GESPYE

GESTIÓN PÚBLICA Y EMPRESARIAL

Año 1, N° 1
Primer Semestre 2024

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
División de Gestión Empresarial
Departamento de Administración

Edificio G-202, Núcleo Universitario Los Belenes Periférico Norte No. 799,
Los Belenes, C.P. 45100, Zapopan, Jal.

DIRECTORIO UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Dr. Ricardo Villanueva Lomelí
Rector General

Dr. Héctor Raúl Solís Gadea
Vicerrector Ejecutivo

Mtro. Guillermo Arturo Gómez Mata
Secretario General

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS (CUCEA)

Mtro. Luis Gustavo Padilla Montes
Rector del CUCEA

Dr. José María Nava Preciado
Secretario Académico

Lic. Denisse Murillo González
Secretaria Administrativa

Dr. José Luis Santana Medina
Director de la División de Gestión Empresarial

Dr. César Omar Mora Pérez
Jefe de Departamento de Administración

DIRECTOR

César Omar Mora Pérez
Universidad de Guadalajara, México

COORDINADORES DE EDICIÓN

Karla Haydee Ortíz Palafox
Universidad de Guadalajara, México

CONSEJO CIENTÍFICO

Jacint Balaguer Coll
Universitat Jaume I, España

Alfredo Coelho
ENSAM'S, Francia

Adrián de León Arias
Universidad de Guadalajara, México

Joaquín Mercado Yebra
Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

David López Jiménez
Universidad de Huelva, España

Edmundo Resenos Díaz
Instituto Politécnico Nacional, México

Juan M. Rivera Fernández
Mendoza College of Business, Estados Unidos

José Ramón Torres Solís
Universidad Nacional Autónoma de México

Felipe Andrés Aliaga Sáez
Universidad de Santo Tomas, Bogotá Colombia

Dina Ivonne Valdez Pineda
Instituto Tecnológico de Sonora, México

Yorberth Montes Ibarra Uribe
Universidad del Zulia, Venezuela

Luz Marina Ibarra Uribe
Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

Andrés Valdez Zepeda
Universidad de Guadalajara, México

César Omar Mora Pérez
Universidad de Guadalajara, México

Karla Haydee Ortíz Palafox
Universidad de Guadalajara, México

Marco Tulio Flores Mayorga
Universidad de Guadalajara, México

Edith Rivas Sepúlveda
Universidad de Guadalajara, México

Tania Marcela Hernández Rodríguez
Universidad de Guadalajara, México

Rogelio Rivera Fernández
Universidad de Guadalajara, México

Jesús Vaca Medina
Universidad de Guadalajara, México

Israel Cordero Beltrán
Universidad de Guadalajara, México

Lucila Patricia Cruz Covarrubias
Universidad de Guadalajara, México

Gustavo Vaca Medina
Universidad de Guadalajara, México

GESPYE Gestión Pública y Empresarial, Año 1, No. 1, enero-junio 2024 es una publicación semestral editada por la Universidad de Guadalajara, a través del Departamento de Administración, por la División de Gestión Empresarial del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA). Periférico Norte núm. 799, Núcleo Los Belenes, C. P. 45100, Zapopan, Jalisco, México, teléfono 3337703300, ext. 25083, http://gespye.cucea.udg.mx, gespye@cucea.udg.mx, Editor responsable: Dr. César Omar Mora Pérez. Reserva de derechos al uso exclusivo del título 04-2021-053113371700-102, ISSN: en trámite, otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número: Departamento de Administración de la División de Gestión Empresarial del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA). Periférico Norte núm. 799, Núcleo Los Belenes, C. P. 45100, Zapopan, Jalisco, México, Dr. César Omar Mora Pérez. Fecha de la última modificación 10 de junio de 2024.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.
Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Universidad de Guadalajara.

Retos y realidades de los Sistemas de Gestión en la Universidad de Guadalajara

Ana Lorenza Celina Zambrano Hernández
Francisco García Martínez
Héctor Guillermo Romero Uribe
Ascania Galván Rivera
Martha Muñoz Durán

RESUMEN: El texto presenta la experiencia de varias entidades de la Universidad de Guadalajara en la creación de sistemas de gestión y certificación de procesos. La jerarquía de la organización ha permitido que cada entidad cree y adapte sus propios sistemas a sus particularidades y contexto. El objetivo que siguen estas instancias es lograr la mejora continua de los procesos en áreas como finanzas, control escolar, servicios académicos, seguridad de la información y gobernanza. Los sistemas de gestión han evolucionado a ritmos diferentes dentro de cada dependencia, creando un valioso banco de conocimientos. Se aborda el marco estratégico actual de la universidad y enfatiza la planificación participativa. Reconoce el compromiso de la universidad con eficientar sus procesos. Se describe el inicio del diseño de sistemas de gestión a principios del siglo XXI y la certificación de procesos en diferentes entidades. Si bien se han hecho esfuerzos para establecer un sistema institucional, este no ha evolucionado debido a las particularidades de cada entidad. En resumen, el texto presenta el desarrollo de los Sistemas de Gestión de la Calidad en la Universidad de Guadalajara y enfatiza la importancia de compartir experiencias y mejorar los procesos en una organización diversa. *Palabras clave: Mejora Continua, Sistemas de Gestión, Procesos, Calidad, Liderazgo.*

