



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN SECRETARIADO GERENCIAL

TEMA:

LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA UNIDAD DE SECRETARÍA GENERAL, ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA EMPRESA PÚBLICA - EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO, PARA EL AÑO 2013.

AUTORAS:

JEANETTE JACQUELINE GAMBOA VILLAGRÁN

JENNY SOCORRO RAMÍREZ CARRILLO

Ambato – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

.....
Ing. Javier Alonso Viñán Carrera
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

.....
Ing. Jorge Antonio Vasco Vasco
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Las ideas expuestas en el presente Trabajo de Titulación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

JEANETTE JACQUELINE GAMBOA VILLAGRÁN

JENNY SOCORRO RAMÍREZ CARRILLO

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios por darme su amor incondicional, eterna compañía y constante guía y fuerza para levantarme cuando he decaído.

A mi hija Joselyn que con su carita angelical me llena la vida y a mi bebe que me dio la fuerza para seguir luchando.

A mi esposo Wilson por su paciencia, comprensión y amor constante.

A mi padre por ser siempre mi compañía y ofrecerme toda su vida, y ahora que se ha ido.... Desde el cielo

A mi Madre por brindarme todo su amor e inmensa dedicación contribuyendo día con día, a que mis sueños se transformen en logros.

A mis hermanos por brindarme su apoyo, compañía y fortaleza.

A mis familiares y amigos que aportaron en este proceso, con sus palabras de aliento, consejos y amistad sincera que desinteresadamente han contribuido en mi formación personal y profesional; a todos mil y mil gracias de corazón.

JEANETTE JACQUELINE GAMBOA VILLAGRÁN

Dedico de manera especial a Dios por darme la salud y la vida para seguir alcanzando mis sueños y anhelos que son compartidos por mis padres, hermanos, sobre todo a mi esposo y a mi bebe quienes son la luz que acompañan en mi diario vivir.

Gracias a mi familia, amigos quienes me han brindado un aliento para seguir adelante en mis estudios.

A mi amiga y compañera de Tesis Jacqueline Gamboa por su infinita bondad y entusiasmo por alcanzar un título profesional, gracias por esa paciencia, apoyo y estima al compaginar las ideas para alcanzar la meta.

JENNY SOCORRO RAMIREZ CARRILLO

AGRADECIMIENTO

Las autoras expresan su agradecimiento a:

La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, quien nos abrió sus puertas y nos dio la oportunidad, de enriquecer nuestros conocimientos, los mismos que nos permitirán desempeñarnos de mejor manera y por ende dejar en alto su valioso prestigio.

Al Ing. Javier Viñán, director de tesis, por sus aportes, conocimientos y apoyo académico durante la ejecución del mismo.

Al Ing. Jorge Vasco, por sus conocimientos y consejos relacionados en el contenido de la investigación.

Ingeniero Rafael Antonio Vásquez Maldonado, Gerente de la Empresa Pública-Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato-EP-EMAPA-A, por permitir el desarrollo del proyecto con la empresa.

A todo el personal de Archivo Central, en especial a la Sra. Sonia Arias, quien nos ha brindado su apoyo como amiga y compañera, orientándonos a seguir.

Al Dr. Msc. Carlos Quinde Mancero, por asesorarnos en aspectos de metodología y marcos teóricos de administración moderna para culminar nuestra carrera.

A nuestros padres y esposos, a Joselyn por ser una linda niña

Nuestro mayor agradecimiento a todos ustedes por estar con nosotras en los buenos y malos momentos de nuestra vida, nunca olvidaremos la esencia con eficacia y eficiencia que nos brindaron todos y todas que conforman la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Certificado de Responsabilidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice General	vi
Índice de Cuadros	x
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de Anexos	xiv
Resumen Ejecutivo	xv
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Formulación Del Problema	5
1.2.2. Delimitación Del Problema.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN	6
1.4. OBJETIVOS.....	7
1.4.1. Objetivo General	7
1.4.2. Objetivos Específicos.....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.1.1. Antecedentes Históricos	8
2.2. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	10
2.3.1. Gestión Pública	11
2.3.2. Gestión De Calidad	12
2.3.2.1. Tipos De Actuaciones:.....	13
2.3.3. Sistema De Calidad Seis Sigma (6σ)	13
2.3.3.1. Definición	13
2.3.3.2. Objetivos	14
2.3.3.3. Benchmarking	14

2.3.3.4. Filosofía.....	14
2.3.3.5. Estrategia	14
2.3.3.6. Implementación Y Logro	15
2.3.4. Gestión Por Procesos	15
2.3.4.1. Fines De La Gestión Por Procesos	16
2.3.4.2. Características De La Gestión Por Procesos	16
2.3.4.3. Objetivos De La Gestión Por Procesos	17
2.3.4.4. Elementos De La Gestión Por Procesos	18
2.3.5. Proceso.....	18
2.3.5.1. Características De Un Proceso:.....	19
2.3.5.2. Orientación De Los Procesos.....	19
2.3.6. Procesos Y Procedimientos Administrativos.....	20
2.3.6.1. Etapas Del Proceso Administrativo	20
2.3.6.2. Elementos Constitutivos De Los Procesos	20
2.3.6.3. Ficha De Descripción De Procesos.....	22
2.3.6.4. Tipos De Procesos.....	22
2.3.6.4.1. Procesos Operativos	22
2.3.6.4.2. Procesos De Apoyo	23
2.3.6.4.3. Procesos De Gestión	23
2.3.6.4.4. Procesos De Dirección	23
2.3.6.5. Mapa De Procesos.....	24
2.3.6.6. Jerarquía De Los Procesos	25
2.3.6.7. Medidas De Productividad De Un Proceso.....	26
2.3.6.8. Rendimiento De Los Procesos	26
2.3.6.9. Mejora De Procesos	27
2.3.6.10. Herramientas Para La Mejora De Procesos.....	28
2.3.6.10.1. Eliminación De La Burocracia	28
2.3.6.10.2. Eliminación De La Duplicación	28
2.3.6.10.3. Evaluación Del Valor Agregado.....	28
2.3.6.10.4. Simplificación.....	29
2.3.6.10.5. Reducción Del Tiempo De Ciclo Del Proceso.....	29
2.3.6.10.6. Prueba De Errores.....	29
2.3.6.10.7. Eficiencia en la Utilización de los Recursos y Equipos Materiales y Humanos	29

2.3.6.10.8. Lenguaje Simple.....	29
2.3.6.10.9. Alianzas Con Colaboradores Y Proveedores	29
2.3.6.10.10. Mejora Mediante Cambio Del Proceso	30
2.3.6.10.11. Automatización Y/O Informatización Del Proceso	30
2.3.6.10.12. Representación Gráfica Del Proceso	30
2.3.6.10.13. Simbología De Procesos	31
2.3.6.10.14. Estandarización De Procesos.....	32
2.3.7. Toma De Decisiones	32
2.3.7.1. Toma De Decisión Desde La Consideración De Proceso	32
2.3.7.2. Tipos De Decisiones.....	33
2.3.7.2.1. Las Decisiones Programadas	33
2.3.7.2.2. Las Decisiones No Programadas	34
2.3.7.2.3. Tipos Según El Alcance De Las Decisiones	35
2.3.7.2.3.1. Decisiones Estratégicas	35
2.3.7.2.3.2. Decisiones Tácticas.....	36
2.3.7.2.3.3. Decisiones Operativas	36
2.3.7. Técnicas De Archivo.....	37
2.3.7.1. Definición	37
2.3.7.2. Importancia	37
2.3.7.3. Funciones Del Archivo	38
2.3.7.4. Finalidad Del Archivo	38
2.3.7.5. Organización Básica De Un Archivo Eficaz.....	39
2.3.7.6. Equipo Y Elementos Del Archivo	39
2.5. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER	44
2.6. VARIABLES.....	44
2.7. Operacionalización De Variables	44
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	46
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	46
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	48
3.5. RESULTADOS.....	78
3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	78
3.6.1. Planteamiento De La Hipótesis.....	78

3.6.2. Nivel De Significancia	78
3.6.3. Cálculo De Chi Cuadrado (X^2 C).....	79
3.6.4. Cálculo De Chi-Cuadrado.....	81
3.6.5. Regla De Decisión	82
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	83
4.1. TÍTULO	83
4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA	83
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	137

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Ficha de descripción de procesos	22
Cuadro N° 2: Medidas de productividad de un proceso	26
Cuadro N° 3: Rendimiento de los procesos	27
Cuadro N° 4: Simbología de procesos	31
Cuadro N° 5: Tipos de decisión	34
Cuadro N° 6: Variable independiente: Procesos Administrativos.....	44
Cuadro N° 7: Variable dependiente: Toma de Decisiones	45
Cuadro N° 8: Muestra	48
Cuadro N° 9: Proceso para el manejo de archivo	49
Cuadro N° 10: Levantamiento de procesos	50
Cuadro N° 11: Frecuencia.....	51
Cuadro N° 12: Atención	52
Cuadro N° 13: Tiempo del trámite	53
Cuadro N° 14: Unidad de Archivo central.....	54
Cuadro N° 15: Características.....	55
Cuadro N° 16: Percance.....	57
Cuadro N° 17: Aplicación de los procesos administrativos	58
Cuadro N° 18: Procesos	59
Cuadro N° 19: Levantamiento de procesos	60
Cuadro N° 20: Sistemas de archivo	61
Cuadro N° 21: Forma de conservación.....	62
Cuadro N° 22: Procesos y procedimientos	63
Cuadro N° 23: Trámite interno	64
Cuadro N° 24: Tiempo trámite externo	65
Cuadro N° 25: Características.....	66
Cuadro N° 26: Sistema de documentación	67
Cuadro N° 27: Atención con disponibilidad y oportunidad	68
Cuadro N° 28: Trato cordial y amable.....	69
Cuadro N° 29: El tiempo de respuesta de la información.....	70
Cuadro N° 30: Quejas solución	71
Cuadro N° 31: Nivel de entendimiento.....	72

Cuadro N° 32: Nivel de eficiencia	73
Cuadro N° 33: Rapidez de respuesta	74
Cuadro N° 34: Solicitud atendida	75
Cuadro N° 35: Tecnología adecuada	76
Cuadro N° 36: Instalaciones buen estado	77
Cuadro N° 37: Frecuencias observadas	80
Cuadro N° 38: Frecuencias esperadas	80
Cuadro N° 39: Cálculo del chi-cuadrado	81
Cuadro N° 40: FODA	88
Cuadro N° 41: Actividades y responsables del plan de mejora	121
Cuadro N° 42: Seguimiento y evaluación del plan	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Categorías fundamentales	10
Gráfico N° 2: Jerarquía de Procesos	25
Gráfico N° 3: El proceso de conversión de información en acción	33
Gráfico N° 4: Jerarquía de la organización, tipos de problemas y tipos de decisiones ..	35
Gráfico N° 5: Tipos de decisiones	37
Gráfico N° 6: Proceso para el manejo de archivo.....	49
Gráfico N° 7: Levantamiento de procesos	50
Gráfico N° 8: Frecuencia	51
Gráfico N° 9: Atención	52
Gráfico N° 10: Tiempo del trámite	53
Gráfico N° 11: Unidad de Archivo central	54
Gráfico N° 12: Características	55
Gráfico N° 13: Percance	57
Gráfico N° 14: Aplicación de los procesos administrativos	58
Gráfico N° 15: Procesos	59
Gráfico N° 16: Levantamiento de procesos	60
Gráfico N° 17: Sistemas de archivo.....	61
Gráfico N° 18: Forma de conservación	62
Gráfico N° 19: Procesos y procedimientos.....	63
Gráfico N° 20: Trámite interno.....	64
Gráfico N° 21: Tiempo trámite externo.....	65
Gráfico N° 22: Características	66
Gráfico N° 23: Sistema de documentación.....	67
Gráfico N° 24: Atención con disponibilidad y oportunidad	68
Gráfico N° 25: Trato cordial y amable	69
Gráfico N° 26: El tiempo de respuesta de la información	70
Gráfico N° 27: Quejas solución	71
Gráfico N° 28: Nivel de entendimiento	72
Gráfico N° 29: Nivel de eficiencia	73
Gráfico N° 30: Rapidez de respuesta.....	74
Gráfico N° 31: Solicitud atendida.....	75

Gráfico N° 32: Tecnología adecuada.....	76
Gráfico N° 33: Instalaciones buen estado.....	77
Gráfico N° 34: Campana de Gauss	82
Gráfico N° 35: Ubicación	83
Gráfico N° 36: Cadena de valor actual	91
Gráfico N° 37: Organigrama actual	91
Gráfico N° 38: Registro y Calificación de documentos	94
Gráfico N° 39: Distribución en el programa SAD.....	95
Gráfico N° 40: Tiempo de repuestas de los trámites	96
Gráfico N° 41: Control de salida de los documentos.....	97
Gráfico N° 42: Solicitud de usuario.....	98
Gráfico N° 43: Comunicación interna	99
Gráfico N° 44: Organigrama estructural propuesto.....	100
Gráfico N° 45: Cadena de valor mejorada.....	101
Gráfico N° 46: Recepción de documentos.....	105
Gráfico N° 47: Registro y Calificación de documentos	108
Gráfico N° 48: Registro y distribución de documentos y archivos en el programa SAD	111
Gráfico N° 49: Solicitud de usuario.....	114
Gráfico N° 50: Control de salida de los documentos.....	117
Gráfico N° 51: Benchmarking	123
Gráfico N° 52: Tiempo actual.....	127
Gráfico N° 53: Aplicación procesos administrativos	128
Gráfico N° 54: Trámites	129
Gráfico N° 55: Aplicación de procesos	130

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta a los clientes internos (directores departamentales).....	137
Anexo N° 2: Encuesta para las secretarías.....	139
Anexo N° 3: Encuesta para los clientes externos	141
Anexo N° 4: Fotos de la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo de la Empresa Pública - Empresa Municipal De Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.....	143
Anexo N° 5: Tabla de distribución	1466

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene con fin el levantamiento de los procesos Administrativos para la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo como herramienta en la Toma de Decisiones para la Empresa Pública- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, no cuenta con manual de procedimientos y procesos, causando ineficientes manejo de los procesos administrativos e inadecuado seguimiento a la documentación, es de campo y bibliográfico, la muestra es de 384 usuarios, 5 directores departamentales y 15 funcionarios públicos de las unidades (Secretarías), los métodos, técnicas e instrumentos utilizados como las fichas de observación y la encuesta obteniendo los siguientes resultados; no cuenta con procesos identificados, los trámites llegan a durar más de 50 horas, los percances que se presentan son la pérdida de documentos, no aplica procesos administrativos en la administración documental y archivo, no cuenta con procesos para el manejo del sistema SAD, se planteó el diseño de un manual de levantamiento y gestión de procesos administrativos, los procesos empíricos identificados para el diseño del manual son: registro y calificación de documentos, distribución en el programa SAD, tiempo de repuestas de los trámites, control de salida de los documentos, solicitud de usuario, comunicación interna, que fueron mejorados a través de hojas descriptivas específicas y flujogramas con responsables de involucrados en cada subproceso, además se estableció estrategias para el logro de resultados que buscan la calidad y la formación del talento humano de manera integral, buscando el cumplimiento de metas según los indicadores de evaluación.

