentas.

En los aspectos de competencia a nivel institucional, como resultado de la evaluación, el personal administrativo, cumple con un 93.30% de las competencias establecidas en las guías correspondientes, lo que representa un incremento del 1.40, respecto del 2020, siendo que el tipo de competencias que más se incrementó fue el de actitudes con un 3.43%. Sin embargo, es importante continuar trabajando en la cultura de la calidad y el desarrollo de competencias del personal adscrito a las SyUA's, principalmente en el pensamiento analítico, para que puedan evaluar sus resultados vinculándolos al cumplimiento de las funciones sustantivas.

El enfoque estratégico de los proyectos institucionales, vinculados con el SGC y la colaboración de otras partes interesadas, permitirá llevar a cabo acciones que incrementen la gestión eficiente de los procesos administrativos en cumplimiento con las funciones sustantivas, además de que los Secretarios y Jefes de las unidades administrativas de la UNAM, cumplan con sus funciones, atribuciones, responsabilidades y compromisos de manera más efectiva, asertiva, transparente y con total apego a las funciones sustantivas de la institución.

Otro de los impactos benéficos de estos proyectos, será el fortalecer el proceso de selección y ratificación de los Secretarios y Jefes de unidad administrativa, brindando confianza y transparencia de los resultados asociados con la experiencia y trayectoria dentro de la Universidad.

Estos resultados sólo serán posibles, gracias a la colaboración con los titulares de las SyUA's, participando en las actividades de desarrollo de competencias y con la entrega de información confiable y oportuna del desempeño de sus procesos.



En los 17 años de implementación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad (SGC), ha sido de suma importancia el papel de los Secretarios y Jefes de unidad administrativa considerando que en su rol de líderes deben asegurarse de que el personal a su cargo:

- a) comprende la importancia de su labor, el propósito de sus funciones y responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos,
- b) son conscientes de la política y objetivos de la calidad y la contribución que tiene cada uno de ellos en la eficacia del SGC y de las implicaciones que se tienen si se llegara a incumplir con alguno de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Desde el punto de vista estratégico, esta toma de consciencia es la base para el funcionamiento de la SyUA, ya que ayuda a comprender los objetivos y acciones llevadas a cabo para afrontar los retos que presenta el contexto y finalmente lograr las metas establecidas.

El involucramiento de cada uno de los responsables de proceso en la comunicación y comprensión de los objetivos es la base para la coordinación de esfuerzos y el logro de las metas, tomando como referencia el ciclo PHVA:

- **Planear;** parte medular desempeñada por el Secretario o Jefe de Unidad Administrativa, a través del desarrollo de documentación estratégica, como el Análisis del Contexto y el Plan de Trabajo Administrativo.
- **Hacer;** papel desempeñado por los Responsables de cada proceso con base en el Plan de trabajo administrativo alineado a su propósito específico.
- **Verificar;** trabajo de seguimiento conjunto para determinar si los avances o resultados obtenidos de manera trimestral y de manera global en la Revisión por la Dirección, están orientados al cumplimiento de objetivos y metas.
- **Actuar;** toma de decisiones para la aplicación de acciones con base en los resultados obtenidos.





Para lograr lo anterior, el Secretario o Jefe de unidad administrativa y los Responsables de proceso deben considerar el enfoque basado en procesos, tener presente que las interacciones y comunicación entre ellos es fundamental para el logro de los resultados previstos mediante la integración y la alineación de los procesos, lo cual se puede reforzar por medio de:

- Comunicar las decisiones importantes de forma clara.
- Transmitir las ventajas de la aplicación y mantenimiento del SGC.
- Generar un favorable ambiente de trabajo.
- Mantener al personal bien informado.

Se considera que la toma de conciencia y la contribución del personal de la SyUA, impacta en la disminución de retrabajos, aplicación adecuada de la normatividad, bajo porcentaje de rechazos, pocas o nulas observaciones de auditoría, lo cual se traduce en una mejora administrativa y aumento en la satisfacción de los usuarios y partes interesadas.

Para finalizar es fundamental, un liderazgo que integre y estimule el desarrollo de otros líderes. Ya que gran parte del éxito o fracaso depende de cómo sean dirigidas las instituciones y de la capacidad de sus líderes para afrontar los problemas.



