

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



Guía metodológica de aplicación del Ciclo de aprendizaje

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
SECRETARÍAS Y UNIDADES ADMINISTRATIVAS



Elaboró	Dr. Fernando A. Córdova Calderón	Representante del proceso de gestión de la calidad
Revisó	Mtro. Ulises Martínez Aja	Representante de la subcomisión técnica
Autorizó	Dr. Gustavo González Bonilla	Representante de la dirección

1. OBJETIVOS Y ALCANCE

Objetivos

Que el personal de las secretarías y unidades administrativas (SyUA's):



- a) Comprenda la importancia de que, al identificar la información requerida por las partes interesadas del sistema de gestión de la calidad (SGC) y analizarla bajo un enfoque planificado, los lleva a la generación de conocimiento y toma de decisiones eficaces.
- b) Mejore los procesos del SGC, a través de la aplicación del ciclo de aprendizaje.

Alcance

Aplica para la identificación de necesidades de información, la gestión de la información documentada generada por la operación de los procesos del SGC (registros), hasta la evaluación, análisis y uso de la información, como base para la generación de nuevo conocimiento y la mejora del desempeño administrativo.

2. INTRODUCCIÓN

El **aprendizaje** es el proceso en el que se adquiere la **capacidad de responder adecuadamente a una situación**, de adquirir nuevos hábitos y comportamientos mediante la experiencia que contribuya a la solución de problemas.

Se considera que el aprendizaje es un elemento fundamental en las SyUA's, que les permite contar con más herramientas para asegurar el logro de sus objetivos y crear las condiciones necesarias para dar respuesta al entorno cambiante en el que operan.

Peter Senge, en su libro *“La quinta disciplina”*, refiere la importancia de construir organizaciones inteligentes, que aprenden y que de manera continua expanden su capacidad para crear el futuro que desean alcanzar. Para él, el aprendizaje es *“un cambio de enfoque”*, mencionando que ***“A través del aprendizaje nos re-creamos a nosotros mismos... nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos... ampliamos nuestra capacidad para crear...”***.

Para consolidar la idea anterior, en el ámbito universitario, el **Plan de Desarrollo Institucional** del Rector hace énfasis en la importancia del conocimiento, de manera específica a su generación, transmisión y aplicación como la mejor inversión para toda sociedad y, por lo tanto, una herramienta fundamental para prevenir, atender y resolver los grandes desafíos que ésta presenta.

En este sentido, el SGC se encuentra alineado al PDI, al considerar la **aplicación del ciclo de aprendizaje** como herramienta principal para la gestión del conocimiento, de manera que contribuya a la eficacia administrativa, la rendición de cuentas, la gestión de los riesgos, la continuidad de la operación y la capitalización del valor de sus recursos de información, convirtiéndolos en activos de conocimiento, favoreciendo de esta forma, la preservación de la memoria colectiva.

Por lo tanto, el ciclo de aprendizaje es el motor que impulsa la generación continua de competencias que sustentan la solución de situaciones y toma de decisiones eficaces, basadas en el manejo eficiente de la información generada, su análisis y evaluación, así como la creación, conservación y transferencia de conocimiento.

En el SGC, el ciclo de aprendizaje **surge de la necesidad de incorporar** todos los elementos antes descritos, así como los requerimientos de la **norma ISO 9001:2015** relacionados con la información documentada, la gestión del conocimiento, el análisis y la mejora, además de los cambios en la normatividad universitaria en materia de **transparencia y archivo**.

El ciclo de aprendizaje del SGC se conforma de cuatro elementos, como se observa en la siguiente ilustración:

Figura 1. Ciclo de aprendizaje del SGC de las SyUA's



La **aplicación** del ciclo de aprendizaje en las SyUA's **depende en gran medida del contexto y competencia del factor humano**, por lo que sus etapas no necesariamente se presentan una tras otra de forma secuencial, es posible que se presenten en distinto orden, dependiendo del momento operativo y las necesidades de la SyUA.

Es importante mencionar que para la operación de los procesos del SGC se aplica el ciclo de Deming o PHVA (*Planear, Hacer-Verificar-Actuar*), cuyas etapas se aplican como un ciclo continuo que orienta las acciones a la mejora de los resultados, siendo parte relevante en la cultura organizacional.