SUMMARY: The text presents the experience of several entities of the University of Guadalajara in the creation of process management and certification systems. The organization's hierarchy has allowed each entity to create and adapt its own systems to its particularities and context. The objective that these entities follow is to achieve continuous improvement of processes in areas such as finances, school control, academic services, informa-

tion security and governance. Management systems have evolved at different rates within each department, creating a valuable knowledge bank. The university's current strategic framework is addressed and emphasizes participatory planning. Recognizes the university's commitment to making its processes more efficient. The beginning of the design of management systems at the beginning of the 21st century and the certification of processes in different entities is described. Although efforts have been made to establish an institutional system, it has not evolved due to the particularities of each entity. In summary, the text presents the development of Quality Management Systems at the University of Guadalajara and emphasizes the importance of sharing experiences and improving processes in a diverse organization. Keywords: Continuous Improvement, Management Systems, Processes, Quality, Leadership.

Introducción

El presente trabajo busca compartir la experiencia que han tenido algunas entidades de la Universidad de Guadalajara en la creación de sistemas de gestión y la certificación de procesos. Es importante partir de la aclaración de que en la institución no se ha implementado un sistema general en este sentido, situación que se considera se deriva del hecho de la apuesta por una descentralización que ha permitido que cada entidad universitaria, como son los centros universitarios o los sistemas de educación, genere y adecúe sus propios sistemas de calidad debido a sus particularidades y contexto. En este sentido, el presente ejercicio de reflexión ha permitido dialogar de manera interna sobre las experiencias, obstáculos, coincidencias y posibilidades que se tienen en puerta al compartir este interés por la mejora continua de los procesos en distintos ámbitos de los procesos de gestión: Finanzas, Control escolar, Seguridad de la Información en las Tecnologías y en la Administración.

Tratándose de una institución tan diversa por sus dimensiones, los Sistemas de Gestión han evolucionado a diferentes ritmos y momentos en cada dependencia generando, con estas experiencias, un banco de conocimiento de mucho valor para la institución y para otras instancias similares que en su momento decidan buscar una certificación. En las siguientes páginas, se pretende desarrollar cómo se ha caminado en el diseño de los sistemas de gestión de calidad de la Red Universitaria, así como los retos y buenas prácticas que se debieron implementar en el momento de desarrollar los Sistemas de Gestión.

Antecedentes: el marco estratégico actual de la Universidad de Guadalajara

La Universidad de Guadalajara está conformada en una Red Universitaria a partir de la descentralización que tuvo lugar en 1994 con el objetivo de *"desconcentrar los servicios y funciones de la institución hacia las diferentes entidades universitarias y conformar una institución más ágil, dinámica y abierta a las oportunidades del contexto"* (Universidad de Guadalajara, 2023, párr.3). Hoy en día, de acuerdo a las estadísticas presentadas por el Rector General, el Dr. Ricardo Villanueva Lomelí, en su Informe de Actividades correspondiente al año 2021, la Universidad de Guadalajara está presente en 110 de los 125 municipios del Estado de Jalisco, en los cuales se ubican 16 centros universitarios y 175 planteles del Sistema de Educación Media Superior – conocido como SEMS -, y el Sistema de Universidad Virtual – denominado SUV -, a través de los cuales se atendió, tan solo en 2021, a 324,340 estudiantes.

En el aniversario número 25 de nuestra Casa de Estudios, celebrado en 2019, el mismo Rector General reconoció en una entrevista que *"hemos transitado de una planeación centralizada, concebida y dirigida por expertos y personal directivo a una planeación participativa"* (Villanueva, 2019). Es precisamente esta planeación participativa la que nos ha permitido, como institución, incluir otras metodologías de planeación, nuevos modelos de gestión y observar con mayor énfasis el control de nuestros procesos y la evaluación de resultados. La descentralización que hoy nos caracteriza también ha permitido la generación de diversos esfuerzos, el planteamiento de distintos proyectos y, por supuesto, el diálogo interdependencias que nos permita compartir experiencias y mejorar procesos y modelos.

El alcance de esta diversidad y diálogo se observa actualmente en el *"Plan de Desarrollo Institucional 2019 – 2025, Visión 2030. Tradición y Cambio"* de la UdeG en cuya integración participan distintos agentes de la comunidad universitaria: estudiantes, investigadores, directivos, trabajadores administrativos, profesores, etc. Bajo este PDI – como se nombra comúnmente este Plan -, las entidades universitarias se rigen con una misión, una visión al 2030, 13 valores manifestados en el Código de Ética, observando los 17 objetivos de Desarrollo Sustentable, atendiendo a tres Principios de Gestión Institucional, a saber: Gobernanza, Austeridad y Transparencia y Rendición de Cuentas; tres Políticas: Transversales, Inclu-

sión, Gestión de la Innovación y Gestión de la Incertidumbre, tres trayectorias: Nivel Medio Superior, Pregrado y Posgrado, organizados bajo cuatro propósitos sustantivos: Docencia e Innovación Académica, Investigación y transferencia tecnológica y del conocimiento, Extensión y Responsabilidad Social, y Difusión de la Cultura.

Sin hacer un análisis de las particularidades de cada uno de estos elementos de nuestro PDI; tan solo se enumeran porque en el marco de ellos se ha asumido el compromiso de realizar o recuperar o, en su caso, renovar los sistemas de gestión de la calidad que se han generado en algunas de las entidades de la Red Universitaria en las últimas dos décadas.

