

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



Guía metodológica para gestionar buenas prácticas administrativas

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	Lic. Ana María Rodríguez Simental	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 documentar las buenas prácticas administrativas (BPA) como elemento para la generación de conocimiento administrativo.
- b) Identifique y documente las BPA's que se generan a través de acciones, iniciativas o proyectos que mejoren la gestión administrativa de la SyUA o su desempeño global, con base en los resultados del seguimiento de la evaluación del desempeño.
- c) Cuente con un inventario de BPA's que le permita replicarlas, bajo ciertas condiciones.

Alcance

Aplica para la identificación, documentación, registro, seguimiento y difusión de buenas prácticas administrativas ya implementadas o en proceso de implementación por parte de las SyUA's.

2. INTRODUCCIÓN

Todas las SyUA's se encuentran en un proceso de adaptación permanente a los cambios internos y externos de su contexto cada vez más dinámico y complejo, por lo que deben planificar acciones de ajuste y mejora basados en el análisis de los resultados del seguimiento y la evaluación del desempeño.

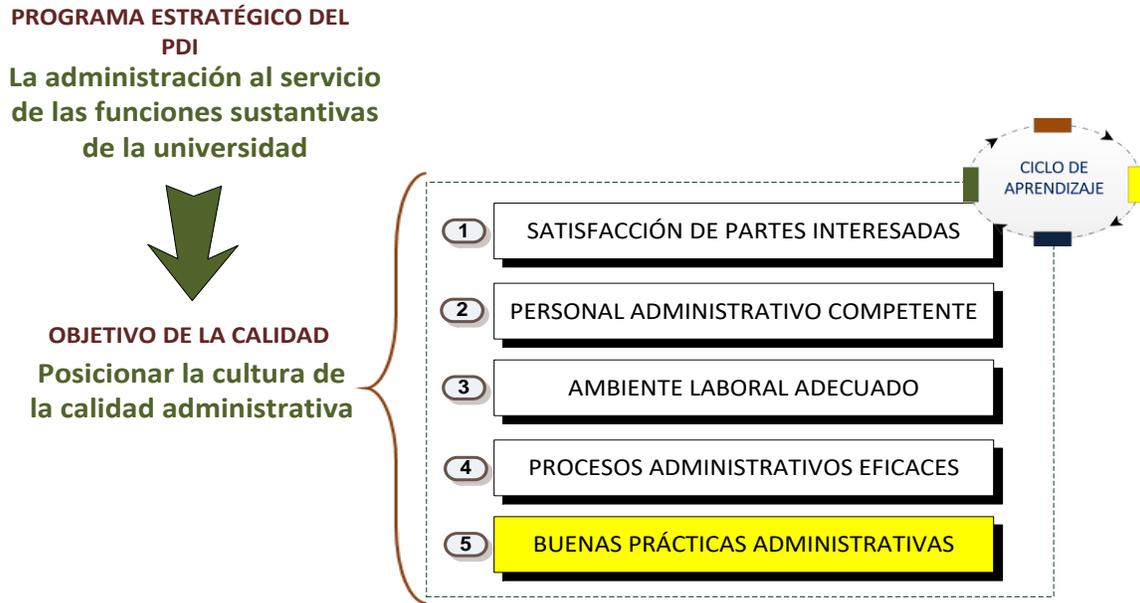
A fin de enfrentar este desafío, es importante que los equipos de trabajo de las SyUA's conozcan las diversas formas de promover cambios que les permitan **responder a las necesidades y expectativas** de los usuarios y otras partes interesadas, cambios que se promueven cuando los nuevos procesos que constituyen el SGC se integran, organizan e interactúan de manera sistémica.

En este sentido, la identificación de experiencias, técnicas, métodos de trabajo, instrumentos y acciones **innovadoras** que las SyUA's han implementado y demostrado que contribuyen al propósito de los procesos y al cumplimiento de los objetivos, se les denominan **buenas prácticas administrativas (BPA)**.

Sin importar en qué proceso se hayan implementado, las BPA's ayudan a la **creación y conservación del conocimiento administrativo** y representan una síntesis creativa del Ciclo de aprendizaje que **pone en acción** los conocimientos, habilidades, actitudes y valores del personal que está dispuesto a **innovar** para promover la mejora, personal que se vuelve cada vez más valioso porque sabe **aprender** y capitalizar las experiencias.