El ciclo de aprendizaje y el PHVA no deben confundirse, ya que ambos tienen características particulares y persiguen fines específicos que los diferencian y permiten que sean aplicados de manera simultánea en los diferentes procesos del SGC:

Ciclo PHVA o Deming	Ciclo de aprendizaje
La aplicación de cada etapa es secuencial y representa los momentos de desarrollo de la operación de un proceso.	Son elementos requeridos para generar conocimiento que se pueden aplicar, según se requiera, en cualquier etapa del ciclo PHVA.

La siguiente tabla muestra de forma sintética cómo interactúan ambos ciclos de acuerdo con lo requerido en cada etapa durante la ejecución de las actividades de cada proceso:

		CICLO PHVA			
		Planear	Hacer	Verificar	Actuar
		Planeación del proceso	Ejecución de lo planificado	Confirmación de resultados esperados	Acciones para mejorar los resultados obtenidos
CICLO DE APRENDIZAJE	Gestión de la información	Identificación de requerimientos de información, propósito, y fuentes	Recolección, clasificación y selección de información con base en el propósito y objetivos de uso	Revisión de la medida en que la información contribuyó al cumplimiento del propósito, en función de su estructura, disponibilidad, confiabilidad y suficiencia	Acciones para asegurar la extensión y calidad de la información requerida.
	Análisis y evaluación	Establecimiento de criterios para la selección, organización y análisis de los datos	Proceso intelectual de análisis e interpretación de la información, basado en el propósito y contexto	Valoración de los resultados del análisis vs el propósito establecido	Acciones para mejorar las técnicas de análisis y evaluación de resultados
	Gestión del conocimiento	Identificación de necesidades de conocimiento (competencias, métodos, información disponible)	Generación de conocimiento (combinación de información, experiencia, contexto e interpretación)	Conocimiento generado comparado con las necesidades identificadas	Acciones para mejorar la identificación, creación, conservación, uso y difusión del conocimiento
	Mejora	Identificar nuevas necesidades de conocimiento, ante cambios en el contexto o tendencias	Generación de nuevo conocimiento	Validar que el conocimiento generado responde a las nuevas necesidades de conocimiento	Aprendizaje organizacional para generar nuevo conocimiento

Como se observa, existen etapas muy parecidas, por ejemplo, el hacer de análisis y la evaluación vs el hacer de la gestión del conocimiento, lo anterior se debe a que cuando se analiza un resultado, se está generando conocimiento, de ahí que los elementos del ciclo de aprendizaje pueden estar en cualquier etapa del ciclo PHVA.

3. METODOLOGÍA

Gestión de la información



Definiciones

- **Datos:** hechos sobre un objeto.
- **Información:** datos que poseen significado (con relación a un contexto).

De acuerdo con Lynda Woodman (1985), la gestión de la información se define como: *“todo lo que tiene que ver con obtener la información correcta, en la forma adecuada, para la persona indicada, al costo correcto, en el momento oportuno, en el lugar indicado para tomar la acción precisa.”*

Partiendo de esta idea, la operación de un proceso y la identificación de la información que se requiere, parte de la comprensión de lo siguiente:



El conocimiento de lo anterior, le permite a los Responsables de los procesos identificar cuál es la información relevante, qué estructura debe tener, su extensión, las fuentes de información, los medios de conservación, etc. Para alinear la operación de los procesos y cumplir con los objetivos relacionados y darle orden a la información que requieren, los Responsables de proceso revisan, al menos la siguiente información:

- a) Plan de desarrollo o programa de trabajo del Titular;
- b) Plan de trabajo administrativo;
- c) Manual de gestión de la calidad (objetivos de la calidad y partes interesadas);
- d) Manual de operación (MO) del proceso (propósito, estructura, interacción, criterios de medición, etc.)
- e) el propósito del proceso;
- f) los controles para atender los riesgos y oportunidades identificados para el proceso;
- g) el marco normativo para la operación del proceso y la realización de los servicios y trámites correspondientes;
- h) las necesidades específicas de rendición de cuentas; y
- i) los requisitos del SGC.