Cultura de la Calidad en la Universidad de Guadalajara: el inicio.

El diseño de sistemas de gestión en la institución se remite a principios del siglo XXI, cuando en el año 2001, en seguimiento al Programa Nacional de Educación 2001-2006, la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica instrumentó programas para el desarrollo de la educación que consideraban como uno de sus objetivos el aseguramiento de la calidad de las Instituciones de Educación Superior a través de las acreditaciones de organismos especializados. En alineación a ello, el entonces Rector General de la Universidad de Guadalajara, José Trinidad Padilla López, planteó en su programa general del trabajo lo siguiente:

> cultura organizacional hacia la mejora de la eficiencia y la efectividad, priorizando la utilización óptima de los recursos institucionales. En este sentido, nos proponemos alcanzar la certificación de la norma de calidad ISO 9000 para nuestras operaciones administrativas como objetivo primordial (Padilla, 2001).

Bajo este contexto, el proceso inicia con la acreditación de un equipo de trabajo de la antes denominada Coordinación General Administrativa como auditores en ISO 9000 con el objetivo de que apoyaran en los procesos de implementación de Sistemas de Calidad en los procesos administrativos.

En el año 2002 se implementa una estrategia de concientización de la Cultura de la Calidad y comienzan los trabajos para documentar e implementar la

certificación de los procesos de gestión principales, es decir, los llevados a cabo por la Coordinación de Control Escolar y la Dirección de Finanzas. En el mismo marco, y como parte del programa de trabajo en cuestión de calidad, en julio del 2003, se obtiene la certificación de los procesos relacionados con el "Servicio de asesoría en el diseño y/o actualización de sistemas de gestión" de la Unidad de Sistemas y Procedimientos adscrita a la Coordinación General Administrativa.

Así, en el periodo comprendido del 2004 al 2005, diversas instancias de la Red Universitaria obtienen la certificación en ISO 9001:2000, lo que se observa como una eficiente implementación de los sistemas de gestión universitaria. Algunas de las entidades que lograron la certificación de sus procesos son los siguientes:

- Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías (CUCEI), "Proceso de selección y admisión de la información".
- Centro Universitario del Norte (CUNorte), "Diagnóstico de necesidades educativas, diseño institucional y administración de las unidades de aprendizaje que se ofrecen en dicho centro".
- Coordinación de Control Escolar, "Proceso de expedición y registro de títulos, diplomas y grados. Proceso de ingreso de aspirantes a alumnos"
- Dirección de Finanzas, "Administración integral de los recursos financieros de la Universidad de Guadalajara".
- Centro Universitario de la Ciénega (CUCiénega), "Proceso de enseñanza-aprendizaje -desde la promoción, difusión, formación y titulación- de las licenciaturas en: Administración, Recursos humanos, Educación, Mercadotecnia, Negocios internacionales, Derecho, Contaduría, Informática, Ingeniería química, Químico farmacobiólogo, Ingeniería industrial, Ingeniería en computación y Periodismo".
- Vicerrectoría Ejecutiva, "Políticas institucionales y diseño de planeación estratégica de la Red Universitaria".
- Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD), "Procesos de Control Escolar".
- Centro Universitario de la Costa Sur (CUCSur), "Procesos de Control Escolar y CRAI-Biblioteca"

En el 2005, se inicia además la identificación de procesos transversales entre Entidades de la Red para consolidar sistemas de Gestión de Calidad que involucren a más de una dependencia. No obstante, el intento de generar un solo sistema

institucional por macroproceso a nivel Red no prosperó, esto considerando la particularidad de cada una de las entidades que lo integran, así como la diversidad de contextos en los cuales se ubica cada una de ellas. Es por ello que la decisión de establecer un Sistema de Gestión de Calidad depende de cada una de estas instancias.

Por otro lado, del 2005 a la fecha la Universidad de Guadalajara ha tenido transformaciones estructurales de distinto alcance, tanto por reorganización interna de áreas como hasta movimientos interdependencias y más recientemente una Reingeniería que tuvo lugar en 2020 concluyendo en 2022. En este tránsito de más de 15 años, algunas de las entidades de la Red certificadas se han modificado, y diversas no migraron a las versiones posteriores de la norma ISO 9001:2000; el principal motivo de ello, se considera, se ha derivado de la falta de recursos tanto financieros como humanos o bien, a la incorporación de nuevas leyes y disposiciones que cambian la operación de los procesos; un claro ejemplo de esto último es la entrada en vigor la de la Ley General de Contabilidad Gubernamental en el 2012, que vino a reformar todos los procesos financieros y contables de la Red Universitaria.

De acuerdo con lo reportado en el Anexo Estadístico del Informe del Rector General el Dr. Ricardo Villanueva Lomelí, en el año 2021 se encontraban certificadas 7 Dependencias de la Red Universitaria, a saber:

La Coordinación de Control Escolar se encarga de diversas funciones, como la selección de aspirantes, la emisión y registro de títulos y diplomas, así como la gestión documental y la elaboración de informes estadísticos en materia escolar, todo ello en conformidad con la norma ISO 9001:2015.

El Centro Universitario Ciencias Exactas e Ingenierías (CUCEI) ofrece servicios administrativos y bibliotecarios a la comunidad del centro universitario, abarcando procesos como ejercicio presupuestal, ejecución de fondos externos, pago de nómina, ingreso de personal académico y administrativo, entre otros, todos alineados con la norma ISO 9001:2015.