En el SGC, uno de los factores que contribuye al cumplimiento del segundo objetivo de la calidad "**Posicionar la cultura de la calidad administrativa en un 80% de cumplimiento anual**", son precisamente las BPA's, ya que representan un elemento vital para impulsar la innovación administrativa, y por consiguiente, una herramienta indispensable que "Estimula la administración ágil y coordinada para mejorar la calidad de los servicios institucionales de la universidad" – Plan de Desarrollo Institucional 2015-2018.

Figura 1. Factores para lograr el objetivo de la calidad número 2



Las BPA's son el resultado de la implementación de acciones derivadas de la operación de los procesos y empleo de las metodologías que pueden estar relacionadas con lo siguiente:

- adaptación y uso de tecnologías que permiten redes de comunicación efectiva con usuarios y procesos externos;
- nuevos métodos, enfoques y herramientas con impacto en:
 - la realización de los servicios, control administrativo y uso eficiente de recursos;
 - la planificación administrativa (diagnósticos, análisis del contexto y programación anual);
 - la evaluación del desempeño;
- lineamientos y políticas que impactan en mejoras de la organización interna, canales y medios de comunicación, realización de las funciones encomendadas; y
- mejoras en la interacción entre procesos, ambiente de trabajo y personal con mejores competencias.

Las actividades que conforman la metodología descrita en esta Guía se representan en el siguiente esquema:



3. METODOLOGÍA

Identificación de buenas prácticas administrativas

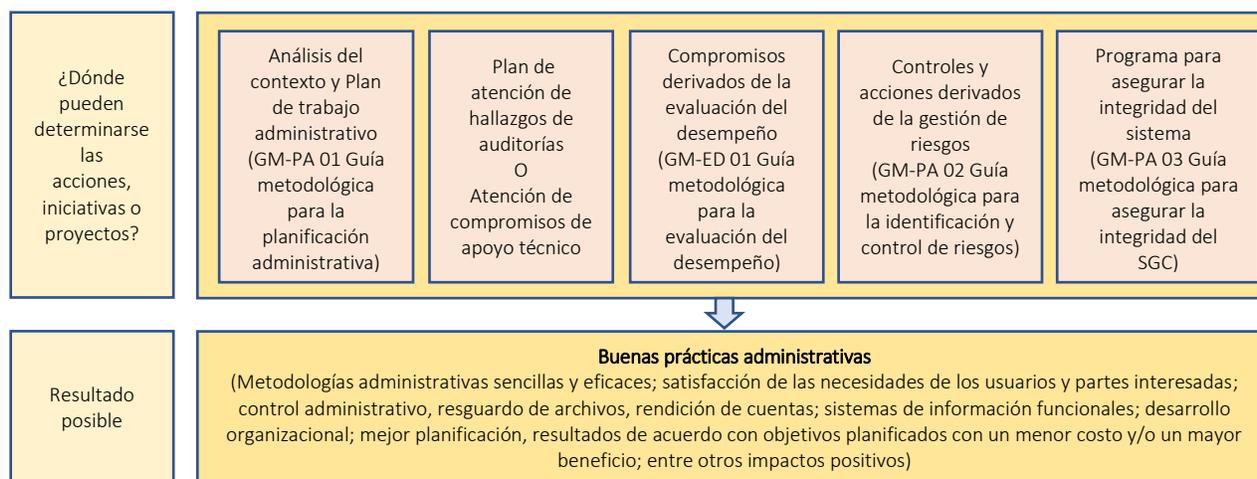


Definiciones

- **Buena práctica administrativa:** serie de metodologías, sistemas, herramientas y técnicas innovadoras, aplicadas y probadas en las SyUA's cuyos resultados han sido sobresalientes.
- **Acción correctiva:** acción tomada para eliminar la causa de una **no conformidad** detectada u otra situación no deseable.
- **Acción de mejora:** actividad que tiene como propósito incrementar el desempeño del SGC y las SyUA's.

