

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



Guía metodológica para asegurar la integridad del SGC

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	Mtra. Rosa María Casasola González	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):



- Comprenda la importancia de planificar y ejecutar bajo condiciones controladas cualquier cambio que se realice en la SyUA y que pueda afectar la operación de los procesos y la prestación de servicios conformes.
- Identifique oportunamente la necesidad de cambios o mejoras, o bien, responda eficazmente a los cambios no planificados o inesperados.
- Establezca acciones que lleven a la SyUA a asegurar la operación permanente del sistema de gestión de la calidad (SGC), y mantenga el control eficaz cuando ocurran o se implementen cambios.

Alcance

Aplica para la planificación e implementación de cambios en el SGC a nivel institucional, en las SyUA's a nivel específico y para la atención de los cambios imprevistos ocurridos en éstas.

2. INTRODUCCIÓN

Día a día las SyUA's están sujetas a un proceso de transformación en el que constantemente deben ir adecuando prácticas administrativas y reajustando conductas e ideas a las nuevas formas de desarrollo institucional.

Los cambios en el contexto de las SyUA's pueden obedecer a factores muy diversos, tales como, la mejora continua, los cambios no controlados, implementados parcialmente o comunicados de forma inadecuada, entre otros, lo que en ocasiones genera no sólo incumplimientos, sino una serie de retrabajos, quejas e insatisfacción de los usuarios y otras partes interesadas.

Los cambios pueden implicar proyectos, iniciativas o acciones que busquen mejorar los niveles de desempeño administrativo, que fomenten la participación de las personas que forman parte las SyUA's e incrementen su capacidad para reaccionar con mayor probabilidad de **eficacia ante los cambios internos y externos** (planificados o no) y se creen nuevas oportunidades de desarrollo.

Por lo anterior, cuando se determina que es necesario realizar cambios en el SGC o en la operación de la SyUA, éstos deben realizarse de forma **planificada y metódica** considerando los siguientes elementos:



Cuando los cambios se presentan a nivel institucional, el Responsable del proceso de gestión de la calidad se encarga de identificarlos y de determinar si éstos afectan el mantenimiento del SGC y/o la operación de las SyUA's a nivel específico, analiza el impacto (posibles riesgos u oportunidades), determina y difunde las actividades para asegurar la integridad del sistema.

Con la finalidad de identificar adecuadamente los momentos en que se llevan a cabo las actividades para asegurar el mantenimiento e integridad del SGC cuando se identifican o realizan cambios en el SGC, esta Guía se encuentra estructurada conforme a las etapas del ciclo Deming o PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) como se muestra a continuación:



3. METODOLOGÍA

Planificación

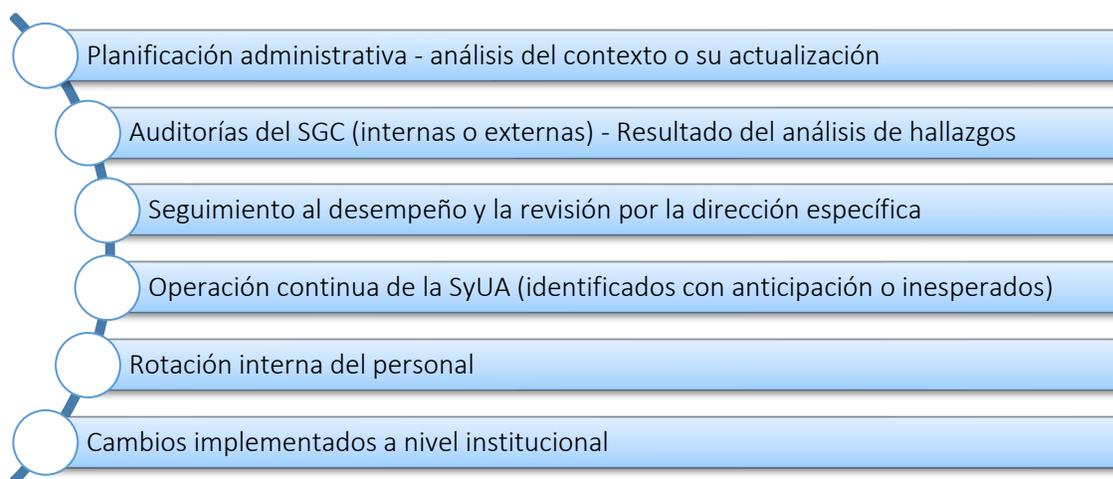


Definiciones

- **Integridad del SGC:** Cumplimiento de los requisitos establecidos, cuando ocurran, se planifiquen o se implementen cambios en el SGC.
- **Cambio:** acción y efecto de dejar una cosa o situación para tomar otra.
- **Impacto:** forma en la cual el suceso afecta el cumplimiento de los objetivos, la normatividad y los requisitos de las partes interesadas, así como en los recursos de las SyUA's.
- **Riesgo:** efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos de la calidad y la provisión de los servicios de calidad.
- **Parte interesada:** persona o grupo que influye en la operación, resultados de la SyUA y en la prestación de los servicios.

El Secretario o Jefe de unidad administrativa, en colaboración con su Representante y los Responsables de los procesos básicos, identifican la necesidad de cambios en el futuro próximo o la ocurrencia de cambios inesperados que requieren atención.

Dichos cambios surgen de las diferentes actividades institucionales, operativas de la SyUA o del SGC derivados de lo siguiente:



Una vez identificado en lo general el cambio y en función del proceso donde más impacta éste, el Secretario o Jefe de unidad administrativa establece el tipo de cambio, con base en lo siguiente:

Tabla 1- Identificación de cambios

TIPO	CAMBIO
Infraestructura	Relacionado con desarrollo, cambio o remodelación de instalaciones físicas (edificios, oficinas, equipo, áreas recreativas, jardines, entre otros); implementación de sistemas informáticos institucionales o internos (que llevan implícito un cambio en métodos de trabajo), entre otros.
Personal	Se refiere a la baja o alta de personal que participa en el SGC, como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Secretario o Jefe de unidad administrativa; ✓ Responsables de los procesos básicos; ✓ Representante del Secretario o Jefe de unidad administrativa para el SGC; y ✓ Cualquier otra persona que pueda afectar la operación de los procesos y del SGC.
Métodos de trabajo	Transformación de las actividades realizadas al interior de la SyUA, tales como, organización, comunicación y controles internos que modifican los flujos de información e interacción entre los procesos.
Procesos	Modificación en los procesos a nivel institucional debido a cambios en la legislación o normatividad institucional, o bien, con la intención de mejorar la satisfacción de los usuarios y partes interesadas o incrementar el nivel de madurez del SGC.
Documentos del SGC	Creación, adecuación o eliminación de documentos del SGC.
Otros	Cualquier otro factor no mencionado que pueda afectar la integridad del SGC.

Cuando se realicen cambios de Secretarios, Jefes de unidad administrativa o Responsables de proceso, se debe dar cumplimiento a la circular de la Contraloría CONT/001/2017 de fecha 24/04/2017, referente al procedimiento para formalizar la entrega-recepción por término o separación de un cargo.

¡ RECUERDE !

El Secretario o Jefe de unidad administrativa, en colaboración con el Representante y el Responsable del proceso involucrado determinan:

- **El propósito de los cambios:** las expectativas de lo que se pretende lograr u obtener como resultado de la implementación de los cambios;
- **Los riesgos y oportunidades:** analiza los posibles impactos positivos o negativos en la operación de los procesos, la conformidad de los servicios, la satisfacción de los usuarios y el cumplimiento de objetivos, por ejemplo, la posible pérdida de información, atrasos por el periodo de adaptación, o bien, mejora del tiempo de respuesta o mejora de la comunicación.

Para determinar los **riesgos y las oportunidades** se aplica lo establecido en la GM-PA 02 Guía metodológica para la identificación y control de riesgos.

¡RECUERDE!



¿Qué cambios se han llevado a cabo en la SyUA, sin que se haya realizado el análisis de riesgos, oportunidades e impactos?, ¿Qué consecuencias tuvieron?



Con la información anterior, determina la conveniencia de dar seguimiento al cambio vía un Programa para mantener la integridad, o en su caso, justifica a través de la existencia y uso de controles en la SyUA, que dicho cambio no afectará la operación de los procesos ni la prestación de servicios.