Dependiendo de las necesidades, el Responsable de cada proceso determina el propósito de esta información, es decir, la finalidad o uso que se le dará, por ejemplo:

Tipo de información a conservar
Servicios o expedientes específicos
Informes o indicadores
Memorias, proyectos o acciones

Propósito
Evidenciar la actividad operativa
Demostrar el cumplimiento de objetivos
Generar conocimiento

Una vez definido el propósito de generar la información, el Responsable del proceso determina lo siguiente:

FACTORES	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
Requerimientos de Información	Tipo de información que se requiere generar para atender las necesidades de los usuarios y partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Informes requeridos por alguna centralizadora. - Requerimientos de transparencia. - Evidencias para auditoría. - Reportes de proyectos - Informes sobre el ejercicio de recursos en partidas determinadas requeridas por el titular.
Necesidades de información	Qué información se tiene disponible actualmente y cuál se requiere generar para cumplir con todos los requerimientos de información.	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajos de mantenimiento que no se registran en el control de mantenimientos. - Adquisiciones mayores a X monto de X partida. - Bienes de control económico cuya adquisición es mayor a 5 años.
Fuentes de información	Dónde se encuentra la información y quién la tiene disponible.	<ul style="list-style-type: none"> - Actas del Consejo Técnico – Secretario Académico/Página de internet - Bitácoras de mantenimiento a inmuebles – Secretario Técnico/Superintendente de obra/Servicios generales
Estructura de la información	Organización del contenido y forma específica en que la información necesita ser presentada.	La información de mantenimiento puede presentarse en forma de reportes, informes, notas informativas, gráficas o tablas, con al menos, fecha de solicitud o detección, tipo de mantenimiento, quién lo realizó, costo, fecha de realización.
Medios de resguardo	Forma en que la información se almacena, puede ser físico o electrónico.	<ul style="list-style-type: none"> • Físicos, expedientes con información impresa. • Electrónicos, carpetas electrónicas, servidores internos o de terceros, servicio de terceros en la nube (Google Drive, DropBox, OneDrive, etc.), entre otros.

La determinación de lo anterior permite que el Responsable del proceso planifique lo que necesita en materia de información y reúna la que le facilite comprender el contexto de la operación en que surge, determine su valor y la controle para atender los requerimientos, de tal forma que identifique los factores que influyen en la creación, conservación, uso y disposición de los documentos.



Situación: En una entidad académica que ofrece actividades abiertas al público, inclusive en periodos vacacionales, el Secretario administrativo tiene detectado un constante adeudo en el pago de tiempo extraordinario, por lo que requiere identificar los motivos para establecer estrategias de solución.

Propósito: Conocer las principales causas de excesivo pago de tiempo extra.

FACTORES		APLICACIÓN
Requerimientos de Información	de	Ejercicio de los recursos destinados a pagar tiempo o jornada extraordinaria para la operación y cumplimiento de funciones sustantivas.
Necesidades de información	de	- Información histórica. - Información proyectada para el año en curso.
Fuentes de información		- Solicitudes de tiempo extraordinario autorizadas y rechazadas. - Reportes del módulo de incidencias (enviado y por enviar) - Informe de actividades de los jefes inmediatos.
Estructura de información	de la	Reporte que contenga: - Área - Categoría - Periodo - Monto - Tipo de recursos ejercidos - Tiempo trabajado - Funciones/actividades

NOTA: Por motivos didácticos, este ejemplo se retoma en los temas subsecuentes.