Durante la **verificación de la eficacia de una acción** (correctivas o de mejora), iniciativa o proyecto implementado, el Secretario o Jefe de Unidad administrativa o el Responsable de su atención identifica si los efectos positivos o impactos logrados indican que dichas acciones pueden ser calificadas como una BPA, considerando lo siguiente:

Tabla 1. Situaciones o condiciones que impulsan la identificación de BPA.



Dependiendo del impacto y el alcance que haya tenido la acción implementada, la posible BPA puede consistir en la implementación concreta de una actividad, hasta la elaboración de un programa o proyecto de mediano o largo plazo relacionado con alguno de los siguientes temas o categorías:



Una BPA también puede estar impulsada por la acción de diferentes partes interesadas que se encuentran dentro o fuera del alcance del SGC, cuando dichas acciones tienen un impacto directo en la operación de los procesos de las SyUA's o del SGC, tanto a nivel específico, como a nivel institucional, tales como:

Tabla 2. Otras partes interesadas que impulsan la generación de BPA.

PARTE INTERESADA QUE IMPULSA EL CAMBIO	ORIGEN DE LAS INICIATIVAS	IMPACTO ESPERADO DE LAS BPA
Titular de la entidad o dependencia	Programas y proyectos de desarrollo administrativo en apoyo a las funciones sustantivas.	Sistemas y mecanismos que proporcionen información relevante, confiable y oportuna sobre: a) Contribución al cumplimiento de los objetivos; b) El desempeño administrativo de su entidad o dependencia; c) cumplimiento de la normatividad
Unidades Responsables de la entidad o dependencia	Solicitudes de gestión de recursos para la realización de las funciones sustantivas.	Rutinas administrativas que faciliten la gestión de los recursos necesarios y condiciones en la operación de los sistemas de: a) Enseñanza-aprendizaje; b) investigación e innovación; c) difusión y extensión de las ciencias y las artes; d) administración escolar; e) apoyo a la docencia y actividades no curriculares; f) acreditación académica o certificación administrativa.
Centralizadoras	Programas y proyectos prioritarios de aplicación general en las SyUA's	a) Sistemas informáticos de aplicación general que faciliten la gestión administrativa de las SyUA's. b) Fortalecer los procesos de descentralización y simplificación administrativa.
Coordinaciones y Direcciones Generales que encabezan subsistemas de las entidades o dependencias	Programas y acciones de mejora de aplicación en las entidades o dependencias de un subsistema	c) Cumplimiento de los requisitos normativos en la gestión de trámites y servicios por parte de las SyUA's. d) Obtener de las SyUA's información documentada relevante, confiable y oportuna.
Comisión Técnica	Proyectos y acciones de aplicación general en los procesos del SGC de la SyUA's.	a) Servicios administrativos eficaces y eficientes que apoyen a las funciones sustantivas. b) Equipos de trabajo en continua profesionalización que atiendan las necesidades de las funciones sustantivas. c) SyUA's altamente competentes que brinden información relevante, confiable y oportuna.

Una vez identificada una posible BPA, el Secretario o Jefe de Unidad designa a un Responsable de su documentación, quien **recopila e integra la información necesaria** y suficiente que le permita describir en el F01 GM-CA 02 Identificación de buenas prácticas administrativas, lo siguiente:



Situación: En 2017, en una entidad se determinó la necesidad de implementar un mecanismo que les permitiera mejorar el control de los movimientos del personal académico, ya que, en su revisión por la dirección de 2016, los principales rechazos y quejas estaban relacionados con los servicios de Altas del personal debido a la falta de expedientes organizados y actualizados, así como problemas de comunicación con los académicos.

Iniciativa o proyecto: Se determinó implementar un sistema informático para la contratación y recontractación del personal académico.

Buena práctica derivada de:	Tema relacionado:	Proceso en el que se implementó:
Revisión por la dirección (Evaluación del desempeño)	Calidad de servicio y atención al usuario	Personal (académico)

Elemento	Descripción
Problemática por resolver	a) Transmisión de información incompleta, imprecisa o incorrecta b) Expedientes incompletos c) Comunicación poco eficaz d) Quejas e insatisfacción del personal académico
Metodología utilizada	Implementación de un sistema informático en colaboración con el área de sistemas de la entidad.
Los criterios de evaluación y seguimiento de los resultados	1. Porcentaje de expedientes incompletos o incorrectos. 2. Porcentaje de información incompleta
Las mejoras o beneficios alcanzados	1. Creación de un sentido de corresponsabilidad con los usuarios y otras partes interesadas para asegurar la gestión oportuna de los movimientos. 2. Comunicación eficaz con usuarios y otras partes interesadas. 3. Disminución de quejas en un 75% sobre contrataciones y recontractaciones. 4. Información confiable y oportuna del estado de cada movimiento de personal académico.