Palabras claves: calificación, control, documentación, levantamiento, manejo, procesos Administrativos, procedimientos, recepción, registro, SAD, trámites.

.....
Ing. Javier Alonso Viñán Carrera

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

EXECUTIVE SUMMARY

The present study has as aim the mapping of the Administrative processes for the Unit of General Secretary, Documentary and File Administration as tools in the decision taking for the Public Enterprise, Municipal Enterprise of Drinking Water and Sewage of Ambato, does not count with manual of procedures and processes by causing inefficient management of the administrative processes and inadequate monitoring to the documentation, is of field and bibliographic, the sample is of 384 users, 5 departmental chiefs and 15 public functionaries of the units(Secretaries), the methods, techniques and instruments, used as the observation sheets and the survey by obtaining the following outcomes; it does not count the identified processes, the formalities last more than 50hours, which it is present are the loss of documents, the administrative processes do not apply in the documentary and file administration, does not count with processes for the management of the system SAD, the design of a mapping manual and of administrative processes were planned, the empiric processes identified for the design of the manual are: record and qualification of documents, distribution in the program SAD, response time of the formalities, control of the output of document, user registration, internal communication that were improved through the usage of specific descriptive sheets and flow charts with the leader of involved people in each sub process, furthermore the strategies were established for the outcome achievements that seeks quality and formation of the talent in a integrative way, searching for the goal accomplishment according to the evaluation indicators.

KEY WORDS: qualification, control, documentation, mapping, management, Administrative, Processes, procedure, reception, recording, SAD, formalities.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como finalidad el levantamiento de los procesos Administrativos para la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo como herramienta en la Toma de Decisiones para la Empresa Pública- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, por ello se divide en los siguientes capítulos:

En el Capítulo I, El problema, se realiza el planteamiento del problema que identifica el contexto mundial, al nivel nacional y en la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, donde se ejecuta la investigación, haciendo énfasis en el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2010, se formula la pregunta del problema, la delimitación espacial, el Objeto de Estudio, el Campo de Acción y el Tiempo, la justificación del porqué de su realización y los beneficios tanto para el personal como para los usuarios que requiere información documental, y finalmente los objetivos tanto general como específicos que se buscan comprobar, diagnosticando los procesos y procedimientos relacionados y la realización del mapeo de los mismos.

En el Capítulo II, Marco teórico, se establecen los antecedentes de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, identifican las categorías fundamentales de las variables independiente procesos administrativos y dependiente toma de decisiones con la fundamentación teórica con conceptos y definiciones relacionados con la gestión pública, gestión de calidad , sistema de calidad seis sigma (6σ) , gestión por procesos, los procesos, toma de decisiones, el marco conceptual con las definición de los términos relacionados, la hipótesis o idea a defender, las variables independiente y dependiente y para finalizar la operacionalización de variables.

En el Capítulo III, Marco Metodológico se define la metodología de la investigación, los tipos de investigación son de campo y bibliográfica, la población y muestra de 384 usuarios, 5 directores departamentales y 15 funcionarios públicos de las unidades (Secretarías), los métodos, técnicas e instrumentos utilizados como las fichas de observación, entrevista, encuesta, el análisis e interpretación de resultados de la

encuesta a los clientes internos (directores departamentales), a las secretarías, a los clientes externos con los cuadros de frecuencias, porcentajes y sus respectivos gráficos obtenidos, incluye además la verificación de hipótesis con el método del chi-cuadrado.

En el Capítulo IV, Marco propositivo, se propone el diseño de un manual de levantamiento y gestión de procesos administrativos para la Unidad de Secretaría General Administración Documental y Archivo de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, donde se detalla los datos informativos de la organización, los antecedentes más específicos de la realidad de la unidad, la base legal en la cual se sustentó el trabajo, el diagnóstico organizacional con la descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el direccionamiento estratégico con la misión, visión y valores establecidos, se desarrolló el levantamiento y análisis situacional de la Unidad de Secretaría General Administración Documental y Archivo, describiendo inicialmente los llamados procesos empíricos observados, las funciones del personal, se realizó un mapeo simple con flujogramas, continuando con la Selección, descripción y aplicación de herramientas, se diagramó los procesos mejorados, se caracterizó los mismos con una descripción clara de cada uno, incluyendo responsables y tiempo de ejecución, adicionalmente se incluyó las actividades y responsables del plan de mejora con estrategias específicas para su ejecución, el seguimiento y evaluación del plan con metas e indicadores de verificación.

Finalmente se establecen cuatro conclusiones y recomendaciones, que sintetizan el estudio y la propuesta lograda en el documento siendo positivo para la organización cada etapa pero sobre todo los resultados obtenidos y el manual diseñado.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. TEMA

Levantamiento de los Procesos Administrativos para la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo como herramienta en la Toma de Decisiones para la Empresa Pública- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas que generan un servicio básico hacia la colectividad adquieren un compromiso esencial para el trabajo efectivo, la planificación de procesos y procedimientos estratégicos, aplicando una adecuada gestión administrativa para optimizar el uso de los recursos, ser eficientes y creativos como lo viene desarrollando al nivel internacional la Empresa Municipal de Aguas de Málaga S.A (EMASA) de España (2012, pág. 22) que en su memoria de responsabilidad social hace mención de una de sus áreas “la Secretaria de Dirección y de los servicios centrales corporativos de registro general, reprografía, distribución de correspondencia, gestión de viajes y apoyo administrativo a otros departamentos”

Esta empresa sirve de base para el mejoramiento de la gestión administrativa de la EP-EMAPA-A.

En el Ecuador, la Empresa de Telecomunicaciones y Agua Potable ETAPA Cuenca, tiene estándares de calidad de eficacia, eficiencia y de sostenibilidad empresarial, ubicándose en un lugar ideal del manejo administrativo, dando cumplimiento a las normas ISO 9001-2008, cumpliendo un modelo de gestión administrativa de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador en el TÍTULO III, CAPÍTULO SEGUNDO de las Políticas Públicas, servicios públicos y participación ciudadana en el Art. 85 y en especial en el numeral 1 de las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos, orientados a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos y se formularan a partir del principio de solidaridad, a la Ley Orgánica de Empresas

Públicas, desarrollando una adecuada administración y la cultura organizacional con un trabajo en equipo por el beneficio de los clientes internos y externos.

Dentro de la percepción que se han detectado en la EP-EMAPA-A está dista mucho de las empresas analizadas, pues en consultas al personal a través del estudio de campo inicial, se conoce que no cuenta con una planificación, que se dirccione al mejoramiento continuo que permita el cumplimiento de los objetivos que concuerden con el Plan Nacional de Desarrollo 2007 - 2010, su objetivo diez que menciona Garantizar el acceso a la participación pública y política, el cual se reconoce en la aplicación de una planificación presupuestaria, gestión, control y evaluación de las políticas públicas para garantizar el acceso a la participación, y en el objetivo 11 que dice “Establecer un sistema económico solidario y sostenible”, que tiene como fin modernizar los servicios públicos con la actualización de los mismos en tecnologías de la información con mayor eficiencia, para el logro de la competitividad, y la calidad en el servicio.

En la actualidad no cuentan con un manual de procedimientos, esto ha provocado que en la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo de la Empresa Pública Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, exista un ineficiente manejo de los procesos administrativos dados por un inadecuado seguimiento a la documentación lo que con lleva a que muchas de las diligencias se extravíen, se confundan, o se detengan en su trámite. También se ha podido detectar que está deficiente gestión administrativa del área en mención se produce porque el espacio físico para el reposo de la documentación es poco operativo, lo que impide una manipulación que optimice el tiempo y los recursos de la empresa.

De no realizarse la investigación en la empresa podría caer en un retardo o un escaso desarrollo en la que puede haber insatisfacción de los usuarios, impericia para el manejo de la documentación y hasta pérdida de tiempo y de dinero.

La EP-EMAPA-A, siendo una institución que está al servicio de la colectividad en general es indispensable el manejo adecuado de la información que propendan a agilizar los trámites requeridos por los usuarios.

Por eso una vez que se ha hecho el análisis de los distintos problemas de la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo, el factor más significativo, se refiere a la ejecución de procesos sin un respaldo documental, porque según lo observado no se cuenta con manuales ni flujogramas de procedimientos que denota que los mismos son desactualizados y limitadamente funcionales, tal vez por falta de conocimiento y concientización de la importancia de la conservación de la documentación como información que satisface las necesidades tanto del usuario interno como externo cumpliendo la Constitución de la República del Ecuador los objetivos del Plan del Buen Vivir, los Objetivos del Milenio y la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.

1.2.1. Formulación del Problema

¿En qué medida afecta el no contar con procesos administrativos en la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo como herramienta en la toma de decisiones en la Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato?

De este problema nacen las siguientes preguntas directrices:

- a) ¿En qué circunstancia aparece el problema y qué lo origina?
- b) ¿Cuáles son los efectos de la problemática?
- c) ¿En qué medida se dificulta la toma de decisiones en la Unidad?

1.2.2. Delimitación del problema

Delimitación espacial

Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato en la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo, cantón Ambato Provincia de Tungurahua.

Objeto de Estudio: Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo EP-EMAPA-A y procesos.

Campo de Acción: EP-EMAPA-A

Tiempo: marzo a agosto del 2015

1.3. JUSTIFICACIÓN

El tema es original pues no se ha encontrado investigaciones en la institución EP-EMAPA-A, no se han desarrollado un análisis integral de los procesos en la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo, por ende el levantamiento, para su diseño y documentación respectiva, el estudio tendrá un impacto en el manejo de procesos, estableciendo los relacionados con los procedimientos aplicados, que ayuden a promover la eficiencia y la eficacia, reduciendo los tiempos de trabajo, la duplicación de actividades y funciones del personal.

Finalmente los beneficiarios serán directamente los funcionarios de la EP-EMAPA-A, de la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo, que contarán con procedimientos claros, definidos para el desempeño de sus funciones, también se beneficiarán los usuarios, quienes podrán contar con servicios más eficientes, rápidos que logren satisfacerles, reduciendo los tiempo de espera de manera significativa.

Es importante la realización del estudio para establecer el tipo de procesos involucrados en la Unidad de Archivo, y establecer como se ha cumplido dentro de la organización, con el fin de dar solución al problema y diseñar procedimientos claros, en función de acciones, responsables, tiempo y recursos, con la definición de estrategias para el mejoramiento de la organización y la calidad del servicio.

En la actualidad se ha vuelto de interés los procesos porque la entidad ha ejecutados los mismos de manera empírica, sin diseñarlos en función de flujogramas que describen de manera clara y precisa quien debe ejecutarlo, por ello el levantamiento y posterior diseño permitirá llevar a cabo procesos más específicos y descriptivos, aplicables según los estándares y metas de la entidad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar los procesos administrativos actuales en la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo como herramienta en la Toma de Decisiones de la Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, para el año 2013.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar los procesos y procedimientos relacionados con la toma de decisiones en la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.
- Realizar un mapeo de los procedimientos de los procesos administrativos de la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo de la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.
- Diseñar los procesos administrativos y el manejo documental y archivo de la EP-EMAPA-A como herramienta de gestión en la Toma de Decisiones.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

La EP-EMAPA-A para cumplir con el suministro de agua potable y alcantarillado en condiciones apropiadas, el Ilustre Municipio de Ambato se propuso, en 1967, metas claras y bien definidas para garantizar la administración, operación y funcionamiento de todos los sistemas de agua potable de ese entonces que brindaban una cobertura muy limitada a la ciudad.

Cuando se encontraba como Alcalde de la ciudad el Lcdo. Ricardo Callejas Vásquez, se creó el departamento de agua potable y alcantarillado que dependía directamente del Municipio, el Director de dicha sección fue el Ing. Germán Chacón Bucheli, destacado profesional que con una visión amplia fue el gestor para que se constituya la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

Con pocos recursos económicos se empezó a trabajar en bien de la colectividad, realizando estudios de fuentes de captación y conducción; tanto superficiales como subterráneas para cubrir la creciente demanda de agua potable. En un principio se dio el servicio de agua potable a un pequeño sector del centro de la ciudad.

Posteriormente, con la idea clara de la importancia de los servicios básicos para el desarrollo de la ciudad y para precautelar la salud de sus habitantes, teniendo como base la experiencia obtenida al transcurrir de los años, se inició una serie de estudios, planes y proyectos para extender estos servicios concomitantemente al crecimiento poblacional.

Se realizaron tendidos de redes de conducción de agua, siendo las principales fuentes de captación las de Tilulum, tomadas del río Alajua, y conducidas a la ciudad a gravedad. De igual manera se da énfasis a la construcción de alcantarillados.

Las diversas administraciones municipales han aportado para mantener los servicios y mejorarlos, algunas han jugado un papel protagónico en la implementación de nueva infraestructura de agua potable y alcantarillado.

Sin lugar a dudas EP-EMAPA-A ha evolucionado, pero fue la visión honesta, responsable y futurista de la Administración del Arq. Fernando Callejas que marcó un hito en la historia de la Empresa y de la ciudad, se encargó de diseñar y ejecutar en forma técnica y planificadamente obras que han brindado la posibilidad de mejorar las condiciones de vida de sus ciudadanos.