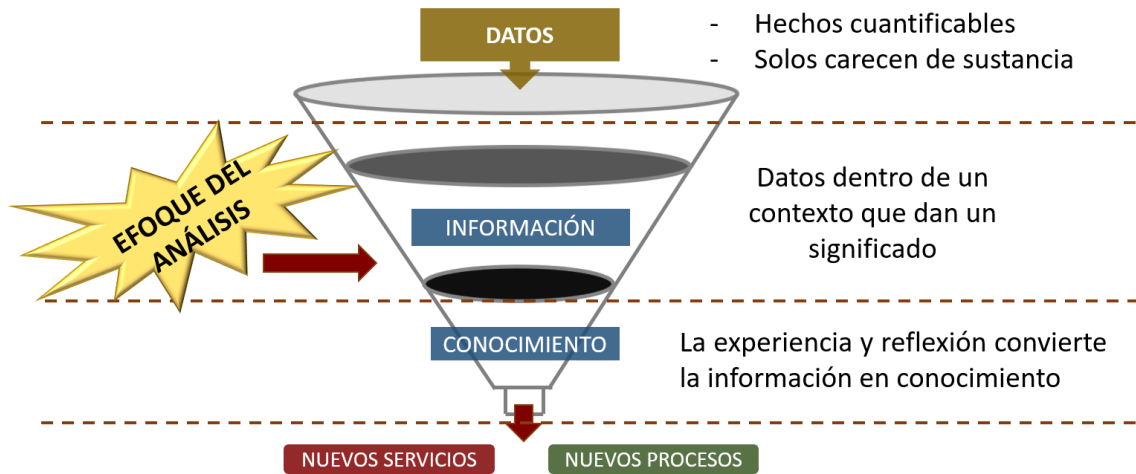
Análisis y Evaluación



Definiciones

- **Análisis:** Estudio detallado; distinción y separación de las partes de algo, para conocer su composición (ayuda a entender el significado).
- **Evaluación:** valoración de un resultado en términos de su importancia y afectación al cumplimiento de un objetivo.

Con base en el propósito definido para la información, el Responsable del proceso establece un punto de referencia sobre los datos que requiere recopilar y el **enfoque a utilizar para analizarlos y evaluarlos** para obtener la información que necesita; de esta forma, se asegura que el análisis tenga la perspectiva adecuada y se dé el tratamiento conveniente.



Considerando el enfoque del análisis y la forma en que se evaluarán los resultados, en términos de los objetivos establecidos para el proceso y la SyUA en general, el Responsable del proceso **selecciona** los datos pertinentes y susceptibles de análisis, considerando las siguientes características:

- Relevancia:**
 - La importancia de los datos respecto al cumplimiento de metas y objetivos.
- Veracidad:**
 - Datos ciertos y comprobables.
- Alcance:**
 - Amplitud de la información disponible, así como datos y opiniones de otras fuentes de información (procesos) relacionadas con el tema tratado.
- Exactitud:**
 - Asegurar que los datos sean correctos y exactos.
- Oportunidad:**
 - Disponer de los datos en los momentos convenientes para que sean considerado en la toma de decisiones.
- Objetividad del análisis:**
 - Realizar un análisis con base en datos comprobables (hechos) sin tomar en consideración la forma en que se perciben, los valores e intereses personales.

El Responsable de proceso **organiza** los datos que serán analizados, para lo cual es conveniente que se considere lo siguiente:

- **Contexto:** los sucesos que han tenido un efecto positivo o negativo de acuerdo con los datos que se están analizando, tanto en la operación del proceso como en el cumplimiento de los objetivos.
- **Insumos:** los recursos (humanos, materiales y económicos) que se van a requerir en la generación de la información.

Una vez recopilados los datos considerando todos los elementos antes descritos, se realiza su **análisis y evaluación**, mediante la aplicación de diversas **técnicas** que pueden comprender algunas de las siguientes:

TÉCNICA	DESCRIPCIÓN
Medición	Registrar lo ocurrido de forma cuantitativa; incluye el establecimiento de una estructura de datos, fórmulas de cálculo, etc.; el principal objetivo es tener un punto de referencia cuantitativo.
Comparación	Relacionar sucesos internos o externos con otros, de sucesos y periodos similares para identificar causas de cambios significativos.
Inferencia	Relacionar información histórica (datos numéricos o texto narrativo) que expresan el comportamiento de algún proceso, conducta personal o grupal y, a partir de su estudio, reflexionar y analizar para obtener una conclusión o comprensión de un comportamiento.
Predicción	Establecer comportamientos predecibles de determinados sucesos o inducir determinadas decisiones.
Alertas	Notificar cuando un suceso se desvía del comportamiento previsto o se requiere una acción.
Colaboración	Intercambiar datos, información y conocimiento entre diferentes ámbitos, dentro y fuera del proceso.