¹Castro, A. Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. Universidad del Norte, 2014. Digitalia, <https://www-digitaliapublishing-com.pbidi.unam.mx:2443/a/29443>

La visión proactiva, postula que el futuro no se pronostica, se construye, pero **¿tenemos idea clara y documentada de los retos y propósitos de mediano y largo plazo? ¿hemos desarrollado la capacidad para provocar que suceda el futuro de acuerdo con los objetivos institucionales?**

En este sentido, fomentar el desarrollo de competencias que respondan a las necesidades de las partes interesadas resulta vital; la suma de conocimientos, habilidades y actitudes que propicien el logro de resultados deseados; por lo cual, trabajar en las competencias debe convertirse en un punto clave de la Alta Dirección, puesto que el desempeño general de las organizaciones, depende en gran medida de la participación activa de sus colaboradores y si están integrados correctamente en la operación de la misma.

De acuerdo con la ISO 9000:2015 la competencia es “la capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos”¹, y podríamos complementarla como el cúmulo de atributos que posee una persona para realizar determinada tarea asignada.

¿Pero qué relación tiene lo anterior con la administración universitaria?

La administración universitaria tiene probada su capacidad de respuesta, no existen necesidades y tareas que no se resuelvan favorablemente para los objetivos sustantivos de la Universidad, ello permite percibirse como un equipo exitoso y satisfecho por el trabajo realizado, sin embargo, se reconoce que ante los cambios y la presión situacional del contexto se actúa con experiencia efectiva, pero de forma reactiva.

Responder culturalmente de forma reactiva incrementa los costos de la no calidad y prolonga actitudes y situaciones que no responden a las nuevas necesidades y expectativas de las partes interesadas en que la Universidad impulse el desarrollo cultural y económico del país. A nivel institucional, en las dos últimas décadas, la Dirección General de Personal (DGPe) y la Dirección General de Servicios Administrativos (DGSA), a través del sistema de gestión de la calidad (SGC), han impulsado un cambio cultural en la comunidad de trabajadores administrativos que realizan tareas de apoyo al desarrollo de las funciones sustantivas.



Los proyectos para desarrollar competencias y evaluar el desempeño administrativo, promovido por la DGPe y la DGSA, responde a los lineamientos estratégicos establecidos en el PDI 2019-2023, para promover la competencia organizacional de las SyUA's, los equipos de trabajo y de las personas; se establecen estándares y se evalúan las competencias, identificando las necesidades del contexto, el impacto potencial de la falta de éstas, el reconocimiento a las competencias desarrolladas y las oportunidades para promoverlas y actualizarlas.

Actualmente, las competencias del personal universitario que participa en el SGC se encuentran definidas en las Guías de competencia; las cuales son la base para identificar los conocimientos, habilidades y actitudes "elementales" que deben ser considerados para el correcto desempeño administrativo. Por lo que, al evaluar la competencia, se busca identificar las brechas existentes entre los conocimientos, habilidades y actitudes que

cada persona requiere para obtener los resultados previstos y los que en realidad posee y aplica, de tal forma que se identifiquen las necesidades de desarrollo de competencias y determinen los medios adecuados para mantenerlas o mejorarlas.

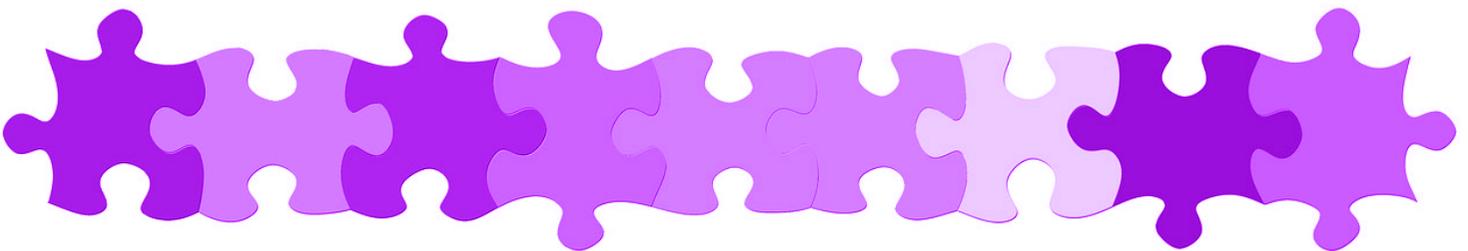
El compromiso, la motivación y la corresponsabilidad son los factores clave que retroalimentan el aprendizaje y modifican aspectos de la conducta, que inducen a una persona a lograr la competencia productiva y la satisfacción laboral, para que el personal administrativo gestione información confiable y oportuna, acceda a la cultura del conocimiento y encuentre motivos propios para mantener de manera permanente el proceso de aprendizaje, lo que permitirá contribuir al logro de los objetivos institucionales y cumplir con nuestra razón laboral.