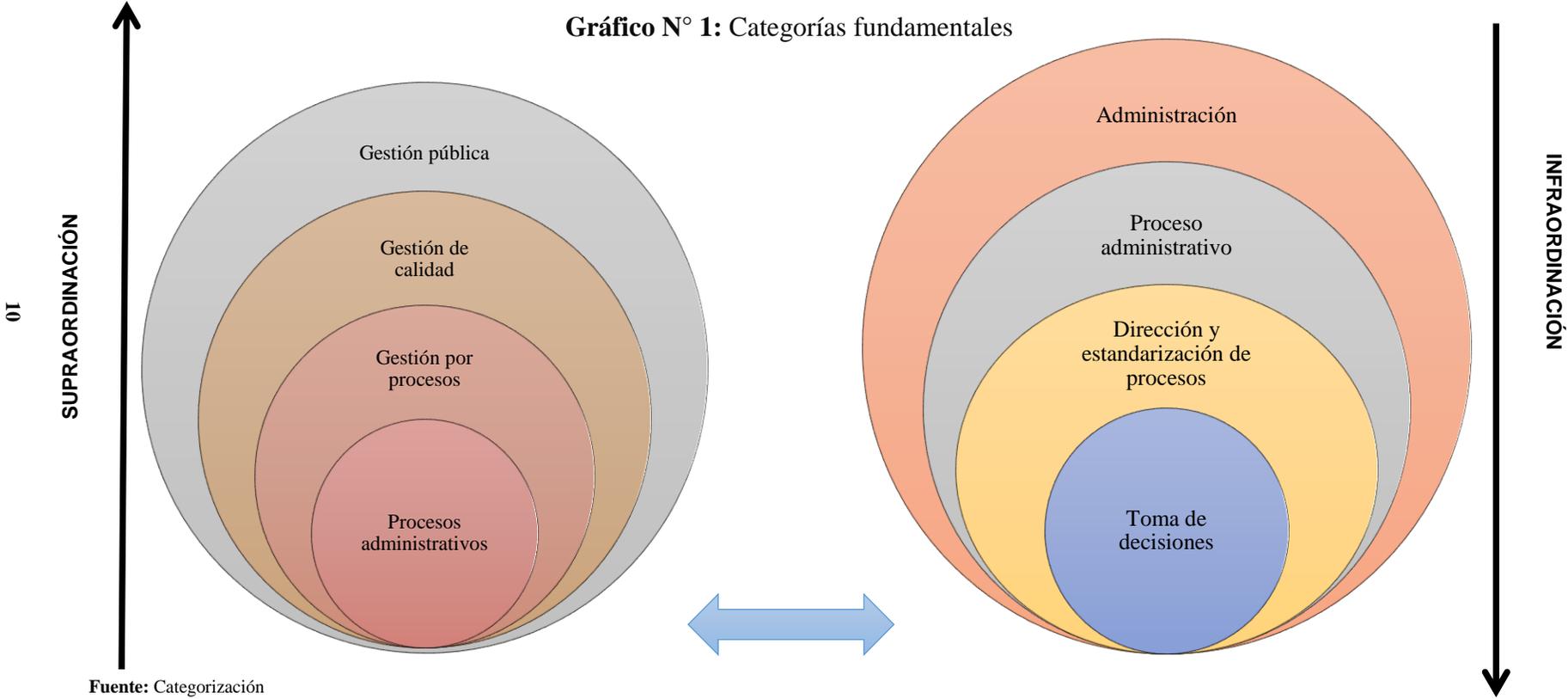
Es importante resaltar que en esta administración se ejecutó la construcción de los sistemas de agua potable: Quillán Alemania y los Pozos del Acuífero Picaihua, que satisfacen la demanda de los sectores de la zona norte y sur de la ciudad, lugares en los que antes del año 2000 carecían del líquido vital.

Se destaca igualmente en el campo del alcantarillado, la construcción de los colectores: Lalama, Crónica, Ollero, Santa Rosa, San Cristóbal, Quebrada Seca, Sur, Terremoto, Regenerador, Zona Norte, Sur Oriente y la reconstrucción del colector Marginal, de esta manera se ha cristalizado la construcción de la mayoría colectores propuestos en el Plan Maestro de Alcantarillado, los mismos que dan un servicio eficiente de recolección de aguas lluvias y aguas servidas de ciudad.

Son múltiples las obras ejecutadas en esta administración, gracias a la participación del Ing. Gerardo Nicola Garcés, Gerente en el período 2000- 2008 y del Ing. José Pino Flores, Director de Planificación en el período 2002- 2008; y como Gerente en el periodo 2008 – 2009. Ahora continúa la gestión a cargo del Ing. Rafael Maldonado V.

2.2. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico N° 1: Categorías fundamentales



Fuente: Categorización

Elaborado por: Jacqueline Gamboa, Jenny Ramírez

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.3.1. Gestión Pública

Es el área que se encarga de comprender el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y gestión en los estados, relacionado también con otros entes públicos con personalidad jurídica regidas por normas, procesos dirección y organización.

Para (Dunleavy & Hood, 1994, pág. 10) publicado por (García, 2007, pág. 44):, El actual sistema de actuación pública se mueve en un nuevo escenario con dos diseños básicos de coordinación. En primer lugar, el sector público reduce las diferencias respecto al sector privado en términos de personal, sistemas de remuneración y métodos de gestión; y, en segundo lugar, existe una disminución del volumen de reglas y procedimientos que articulan la actuación de gestión de los departamentos, sujetos a reglas uniformes para contratar e incurrir en costes.

La gestión pública también es mencionada como administración pública que tiene las siguientes características según (Sánchez, J, 2001, pág. 122)

- La administración pública es la actividad dinámica y en constante movimiento que contribuye a alcanzar los fines del Estado.
- Es el gobierno en acción y la parte más visible de su actividad pública; inicia donde termina la política y concluye donde la política comienza.
- Es el poder ejecutivo con todos sus aparatos, órganos y dependencias públicas que lo constituyen, aunque se relaciona de manera indirecta (complementaria) con los poderes legislativo y judicial.
- Es un proceso dinámico que tiene como finalidad la satisfacción de las necesidades públicas reconocidas por el Estado.
- Es una función que contribuye a que los ciudadanos, la sociedad y el Estado puedan alcanzar los objetivos concurrentes de estos tres factores.
- Es un instrumento fundamental del Estado para realizar aquellas actividades que el mercado no puede o deja de hacer, pero que debido al interés público deben realizarse.

Para el autor (Hurtado, D, 2008, pág. 38), menciona que la palabra “administración” se forma del prefijo ad, hacia, y de ministratio. Esta última palabra viene, a su vez, de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que sirve como término de comparación. La etimología dice que la Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son los elementos principales obtenidos.

Como se resalta en las conclusiones del autor la administración se aplica en todo tipo de empresa u organización, no importa si es pública o privada, su éxito dependerá de si la misma es buena o mala, si es adecuada permitirá una mayor productividad y la eficiente técnica es esencial para la dirección de todos los recursos.

2.3.2. Gestión de calidad

Los autores (Pérez, R & Otros, 2001, pág. 24) definen la calidad como: Debe ser entendida como la armonización integradora de los diferentes elementos componentes: eficacia en el logro de un servicio, bien u objeto excelente, mediante procesos eficientes, satisfactorios tanto para sus destinatarios, directos e indirectos, como para el personal de la organización encargada de lograrlo.

Para (Cuatrecasas, 2012, pág. 575), la calidad puede definirse como “el conjunto de características que posee un producto o servicio obtenidos en un sistema productivo, así como la capacidad de satisfacción de los requerimientos del usuario”.

La calidad es “la adecuación del producto o servicio al fin que se destina» conforme a la demanda del cliente. El objetivo principal consiste no sólo en conseguir calidad en la atención al cliente sino también en lograr la excelencia en el servicio”. (Pérez, V, 2013, pág. 23)

Gestión de calidad es “el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que es como traducimos el término inglés «management», que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades”. (Udaondo, M, 1992, pág. 5)

En la gestión de la calidad “predomina la idea del trabajo en equipo, la abolición de las jerarquías, la transferencia de ideas desde la base a la cúpula y otros elementos que propician este clima participativo. La incorporación de las decisiones de los empleados a las decisiones organizativas forma parte de la participación interna” (Rojas, J, 2007, pág. 12).

La gestión de calidad permite a las empresas que planifiquen su futuro para implementar programas de mejoramiento, parte de los procesos para establecer las mejoras en función de calidad del servicio o producto.

2.3.2.1. Tipos de actuaciones:

Se menciona las siguientes:

- Definir los objetivos de calidad, aunando para ello los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes.
- Conseguir que los productos o servicios estén conformes con dichos objetivos, facilitando todos los medios necesarios para lograrlo.
- Evaluar y vigilar que se alcanza la calidad deseada.
- Mejorarla continuamente, convirtiendo los objetivos y la consecución de la calidad en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado. (Udaondo, M, 1992, pág. 5)

2.3.3. Sistema de Calidad Seis Sigma (6σ)

2.3.3.1. Definición

(García, M; Quispe, C & Ráez, L, 2001), el Sistema de Calidad Seis Sigma (6σ) “viene a ser la implementación de una tecnología para el mejoramiento de procesos y que es manejada por empresas de clase mundial como Allied Signal, General Electric, Kodak, Texas Instruments, Motorola entre otros”

2.3.3.2. Objetivos

(García, M; Quispe, C & Ráez, L, 2001) Su objetivo es: Reducir la variabilidad del rendimiento a través de la mejora del proceso, y/o aumentar la especificación de los límites del cliente a través del plan para la productividad (DfP), de esta manera, los niveles del defecto deben estar debajo de 3.4 defectos por millones de oportunidades" para un defecto (DPMO).

Algunas de las formas como son utilizadas:

2.3.3.3. Benchmarking

(García, M; Quispe, C & Ráez, L, 2001) “Seis Sigma (6 σ) se utiliza como parámetro para comparar los niveles de calidad de procesos, equipos, productos, servicios, maquinarias, operaciones, características, departamentos, culturas organizacionales, trabajo en equipos, insumos, proveedores, tiempo de respuesta, entre otros”.

2.3.3.4. Filosofía

(García, M; Quispe, C & Ráez, L, 2001) “Seis Sigma (6 σ) se ha convertido en una filosofía, en la cual el mejoramiento de la calidad se ha convertido en un proceso perpetuo (máquina, mano de obra, método de trabajo, metrología, materias primas, ambiente) y también la reducción permanente de la reducción de la variabilidad de los procesos, productos y servicios en busca del cero defecto”.

2.3.3.5. Estrategia

(García, M; Quispe, C & Ráez, L, 2001) Seis Sigma (6 σ) es una estrategia basada en la interrelación que existe entre el proyecto de un producto, su fabricación, sus cualidades finales y su confiabilidad, ciclo de control, inventarios, retrabajos, defectos, así como fallas en todo como en la entrega de un producto a un cliente, producto que tiene que causar satisfacción a quien lo usa o consume. Las etapas para llevar a cabo el Sistema de Calidad Seis Sigma (6 σ) se podrían resumir en:

- Definir
- Medir
- Analizar
- Mejorar
- Controlar

2.3.3.6. Implementación y logro

(García, M; Quispe, C & Ráez, L, 2001) un completo desenvolvimiento del Sistema Seis Sigma (6 σ) puede llevar algunos años. Es un proceso de capacitación y desenvolvimiento intensivos, que compromete al personal de todos los niveles de la organización. A medida que el personal es capacitado, los equipos se van formando; ellos son capacitados en la aplicación de herramientas y metodologías para caracterizar y optimizar procesos.

2.3.4. Gestión por procesos

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario. (Rojas, J, 2007, págs. 2 - 3)

La gestión por procesos según González (2005) está basada en “aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos”. (González, F, 2005, pág. 71)

Menciona que coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el usuario y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible

la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades. (Rojas, J, 2007, pág. 3)

2.3.4.1. Fines de la gestión por procesos

- Supone reordenar flujos de trabajo de toda la Organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal. Sin duda la Gestión por Procesos supone un cambio, pero un cambio que trata de construir una nueva calidad y no de eliminar la anterior.
- La Gestión por Procesos se enmarca en la Gestión de la Calidad, y constituye una herramienta útil para el desarrollo de una de las estrategias centrales del Plan de Calidad.
- Enfoque centrado en el usuario. Esto supone un cambio cultural en la organización, puesto que se toma en cuenta desde el principio las necesidades y expectativas de los usuarios, y se mide su grado de satisfacción.
- Compromiso del personal, ello obliga a trabajar en equipo, aunando los esfuerzos de profesionales de diferentes disciplinas. (Rojas, J, 2007, pág. 5)

-

2.3.4.2. Características de la Gestión por Procesos

(Rojas, J, 2007) menciona las siguientes:

- Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la Organización.
- Reconocer la existencia de los procesos internos (relevante):
- Identificar los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la Organización o que proporcionan ventaja competitiva.
- Medir su actuación (calidad, costo y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el usuario.
- Identificar las necesidades de usuario externo y orientar a la Organización hacia su satisfacción.

- Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quien se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (cómo se hace):
- Productividad del conjunto frente al individual (Eficacia global frente a Efectividad parcial).
- El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor
- Organización en tomo a resultados no a tareas.
- Asignar responsabilidades personales a cada proceso.
- Establecer en cada proceso un indicador de funcionamiento y objetivo de mejora.
- Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (utilizar los gráficos de control estadístico de procesos para hacer predecibles calidad y costo).
- Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- Medir el grado de satisfacción del usuario interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño personal.

2.3.4.3. Objetivos de la gestión por procesos

Rojas J, (2007) menciona que un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios.

Además de incrementar la productividad a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado).
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempos de ciclo).
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los usuarios de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (ej: Información).

2.3.4.4. Elementos de la Gestión por Procesos

Se considera los siguientes elementos:

- Los procesos claves
- La coordinación y el control de su funcionamiento.
- La gestión de su mejora.

Para partir a los procesos hay que entender la gestión, porque desde se asienta las bases para su diseño en función de los procesos clave, la coordinación, el control y la mejora muy útiles para la organización.

2.3.5. Proceso

Un proceso tiene como finalidad de orientar a la institución en relación a sus actividades y recursos que esta tenga y gestionar por medio de la identificación de sus procesos para que funcione de manera eficaz y eficiente.

Esto implica ordenar todas las actividades de forma que aporten valor añadido dirigido a aumentar la satisfacción del usuario.

Los procesos administrativos se le otorgan un rango más amplio de actuación y discrecionalidad, ubicándoles en algún área funcional de la organización y siendo capaces de englobar procedimientos, normas y programas, con el objeto de alcanzar un fin concreto. De hecho algunas definiciones de procesos administrativos incluyen explícitamente la relación de subordinación de los procedimientos, por ejemplo G. A. Pall (1967) señala que el proceso administrativo es la organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos administrativos en actividades concebidas para producir un resultado final específico. (Medina, A, 2005, pág. 120)

Michael Hammer y James Champy son mencionados por Medina, A (2005, pág. 120), “Por proceso quiere decir sencillamente una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente: por ejemplo desarrollar un producto nuevo”. (Hammer, Champy, 1994:15).