El Responsable de proceso, una vez realizado el análisis, verifica que el resultado de éste sea acorde al propósito definido para la información:

- De ser así, deja evidencia en algún reporte, minuta o documento que de preferencia deberá conservarse conforme a los Instrumentos de control y consulta archivística vigentes.
- De no ser así, identifica si requiere modificar la selección u organización de datos, o la técnica de análisis utilizada.



Punto de referencia: Información de las necesidades de personal para laborar tiempo extraordinario de todas las áreas de la entidad.

Enfoque de análisis: Revisión de los criterios de autorización de tiempo extraordinario, previo al uso del personal.

CARACTERÍSTICAS	APLICACIÓN
Relevancia	Se consideran aquellos trámites que deben contar con solicitud, es decir, se excluyen los pagos de prima dominical y los excedentes al personal de jornada especial.
Veracidad	Se cotejan solicitudes vs reportes del módulo de incidencias del SIP.
Alcance	Se recaba la información de todas las fuentes de los últimos tres años.

CARACTERÍSTICA	APLICACIÓN
Exactitud	Se utilizarán reportes que hayan sido efectivamente pagados, para conocer el monto que considere categoría, género y antigüedad.
Oportunidad	Se analizan al inicio del año, para poder estimar que el recurso asignado sea suficiente para atender las solicitudes y no afecte a los compromisos contractuales (pagos de prima dominical y los excedentes al personal de jornada especial).
Objetividad del análisis	Se considerarán todas las solicitudes sin inferir, por ejemplo, que durante el presente año no se vuelvan a requerir dichas necesidades.

El Secretario administrativo pide al responsable de personal que considere:

- a) **El contexto:** la constante presión de acreedores por adeudos y la utilización de ingresos extraordinarios o apoyos adicionales para solventar necesidades de recursos económicos.
- b) **Los insumos:** la cantidad de personas y tiempo que requiere para recolectar y ordenar los datos.
- c) Utilizar la **comparación** para identificar posibles patrones de comportamiento.

El Responsable de personal entrega en cuatro semanas al Secretario administrativo:

1. Un reporte basado en el total de solicitudes recibidas (autorizadas y rechazadas), con la información filtrada por área, periodo y actividades desarrolladas.
2. Un reporte con la misma información, pero con base en los pagos efectuados, que no contaron con solicitud previa.
3. Un reporte de los pagos realizados a los vigilantes que laboran en domingo y los de jornada especial.

El Secretario administrativo elabora un informe por área y solicita reuniones con cada responsable para recabar datos adicionales que les permitan aclarar las particularidades detectadas.

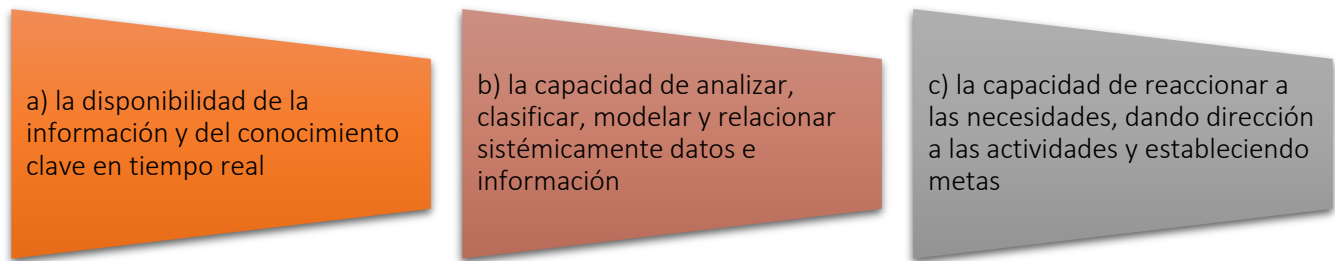
Gestión del Conocimiento



Definiciones

- **Conocimiento:** información que posee una persona u organización, que, combinada con su experiencia, contexto, interpretación y reflexión, le servirán para la toma de decisiones e implementación de acciones para el cumplimiento de objetivos.
- **Buena Práctica Administrativa:** serie de metodologías, sistemas, herramientas y técnicas innovadoras, aplicadas y probadas en las SyUA's cuyos resultados han sido sobresalientes.
- **Lecciones aprendidas:** conclusión, reflexión y análisis crítico del conocimiento adquirido sobre los factores y variables que afectaron positiva o negativamente la realización de una iniciativa, un proceso, actividad o experiencia.

