

# INTÉGR@TE

A LA CULTURA DE LA CALIDAD ADMINISTRATIVA EN LA UNAM

NOVIEMBRE 2018



DGSA  
UNAM

Nº 5

Fotografía: Gerardo Alanís



# ÍNDICE

La UNAM certificada en ISO 9001:2015. <i>Compromiso adquirido y cumplido . . . . .</i>	2
La comunicación como estrategia de desarrollo. <i>Visibilidad institucional y su tarea. . . . .</i>	5
Excelencia administrativa universitaria. <i>Conociendo y poniendo en práctica. . . . .</i>	9
La cultura de la calidad. <i>La innovación como herramienta. . . . .</i>	11
Técnica de los 5 porqués. <i>Encontrando la causa-raíz . . . . .</i>	13
Proceso de Capital Humano. <i>Como motor de impulso hacia la calidad administrativa. . . . .</i>	16
DIRECTORIO. . . . .	20

# La UNAM certificada en ISO 9001:2015

*Compromiso adquirido y cumplido.*

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la Universidad de la Nación, nuestra Universidad, obtiene con "Cero No Conformidades" el Certificado ISO 9001:2015 del sistema de gestión de la calidad de las secretarías y unidades administrativas.

El proceso de auditoría de actualización externa involucró a ocho instancias seleccionadas por el IMNC (actual empresa certificadora) mediante una selección aleatoria de representación de la UNAM, las cuales se enlistan a continuación:

1. Instituto de Investigaciones Históricas
2. FES Aragón
3. ENP 4 "Vidal Castañeda y Nájera"
4. Instituto de Física
5. Casa del Lago "Maestro Juan José Arreola"
6. CCH Azcapotzalco
7. Dirección General de Orientación y Atención Educativa
8. Dirección General de Servicios Administrativos

**A** todo el personal involucrado en el proceso de auditoría ejecutado por el IMNC, se le agradece la representación asumida y haber alcanzado la certificación mencionada.

¿Qué implica para las 130 entidades/dependencias que operan con el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) la certificación otorgada?

En el plano interno, implica que operamos con las herramientas y los procedimientos que garantizan la calidad de los servicios o productos finales, así como un sistema alineado con la dirección estratégica del Sr. Rector en la búsqueda de una mejora continua.

Todas las secretarías y unidades administrativas u homólogas deben centrarse en el cumplimiento de los objetivos de la calidad con el propósito de incrementar la comunicación con los Titulares de las entidades/dependencias para que reciban información de manera constante con el fin de ver los progresos (o la falta de ellos) orientados al cumplimiento de los objetivos, lo que le permite tomar las acciones apropiadas.

Lo anterior, se sustenta con el proceso de Evaluación del desempeño y se materializa con la Revisión por la Dirección Específica, teniendo en cuenta las metas, objetivos, planes y proyectos del Titular.

Es de vital importancia que se realice una introspección en las secretarías, unidades administrativas u homólogas para que los procesos de Planificación Administrativa, Evaluación del Desempeño y Capital Humano, se realicen y documenten como establece el manual de gestión de la calidad.

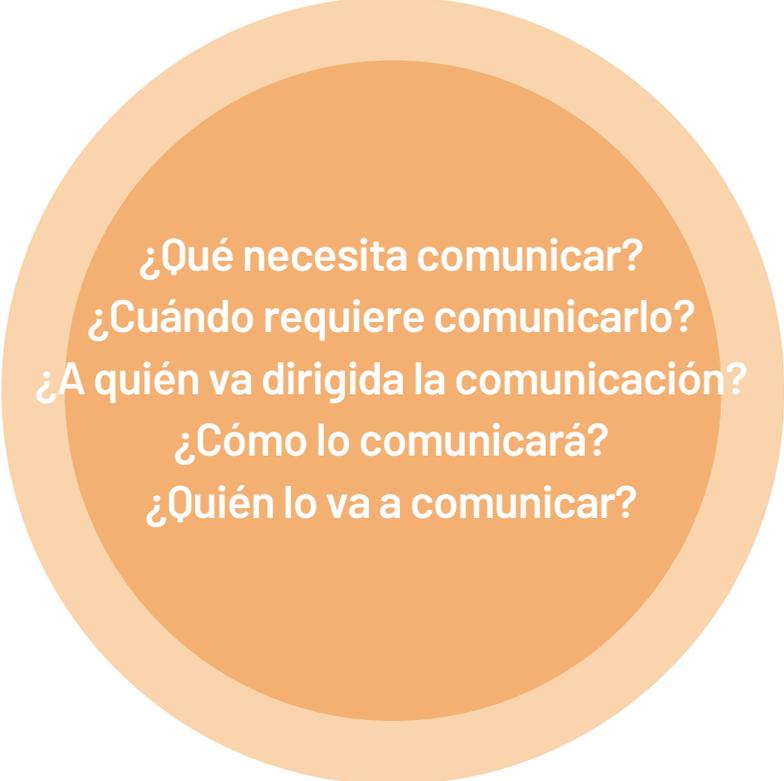
Por su parte, la DGSA revisa, adecúa y actualiza los documentos del SGC para facilitar su entendimiento e impacto con el propósito de que la UNAM continúe siendo acreedora a la Certificación ISO 9001: 2015, sin embargo; todos adquirimos el compromiso de que la calidad sea un componente básico a la hora de prestar servicios administrativos y las actividades se realicen con la calidad requerida.