“Cualquier actividad (o grupos de actividades) que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto (bien o servicio) a un cliente externo” (Harrington James; 1993:1:9) (Medina, A, 2005, pág. 121)

Los procesos son “secuencias de actividades que se organizan de una forma lógica en las que intervienen personas y se utilizan recursos, materiales y equipamientos para producir unos resultados deseados y planificados acordes con las necesidades y expectativas de los destinatarios”. (González, F, 2005, págs. 66 - 67)

Los procesos son definidos como: mecanismos a través de los cuales los insumos se transforman en resultados. Estos resultados a través de flujos de retroalimentación se transforman nuevamente en insumos del ciclo posterior, y así sucesivamente. Entre los resultados se incluyen productos, servicios, materiales, procedimientos, información, etcétera. (Enhrenbeig y Stupak, 1994). (Medina, A, 2005, pág. 121)

2.3.5.1. Características de un proceso:

Tiene las siguientes características:

- Son independientes de la localidad o del grupo de personas que lo ejecutan.
- Se describe «qué» se hace, no «cómo» se hace.
- Son sinónimos con actividades o tareas.
- Se descomponen en una jerarquía, donde los componentes del proceso están constituidos por más elementos del mismo. (Perugachi, M, 2004, pág. 18)

2.3.5.2. Orientación de los procesos

Los procesos por tanto están orientados según (González, F, 2005):

- Crear valor. Es decir, que los resultados (outptus) hayan mejorado a los inputs a través de las actividades que sucesivamente se han ido realizando.
- Obtener resultados. Tienen un fin al que llegar y unos objetivos que conseguir.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano usuario del servicio.
- Dar respuesta a las funciones asignadas a la organización encargada de prestar dicho

servicio. (González, F, 2005, pág. 67)

2.3.6. Procesos y procedimientos administrativos

Los procesos y procedimientos administrativos pueden ser: entendidos como ciclos regularizados de actividades que definen un modo estandarizado de hacer las cosas en la organización (a su vez algunos procesos comprenden diversos ciclos o subprocesos, es decir secuencias estandarizadas de actividades diferenciables entre sí). Los procesos poseen un margen mayor de discrecionalidad en su desarrollo y mayor capacidad de gestión que los procedimientos. Por su parte estos últimos, subordinados frecuentemente a los procesos, detallan y precisan la secuencia de tareas y actividades a realizar. Bajo esta noción básica pueden desarrollarse otras definiciones que enfatizan la creación de valor, la importancia de clientes, tanto internos como externos, o bien el carácter sistémico de los procesos. (Medina, A, 2005, pág. 125)

2.3.6.1. Etapas del proceso administrativo

Reyes (2004) menciona que comprende las siguientes etapas:

- Políticas. Principios para orientar la acción.
- Procedimientos. Secuencia de operaciones o métodos.
- Programas. Fijación de tiempos requeridos para cada acción.
- Presupuestos. Que no son sino programas en que se precisan unidades, costos, etc., y los diversos tipos de “pronósticos” en los que aquéllos descansan.
- Estrategia y táctica. Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios, en el primer caso, y concretos, en el segundo. (Reyes, A, 2004, pág. 27)

2.3.6.2. Elementos constitutivos de los procesos

Los elementos constitutivos de los procesos son:

- Insumos o entradas medibles (inputs)

- Actividades de transformación (throughputs)
- Productos o salidas medibles cualitativa y/ o cuantitativamente (outputs; dirigidos a clientes internos y/o externos)
- Frecuencia temporal (tiempo de ciclo de actividad y tiempo de espera o “en cola”)
- Secuencialidad. (Medina, A, 2005, pág. 122)

(González, F, 2005) realiza una descripción de cada elemento:

- Entradas o "inputs": Todo aquello, sea información, documentos o materiales procedentes de los proveedores, que va utilizándose en el proceso y que es conveniente que respondan a unos estándares o criterios de aceptación previamente definidos.
- Medios y recursos. Necesarios para el buen desarrollo de las tareas y actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo.
- Salidas o "outputs": Que son los servicios o los productos generados por el proceso en respuesta a las demandas de los ciudadanos beneficiarios de los mismos y que deben satisfacer sus expectativas con unos estándares de calidad.
- Sistema de control evaluación o seguimiento: Basado en unos indicadores que midan tanto el funcionamiento del proceso como el nivel de los resultados alcanzados, la satisfacción del usuario y la satisfacción de las personas que han llevado a cabo y han sido responsables del proceso.
- Límites claros y conocidos de inicio y final: Comenzando por la identificación de las necesidades y expectativas del ciudadano (cliente) y terminando con la satisfacción efectiva de las mismas. Aportación de valor añadido. Conseguido a través de la transformación de las entradas, mediante las actividades del proceso, en las salidas o resultados que son valiosos para satisfacer las demandas, necesidades y expectativas. (González, F, 2005, pág. 67)

2.3.6.3. Ficha de descripción de procesos

Cuadro N° 1: Ficha de descripción de procesos

Nombre del Proceso:	
Insumos (inputs):	
Principales actividades y tareas, descripción narrativa en orden secuencial (throughputs)	
Producto final (output)	
Cliente del proceso	
Responsable “dueño” del proceso	
Criterios de evaluación del rendimiento del proceso (productividad: volumen, costo, calidad, tiempo)	
Equipo evaluador	

Fuente: (Medina, A, 2005, pág. 124)

2.3.6.4. Tipos de procesos

Según (Pérez, J, 2009) existen varios tipos de procesos

- Procesos Operativos
- Procesos de Apoyo
- Procesos de Gestión
- Procesos de Dirección.

2.3.6.4.1. Procesos operativos

Según (Pérez, J, 2009) ”Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo”.

Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

2.3.6.4.2. Procesos de apoyo

”Proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos”. (Pérez, J, 2009, pág. 84)

2.3.6.4.3. Procesos de gestión

”Mediante actividades de evaluación» control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces”. (Pérez, J, 2009, pág. 85)

Se exige exigir prioridades a los procesos operativos para el logro de los objetivos, estos funcionan recogiendo datos del resto de procesos para procesarlos y que sean una información valor, comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones.

Todos los procesos son transversales a toda la organización, sobre todo por su interacción en los operativos y de apoyo, y como parte de la mejora de los mismos.

2.3.6.4.4. Procesos de dirección

”Se lo concibe con carácter transversal a todo el resto de procesos de empresa”. (Pérez, J, 2009, pág. 87)

”Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados”. (Reyes, A, 2004, pág. 29)

Dice que comprende las siguientes etapas:

- Autoridad y mando. Es el principio del que deriva toda la Administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección.
- Dentro de este elemento tiene importancia especialísima el problema de las decisiones.
- Comunicación. Es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste las órdenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.
- Delegación. Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta. Como ya se dijo antes, dale señala la representación, que según señalamos, queda comprendida en la Delegación.
- Supervisión. La función última de la Administración es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado. (Reyes, A, 2004, pág. 29)

2.3.6.5. Mapa de Procesos

El Mapa de Procesos según (Pérez, J, 2009, pág. 21) es: un folio para reflejar una empresa. Tiene además una lógica: los objetivos de empresa y de clientes y la estrategia de empresa se determinan a nivel de dirección, se despliegan entre los diferentes procesos, los resultados QSP se van midiendo por los procesos de gestión y se analizan al final del período por Dirección; el ciclo se cierra con un feedback para la determinación de los objetivos del próximo período. Además, el mapa permite visualizar el principio «causa - efecto» tanto a nivel macro, de toda la empresa, como a nivel micro de cada proceso.

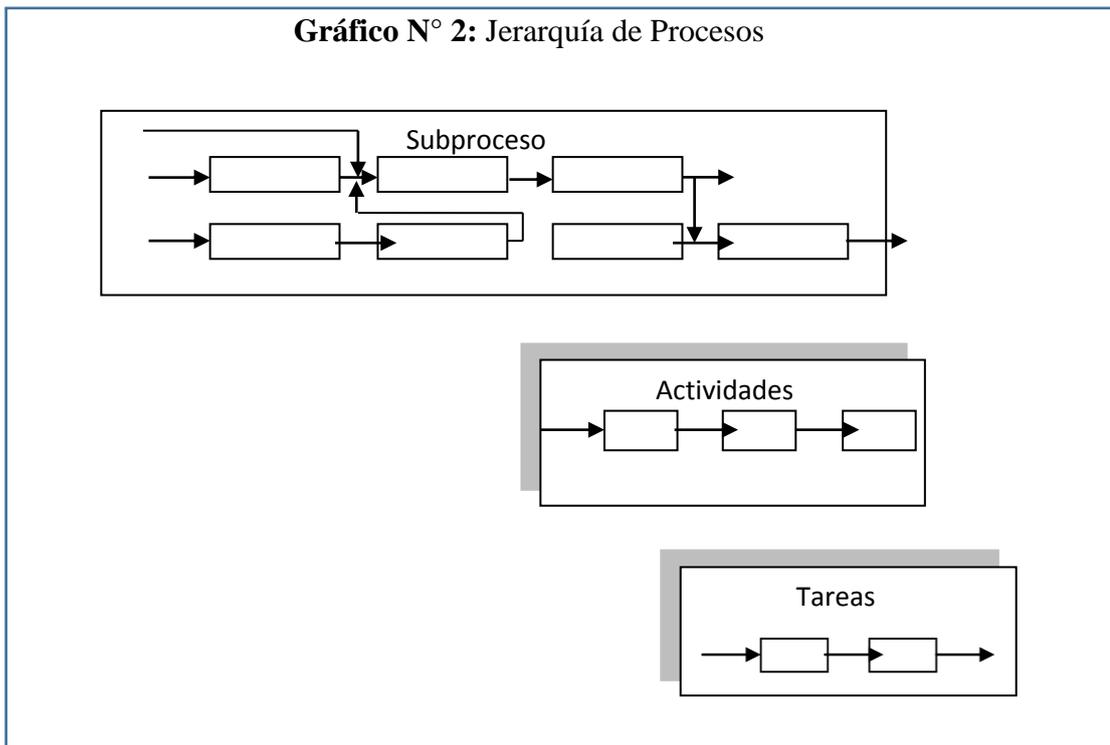
Según (Pérez, J, 2009, pág. 89) los procesos interactúan porque comparten productos»; pues bien, el Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten necesidades y recursos y con los de Gestión porque comparten datos e información.

2.3.6.6. Jerarquía de los procesos

Según (Perugachi, M, 2004, pág. 18) los procesos “tienen una jerarquía: macro-procesos, procesos, sub-procesos, actividades y tareas, cada uno de los cuales puede ser diferenciado de acuerdo al tamaño, tanto los macroprocesos y subprocesos están compuestos por actividades, cada actividad consta de un determinado número de tareas”.

(Harrington, H, 1994, pág. 33), Desde un punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización

Los macro procesos complejos se dividen en un determinado número de subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macro proceso o dar un enfoque particular a un problema.



Fuente: (Harrington, H, 1994, pág. 34)

Elaborado por: Jacqueline Gamboa - Jenny Ramírez

2.3.6.7. Medidas de productividad de un proceso

Cuadro N° 2: Medidas de productividad de un proceso

Eficiencia	Eficacia
- Tiempo de proceso	- Apariencia
- Recursos consumidos por unidad	- Oportunidad
- Número de personas	- Confiabilidad
- Costo de valor agregado	- Uso
- Tiempo invertido en el valor	- Servicio
- Agregado	- Duración
- Costo de la mala	- Capacidad de respuesta
- calidad/desperdicios	- Adaptabilidad/flexibilidad
- Tiempo de espera por unidad	- Dependencia

Fuente: Rojas (2007, pág. 13)

2.3.6.8. Rendimiento de los procesos

(Rojas, J, 2007) menciona a Johanson. McHugh, Pendlebury y Wheeler, sólo son necesarios cuatro indicadores para medir el rendimiento de un proceso (cuatro criterios de 'Valor'¹ para el usuario): Calidad, Tiempo total del proceso, Costo y Servicio.

Cuadro N° 3: Rendimiento de los procesos

Calidad	Tiempo total del proceso	Costo	Servicio
Satisfacción de las necesidades del cliente Adecuación para el uso Integridad de los procesos Variaciones mínimas Eliminación de desperdicio Mejora continua	Tiempo para llegar al servicio Concepto prestación del servicio	Diseño e ingeniería Conversión Aseguramiento de la calidad Gestión del presupuesto Distribución Administración	Apoyo al cliente Servicios a los productos Apoyo a los productos Flexibilidad para satisfacer las demandas de los clientes Flexibilidad para satisfacer los cambios del mercado

Fuente: Rojas (2007, pág. 13)

2.3.6.9. Mejora de procesos

(Summers, D, 2006, págs. 211 - 212), los procesos se mejoran mediante la elaboración de mapas de proceso de valor agregado, asilamiento de problemas, análisis de las causas raíz y resolución de problemas. Muchos procesos se desarrollan con el paso del tiempo, sin preocuparse demasiado por saber si representan la manera más eficiente de ofrecer un producto o servicio. Los procesos que proporcionan los productos y servicios deben mejorarse con la intención de evitar defectos e incrementar la productividad al reducir el tiempo que toma un ciclo de proceso y eliminar el desperdicio. La clave para refinar procesos es concentrarse en estos desde el punto de vista del cliente e identificar y eliminar las actividades que no agregan valor.

Existen varias metodologías para mejorar los procesos como es el círculo de DEMING y el ciclo de SEIS SIGMA, independientemente de estos se presentan algunos pasos propuestos por Summers (2006, pág. 212):

- Determinar el objetivo del proceso tal como se relaciona con el cliente.
- Determinar los límites de los procesos tal como los ve el cliente.
- Involucrar en el esfuerzo de mejora a los representantes de cada actividad principal relacionada con el proceso. Identificar dónde existen conflictos entre los límites de los procesos tal como se relacionan con departamentos estructurados por funciones.
- Identificar quien es el propietario del proceso
- Crear un mapa de procesos que identifiquen todas las actividades del proceso.
- Separar las actividades que no agregan valor de las que sí agregan,
- Eliminar las actividades que no agregan valor.
- Identificar, analizar y eliminar la variación en el proceso.
- Determinar si las actividades de valor agregado restantes son en realidad la mejor práctica.
- Rediseñar el proceso con base en el conocimiento obteniendo en los primeros pasos.