"Un SGC es más efectivo cuando todos los colaboradores entienden y aplican las habilidades, formación, educación y experiencia necesaria para desempeñar sus roles y responsabilidades"

La calidad influye en las secretarías y unidades administrativas (SyUA's) de diversas maneras, desde el cumplimiento eficaz y eficiente de requisitos de los trámites y servicios que proporcionan, hasta el cumplimiento de objetivos y metas a través del uso eficiente de sus recursos, es decir, realizar una buena gestión de los recursos ayuda a mantener las funciones sustantivas de las SyUA's consolidadas en todos los aspectos.

Un factor que contribuye de manera significativa al trabajo con calidad es la toma de conciencia referida en la norma ISO 9001:2015, la cual establece como uno de sus elementos la contribución a la eficacia e implicaciones del incumplimiento de requisitos del sistema de gestión de la calidad (SGC). Una de las implicaciones más recurrentes es la "No calidad", que supone una serie de costos para las SyUA's debido a su ausencia, dichos costos están relacionados con reprocesos, rechazos, devoluciones, reparaciones, reemplazos, exigencias al cumplimiento de trámites y servicios, frustración de colaboradores, materializadas como mermas en almacenes, no localización de bienes, subejercicio o falta de presupuesto, movimientos extemporáneos que generen monto de afectación, adquisición de bienes sin previa verificación de recursos, contratación de proveedores no confiables, entre otros.

Es importante definir que el costo de calidad "es lo que le cuesta a la SyUA desarrollar su función sustantiva", dicho de otro modo, lo que gasta para operar con calidad, más lo que le cuestan los errores, lo que implica el uso de técnicas administrativas, encaminadas a cuantificar sus esfuerzos y las áreas de oportunidad para obtener niveles óptimos de calidad, utilizando los recursos disponibles de forma eficaz.

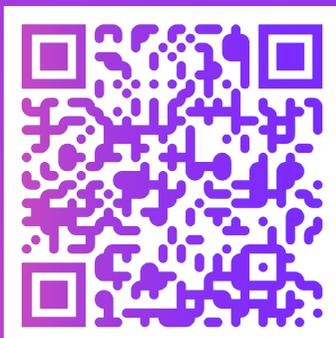


Los costos asociados a la calidad se dividen en cuatro categorías (prevención, evaluación, fallas internas y externas) como se muestra en la siguiente imagen¹:



Adicional a los costos por la no calidad, se puede decir que la materialización de los riesgos asociados al incremento de la probabilidad de ocurrencia y el impacto, puede llevar a tener salidas no conformes interna y externamente, sin embargo, cuando los Secretarios y Jefes de unidad administrativa comprenden e identifican la importancia que tienen los costos existentes, pueden tomar decisiones con base en evidencia, que los lleven a la mejora continua a través del aprovechamiento de sus recursos.

En conclusión, una administración que desconoce los costos de calidad, así como sus implicaciones y omite la aplicación de controles, tendrá impactos significativos en la realización de su operación, lo que la llevará a tener falta de mejora continua, trabajadores poco participativos y desmotivados, insatisfacción de los usuarios, falta de un sistema de control documental, no conformidades al SGC u observaciones de auditoría.



¹ Iván Torres. (sin fecha). Costes de No Calidad, Cuáles son y Cómo Calcularlos. 14/06/2022, de Gestión empresarial, ISO 9001
 Sitio web: <https://iveconsultores.com/cos-tes-de-no-calidad/>

"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

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

DISEÑO: Lic. Thalia Jazmín Vite Salas



Hecho en México, Universidad Nacional Autónoma de México
(UNAM), todos los derechos reservados 2022.

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.