Dr. Fernando Apolinar Córdova Calderón  
Director de Planeación y Gestión de la Calidad

# La comunicación como estrategia de desarrollo.

*Visibilidad institucional y su tarea.*

**H**oy en día, la Comunicación juega un papel protagónico en nuestro Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que implica un cambio cultural importante, ya que como organización debemos aprender a adaptarnos permanentemente a las exigencias del entorno, a las necesidades de los usuarios y a los constantes cambios normativos, que representan mejoras a nivel institucional. En este sentido, cobra relevancia la necesidad de que cada Secretaría o Unidad administrativa (SyUA), considerando su contexto específico, determine las comunicaciones internas y externas pertinentes que incluyan:



¿Qué necesita comunicar?  
¿Cuándo requiere comunicarlo?  
¿A quién va dirigida la comunicación?  
¿Cómo lo comunicará?  
¿Quién lo va a comunicar?

**B**ajo la premisa anterior, el SGC-SyUA's considera a la comunicación como el eje principal para la obtención de resultados, al propiciar que el personal conozca, en cascada, la dirección estratégica de la institución, del titular de la entidad o dependencia y del Secretario o Jefe de unidad y con ello dar respuesta al cumplimiento de los objetivos establecidos, incrementando la interacción entre áreas sustantivas y adjetivas, y otras partes interesadas externas que coadyuvan al logro a través del intercambio de información clara, en los momentos precisos.

La respuesta a las preguntas anteriores deriva del análisis del contexto que se realiza en la Planificación Administrativa, dónde a través de la identificación de las partes interesadas relevantes y pertinentes para el cumplimiento de los objetivos, programas y proyectos, se deben identificar esas necesidades de comunicación e interacción.

Considerando que dichas partes interesadas influyen en la operación, prestación de los servicios y resultados de la SyUA, es conveniente identificar y determinar los temas relevantes a comunicar para cada una de ellas.

**A** continuación, se presenta un ejemplo específico que da respuesta a las interrogantes de la comunicación:

**Situación que se presenta:** Omisiones de información, información incompleta o incorrecta de las áreas académicas y del Consejo Técnico que impacta en la correcta elaboración de los movimientos de contratación del personal académico, lo que repercute a su vez en el reproceso de la gestión de los movimientos, empleo de recursos adicionales, movimientos extemporáneos, pago único al personal académico, insatisfacción y quejas del personal académico.

**Partes interesadas relacionadas:** Secretaría académica y Consejo Técnico.



### **¿Qué vamos a comunicar?**

Los acuerdos del titular de la entidad como Presidente del Consejo Técnico con la Secretaría Académica y la Secretaría Administrativa, para definir la corresponsabilidad en actividades y establecer puntos de control académico-administrativo de conformidad con los procedimientos académicos y los procedimientos del SGC.

### **¿Quién comunica?**

El titular de la entidad.

### **¿A quién va dirigida la comunicación?**

Al Secretario académico y Secretario administrativo.

### **¿Cómo se comunicará?**

Envío de la minuta con los acuerdos del Consejo Técnico.

### **¿Cuándo lo vamos a comunicar?**

A más tardar dos días posteriores a la fecha de la sesión.

Por lo tanto, las Secretarías deben tomar conciencia de la importancia de la comunicación y determinar los temas que requiere tratar o comunicar de forma sistemática y constante, para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

*Claudia Cuervo Morales*

*Gerardo Alanis Zazueta*

*Silvia Lorena Rivas Koloffón*

# Excelencia administrativa universitaria.

*Conociendo y poniendo en práctica.*

**L**a excelencia es el traje que toda organización quiere usar, sin embargo, no es fácil de obtener y tampoco se improvisa, se obtiene a través de la planeación e implementación de un modelo de trabajo que permita pensar y actuar más allá del cumplimiento de nuestro rol para dejar de estar satisfechos con resultados promedio.