2.3.6.10. Herramientas para la mejora de procesos

2.3.6.10.1. Eliminación de la burocracia

“Suprimir tarcas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios”. (González, F, 2005, pág. 76)

2.3.6.10.2. Eliminación de la duplicación

“suprimir actividades idénticas que se realizan en momentos diferentes del proceso, sin ser necesario“. (González, F, 2005, pág. 76)

2.3.6.10.3. Evaluación del valor agregado

“Estimar cada actividad del proceso de la organización, para estudiar su contribución a la satisfacción de las necesidades de los usuarios de los servicios de la organización, minimizando aquellas que no aportan valor agregado“. (González, F, 2005, pág. 76)

2.3.6.10.4. Simplificación

“Reducir la complejidad del proceso“. (González, F, 2005, pág. 76)

2.3.6.10.5. Reducción del tiempo de ciclo del proceso

“Determinar las formas de reducir el tiempo de ciclo del proceso para satisfacer o exceder las expectativas del usuario, minimizando al mismo tiempo los costes que suponen la dedicación de recursos durante un mayor tiempo“ (pág. 76)

2.3.6.10.6. Prueba de errores

“Dificultar la realización incorrecta de la actividad, esto es, prevenir los posibles errores“. (González, F, 2005, pág. 76)

2.3.6.10.7. Eficiencia en la utilización de los recursos y equipos materiales y humanos

González (2005) “hacer uso efectivo de los recursos económicos, materiales, instalaciones... y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general “. (González, F, 2005, pág. 76)

2.3.6.10.8. Lenguaje simple

“Reducir la complejidad de la manera de redactar documentos y transmitir órdenes o instrucciones; hacer que todas las personas que utilizarán los documentos puedan comprenderlos fácilmente “. (González, F, 2005, pág. 77)

2.3.6.10.9. Alianzas con colaboradores y proveedores

“El resultado del proceso depende, en gran parte, de la calidad de las entradas (información, documentación, etc.) que recibe el procedimiento. Se han de definir el

contenido, formato y momento más idóneos de las entradas al proceso “. (González, F, 2005, pág. 77)

2.3.6.10.10. Mejora mediante cambio del proceso

“Esta herramienta se utiliza cuando las anteriores no son suficientes para obtener el resultado necesario. Se trata de buscar cambios significativos en el proceso, ideando nuevos flujos de información, secuencias de tareas, etc., para la obtención de los resultados esperados “. (González, F, 2005, pág. 77)

2.3.6.10.11. Automatización y/o informatización del proceso

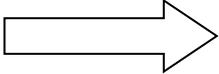
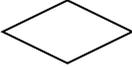
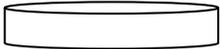
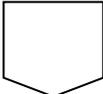
“Aplicar herramientas informáticas, aplicaciones, bases de datos, a las actividades y tareas que forman parte del proceso, evitando en lo posible el desarrollo manual de las mismas, la solicitud de consultas de información, así como la generación de documentación innecesaria “. (González, F, 2005, pág. 77)

2.3.6.10.12. Representación gráfica del proceso

Para la representación gráfica se utiliza una diagramación de flujo se utiliza para ampliar las actividades dentro de cada bloque a nivel de detalle deseado y además cuando el proceso se acerca a la calidad de categoría mundial, para tener la seguridad de que los mejoramientos no se pierdan con el tiempo.

2.3.6.10.13. Simbología de Procesos

Cuadro N° 4: Simbología de procesos

Representación gráfica	Descripción
	Control: sumillas/firmas
	Proceso
	Conector entre áreas diferentes
	Decisión: preguntas/análisis
	Documentos generados; oficios, memorandos, informes
	Documentos generados por primera vez
	Almacenamiento y registro en base de datos BDD
	Inicio/Fin
	Tiempo de espera oficial
	Obtener información de un sistema
	Conector de procesos

Fuente: (Perugachi, M, 2004)

Elaborado por: (Perugachi, M, 2004)

2.3.6.10.14. Estandarización de procesos.

“Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todo el personal involucrado lleve a cabo esa actividad, del mismo modo, todas las veces “. (González, F, 2005, pág. 77)

2.3.7. Toma de Decisiones

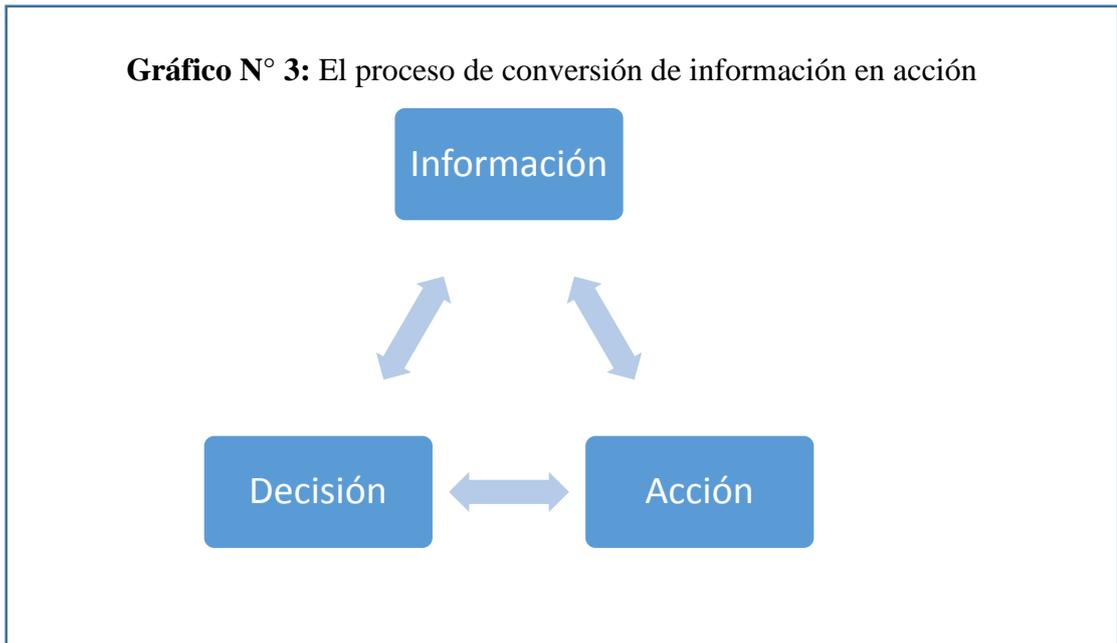
Para (Griffin, Treviño, & Arriola, 2011, pág. 273), la toma de decisiones se refiere: A un acto en específico o a un proceso general. La toma de decisiones en si es el acto de elegir una de un conjunto de alternativas. Sin embargo, el proceso de toma de decisiones es mucho más que esto. El "proceso de toma de decisiones" incluye reorganizar y definir la naturaleza de una situación de decisión, identificar las alternativas, elegir la “mejor” y ponerla en práctica.

El autor Crespo, López, Peña, & Carreño, (2003, pág. 247) menciona a Zerilli (1990), que dice “sólo si se concibe la decisión como un proceso, se pueden comprender en su valor exacto las razones, el significado y las implicaciones de cada decisión”.

2.3.7.1. Toma de decisión desde la consideración de proceso

“Basándose en la consideración de proceso, se ha definido la decisión como un proceso continuo que facilita la conversión de información en acción, mediante la selección de un determinado curso de acción de entre varios posibles. En consecuencia, el éxito de ésta depende de la información disponible y de la forma en la que se lleva a cabo la conversión (proceso). (Crespo, T; López, J; Peña, J; Carreño, F, 2003, pág. 247)

Gráfico N° 3: El proceso de conversión de información en acción



Fuente: (Crespo, T; López, J; Peña, J; Carreño, F, 2003, pág. 247)

En la administración de empresas, la toma de decisiones equivale a la identificación y resolución de problemas; es decir, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema (Crespo, T; López, J; Peña, J; Carreño, F, 2003, pág. 248)

2.3.7.2. Tipos de decisiones

2.3.7.2.1. Las decisiones programadas

“Se emplean para resolver problemas estructurados. Se trata de decisiones para las que existe un procedimiento o un criterio establecidos que facilitan su ejecución, por lo que no es necesario tratarlas de nuevo cada vez que hayan de ser adoptadas (es el caso de la formulación de pedidos a proveedores, pagos a empleados...). Se trata de decisiones que dejan poca libertad al decisor puesto que la organización ha establecido de antemano qué es lo que el individuo decisor puede o no puede hacer”. (Crespo, T; López, J; Peña, J; Carreño, F, 2003, pág. 248)

2.3.7.2.2. Las decisiones no programadas

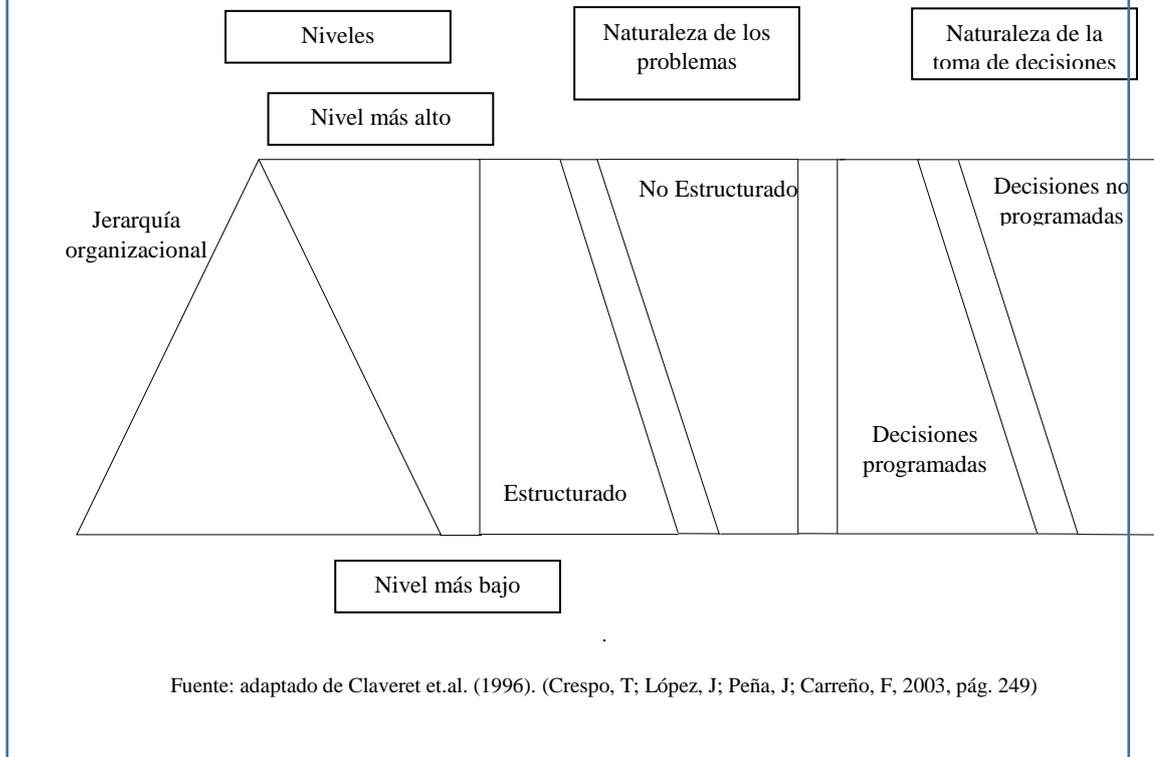
“Son aquellas que se adoptan para la resolución de problemas no estructurados. Son decisiones para hacer frente a problemas nuevos, problemas que suelen tener gran trascendencia, por lo que no existen métodos preestablecidos para su adopción. Exigen del individuo una buena dosis de creatividad tanto en el análisis del problema como en la búsqueda de soluciones, por lo que el decisor tiene un amplio margen de maniobra”. (Crespo, T; López, J; Peña, J; Carreño, F, pág. 248).

Cuadro N° 5: Tipos de decisión

Tipos de decisión	Técnicas de decisión	
	Tradicionales	Modernas
Programadas	<ul style="list-style-type: none"> - Hábitos. - Procedimientos operativos estandarizados. - Estructura de la organización: - Expectativas comunes. - Un sistema de sub objetivos. - Canales de información bien establecidos. 	Investigación operativa: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis matemático. - Modelos matemáticos. - Simulación por ordenador. Procesamiento electrónico de datos.
No programadas	<ul style="list-style-type: none"> - Juicio, intuición y creatividad. - Selección y entrenamiento de ejecutivos. 	Técnicas heurísticas de resolución de problemas aplicadas a: <ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento de decisores. - Construcción de programas

Fuente: (Crespo, T; López, J; Peña, J; Carreño, F, 2003, pág. 249)

Gráfico N° 4: Jerarquía de la organización, tipos de problemas y tipos de decisiones



En la empresa “unas decisiones dependen de otras, forman una cadena que va desde las cuestiones más generales a las más específicas. Es decir, existe un paralelismo entre la jerarquía de la empresa y los tipos de decisiones que se afrontan en cada uno de los niveles jerárquicos”. (Crespo, T; López, J; Peña, J; Carreño, F, 2003, pág. 249)

2.3.7.2.3. Tipos según el Alcance de las decisiones

2.3.7.2.3.1. Decisiones estratégicas

De gran trascendencia para la organización, tanto por los recursos que involucran como por el horizonte temporal que abarcan. Son decisiones adoptadas por los directivos de nivel jerárquico más alto y que implican a la empresa de forma global. Constituyen, en síntesis, decisiones que definen la situación de la empresa a largo plazo. Exigen elevadas dosis de creatividad, visión de futuro y sentido de la oportunidad y del riesgo. Como es fácil deducir, se adoptan ante problemas no estructurados, por lo que son decisiones no programadas. Productos a fabricar, tecnologías a emplear, localización de