Las SyUA's desarrollan una estrategia a largo plazo donde se considere al conocimiento como recurso estratégico para la resolución de problemas y toma de decisiones, por medio de actividades cuyo soporte sea:



El Secretario o Jefe de unidad administrativa en colaboración con los responsables de procesos o cualquier personal relacionada, realizan un proceso de reflexión para determinar cómo es que la información analizada y evaluada está impactando en la operación de los procesos, la conformidad de los servicios y el logro de los objetivos de las funciones sustantivas.

Para generar conocimiento con base en lo anterior, las SyUA's determinan los mecanismos más adecuados para crear, conservar y comunicar el conocimiento adquirido, que puede ser a través de la documentación de lo siguiente:

- a) **lecciones aprendidas**, que recogen las dificultades en la aplicación de un determinado asunto o proyecto. Las cuales se pueden documentar en: Minutas, conclusiones de acciones correctivas, programa de integridad, proyectos, entre otros.
- b) Las lecciones aprendidas que dan pauta a una buena práctica se documentan en la F01 GM-CA 02 Identificación de **Buenas prácticas administrativas**, conforme a la GM-CA 02 Guía metodológica para gestionar buenas prácticas administrativas.

El conocimiento sobre la operación de los procesos se encuentra disponible en la página del SGC www.sgc.unam.mx, a través de los diferentes documentos que conforman la estructura documental del sistema.



El Responsable del proceso, en colaboración con el Secretario o Jefe de unidad administrativa, determinan la comunicación y acceso a los resultados, considerando los procesos o áreas que requieren estar informados para la posterior toma de decisiones. Toda la información que se genere en cualquiera de las etapas del ciclo de aprendizaje considera lo siguiente:

- a) Se organiza y conserva en apego a los principios de confiabilidad, oportunidad, veracidad y verificabilidad establecidos en las Normas en materia de **transparencia y acceso a la información pública** vigente.
- b) Los Responsables de cada proceso determinan, considerando las tecnologías de la información, recursos y espacios disponibles en cada una de las SyUA's, la forma de organizar, administrar, resguardar, conservar, preservar y recuperar la información documentada en su posesión, que permita su actualización e integridad, garantizando el acceso a la información, conforme a los Lineamientos generales para la organización, administración y conservación de los **archivos de la UNAM** vigentes, en apego a los Instrumentos de control y consulta archivística vigentes.

- c) La **información electrónica** generada por los sistemas informáticos institucionales se identifica, respalda y resguarda conforme a las características propias de los sistemas que les dan origen; dichos sistemas son administrados por las centralizadoras correspondientes. En el caso de sistemas o controles internos, se asegura su disponibilidad y respaldo, por ejemplo, en discos removibles o duros, para prevenir su pérdida.
- d) Los Responsables de cada proceso deberán apegarse a los principios establecidos en el **Reglamento de Responsabilidades administrativas** de las y los funcionarios y empleados de la UNAM vigente, y cumplir con las obligaciones administrativas establecidas en éste, con relación a la documentación e información derivada del desempeño de sus labores o que tengan bajo su responsabilidad.



Una vez capturada la información, el Responsable del proceso correspondiente realiza verificaciones para comprobar que la información es correcta, o en su caso, indicar la realización de cualquier corrección necesaria. Asimismo, se asegura de que el personal cuente con la competencia requerida para asegurar una captura precisa de la información.