El SGC es ese modelo que impulsa a la administración universitaria a llegar a esos estratos de excelencia que tanto busca y necesita, sin embargo; el principal reto en este momento es su aplicación práctica.

Entonces, ¿cómo lograr la excelencia administrativa universitaria?

*Principios de Gestión de la Calidad.*

## ► Enfoque al Usuario

El éxito sostenido se alcanza cuando se atrae y conserva la confianza de los usuarios y partes interesadas. Cada aspecto de la interacción con el usuario proporciona una oportunidad de crear más valor para el usuario.

## ► Liderazgo

Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito, la dirección y gestión de las personas, lo que permite alinear las estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr los objetivos.

### ➤ **Enfoque a procesos**

Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema. Entender cómo este sistema produce los resultados, permite optimizar el sistema y su desempeño.

### ➤ **Mejora**

Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. La mejora es esencial para mantener los niveles actuales de desempeño, reaccionar a los cambios en las condiciones internas y externas, y crear nuevas oportunidades.

### ➤ **Toma de decisiones basada en la evidencia**

Es importante entender las relaciones de causa y efecto, y las consecuencias potenciales no previs-

tas. El análisis de los hechos, las evidencias y los datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones y aumenta la probabilidad de producir los resultados deseados.

### ➤ **Gestión de las relaciones**

Las partes interesadas pertinentes influyen en el desempeño de una organización. Es más probable lograr el éxito sostenido cuando se gestionan las relaciones con dichas partes interesadas para optimizar el impacto en su desempeño.

Actualmente, con el SGC se ha logrado desarrollar una metodología administrativa, la cual nos proporciona un camino a seguir para acercarnos paulatinamente al modelo de excelencia administrativo buscado.

*Claudia Cuervo Morales*

*Gerardo Alanis Zazueta*

*Silvia Lorena Rivas Koloffón*

# Cultura de la calidad

*La innovación como herramienta.*

La Cultura de Calidad es el conjunto de valores y costumbres que, en forma vinculada con los procedimientos operativos, es decir; con los procedimientos y prácticas administrativas aplicadas en los procesos, llevan a la satisfacción de los usuarios y afrontar los desafíos hacia el logro de los objetivos establecidos.

Hoy en día, con los cambios que surgen en la tecnología, los medios de comunicación, la necesidad de nuevas competencias, los ajustes en la normatividad, entre otros, es imperante incorporar en la administración universitaria nuevos conceptos, herramientas y prácticas que permita estar en un terreno competitivo.

Cuando hablamos de innovación, no es sólo cuestión de desarrollar nuevas ideas, éstas deben ser llevadas a la práctica y, además, proporcionar resultados positivos; la innovación puede involucrar productos o servicios, procesos, mercados o la propia forma de organizarse. La innovación nos permite estar a la vanguardia en este accionar del conocimiento; llevarla a la práctica en los procesos a través del involucramiento del personal que contribuye al fortalecimiento de la Cultura de calidad.

La incorporación de innovaciones en la administración universitaria es prioritaria, ya que contribuye al mantenimiento de la excelencia que caracteriza a la Universidad de la Nación, a través del alto desempeño de su diario quehacer y encaminado a la consecución de las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión de la cultura y gestión.



*Claudia Cuervo Morales  
Gerardo Alanis Zazueta  
Silvia Lorena Rivas Koloffón*

## Técnica de los 5 porqués.

*Encontrando la causa-raíz.*

**P**ara mejorar, las Secretarías y Unidades administrativas (SyUA's) requieren erradicar toda problemática que se manifieste de forma constante, una forma práctica que puede coadyuvar al logro de la solución de problemas repetitivos es la Técnica de los 5 porqués. Sakichi Toyoda, su autor, lo aplicó como un método basado en la formulación de 5 preguntas, que tienen la finalidad de analizar la relación causa-efecto que genera un problema en particular y llegar a la raíz.

Esta técnica trabaja de reversa, es decir; del problema hacia el origen, ya que inicia con el resultado final del problema que se quiere atender y la dinámica consiste en la pregunta ¿y por qué? de forma reiterada hasta que se hace evidente la causa-raíz, puede llevarse a cabo de manera individual o con un equipo de trabajo involucrado en la problemática.

*Ejemplo:*

- **Planteamiento del problema:**

**E**n el proceso de Servicios Generales, no se le proporcionó transporte al investigador de subsuelos, debido a que el vehículo asignado no contaba con la verificación del semestre correspondiente, lo que generó un incumplimiento grave de logística para el usuario.