El Centro Universitario de la Costa Sur (CUCSur) de Autlán de Navarro lleva a cabo actividades relacionadas con la planeación estratégica, la administración de recursos financieros, adquisiciones de materiales y servicios, gestión de infraestructura, personal, ambiente de trabajo, control escolar, biblioteca, servicios tecnológicos, académicos y sociales, todo ello en conformidad con la norma ISO 9001:2015.

El Centro Universitario de la Ciénega (CUCiénega) proporciona servicios educativos relacionados con la formación profesional, desde el ingreso hasta la titulación, bajo las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015.

El Centro Universitario de los Altos (CUAltos) opera la Biblioteca "Dr. Mario Rivas Souza", ofreciendo servicios bibliotecarios como orientación al usuario y préstamo de materiales, todo conforme a la norma ISO 9001:2015.

La Coordinación General de Extensión y Difusión Cultural (Cultura UDG) gestiona procesos financieros y estratégicos para actividades culturales dentro de las atribuciones normativas de la Secretaría de la Coordinación General de Extensión y Difusión Cultural de la Universidad de Guadalajara, en línea con la norma ISO 9001:2015.

El Sistema de Educación Media Superior / Escuela Preparatoria No. 5 sigue el proceso de ingreso, trayectoria y egreso de estudiantes, todo ello conforme a la norma ISO 9001:2015.

La implementación de sistemas de gestión: la experiencia de la Red Universitaria

La implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad en la Universidad de Guadalajara se ha llevado a cabo de forma muy diversificada, algunos con acompañamiento de un consultor externo y otros solicitando la colaboración de talentos de la institución que tienen la experiencia; las ventajas y desventajas de ambos escenarios son diversas, no obstante, el objetivo finalmente se ha logrado.

El elemento clave ha sido la aplicación de un enfoque sistémico para revisar la información disponible y garantizar su utilización efectiva en la toma de decisiones. En este sentido, las revisiones se han centrado en los siguientes tres aspectos:

Identificar oportunidades de mejora, aprendizaje e innovación.

Evaluar las acciones de mejora realizadas, considerando la adaptabilidad, flexibilidad y receptividad con respecto a la visión y los objetivos de la organización.

Determinar si los recursos asignados han sido adecuados y si se han empleado de manera eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales. Para lograr una mejora, innovación y aprendizaje efectivos y eficientes, es fundamental que las personas en las entidades certificadas posean la capacidad y estén capacitadas

para realizar juicios basados en el análisis de datos y la integración de lecciones aprendidas.

Asimismo, consideramos que, en el ámbito del diseño e implementación de los sistemas de gestión universitarios, el común denominador es el compromiso de la dirección, el cual resulta primordial para el éxito o fracaso de estos procesos. El reto no es lograr la certificación es mantenerla y reforzarla a través del tiempo.

Bajo este planteamiento, se permitirá compartir en las siguientes páginas la experiencia de los distintos sistemas desarrollados y aún vigentes, en lo que respecta a cinco temas específicos: importancia de la Alta Dirección en la implementación; Integración de Marcos normativos y regulatorios; gestión del sistema e implementación de buenas prácticas.

Importancia de la Alta Dirección en la implementación de los sistemas de gestión

La competitividad actual y los crecientes cambios han provocado que las organizaciones busquen algún mecanismo que garantice un éxito sostenible en el cumplimiento de sus objetivos.

Un mecanismo comprobado que garantiza el cumplimento de sus objetivos es la implementación de un "Sistema de Gestión de la Calidad," el cual permite la toma de decisiones y establecer los objetivos en la institución para lograr la mejora de sus procesos sustantivos. Para las Universidades públicas, como lo es la Universidad de Guadalajara, el reto no es diferente.

Dentro del marco de la implementación de los "Sistemas de Gestión" y "Esquemas de Buenas Prácticas", es indispensable establecer en qué medida deberá comprometerse la "Alta Dirección" ya que se vuelve una necesidad para que la organización pueda funcionar de manera competitiva. Aquí, cabe precisar que en los casos de los sistemas de gestión universitarios, la Alta Dirección ha sido el rector del centro universitario, el coordinador general, el director de la preparatoria, etc.; es decir, no se debe dejar de pensar que los sistemas se han implementado a nivel de dependencia, no de manera transversal en la Red Universitaria. Así, el Liderazgo y Compromiso son un requisito que tiene como objetivo asegurar que la "Alta Dirección" está ejerciendo una responsabilidad efectiva ante la necesidad de una mejora en la organización. Asimismo, esa visión estratégica se vuelve una pieza fundamental para el éxito en el desarrollo e implementación de

los Sistema de Gestión en las Organizaciones.

De manera recurrente los directivos siguen considerando a los "Sistemas de Gestión" como un trabajo extra a las actividades de rutina, lo que conlleva en muchos de los casos a disminuir el interés hasta llegar a soltar esta iniciativa o abandonar la implantación. ¿Por qué sucede esto?, ¿Desde la alta dirección se asume el compromiso y liderazgo para influir en el cambio de mentalidad, que es necesario para cumplir con los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad? O en sentido opuesto, es interesante hacer la pregunta ¿los profesionales de la calidad están listos para involucrar a la alta dirección en estos procesos?