Lecciones aprendidas

1. En un inicio faltó identificar claramente las etapas requeridas para la gestión de movimientos, así como las responsabilidades del área académica, lo cual retrasó el diseño del sistema.
2. El involucramiento del área académica en la implementación del sistema facilitó el trabajo colaborativo y redujo el tiempo de pilotaje.
3. La corresponsabilidad y mejora en la comunicación con las áreas académicas, impactó positivamente en la gestión oportuna de los movimientos del personal académico.

Para documentar la BPA puede solicitar el apoyo del Orientador técnico asignado, quien posteriormente, revisa la información disponible y, con base en los resultados alcanzados, determina si la posible BPA cumple con los siguientes criterios:

Innovación

- La práctica debe modificar positivamente la gestión y ejecución de los servicios administrativos en apoyo de las funciones sustantivas de la entidad o dependencia; o bien, promover nuevas formas de operación dentro de la SyUA.

Eficacia

- La práctica debe apoyar el cumplimiento de objetivos, promover el uso intensivo y racional de los recursos, mejorar la interacción entre los procesos y la comunicación con los usuarios y partes interesadas.

Sostenibilidad

- El análisis de la práctica debe prever la implementación de las acciones para evitar que tenga un impacto negativo o adverso por problemas de formulación, comunicación o falta de desarrollo de competencias, o bien, que demande una cantidad mayor de recursos comparado con los beneficios esperados.

Replicabilidad

- La posibilidad de que la práctica sea potencialmente transferible, replicable o que pueda adecuarse a las condiciones de otras SyUA's, aprovechando conocimientos, experiencia e inversión de recursos en su implementación.



Situación: *(Continuación de ejemplo anterior)* El Responsable de buenas prácticas administrativas del proceso de Gestión de la calidad verificó que existiera el soporte necesario para considerar como una BPA el proyecto del sistema para la gestión de las contrataciones y recontractaciones del personal académico. Se confirmó que el proyecto fue:

- **Innovador:** No existe un sistema institucional que permita realizar este tipo de comunicación y gestiones para las altas de personal académico.
- **Eficaz:** Se cumple el objetivo establecido y se solucionaron las problemáticas existentes.
- **Sostenible:** Los recursos necesarios para el mantenimiento del sistema son mínimos y no implica la gestión de recursos adicionales o contar con personal especial para su seguimiento y mantenimiento.

- **Replicable:** El sistema está elaborado en un lenguaje de programación libre, que no implica la contratación de alguna licencia específica, por lo que puede ser adoptado por otras entidades o dependencias.



Para verificar el cumplimiento de los criterios antes mencionados, el Responsable de documentar la BPA brinda las facilidades para tener acceso a la documentación que sustente el cumplimiento de los cuatro criterios anteriores.



¿Los proyectos o acciones de mejora implementadas en la SyUA consideran el enfoque de innovación, eficacia, sostenibilidad y replicabilidad?



Registro de buenas prácticas administrativas



Definiciones

- **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.

Una vez determinado que la iniciativa o proyecto implementados cumplen con los criterios establecidos para calificarse como una BPA, el Orientador técnico asignado con el apoyo del Responsable de documentar la BPA de la SyUA realizan el registro de la siguiente información, en el F02 GM-CA 02 Ficha de registro de buenas prácticas administrativas:

- Los datos de identificación de la BPA
- La descripción de la BPA
- Los medios de difusión de la BPA
- El seguimiento a la replicabilidad



Las iniciativas o proyectos implementados sólo se consideran BPA cuando cumplen afirmativamente con los cuatro criterios mencionados en la sección anterior, en caso de que alguno de los criterios sea negativo, se suspende el registro correspondiente.