Situación: La Secretaría Administrativa de la UNAM da a conocer el **inicio de operaciones del Sistema Institucional de Compras (SIC)**, el cual debe ser implementado por todas las entidades y dependencias universitarias para la realización de adquisiciones y contrataciones de servicios no relacionados con la obra. El proceso de Gestión de la calidad documenta el programa de integridad y solicita a todos los Secretarios y Jefes de unidad lo implementen e informen el seguimiento de las actividades determinadas en dicho programa, tomando en cuenta que el SIC realiza adecuaciones continuamente.

Propósito: llevar un mejor control sobre los recursos utilizados en la adquisición de bienes e insumos

Tipo de cambio: Métodos de trabajo (a nivel institucional).

Riesgos y oportunidades: (R) Posible duplicidad de actividades, seguimiento inoportuno a las compras, pago extemporáneo a proveedores; (O) mayor control sobre las adquisiciones y sobre los recursos ejercidos.



Situación: Se asignaron instalaciones nuevas a la **Secretaría Administrativa** de una facultad, que deben ocuparse durante el periodo vacacional de verano. Además de la administración, también se cambiarán diversas áreas de la entidad

Propósito: Asegurar que el cambio de instalaciones no afecte la operación de la SyUA, la prestación de servicios, pérdida de información o bienes

Tipo de cambio: infraestructura

Riesgos y oportunidades: (R) suspensión temporal de servicios, posible pérdida de información y de bienes inventariables y económicos; (O) Mejora del ambiente de trabajo, reorganización interna acorde a la operación real, mayor interacción con los usuarios

El Secretario o Jefe de unidad administrativa designa al encargado de documentar y dar seguimiento al FO1 GM-PA 03 Programa para mantener la integridad del SGC, quien considera para su elaboración:

- la identificación del proceso estratégico, operativo o de apoyo y las partes interesadas que se encuentran relacionadas, a los cuales afecta directamente el cambio;
- la determinación de actividades que apoyen a minimizar los riesgos o al aprovechamiento de las oportunidades para asegurar el mantenimiento de la integridad del SGC;
- la disponibilidad de recursos de cualquier índole para la realización de las actividades, por ejemplo, información suficiente, controles necesarios, facilidades para capacitación, recursos económicos, recursos para pago de tiempo extra, adquisición de equipo, etc.;
- la asignación o reasignación de responsabilidades, es decir, quién(es) asumirá(n) las funciones, y quién(es) se encargará(n) de la implementación, ejecución y seguimiento de las actividades relacionadas con el cambio.



Cuando la implementación de los cambios identificados se atienda como un proyecto, debe definirse el objetivo, alcance, problemática a resolver y la propuesta de solución.

Para determinar las **actividades del programa** se consideran los riesgos y oportunidades identificadas, de tal manera que estén **dirigidas a atender las necesidades inmediatas y futuras de la operación** del proceso donde se realiza el cambio, por ejemplo:

- programación de eventos de capacitación para el desarrollo de competencias requeridas;
- determinación y ejecución de nuevos métodos de trabajo, controles internos, documentos específicos o del SGC;
- difusión sobre cómo se debe llevar a cabo la implementación de nuevos métodos de trabajo, controles internos, documentos del SGC, etc.;
- actividades que describan nuevas funciones, división de actividades de trabajo o cambios en la responsabilidad y autoridad;
- actividades de gestión de recursos adicionales para soporte y mantenimiento;
- actividades de comunicación con los usuarios y partes interesadas;
- seguimiento de asuntos pendientes de la operación del proceso involucrado.

Las actividades del programa también deben estar asociadas con el cumplimiento del Plan de trabajo administrativo y a asegurar la normalidad de la operación del proceso, por lo que no solo se deben incluir actividades de capacitación para el caso de cambios de personal.

¡RECUERDE!



Para cambios a nivel institucional, el Responsable del proceso de gestión de la calidad solicita a los Secretarios o Jefes de unidad administrativa mediante oficio o circular, analicen, y en su caso implementen, las actividades establecidas en el programa para mantener la integridad del SGC institucional, realizando las adecuaciones pertinentes de acuerdo a las particularidades del contexto de la entidad o dependencia.