En la Universidad de Guadalajara se puede observar que la constante del éxito en los diferentes proyectos de implementación para los Sistemas de Gestión de Calidad ha sido la visión, la dirección y el compromiso de la Alta Dirección. El ir de la mano de la Alta Dirección ha sido una estrategia eficaz que ha permitido la identificación e integración de las consideraciones y requisitos internos y externos, el contexto de la organización y su normatividad, necesarios para llevar a buen término la implementación de un Sistema de Gestión.

Es importante mencionar que cada uno de los Sistemas de Gestión implementados al interior de la comunidad universitaria de la UdeG, están alineados a un marco estratégico, que establece la dirección y liderazgo, identifica y provee los recursos necesarios, mantiene una base documental, capacita y comunica a su personal, evalúa y mejora. El resultado de este modelo de trabajo se refleja en el cumplimiento y mejora de los procesos sustantivos y adjetivos de esta casa de estudios.

En resumen, el liderazgo, presencia y participación de la Alta Dirección permite imprimir su visión e identificar los obstáculos o riesgos de manera anticipada, realizando los ajustes pertinentes para llegar al logro de los objetivos, con un equipo involucrado, fortalecido y enfocado en un mismo fin.

La UdeG está convencida de que la suma de los esfuerzos ante la implementación de los sistemas de gestión permite identificar la ruta a seguir, es decir, de donde parte y hacia dónde va, cómo saber que ya se logró y cómo mantenerse y mejorarse. Un líder comprometido, además de ser la pieza estratégica, obtendrá valiosa información que requiere para la toma de decisiones en el ejercicio de su función.

Vale la pena cerrar este apartado haciendo una contextualización en relación con las vivencias y reflexiones a la cuales se ha enfrentado a lo largo del tiem-

po en relación con la implementación de los Sistemas de Gestión en la Universidad. Sin duda voltear a unos años atrás, permite identificar que en los sistemas de gestión de la red universitaria el equipo inicia con gran entusiasmo, empero, las acciones de implementación comienzan a generar un caos en las actividades diarias, ya que rompe los esquemas en los que se venía trabajando, provocando una desaceleración, debido a las situaciones con las que se van encontrando y a la resistencia al cambio como factor principal.

La Alta Dirección no es ajena a estos escenarios donde el plan inicial es optimista, pero durante la implementación se requiere hacer ajustes, mismos que pueden causar conflictos entre los participantes y/o partes interesadas llegando en algunos casos a claudicar los proyectos de implementación. Sin embargo, la tenacidad de Alta Dirección en conjunto con las piezas clave del equipo de trabajo, han permitido cruzar ese momento de caos, lograr el éxito de la implementación, comenzar a obtener y reconocer los beneficios. Una vez que el sistema logra su objetivo se reconoce que el esfuerzo valió la pena y lo mejor es saber que se cuenta con un estratega convencido, visionario, capaz de llevar a la organización a los siguientes niveles de madurez.

Integración de marcos normativos y regulatorios

Tomar la decisión estratégica de implementar un Sistema de Gestión de Calidad conlleva una serie de análisis internos y externos en las organizaciones. La misma norma ISO, hace referencia a la obligatoriedad de analizar el contexto sobre el cual se desarrolla, para ello es sumamente importante hacer una evaluación sobre aquellos factores que representan una fortaleza o una oportunidad de mejora. Una vez que se determina cómo se encuentran, se debe identificar aquella normatividad aplicable tanto interna como externa, parte fundamental de este proceso es la revisión de marcos normativos en conjunto con los marcos regulatorios que rigen los procedimientos sobre los cuales se desarrollan las actividades.

Los marcos normativos, al igual que las normas ISO establecen aquellos "DEBES" que se tienen como obligación para dar seguimiento y cumplir, pues representan una base muy importante para definir la documentación de todos aquellos procesos, subprocesos y procedimientos que integran los Sistema de Gestión de Calidad (De la Torre y Bejarano, 2013). Las normas ISO determinan la obligatoriedad de cumplimiento en sus requerimientos "capacidad para pro-

porcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables" (ISO 9000, 2016), estas además forman parte del marco de referencia.

Cumplir con los requisitos del cliente y operar bajo modelos de mejora continua, son los principales objetivos de un Sistema de Gestión de Calidad; sin embargo, se deben considerar las obligaciones normativas que regulan, por ejemplo, para aprobar las materias los alumnos (clientes) solicitarían hacerlo solo por la asistencia, sin embargo, las normas internas de la UdeG obligan a cumplir con un parámetro de medición (promedio).

En este sentido, al establecer las bases de un Sistema de Gestión eficaz, se requiere que al documentar los procesos se consideren todas aquellas normas, leyes, políticas y reglamentos internos y externos que son de aplicabilidad obligatoria (ISO 9001, 2016) . No obstante, esto representa un reto enorme, ya que las normativas y los requerimientos en ocasiones no trabajan en conjunto, puesto que los requerimientos de organismos gubernamentales complican y obstaculizan el desarrollo de los procesos.