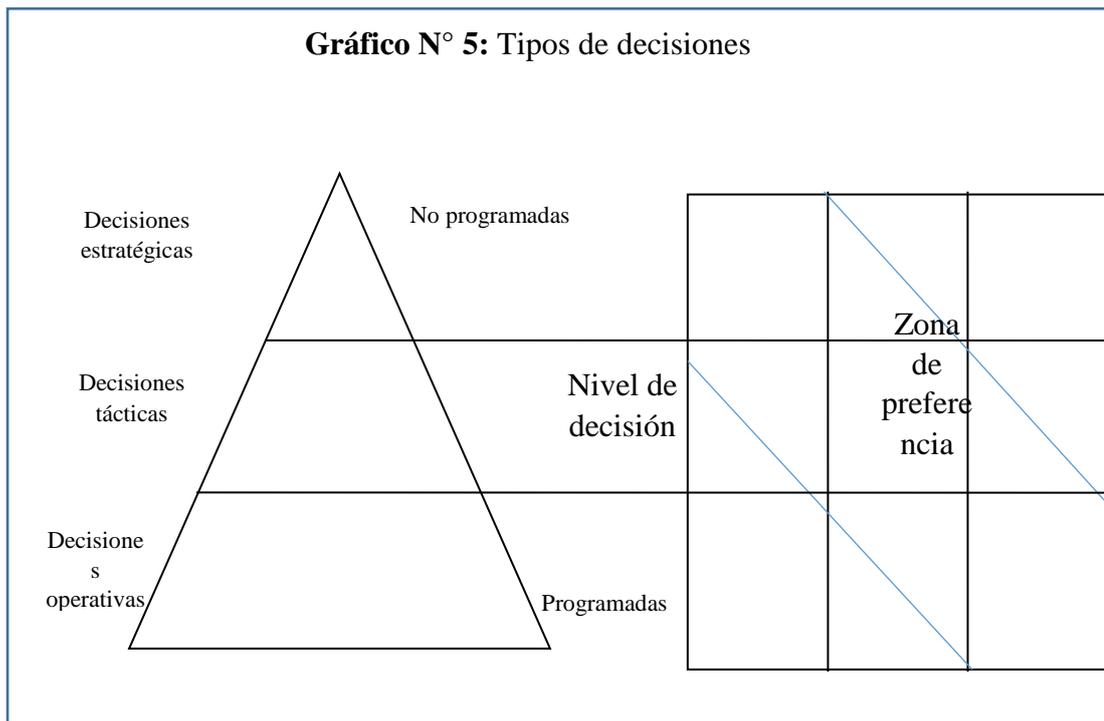
plantas... son ejemplos de este tipo de decisiones. (Crespo, T; López, J; Peña, J; Carreño, F, 2003, pág. 250)

2.3.7.2.3.2. Decisiones tácticas

Se toman en la línea media (directivos medios) y son de un alcance medio. Generalmente afectan a un área o departamento determinado. Persiguen la puesta en marcha de las decisiones estratégicas a través, fundamentalmente, de la asignación de recursos. Son decisiones para hacer frente a problemas semiestructurados como por ejemplo el diseño de sistema de distribución o el diseño de la planta”. (Crespo, T; López, J; Peña, J; Carreño, F, 2003, pág. 250)

2.3.7.2.3.3. Decisiones operativas

Son “adoptadas por los directivos de nivel más bajo, tienen por objeto la ejecución de tareas específicas de forma eficaz y eficiente para ayudar a las decisiones de nivel superior. Son decisiones rutinarias por tanto para problemas estructurados e involucran escasos recursos y horizonte temporal reducido. Como ejemplos se pueden citar la asignación de tareas a trabajadores, adquisición de materia prima, determinación del nivel de inventarios a mantener, etc.” (Crespo, T; López, J; Peña, J; Carreño, F, 2003, pág. 250)



Fuente: (Crespo, T; López, J; Peña, J; Carreño, F, 2003, pág. 250)

2.3.7. Técnicas de archivo

2.3.7.1. Definición

Según un documento de la Contraloría General del Estado (2006), El archivo “es el lugar donde se guarda la documentación constituida por el conjunto de papeles, documentos y correspondencia que proviene de las actividades o negocios de una empresa, entidad o persona natural o jurídica”.

2.3.7.2. Importancia

La (Contraloría General del Estado, 2006) menciona los siguientes aspectos sobre la importancia del archivo:

Una organización moderna es de gran importancia la correcta y adecuada administración de la documentación, el debido trámite de la correspondencia y su preservación.

El archivista o secretaria, según el caso, que tiene a su cargo los archivos, deben conocer y aplicar las normas establecidas para su manejo, mantenerlo al día. Una secretaria con conocimiento de técnicas de archivo no tendrá ningún problema en ubicar inmediatamente la documentación en el momento que sea requerido.

Las personas encargadas del archivo deben estar conscientes de que su labor es una de las más importantes de la organización o Entidad. (Contraloría General del Estado, 2006, pág. 12)

2.3.7.3. Funciones del archivo

El archivo debe permitir cumplir dos funciones:

- Almacenar la documentación y
- Recuperar de inmediato los documentos almacenados. (Parera, C, 2006, pág. 35)

De estas dos funciones, la más importante y la que va a condicionar e informar toda nuestra actividad archivística es, evidentemente, la RECUPERACIÓN INMEDIATA de los documentos. De nada sirve simplemente tener la información ordenada y guardada, si no somos, nosotros y nuestro equipo, capaces de encontrar rápidamente cualquier tipo de información. Esta función ha de tenerse siempre presente pues va a informar todas las decisiones que tomemos en las diferentes fases del ciclo de vida de un archivo. (Parera, C, 2006, pág. 36).

2.3.7.4. Finalidad del archivo

Para (Parera, C, 2006, págs. 36 - 37) en una organización, los fines fundamentales del archivo son:

- Ser el centro activo de la información y de la documentación, de forma que nos permita desarrollar el trabajo de forma eficaz: El archivo es como la biblioteca particular a la que se recurre constantemente para poder realizar el trabajo: contestar cartas, realizar ofertas, preparar informes, etc.

- Proporcionar los mejores servicios, al menor coste posible: Para proporcionar el mejor servicio -almacenar y recuperar eficazmente- nuestro archivo puede necesitar una inversión en las técnicas más sofisticadas {indudablemente costosas}, o simplemente será precisa la adquisición de dos cajones de archivo más, que permitirán tener la documentación en perfecto orden, y en perfecto estado de conservación. La organización del archivo puede considerarse óptima sólo cuando proporciona los mejores servicios a la organización con el menor coste posible.
- Ser un instrumento que nos ayude a conocer el funcionamiento de otros servicios en lo que afecta a las necesidades de buen funcionamiento de nuestro archivo: El control de los documentos es tan importante como el diseño y el sistema elegido de archivo. La organización de préstamos del archivo tiene que permitir controlar en todo momento los archivos y conocer si los otros servicios contribuyen o no a mantener el buen funcionamiento del archivo.
- Asegurar la perfecta conservación de los documentos tanto activos como inactivos.: No se puede decir que tiene un verdadero archivo cuando los documentos se encuentren arrugados, descoloridos, ilegibles o rotos. Suponen un verdadero despilfarro tantos archivos, inactivos y/o históricos, guardados en costosas naves, mal señalizados, con humedad y malas condiciones, que hacen difícil y a veces inútil la recuperación de los documentos.

2.3.7.5. Organización básica de un archivo eficaz

Para tener un sistema eficaz de archivo necesitamos imprescindiblemente la:

- Existencia de unas Normas de Archivo o Manual, que permitan a cualquier persona encontrar o introducir cualquier información de forma sencilla y rápida.
- Existencia de un índice que refleje el contenido de nuestros archivos.
- Instalaciones que permitan una perfecta conservación y uso de los documentos.

2.3.7.6. Equipo y elementos del archivo

Contraloría General del Estado (2006, pág. 13) para la organización del archivo es preciso contar no solamente con el espacio físico adecuado sino también con el mobiliario y accesorios apropiados.

- Archivadores

- Carpetas colgantes o phenthaflex
- Carpetas de cartón
- Índices o pestañas plásticas
- Índices alfabéticos
- Índices numéricos
- Cartones separadores

2.4. MARCO CONCEPTUAL

Archivo

Conjunto orgánico de documentos producidos o recibidos en el ejercicio de sus funciones por las personas físicas o jurídicas, públicas y privadas. Se entiende también por archivo aquella unidad administrativa o institución que custodia, conserva, organiza y difunde los documentos, incluidos los electrónicos, en cualquier etapa de su producción o tratamiento, para la gestión administrativa, la información, la investigación y la cultura. (Universidad de Almería, 2012)

Archivo central

Unidad administrativa cuya función es la gestión documental aplicada a los documentos de los organismos a los que están adscritos, transferidos desde las unidades productoras o desde los archivos de oficina, hasta su transferencia al archivo intermedio. (Universidad de Almería, 2012)

Carpeta

Hoja de cartulina o cartón ligero, plegable, que sirve para conservar los documentos que forman un expediente convenientemente ordenados. (Universidad de Almería, 2012)

Codificación

Acción de atribuir un código a un documento, a fin de identificarlo sistemáticamente. (Universidad de Almería, 2012)

Control

“Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes” (Reyes, A, 2004, pág. 29)

Diagrama de flujo

“Es una representación pictórica de los pasos en un proceso que determina cómo realmente funciona un proceso para producir un resultado, este resultado puede ser un producto, servicio, información, o la combinación de los tres. Con los diagramas de flujo se ayuda a evidenciar problemas entre procesos”. (Perugachi, M, 2004, pág. 18)

Documento administrativo

Toda información textual, gráfica o en imágenes, fijada en cualquier tipo de soporte material, generada o recibida por los diferentes servicios y personas adscritas a la Universidad de Almería, en el ejercicio de sus funciones administrativas y docentes, y como testimonio de las diferentes actividades en el ámbito de la vida universitaria. (Universidad de Almería, 2012)

Documento de archivo

Ejemplar en cualquier tipo de soporte, testimonio de las actividades y funciones de las personas físicas y jurídicas, públicas o privadas. (Universidad de Almería, 2012)

Documento inactivo

Documento administrativo que ya no se utiliza con finalidades administrativas, fiscales o legales. (Universidad de Almería, 2012)

Documento semiactivo

Documento administrativo que se utiliza ocasionalmente con finalidades administrativas, fiscales o legales. (Universidad de Almería, 2012)

Eficacia

Es la “maximización de lo logrado como consecuencia de la realización de una determinada actuación con respecto a lo que se tenía planificado. Tiene que ver con la consecución de resultados según objetivos”. (González, F, 2005, pág. 71)

Eficiencia

Es la “maximización de los resultados alcanzados con relación a los recursos y las acciones invertidos en su consecución, llene que ver con los recursos y el proceso utilizados para la consecución de resultados”. (González, F, 2005, pág. 71)

Indicadores

“Tienen un papel fundamental en la medición de la eficacia y eficiencia. Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos”. (González, F, 2005, pág. 71)

Organización

“Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”. (Reyes, A, 2004, pág. 28)

Planeación

”Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones

necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización”. (Reyes, A, 2004, pág. 27)

Proceso

“Actividades claves que se requieren para manejar y/o dirigir una organización; acción que describe un conjunto de pasos a seguirse para lograr una determinada acción; conjunto de actividades que convierten insumos (inputs) en productos (outputs) de mayor valor para el cliente”. (Perugachi, M, 2004, pág. 18)

Secretaría General

La Secretaría General es una instancia de alto nivel directivo institucional, tiene a cargo los Departamentos de Administración Documental y Archivo.

Tipo documental

Unidad documental producida o recibida por un organismo en el ejercicio de una competencia concreta, regulada por una norma de procedimiento, y cuyo formato, contenido informativo y soporte son homogéneos. (Universidad de Almería, 2012)

Sistema de Gestión Documental

El sistema archivístico garantiza la ordenación de la documentación, su transferencia en las sucesivas etapas de su evolución, su consulta, el acceso a la información y, finalmente, la selección y eliminación o conservación de los documentos, según su valor administrativo, fiscal, legal o histórico. (Universidad de Almería, 2012)

Sistema archivístico

Conjunto de normas reguladoras, así como de órganos, centros y servicios competentes en la gestión eficaz de los documentos y de los archivos. (Universidad de Almería, 2012)

2.5. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER

Con el levantamiento de los procesos administrativos en la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo se mejora la toma de decisiones en la Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato.

2.6. VARIABLES

Variable independiente: Procesos Administrativos

Variable dependiente: Toma de Decisiones

2.7. Operacionalización de Variables

VARIABLE INDEPENDIENTE: Procesos Administrativos

Cuadro N° 6: Variable independiente: Procesos Administrativos

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS-INSTRUMENTOS
Orientar a la institución en relación a sus actividades y recursos que esta tenga y gestionar por la identificación de sus procesos para que funciones de una manera eficaz y eficiente.	Actividad	Planificación Dirección Ejecución	¿Considera que existen procesos en las actividades de la Unidad?	Sondeo Entrevista Encuesta Observación
	Recursos	Material Humano Tecnológico Económico	¿Se utilizan recursos para generar un proceso?	
	Función		¿El trámite realizado en esta dependencia se sujetan de manera eficaz?	
	Eficiente			

Fuente: Metodología

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

VARIABLE DEPENDIENTE: Toma de Decisiones

Cuadro N° 7: Variable dependiente: Toma de Decisiones

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS - INSTRUMENTOS
Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones	Beneficio clave	Calidad en el servicio, satisfacción de los clientes.	¿Qué calidad de servicio se ofrece a los clientes?	Sondeo Entrevista Encuesta Observación
	Alineación de actividades de mejora	Planes de mejoras continuas	¿Qué tipo de planes de mejora existe?	
	Estrategias Organizativas	Para el personal y funcionarios Para los procesos	¿Capacitación? ¿Qué tipo de organización tiene el archivo?	

Fuente: Metodología

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tendrá un paradigma crítico propositivo porque se analizó el problema de estudio, mediante la identificación de causas y efectos del problema, y posteriormente plantear una propuesta mediante el diseño de un manual de procesos y un enfoque predominante mixto cuali-cuantitativo puesto que las técnicas utilizadas son numéricas al aplicar las encuestas y estadísticas serán analizadas e interpretadas desde una visión holística, con un enfoque contextualizado.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de campo y bibliográfica.

Investigación de campo

Permite la recopilación de libros, manuales, revistas, para la conceptualización de las variables que ayuden a establecer la fundamentación científica a través de conceptos de varios autores.

Investigación bibliográfica

Se analizaron documentos como fuentes primarias libros revistas, entre otras publicaciones y de fuentes secundarias como documentos de archivo.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

La investigación se realiza en la EMPRESA PÚBLICA EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO (EP-EMAPA-A), contando con una población aproximada de 2000 usuarios externos en la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo, de aquí mediante una muestra de 384

usuarios que servirán de apoyo para la realización de las encuestas, 5 directores departamentales y 15 funcionarios públicos de las unidades (Secretarias)

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confiabilidad

P= probabilidad de ocurrencia 0,5

Q= probabilidad de no ocurrencia 1 – 0,5= 0,5

N= población

e= error de muestra 0,5

$$n = \frac{(2000)^2 P(0,5)(0,5)(2000)}{(2000)^2 (0,5)(0,5) + (2000)(0,05)^2}$$

$$n = \frac{3.8416(1.9208)(0,96)200}{2001,8823(0,0025)}$$

$$n = \frac{1920,08}{5,0024}$$

$$n = 383,97$$

$$n = 384 \text{ USUARIOS}$$

Cuadro N° 8: Muestra

Muestra	Número
Usuarios	384
Directores departamentales	5
Secretarias	14

Fuente: Metodología

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán

Jenny Socorro Ramírez Carrillo

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizarán son fichas de observación, entrevista, encuesta, aplicando instrumentos como los cuestionarios y formularios.