El Secretario administrativo reflexiona los resultados de la información obtenida con el Titular y su staff, quienes concluyen como **lecciones aprendidas** que:

- a. Para el 50% de los solicitantes que conocen y aplican los criterios de autorización, no se requiere ninguna acción.
- b. Para el 10 % de los solicitantes que no conocen y, por lo tanto, no aplican los criterios, se requiere fortalecer la comunicación de los requisitos y lineamientos administrativos, **pues es personal recientemente nombrado.**

- c. Para el 40% de los solicitantes que conocen y no aplican los criterios, se requiere establecer acciones, **pues son reincidentes en el incumplimiento de lineamientos y requisitos.**

Por otra parte, en conjunto con el responsable de personal, identificó que:

- a. la forma en que actualmente se tiene el soporte documental de las solicitudes y trámites de pago **no permite una gestión de información adecuada, y**
- b. se requeriría el **doble de inversión** de recursos en tiempo y, por lo tanto, de pago de tiempo extraordinario en el llenado de un control interno adicional, debido a la gran cantidad de pagos que se gestionan y que el personal a su cargo es insuficiente

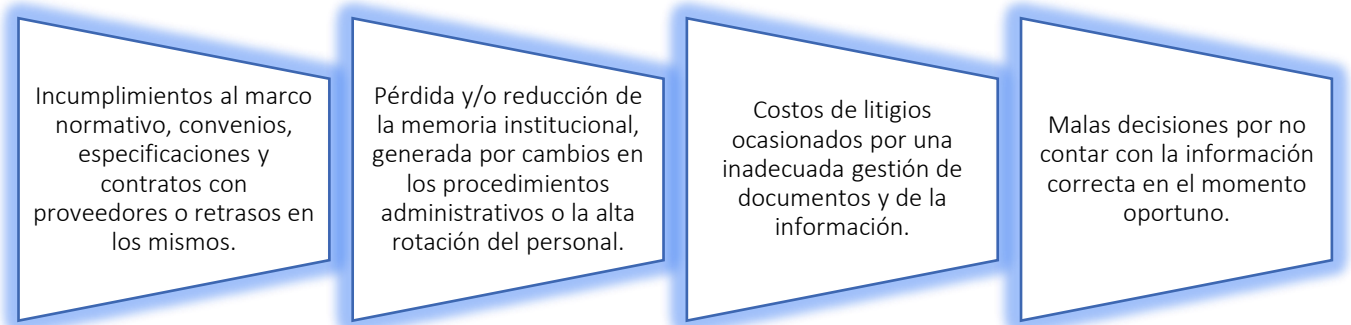
Mejora



— **Mejora:** Actividad para incrementar de manera positiva los resultados obtenidos.

Definiciones

Los Responsables de los procesos toman decisiones con base en la información y conocimiento disponibles, para atender situaciones actuales y nuevos requerimientos, por lo que **identifican y evalúan, con base en la eficacia de las decisiones tomadas**, los costos o impactos de no contar con una gestión adecuada de la información y el conocimiento, entre los que destacan:



Al comprender la estructura funcional y secuencial de funciones, procesos y actividades, el Responsable del proceso correspondiente comprende los requerimientos de información y los riesgos potenciales que conllevan el no crear los documentos necesarios de cada actividad, y del inadecuado control de los mismos.

Los Responsables de los procesos, ante los cambios en el contexto y tendencias, consideran los conocimientos actuales e identifican nuevas necesidades de información, para lo cual:

- De ser un **cambio que impacta al SGC a nivel institucional**, se notifica al proceso de gestión de calidad de acuerdo con lo descrito en la GM-GC 01 Guía metodológica de control de documentos, para actualizar información documentada del SGC.
- De ser un **cambio que afecta a la operación específica de una SyUA**, que requiera elaborar o ajustar información documentada de control interno, se procede conforme a GM-PA 03 Guía metodológica para asegurar la integridad del SGC.
- De considerarse, la **actualización de conocimientos del personal** se procede conforme a la GM-CH 01 Guía para el desarrollo de competencias

Las principales características de la mejora y, por ende, del aprendizaje organizacional dentro de cada SyUA pueden consistir en:

a) aumentar la capacidad estratégica de la SyUA, es decir, su respuesta eficaz y oportuna a las demandas del medio;

b) reforzar la capacidad de cambiar, al manejar todos los recursos apoyados en tecnologías apropiadas para ello;

c) mejorar la capacidad para prever los problemas y proponer con antelación diferentes alternativas, utilizando la experiencia y el conocimiento disponible de la SyUA.

d) mejorar el rendimiento o el desempeño administrativo al poner atención a las debilidades de los procesos.