Situación: En una entidad, el Responsable del proceso de servicios generales se jubiló, por lo que a través de la aplicación del F02 GM-CH 01 Evaluación de la competencia del personal se detectó que el nuevo responsable debe desarrollar ciertas competencias para el manejo del proceso y tener un periodo de adaptación a sus funciones.

Riesgos y oportunidades: (R) Deterioro de las instalaciones e incremento de mantenimientos correctivos; **(O)** identificación de nuevas necesidades de mantenimiento para enriquecer el diagnóstico de necesidades de mantenimiento inicial.

Programa de actividades

1. Adicionar al programa de desarrollo de competencias, los eventos de capacitación que promuevan o desarrollen dichas competencias.
2. Generar diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra el proceso (pendientes, adeudos, compromisos, entre otros).
3. Actualización y seguimiento al programa de mantenimiento, verificando su alineación con el Plan de trabajo administrativo.
4. Verificar la implementación de los controles administrativos establecidos, que dan evidencia del cumplimiento de los requisitos.

Ejecución

El personal responsable de implementar las actividades se asegura del cumplimiento oportuno de éstas, registra en la columna de seguimiento del F01 GM-PA 03 Programa para mantener la integridad del SGC los avances de las actividades, en su caso, registra alguna situación u observación particular que auxilie el análisis de los resultados y recaba la evidencia correspondiente.



En caso de presentarse desviaciones en el cumplimiento de las actividades planificadas, se puede replantear el propósito y alcance de las acciones o reprogramarse las fechas de inicio y/o término, declarando la justificación correspondiente en el apartado de seguimiento.

El Secretario o Jefe de unidad administrativa revisa el avance de la implementación de las actividades en las reuniones de seguimiento al desempeño trimestrales.



Situación: (Se retoma el ejemplo anterior) En una entidad se jubiló el Responsable del proceso de servicios generales, se detectó mediante la aplicación del F02 GM-CH 01 Evaluación de la competencia del personal, que el nuevo responsable debe desarrollar ciertas competencias para el manejo del proceso y tener un periodo de adaptación a sus funciones.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE LA REALIZACIÓN	FECHA DE INICIO Y TÉRMINO	SEGUIMIENTO (Descripción del avance)
Adicionar al programa de desarrollo de competencias, los eventos de capacitación necesarios, de acuerdo con la evaluación de la competencia aplicada: <ol style="list-style-type: none"> 1. Curso - Cómo dirigir al personal y lograr su máximo rendimiento (DGPE). 2. Curso-taller Relaciones labores en la UNAM (DGPE). 3. Taller - Planificación de los procesos básicos (SGC). 4. 4. Taller - Desempeño del proceso de Servicios generales (SGC). 	Secretaria administrativa Jefe de Personal Responsable de Servicios generales	agosto-diciembre 2018 Nueva fecha Enero-junio 2019	12/11/2018 Se han asistido a dos de los cursos requeridos, sin embargo, se tienen pendientes dos por falta de programación de la dependencia que los imparte, por lo que se requieren reprogramar para el siguiente año: <ol style="list-style-type: none"> 1. Curso-taller Relaciones labores en la UNAM (DGPE) 2. Taller - Desempeño de Servicios generales (SGC) EN PROCESO
Actualizar y dar seguimiento al programa de mantenimiento, verificando su alineación con el Plan de trabajo administrativo.	Responsable de Servicios generales Secretaria Administrativa	Agosto – diciembre 2018	12/11/2018 Se incluyeron los mantenimientos relacionados con la impermeabilización de dos edificios y trabajos eléctricos, considerando los criterios establecidos en el Plan de trabajo administrativo, así mismo se dio seguimiento a las actividades establecidas, contando con un cumplimiento del 100% del total de mantenimientos programados. CUMPLIDO

Verificación

Una vez concluidas las actividades establecidas en el F01 GM-PA 03 Programa para mantener la integridad del SGC, el Secretario o Jefe de unidad administrativa, en colaboración con el responsable de su seguimiento, verifican la eficacia de las actividades, considerando:

- a) el cumplimiento del propósito originalmente establecido;
- b) la no materialización de los riesgos;
- c) el aprovechamiento de las oportunidades

Lo anterior, a través de los siguientes mecanismos:



Si en la evaluación de la eficacia del Programa para mantener la integridad del SGC se concluye que no fue eficaz, el Secretario o Jefe de unidad administrativa en colaboración con el Responsable del proceso directamente involucrado, implementa una acción correctiva conforme a lo establecido en el PG-GC 03 Procedimiento general de atención de acciones correctivas.