El marco normativo y regulatorio de un Sistema de Gestión de Calidad marca un referente de lo que se tiene la obligación de cumplir, que está integrado principalmente por:

- Norma ISO por implementar
- Normatividad interna
- Normatividad externa

En la Universidad de Guadalajara, la normatividad interna se encuentra a disposición pública en sitios web, lo que agiliza su consulta y comunicación. Esta normatividad se integra por los siguientes documentos:

- Ley Orgánica de la Universidad de Guadalajara
- Estatuto General de la UdeG
- Estatuto del Centro Universitario
- Reglamento de ingreso de aspirantes
- Reglamento de egreso
- Procedimientos del Presupuesto de Ingresos y Egresos
- Reglamento de Adquisiciones, Arrendamientos y Contratación de Servicios de la Universidad De Guadalajara

En lo que respecta a la normatividad externa, son diversos los documentos y normas a los que se deben apegar los procesos y procedimientos. Por un lado, al ser una institución pública se tienen obligaciones en materia de transparencia y rendición de cuentas; por lo que se apegan a normas federales en materia de finanzas y administración pública; regidos por leyes y lineamientos de ejercicio de recursos públicos estatales, entre otros. La variabilidad es amplia considerando la diversidad de los campos del quehacer universitario.

El tener claridad sobre los marcos normativos y regulatorios que aplican a los procesos que integran los Sistemas de Gestión en la Universidad de Guadalajara, ha sido de gran importancia para que la operación se lleve a cabo de manera adecuada y además ha permitido la mejora de los procesos, no solo para aquellas entidades de Red certificadas sino para toda la Universidad en general, ya que existen foros de intercambio en los cuales se han compartido experiencias y mejores prácticas que en algunas ocasiones han fortalecido la actualización de la normas y políticas.

Gestión del sistema

La reflexión sobre los sistemas de gestión y como son controlados, debe realizarse considerando dos realidades: la causa ejemplar y la causa eficiente. Por causa ejemplar comprendemos las normas, principios, ideas, lineamientos, entre otros que dictan el "cómo debe de ser", es decir, plantean la utópica realidad del diseño, desarrollo, implementación y control de un Sistema de Gestión de la Calidad. Y por causa eficiente se observa lo que sucede en una organización cuando implementa un sistema de gestión.

Ahora bien, el deber ser de un SGC parte, como se ha mencionado, de las normas, principios y lineamientos en relación al contexto y objetivos de la organización, lo cual implica el desarrollo en un compromiso consciente del cumplimiento-aplicación de los Principios de Gestión de Calidad; en congruencia, el control de SGC implica a su vez, una actitud de permanente apertura al cambio, el cual se debería derivar de una visión de conjunto, con una mentalidad analítica-deductiva de la realidad desde la cual interactúa cada institución.

Bajo esta perspectiva, se debe enfatizar que no deben perderse de vista los siete principios de la gestión de la calidad que han de ser observados por todos los miembros de la organización desde sus distintos niveles, iniciando por la dirección (Gutiérrez, 2005). Estos principios son: enfoque en el cliente (o usua-

rio), liderazgo, compromiso del personal, enfoque basado en procesos, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y gestión de las relaciones.

Con esta perspectiva y con la finalidad de conducir y operar una organización en forma exitosa con miras en la mejora de la calidad, el mejor aprovechamiento de los recursos y sobre todo la satisfacción de sus usuarios, la Universidad de Guadalajara ha buscado y aplicado diferentes estrategias con el fin de lograr este y otros objetivos. Una de las herramientas son los sistemas de gestión los cuales han tenido diferentes contextos, etapas y tiempos, provocando cambios, en ocasiones superficiales y en otras esenciales. A continuación, se compartirán los puntos que cada instancia considera más sobresalientes de su experiencia en la gestión de sus respectivos sistemas.

Coordinación General de Extensión y Difusión Cultural

Para esta coordinación la parte medular del control de su SGC es el compromiso de la alta dirección, que junto con los líderes de procesos han establecido los lineamientos, actividades y directrices para la revisión y evaluación del sistema, que, de manera periódica, busca verificar y evaluar la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del sistema, actividades esenciales en la búsqueda de la mejora continua. Por su parte, cada líder y responsable de proceso, en la gestión de su encomienda, ha determinado sus objetivos e indicadores, así como la periodicidad para la medición de estos, la evaluación continua y toma de decisiones respecto al proceso de gestión de riesgos.

Sistema de Educación Media Superior Escuela Preparatoria No. 5

En esta dependencia se entiende como parte fundamental de un SGC la asignación de presupuesto para el desarrollo de las actividades de éste, como lo son: la programación y pago de auditorías internas y externas según corresponda; la capacitación constante y los insumos correspondientes para un adecuado desarrollo de las actividades que implica el SGC.

CUCiénega

Se sostiene que las responsabilidades del encargado del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) son determinantes para la efectividad de las acciones y sus resultados, lo que amplifica cualquier oportunidad de mejora y contribuye a la comprensión de los requisitos y necesidades del usuario en todos los niveles de la organización, así como a la toma de decisiones basada en evidencia. Estas responsabilidades abarcan la planificación, organización, dirección y control de las actividades relacionadas con la verificación del cumplimiento de las acciones correctivas, la revisión de los resultados de las evaluaciones y auditorías internas y externas, el cumplimiento de los requisitos legales y otros, la medición de la satisfacción del usuario y la proposición de acciones para la mejora continua. Por otro lado, el liderazgo ejercido por la Rectoría, como máxima responsable del Sistema y de la mejora continua, constituye el pilar fundamental para la participación de todos los miembros de la organización.

CUAltos

En este Centro Universitario, el control de su SGC se ejerce desde la alta dirección, mostrando la importancia del liderazgo, exponiendo los beneficios que se tienen al contar con un SGC, analizando las ventajas de contar con uno y su impacto ante los organismos acreditadores de Programas Educativos (PE), lo que muestra el compromiso con que se lleva, lo que ha dado como resultado la optimización de esfuerzos.