El Responsable de buenas prácticas administrativas del proceso de Gestión de la calidad verifica que la información se encuentre completa y que el registro sea claro y conciso, posteriormente asigna a la BPA un código de

identificación, la agrega al Inventario de BPA (disponible en la página del SGC www.sgc.unam.mx) y la incluye en el programa de difusión de éstas.

El Responsable de documentar la BPA de la SyUA determina y registra las **lecciones aprendidas**, la experiencia que logra el equipo de trabajo con esta iniciativa (errores o aciertos durante la implementación, situaciones no previstas y la forma de abordarlas, identificación de acciones adicionales) y las recomendaciones para otras SyUA's.



Situación: *(Continuación de ejemplo anterior)*

Con base en la información disponible, además de lo general sobre el desarrollo de la BPA, se obtuvo referencia sobre los riesgos y oportunidades identificados, innovación y factores de éxito, limitaciones, lecciones aprendidas, impacto y utilidad de la BPA:

Elemento	Descripción
Riesgos y oportunidades identificados	<ul style="list-style-type: none"> Los cambios en el personal académico pueden generar atrasos en el sistema por falta de capacitación o disponibilidad de documentación completa y actualizada.
Innovación y factores de éxito	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo del titular con las áreas académicas para la implementación del SGC. Coordinación entre las áreas académicas y la secretaría administrativa. Buena comunicación con el área de sistemas y claridad de las etapas e interacción con otras áreas para la gestión de altas de personal académico.
limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia de las áreas académicas por falta de comprensión del funcionamiento del sistema y los beneficios a obtener. Tiempo disponible por el área de sistemas para el desarrollo e implementación del sistema.
lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> La coordinación interinstitucional entre las secretarías académica y administrativa puede lograr una gestión eficiente y eficaz en la contratación del personal académico.
impacto y utilidad de la BPA	<ul style="list-style-type: none"> Incrementa el grado de satisfacción de los usuarios. Reduce el número de retrasos en las altas de personal académico por falta de documentación. Facilita la obtención de información sobre el estado de los académicos y sus movimientos. Facilita las labores del área académica y administrativa, al disminuir capturas y verificar cumplimiento de requisitos normativos para los movimientos de personal académico.

Difusión de buenas prácticas administrativas

Una vez documentada de manera integral la BPA, con base en su naturaleza, complejidad y extensión, el Responsable de comunicación del proceso de Gestión de la calidad elabora una propuesta de guion y la estrategia más adecuada para la difusión de la BPA, que puede ser presentación en PowerPoint, entrevista, sesión de GoToMeeting, ficha o libro electrónico, entre otros.

El Responsable del proceso de Gestión de la calidad, en colaboración con el Secretario o Jefe de unidad administrativa de la entidad o dependencia donde se tiene implementada la BPA, determinan la viabilidad de la ejecución de la estrategia propuesta y acuerdan:

- a) sesiones presenciales impartidas por personal de la SyUA y coordinadas por el proceso de Gestión o de la calidad;
- b) contenidos y forma de presentación para su difusión en la página www.sgc.unam.mx, con toda la información soporte disponible.

Con base en las BPA's documentadas durante el semestre y los acuerdos con las SyUA's, el Responsable de buenas prácticas administrativas propone el calendario de sesiones de difusión de BPA del semestre siguiente y el Responsable del proceso de gestión de la calidad notifica a las SyUA's la disponibilidad de las presentaciones en la página del SGC para su consulta.

4. GLOSARIO

- **Acción correctiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.
- **Acción de mejora:** actividad que tiene como propósito incrementar el desempeño del SGC y las SyUA's.
- **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.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

INTERNOS	EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> – GM-PA01 Guía metodológica para la planificación administrativa. – PG-GC 01 Auditorías internas de la calidad. – GM-ED 01 Guía metodológica para la evaluación del desempeño. – GM-PA 02 Guía metodológica para la identificación y control gestión de riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> – No aplica.

- GM-PA 03 Guía metodológica para asegurar la integridad del SGC.

6. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

- F01 GM-CA 02 Identificación de buenas prácticas administrativas.
- F02 GM-CA 02 Ficha de registro de buenas prácticas administrativas

7. CONTROL DE CAMBIOS

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

8. ANEXOS

No aplica