Es importante establecer que de acuerdo a los fines y naturaleza del problema se aplicará a más del método científico el método inductivo-deductivo.

3.5. Análisis e Interpretación de Resultados

3.5.1 Encuesta a los clientes Internos (Directores Departamentales)

1. ¿Conoce si existe un proceso para el manejo de archivo?

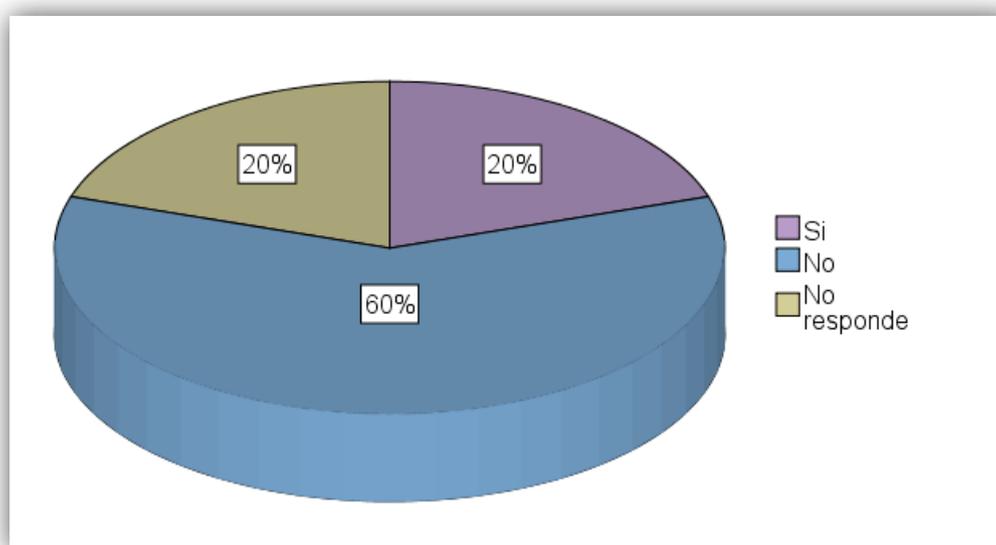
Cuadro N° 9: Proceso para el manejo de archivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	1	20,0	20,0
	No	3	60,0	80,0
	No responde	1	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 6: Proceso para el manejo de archivo



Fuente: Cuadro N° 9

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 20% respondieron que si conocen la existencia de un proceso para el manejo de archivo, el 60% contestaron que no, el 20% en cambio que no responde.

Análisis

La mayoría de encuestados consideraron que no tienen procesos para el manejo de archivos, por lo cual se presenta el riesgo de duplicación de actividades y acciones específicas.

2. ¿Cómo especificaría la realidad actual del levantamiento de procesos de la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo?

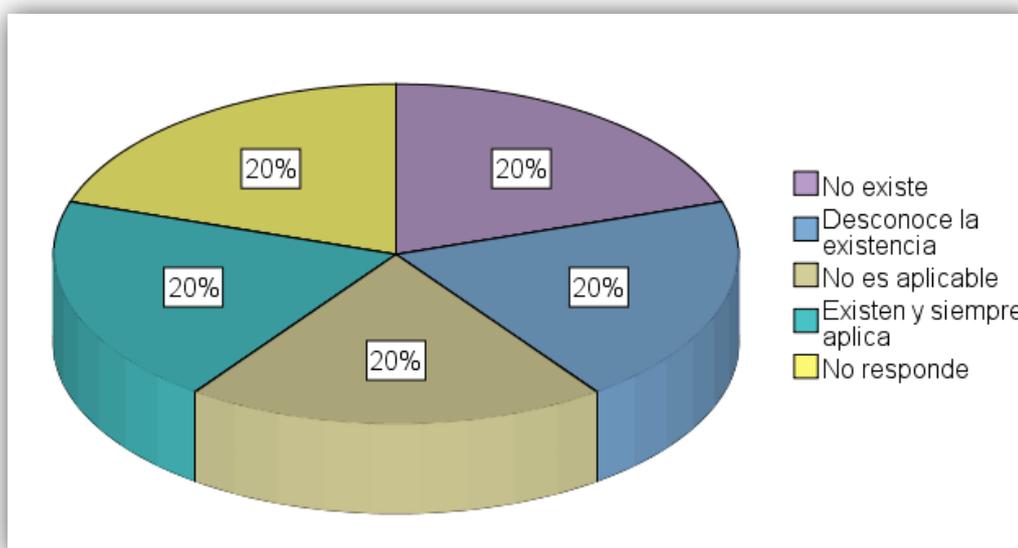
Cuadro N° 10: Levantamiento de procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	1	20,0	20,0
	Desconoce la existencia	1	20,0	40,0
	No es aplicable	1	20,0	60,0
	Existen y siempre aplica	1	20,0	80,0
	No responde	1	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 7: Levantamiento de procesos



Fuente: Cuadro N° 10

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 20% respondieron que especificaría la realidad actual del levantamiento de procesos como que no existen, el 20% contestaron que desconoce la existencia, el 20% mencionaron que no es aplicable, el 20% consideraron que existen y siempre aplican, el 20% no responde.

Análisis

Los resultados son similares para cada opción pero se determinan que la mayor parte considera que no existen procesos, y desconocen los mismos por ello no se aplican en la unidad.

3. ¿Con qué frecuencia realiza usted trámites en la unidad de documentación de Archivo de su Institución?

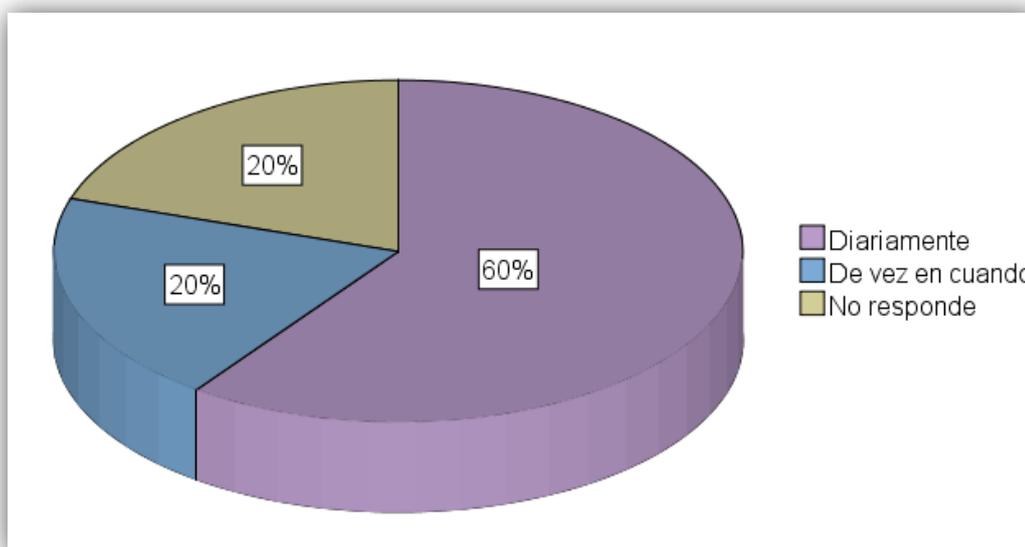
Cuadro N° 11: Frecuencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diariamente	3	60,0	60,0	60,0
De vez en cuando	1	20,0	20,0	80,0
No responde	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 8: Frecuencia



Fuente: Cuadro N° 11

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 60% respondieron que la frecuencia con la cual realiza trámites en la unidad de documentación de Archivo de su Institución diariamente, el 20% contestó en cambio que de vez en cuando, el 20% en cambio no responde.

Análisis

La mayor parte realiza los trámites diariamente es decir que requieren de varios documentos para la realización de su trabajo, enmarcando la necesidad de procedimientos útiles para quienes requieren de los archivos.

4. ¿La información que usted ha requerido de la Unidad de Secretaría General, administración documental y Archivo ha sido atendida de manera?

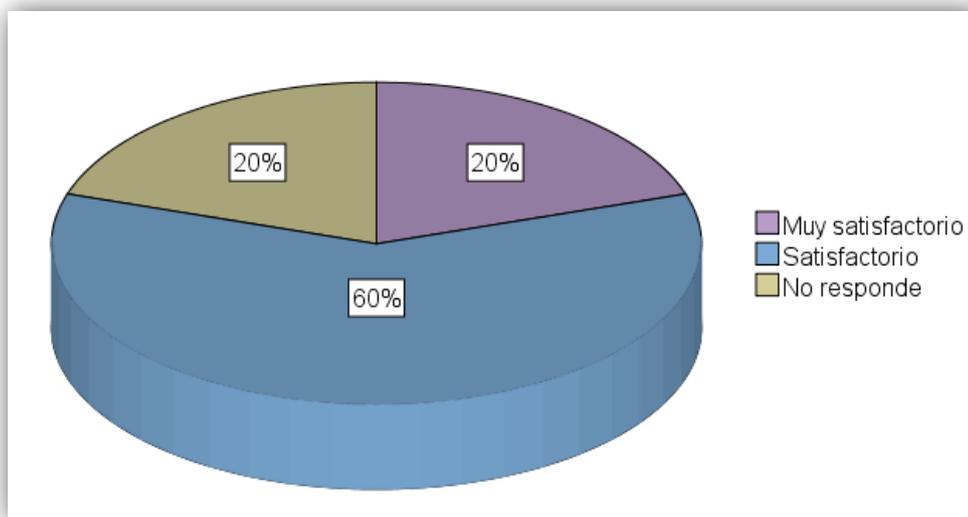
Cuadro N° 12: Atención

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy satisfactorio	1	20,0	20,0
	Satisfactorio	3	60,0	80,0
	No responde	1	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 9: Atención



Fuente: Cuadro N° 12

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 20% respondieron que la información que ha requerido ha sido atendida muy satisfactoriamente, el 60% contestaron que satisfactoriamente, el 20% en no responde.

Análisis

La mayoría de los encuestados se sienten satisfechos porque han sido atendidas la necesidad de información que ha sido requerida, atribuyendo interés por brindar un servicio, llevando a destacar que el personal que se encuentra en la unidad demuestra la atención necesaria.

5. ¿En qué tiempo se da trámite desde la recepción hasta el informe positivo o negativo al usuario?

Cuadro N° 13: Tiempo del trámite

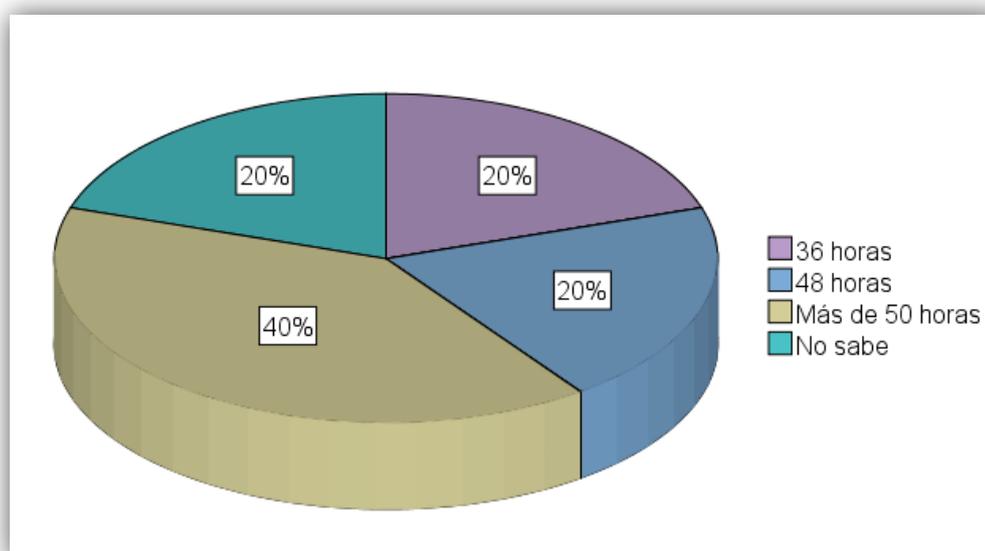
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	36 horas	1	20,0	20,0
	48 horas	1	20,0	40,0
	Más de 50 horas	2	40,0	80,0
	No sabe	1	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán

Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 10: Tiempo del trámite



Fuente: Cuadro N° 13

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán

Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 20% respondieron que le tiempo que se da trámite desde la recepción hasta el informe positivo o negativo al usuario es 36 horas, el 20% contestaron que 48 horas, el 40% en cambio consideraron más de 50 horas, el 20% no sabe.

Análisis

Se denota que se demoran más de 50 horas en los trámites, que es muy mucho tiempo para los usuarios, con debilidades en los procedimientos porque no se definen claramente los procesos de cada actividad ejecutada, se observa que existe descontrol en el manejo de la documentación ya que es excesivo el tiempo para una respuesta a los usuarios.

6. ¿Cree usted que la institución debe tener una Unidad de Archivo central, que sea dependiente de la Secretaría General?

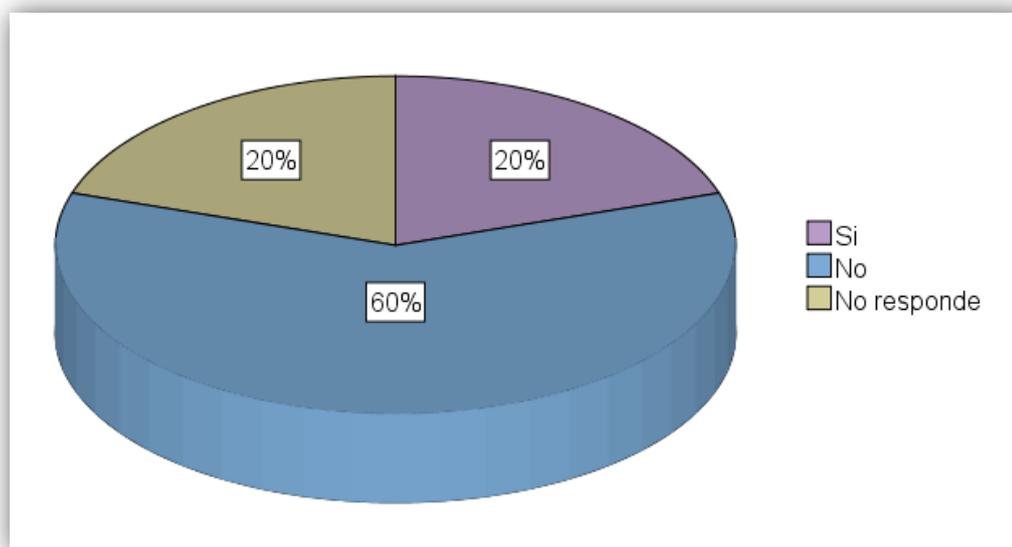
Cuadro N° 14: Unidad de Archivo central

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	1	20,0	20,0	20,0
No	3	60,0	60,0	80,0
No responde	1	20,0	20,0	100,0
Válidos				
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 11: Unidad de Archivo central



Fuente: Cuadro N° 14

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 20% respondieron que que la Institución si debe tener una Unidad de Archivo central dependiente de la Secretaria General, el 60% contestaron que no, el 20% en cambio que no responde.