CUCSur

En esta dependencia se considera que para tener un adecuado control del SGC es indispensable que se conforme un Subcomité de Certificación de Calidad, el cual desde su experiencia ha sido integrado por: la Alta dirección (Rectora, Secretario Académico, Secretaria Administrativa), el Representante de la Dirección, el Responsable del SGC y los líderes de procesos, patentando así el compromiso y liderazgo en todos los niveles de la organización, quienes, con base en el contexto interno y externo, así como con la eficiente administración de los recursos: humano, material, financiero, tecnológico, e infraestructura, aseguran el mantenimiento del SGC, apoyados de los procedimientos de visitas bimestrales, auditorías internas y las externas, procesos que se han descrito y documentados para establecer, líneas de acción, constancia y trazabilidad.

Implementación de buenas prácticas

Finalmente, en lo que respecta a la implementación de buenas prácticas, se puede comentar que, con la intención de cumplir de manera eficiente y eficaz con los requisitos de los productos y servicios, para garantizar la satisfacción de los clientes, en los diferentes Sistemas de Gestión de la Universidad de Guadalajara se han implementado Modelos de Gestión que están preparados para afrontar los riesgos y aprovechar las oportunidades de la institución.

Entre las acciones que han incidido favorablemente en los propios sistemas de gestión de la calidad y agregado valor a los procesos se encuentran las que enumeramos a continuación.

1. Compromiso del personal involucrado en los procesos certificados para aprender y aplicar todos los debes y deberías de la norma.
2. Toma de conciencia de la Dirección y del personal respecto a los beneficios e importancia de la implementación de un Sistema de Gestión.
3. Oportunidad para ejercer el liderazgo, la capacidad de persuasión y de negociación, así como mejoras en la relación de trabajo y empatía entre las diferentes dependencias.
4. Reuniones frecuentes de los líderes del Sistema con la Alta Dirección, de manera semanal o quincenal, según se requiera, con base en su procedimiento de gestión de la comunicación.
5. Análisis y evaluación permanente de los procesos, identificando oportunidades de mejora, la posibilidad de ampliación del Sistema, la incorporación de nuevos procesos y la eliminación de otros.
6. Identificación de las brechas organizacionales de capacitación para establecer así planes de acción que se ajusten a la realidad. Capacitación continua al personal y equipo auditor, a través de un programas y planes anual de capacitación efectivos, coordinados, confiables, continuos y sostenibles permitiendo corregir deficiencias en las competencias y habilidades del personal para así cumplir de una mejor manera con los perfiles de puestos
7. Uso de tecnologías que permiten que el Sistema esté al alcance de todo el personal a través de plataformas internas de gestión de la información, como es el caso de “Intranet” de la Coordinación General de Extensión y Difusión Cultural.
8. Control de la información documentada en Listas Maestras, codificación

y clasificación de formatos y documentos que permiten salvaguardar toda información documentada interna y externa.

9. Simplificación de formatos y la elaboración de manuales e instructivo.

10. Revisiones periódicas de parte del responsable del Sistema a los procesos certificados y por certificar que incluye toda la información documentada interna y externa, el control documental y la actualización de información en Intranet, en el caso de Extensión y Difusión Cultural.

11. Realización de auditorías internas y externas que permitan determinar el grado de cumplimiento de los requisitos presentes en todas las Normativas ISO, así como el apego a la normativa universitaria y de esta manera identificar las no conformidades y las oportunidades de mejora con el fin de establecer planes de acción que permitan solventarlas y aprovecharlas según sea el caso.

12. Mejora constante del SGC de manera que los procesos resulten más eficientes y tengan un mejor rendimiento logrando así la satisfacción de los clientes.

13. La mayoría del personal que se encuentra en el alcance de la certificación conoce y usa la plataforma donde se describe la interacción de procesos y la lista maestra de control; asimismo, el alto grado de compromiso por atender a los usuarios de la mejor manera apoyándoles en lo que necesiten, sin una "mala cara".

14. La implementación del programa de visitas bimestrales, trimestrales o según sea el proceso, para el seguimiento de los proyectos de mejora, el análisis de sus matrices de gestión de riesgos, los indicadores y en sí de la realización de sus procesos.

Los sistemas de gestión de la Universidad de Guadalajara están comprometidos con la búsqueda, la aplicación y evaluación de acciones que aporten mejoras al desempeño, fortaleciendo aquellas acciones que lo requieran y eliminando las no significativas, con la finalidad de disminuir riesgos y eficientar sus procesos; replicando las experiencias positivas que puedan ser usadas en otras dependencias de la misma Universidad.

Conclusiones

No se puede definir de manera concreta las características de un SGC de la Universidad de Guadalajara, puesto que uno de los retos que presenta es la gestión transversal en sus procesos, en uno solo de ellos; no obstante, lo que sí se puede identificar son las acciones y estrategias que han apoyado para que se lograra la consolidación de los SGC que se han implementado en la Red Universitaria; todos los sistemas de la Red plantean algunas directrices que han tomado y que son su forma de aterrizar y llevar a la práctica los lineamientos y normativas que se proponen para hacer realidad.