El Secretario Administrativo citó al responsable del proceso para identificar la causa raíz, a través de la aplicación de la técnica:

**1. ¿Por qué no se le brindó el servicio al usuario?**

Porque el vehículo asignado no contaba con la verificación correspondiente.

**¿Y por qué?**

Porque no se ha llevado a verificar.

**¿Y por qué?**

Porque hubo una omisión, al olvidar las fechas de verificación.

**¿Y por qué?**

Porque no se lleva un programa de mantenimiento a vehículos, ni bitácoras.

**¿Y por qué?**

Porque no hay lineamientos específicos sobre el mantenimiento a vehículos en el Plan de trabajo administrativo.

**E**n este caso, bastó con responder cuatro veces la pregunta para conocer que la causa-raíz radica en la Planificación Administrativa, ya que no hay lineamientos o criterios que orienten la elaboración del Programa Anual de Mantenimiento. Con lo anterior, se tienen claras las acciones que se deben implementar y dónde, a fin de evitar que el problema se vuelva a presentar.



*Claudia Cuervo Morales*  
*Gerardo Alanis Zazueta*  
*Silvia Lorena Rivas Koloffón*

## Proceso de Capital Humano.

*Como motor de impulso hacia la calidad administrativa.*

**A** ctualmente nuestro SGC contempla como un proceso de apoyo al Capital humano, y su propósito es Desarrollar y aplicar las competencias del personal que permitan la operación administrativa eficaz en apoyo a las funciones sustantivas y en el marco de la cultura de la calidad. Este proceso considera dos grandes vertientes, el **Desarrollo de competencias** y el **Ambiente** bajo la siguiente perspectiva:

Desarrollo de competencias	Ambiente
Incrementar la capacidad del personal administrativo para aplicar sus conocimientos y habilidades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la SyUA.	Propiciar que las condiciones físicas y humanas, influyan favorablemente en el desempeño de las actividades administrativas y en cumplimiento de los objetivos.

El proceso de Capital Humano parte de la necesidad de identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que requiere el personal que participa en el SGC, con base en las funciones que realiza y los resultados esperados. Con los cambios al sistema se han identificado las competencias iniciales de los Responsables de Proceso, las cuales se encuentran referidas en las Guías de Competencia.

**A** través de la evaluación, es posible identificar las brechas existentes entre las competencias deseables para ocupar el cargo y las reales que posee cada colaborador, esta información, vinculada con el análisis del contexto y los objetivos establecidos en el Plan de Trabajo Administrativo, permitirán al Secretario o Jefe de Unidad Administrativa establecer prioridades y determinar los medios con el fin de que el personal incremente las competencias evaluadas como regulares o deficientes, lo cual, debe registrar en el Programa de Desarrollo de Competencias para asegurar el adecuado seguimiento.



**E**n lo referente al factor de *Ambiente*, de manera anual se evalúa lo siguiente:

☑ **Condiciones de trabajo** contempla aspectos importantes como las medidas de seguridad e higiene encaminadas a preservar la integridad física del personal, así como las condiciones ambientales en las que el personal de la SyUA labora.

☑ **Comunicación** consiste en la difusión oportuna, clara, precisa y veraz de la información que requiere el personal de la SyUA para operar sus procesos y cumplir los objetivos establecidos.

☑ **Desempeño y desarrollo** son las oportunidades y facilidades que se le brindan al personal de las SyUA's para incrementar sus conocimientos o desarrollar sus habilidades, a través de la capacitación u otros medios pertinentes.

☑ **Liderazgo** evalúa la percepción del personal respecto a los jefes para motivarlos, reconocerlos y conducirlos hacia el logro de los objetivos en un ambiente adecuado.

☑ **Trabajo en equipo** se refiere a las relaciones interpersonales para la realización de las actividades en un ambiente cordial y colaborativo.

**L**a información anterior, se obtiene de la aplicación de una encuesta diseñada para medir el ambiente y establecer acciones que permitan mantener, mejorar o corregir lo detectado, fomentando la participación del personal, la integración de equipos de trabajo, el establecimiento de reglas de seguridad e higiene, la mejora de las condiciones físicas, entre otras, e incrementar la satisfacción de quienes colaboran en el SGC.

*Claudia Cuervo Morales*

*Gerardo Alanis Zazueta*

*Silvia Lorena Rivas Koloffón*



## DIRECTORIO

Dr. Enrique Graue Wiechers  
RECTOR

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas  
SECRETARIO GENERAL

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez  
SECRETARIO ADMINISTRATIVO

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa  
SECRETARIO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

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

Dra. Mónica González Contró  
ABOGADA 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 2018.

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.