Situación: (Se retoma el ejemplo anterior) En una entidad, el Responsable del proceso de servicios generales se jubiló, por lo que a través de la aplicación del F02 GM-CH 01 Evaluación de la competencia del personal se detectó que el nuevo responsable debe desarrollar ciertas competencias para el manejo del proceso y tener un periodo de adaptación a sus funciones.

Propósito del cambio: Asegurar la continuidad de las operaciones en el proceso de servicios generales.

Riesgos y oportunidades: (R) Deterioro de las instalaciones, equipo y parque vehicular e incremento de mantenimientos correctivos; (O) identificación de nuevas necesidades de mantenimiento para enriquecer el diagnóstico de necesidades de mantenimiento inicial.

Mecanismo de verificación: Reunión de seguimiento al desempeño trimestral.

Verificación de la eficacia (registro en minuta): Se tiene evidencia del cumplimiento de las actividades determinadas para asegurar la integridad del SGC y se consideran eficaces, debido a que no se materializaron los riesgos identificados y por el contrario, se detectaron nuevas necesidades de mantenimiento, que permitirán prevenir deterioros mayores en las instalaciones y equipo.

Mejora



Definiciones

- **Buena práctica administrativa:** serie de metodologías, sistemas, herramientas y técnicas innovadoras, aplicadas y probadas en las SyUA's cuyos resultados han sido sobresalientes.
- **Lección aprendida:** 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.

Con base en los resultados de la evaluación de la eficacia, el Secretario o Jefe de unidad administrativa y los Responsables de los procesos operativos identifican necesidades de mejoras que contribuyan a:

Identificar y analizar riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos de la calidad; así como definir acciones eficaces para reducir o aprovechar los efectos positivos o negativos, según corresponda.

Identificar y definir las lecciones aprendidas resultado de las actividades realizadas, con el fin de mejorar la gestión de futuros cambios y las condiciones para llevarlos a cabo.

Identificar la posibilidad y pertinencia de documentar una buena práctica administrativa, derivada del impacto y los beneficios obtenidos de la eficiencia de las actividades del programa.



El programa para mantener la integridad del SGC es un elemento de entrada para la revisión por la dirección que proporciona información sobre la eficacia de las acciones planificadas derivadas de los cambios.

Al implementar las actividades establecidas o planificadas en los programas de integridad, el Secretario o Jefe de unidad administrativa, en conjunto con los Responsables de los procesos básicos adquieren conocimiento y experiencia para la mejora y la toma de decisiones en la SyUA.

¡ RECUERDE !

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.
- **Cambio:** Acción y efecto de dejar una cosa o situación para tomar otra.
- **Impacto:** forma en la cual el suceso afecta el cumplimiento de los objetivos, la normatividad y los requisitos de las partes interesadas, así como en los recursos de las SyUA's.
- **Integridad del SGC:** Cumplimiento de los requisitos establecidos, cuando ocurran, se planifiquen o se implementen cambios en el SGC.
- **Lección aprendida:** 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.
- **Parte interesada:** persona o grupo que influye en la operación y resultados de la SyUA y en la prestación de los servicios.

- **Riesgo:** efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos de la calidad y la provisión de los servicios de calidad.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> – Plan de trabajo administrativo (de la SyUA) – GM-PA 02 Guía metodológica para la identificación y control de riesgos – PG-GC 03 Procedimiento general de atención de acciones correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> – Circular CONT/001/2017.

6. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

- F01 GM-PA 03 Programa para mantener la integridad del SGC.
- Evidencias de las actividades realizadas.

7. CONTROL DE CAMBIOS

Número de revisión	Fecha de entrada en vigor	Motivo del cambio
00	01/01/2018	Adecuación del documento por actualización del SGC.
01	15/01/2019	Se modifica la estructura, formato y se agregan elementos visuales con ejemplos de la aplicación.

8. ANEXOS

No aplica