Entre las mayores dificultades identificadas, puede concentrarse en tres. Por un lado, la resistencia al cambio entre los trabajadores, colaboradores y participantes de los procesos. La implementación de metodologías específicas para cumplir con las normas ISO correspondientes se ha enfrentado en sus primeras etapas a esta problemática. La segunda, relacionada con la anterior, tiene que ver con la percepción de los participantes de los procesos certificados que suelen observar la implementación de nuevas prácticas como un incremento en sus actividades, por lo que se cae en un pesimismo y apatía para el cumplimiento de las estrategias de implementación.

Por último, la cuestión de financiamiento. La falta de presupuesto destinado a los sistemas de gestión se ha observado también como una limitante para su impulso o implementación. Si bien, la Universidad de Guadalajara tiene como principio de gestión la Calidad, el presupuesto con el que cuenta debe priorizarse anualmente en cada una de las entidades de la Red Universitaria, por lo que lograr una asignación al diseño, implementación y gestión de un sistema se vuelve un reto y a la vez una satisfacción.

No obstante, la problemática identificada, los beneficios de la implementación de los sistemas de gestión al interior de nuestra institución han permitido observar de manera más cotidiana la eficacia y eficiencia de los procesos y recursos; permitiendo incluso observar a futuro las posibilidades de ampliación e implementación a un mayor nivel. Han hecho posible un mejor desempeño y control de los procesos, darles voz a nuestros usuarios y agregar valor a los servicios.

La conclusión en este sentido es que la gestión de la mejora continua depende y se desarrolla a partir de seis puntos:

- El liderazgo de la dirección.
- El establecimiento de un comité de Calidad y mejora continua.
- Formación y motivación de los miembros del SGC.
- Que se desarrolle un sistema de gestión que documente los procesos.
- Mantener una comunicación activa, sobre todos los cambios, puesto que estos afectan a todos los integrantes de la institución.
- Identificar nuevos proyectos que surgen a partir de los problemas.

Finalmente, para cerrar esta disertación, se retoma otro aspecto que parece fundamental para el futuro de los sistemas de gestión de la institución.

A raíz de la invitación de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) para que la Universidad de Guadalajara se integrara a la recién formada Red Regional: Gestión de Calidad y Mejora Continua, los equipos de trabajo que tienen y han tenido sistemas de gestión, se han reunido para compartir experiencias y buenas prácticas en torno a los SGC.

De esta manera, se conformó un equipo multidisciplinario formado por personal de nueve dependencias de la Universidad, entre las cuales siete cuentan con un certificado activo y dos más estuvieron certificadas y están contemplando la posibilidad de renovar su certificación. En este grupo colaboran personas pioneras en la implementación de los sistemas de gestión en la UdeG y en otras instituciones e incluso, se cuenta con la participación de una especialista en el ámbito, quien ha fungido como asesora externa y participado de los procesos de certificación de algunas dependencias, también forma parte del equipo, la Coordinación de Mejora Regulatoria e Innovación para la Gestión de nuestra Universidad, cuya participación permite contar con la visión de la norma aplicable que se convierte en una ventaja más de este equipo multidisciplinario.

Al integrar este equipo, se definen como ámbitos de trabajo los siguientes:

1. Ahorro en los recursos tanto humanos y económicos de los Sistemas.
2. Programa conjunto de auditorías.
3. Conformar una red de Auditores Internos.

En este sentido, se considera que este grupo de trabajo es una gran oportunidad para el crecimiento y fortalecimiento de los sistemas de gestión, no sólo por la experiencia que tienen algunos de sus integrantes, sino también por el diálogo que se puede generar entre los diversos perfiles disciplinarios y contextos en los

que se ubican las experiencias de los participantes. De esta manera, se apuesta por crecer esta red interna y colaborar tanto con otras entidades de la institución como con otras Universidades y entidades públicas de la región; se cree que las fortalezas, al ser compartidas, pueden aportar a la Mejora Continua en otros sistemas, y es por ello por lo que se abraza la iniciativa de la integración de la Red Regional de Gestión de la Calidad.

Referencias

Universidad de Guadalajara, s/f V. *La Red Universitaria de Jalisco, 1989 – actualidad.* Recuperado de https://udg.mx/es/nuestra/presentacion/historia/periodos/periodo-v#:~:text=Por%20el%20impacto%20educativo%2C%20cultural,tra%C3%ADdo%20beneficios%20a%20sus%20habitantes.

Villanueva Lomelí, R. (2019) *Entrevista realizada por El Informador.* 11 de noviembre de 2019. Recuperado de https://www.informador.mx/La-UdeG-esta-lista-para-ser-la-universidad-del-futuro-l20191111o0003.html

Cruz Ros, S., Úbeda, J., & Llimiñana, J. (2007). *"Principales motivos que conducen a la implantación de un sistema de gestión de la calidad y principios que subyacen".* Decisiones estratégicas, Dialnet. Vol 1. pp 575-584.

De la Torre Cruz, M. D., & Bejarano Palomera, R. (2013). *Sistemas de gestión de calidad en instituciones educativas.* Guadalajara: Editorial Universitaria.

García P, M., Quispe A., C., & Ráez G., L. (2003). *Mejora continua de la calidad en los procesos*. Industrial Data, 89-94.

Gutiérrez, H. (2005). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, AC. (2016). *ISO 9001:2015*. Requisitos para implementar un Sistema de gestión de calidad.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, AC. (2016). *ISO 9000:2015*. Requisitos para implementar un Sistema de gestión de calidad.