El Secretario administrativo y el Titular determinan, con base en las lecciones aprendidas, las siguientes acciones:

- a. Pláticas de inducción para el personal de reciente nombramiento académico-administrativo donde se den a conocer los lineamientos y criterios necesarios para el uso óptimo de los recursos de cualquier índole, entre otros, el tiempo extraordinario.
- b. Entregar al inicio de cada año, una circular a todos los usuarios para que ingresen constantemente a la página de la entidad, y consulten los catálogos de servicios y formatos de la SyUA.
- c. Considerar en el programa de comunicación del Secretario administrativo la difusión oportuna en la actualización de lineamientos y requisitos administrativos, por ejemplo en el boletín bimestral de la entidad.
- d. Solicitar un programa de trabajo mensual de aquellas actividades que sí se puedan planificar, a los responsables de área que constantemente incurren en asignar tiempo extraordinario sin solicitarlo a la administración.
- e. Cuando las necesidades del servicio urgentes no permitan solicitar con anticipación el personal a la administración, el responsable del área deberá entregar la solicitud antes del término de la jornada.
- f. Implementar en el proceso de personal, en lugar de un control interno adicional, una organización de expedientes relacionados con el pago de tiempo extraordinario por su “estado”, que permita la pronta identificación de las gestiones y alertar de posibles atrasos en el pago de solicitudes o en el cumplimiento de obligaciones contractuales.

4. GLOSARIO

- **Buena práctica administrativa:** Serie de metodologías, sistemas, herramientas y técnicas innovadoras, aplicadas y probadas en las SyUA's cuyos resultados han sido sobresalientes.
- **Datos:** hechos sobre un objeto o evento.
- **Documento:** información (que describe la operación del SGC) y el medio en el que está contenida.
- **Evidencia objetiva:** datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
- **Información:** datos que poseen significado.
- **Información documentada:** información y el medio que la contiene que, para efectos del SGC, se tiene que controlar y mantener. Esta puede hacer referencia a:
 - el sistema de gestión, incluidos los procesos relacionados;
 - la información generada para que el SGC opere (documentos); y
 - la evidencia de los resultados alcanzados (registros).
- **Lección aprendida:** conclusiones lógicas y fundamentadas que se agregan al conocimiento adquirido, por medio de la reflexión y el análisis crítico de los factores y variables que puedan haber afectado positiva o negativamente, durante el proceso de realización de una iniciativa, un proceso, actividad o experiencia.
- **Registro:** documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas.

- **Resguardar:** prevenir contra un daño.
- **Pertinente:** que pertenece o corresponde a la función u objeto de análisis.
- **Relevante:** importante, significativo o destacado.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> – GM-GC 02 Guía metodológica para gestionar buenas prácticas administrativas. – GM-GC 01 Guía metodológica para el control de documentos. – GM-ED 01 Guía metodológica para evaluar el desempeño. – PG-GC 03 Procedimiento general de Atención de acciones correctivas. – GM-CH 01 Guía para el desarrollo de competencias – Plan de trabajo administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> – Lineamientos generales para la organización, administración y conservación de los archivos de la UNAM – Instrumentos de control y consulta archivística vigente. – Normas en materia de transparencia y acceso a la información pública vigente. – Reglamento de responsabilidades administrativas de las y los funcionarios y empleados de la UNAM.

6. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

- La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente
- Los resultados de cualquier acción.

7. CONTROL DE CAMBIOS

Número de revisión	Fecha de entrada en vigor	Motivo del cambio
00	01/01/2018	Creación del documento.
01	01/07/2018	Se incluye la referencia a los Lineamientos generales para la organización, administración y conservación de los archivos de la UNAM y Reglamento de responsabilidades administrativas de las y los funcionarios y empleados de la UNAM.
02	15/01/2019	Se modifica la estructura, formato y se agregan elementos visuales con ejemplos de la aplicación

8. ANEXOS

No aplica.