Análisis

La mayor parte considera que la unidad de archivo no dependiente de la Secretaría General, para departamentalizar la organización y lograr procesos más eficientes, pero trabajando en colaboración con esta área, pero sin llegar a hacer muy dependiente de la misma, ayudará a una organización actualizada que permitirá el manejo adecuado de procesos que motiven su desarrollo.

7. ¿De crearse el Archivo Central elija máximo 5 opciones las de las características que debería tener esta unidad?

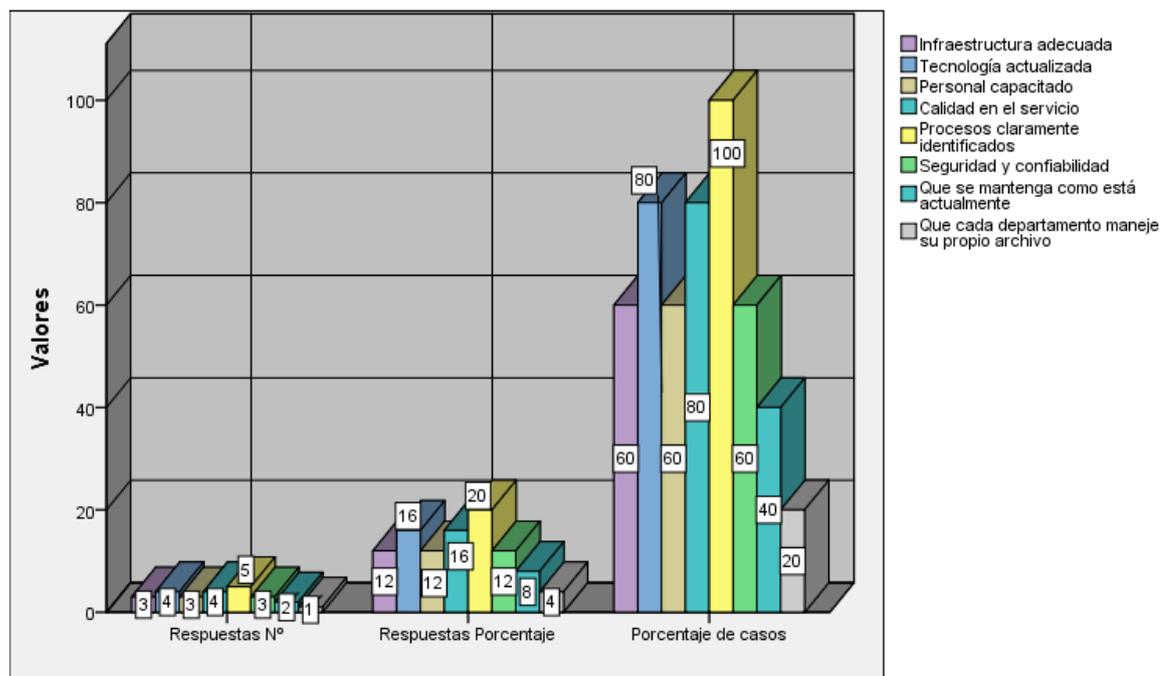
Cuadro N° 15: Características

	Respuestas		Porcentaje de casos
	N°	Porcentaje	
Infraestructura adecuada	3	12,0%	60,0%
Tecnología actualizada	4	16,0%	80,0%
Personal capacitado	3	12,0%	60,0%
Calidad en el servicio	4	16,0%	80,0%
Procesos claramente identificados	5	20,0%	100,0%
Seguridad y confiabilidad	3	12,0%	60,0%
Que se mantenga como está actualmente	2	8,0%	40,0%
Que cada departamento maneje su propio archivo	1	4,0%	20,0%
Total	25	100,0%	500,0%

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 12: Características



Fuente: Cuadro N° 15

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 12% respondieron que las características que debería tener la unidad son Infraestructura adecuada, el 16% contestaron Tecnología actualizada, el 12% consideraron Personal capacitado, el 16% mencionaron la Calidad en el servicio, el 20% expresaron Procesos claramente identificados, el 12% optaron por Seguridad y confiabilidad, el 8% por Que se mantenga como está actualmente, el 4% por Que cada departamento maneje su propio archivo.

Análisis

La mayor parte considera que las características que deberían tener mayor relevancia son Procesos claramente identificados porque se requiere que estén adecuadamente analizados para su diseño, la calidad del servicio con clientes satisfechos con los servicios, la tecnología actualizada adecuando a la institución a las nuevas s tecnologías de archivo documentales.

8. ¿En el departamento con la Unidad de Archivo que percance ha sufrido?

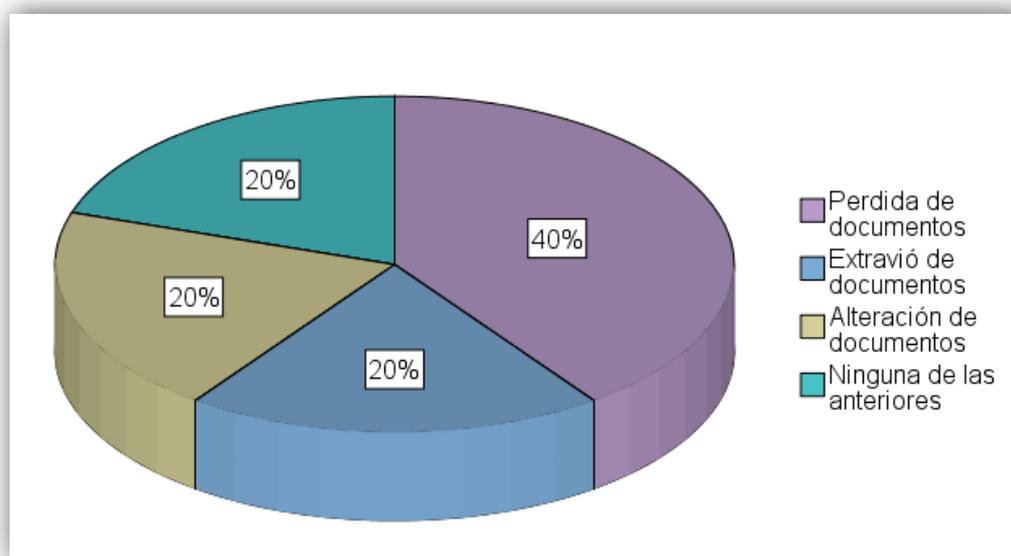
Cuadro N° 16: Percance

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Perdida de documentos	2	40,0	40,0	40,0
Extravió de documentos	1	20,0	20,0	60,0
Válidos Alteración de documentos	1	20,0	20,0	80,0
Ninguna de las anteriores	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 13: Percance



Fuente: Cuadro N° 16

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 40% respondieron que el percance que han sufrido es Perdida de documentos, el 20% contestaron que Extravió de documentos, el 20% en cambio expresaron Alteración de documentos, el 20% mencionaron que Ninguna de las anteriores.

Análisis

La mayoría ha sufrido pérdida de documentos y otros con menores porcentajes, que presentan debilidades en el control de los archivos, lo que permite establecer no existe la debida responsabilidad de llevar un orden o conocer el proceso de llevar los documentos en función de procedimientos adecuados, para que no sufran ningún percance presentados durante su manipulación.

9. ¿La Unidad de Secretaría General aplica procesos administrativos en la administración documental y archivo para la toma de decisiones?

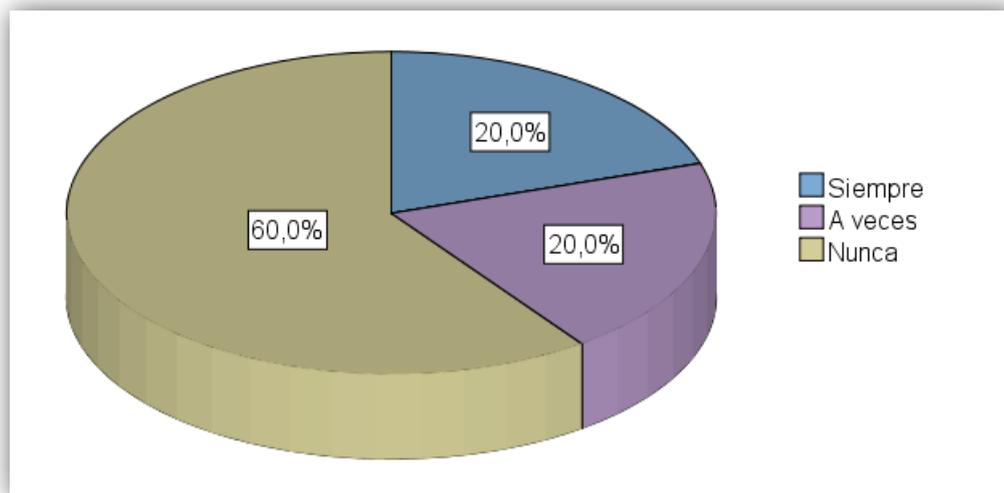
Cuadro N° 17: Aplicación de los procesos administrativos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	20,0	20,0	20,0
A veces	1	20,0	20,0	40,0
Nunca	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 14: Aplicación de los procesos administrativos



Fuente: Cuadro N° 17

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 60% respondieron que nunca la Unidad de Secretaría General aplica procesos administrativos en la administración documental y archivo para la toma de decisiones, el 20% contestaron que a veces, el 20% en cambio expresaron que siempre.

Análisis

El personal contribuya mucho a la aplicación de procesos administrativos aunque estos no estén claramente definidos, lo cual es positivo cuando se logre el levantamiento de los mismos, y el diseño final presentado a través de un manual.

3.5.2 Encuesta para las Secretarias

1. ¿Conoce la existencia de procesos para el manejo de archivo?

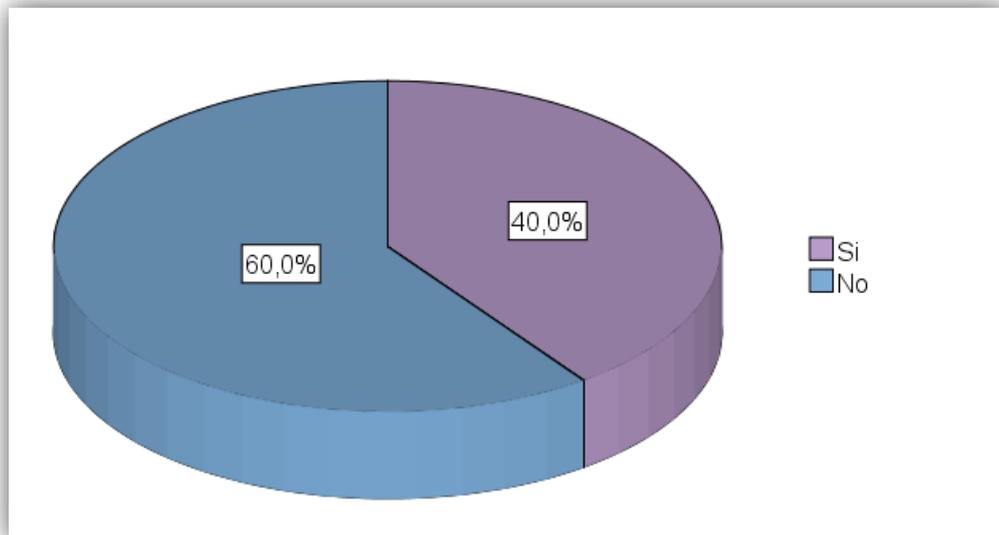
Cuadro N° 18: Procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	6	40,0	40,0	40,0
Válidos No	9	60,0	60,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos (Secretarias)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 15: Procesos



Fuente: Cuadro N° 18 (Secretarias)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 40 % respondieron que si conoce los proceso para el manejo de archivo, el 60 % contestaron que no.

Análisis

La mayoría del personal de encuestados mencionaron que no conocen los procesos para el manejo del archivo, que podría determinar debilidades en la ejecución de procedimientos claves.

2. ¿Cómo especificaría la realidad actual del levantamiento de procesos de la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo?

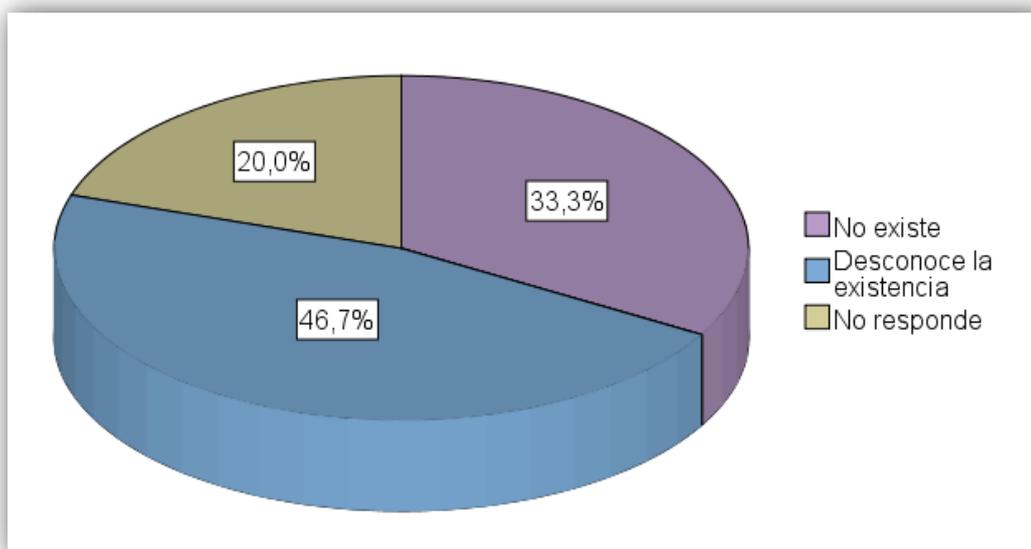
Cuadro N° 19: Levantamiento de procesos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No existe	5	33,3	33,3
	Desconoce la existencia	7	46,7	80,0
	No responde	3	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a clientes internos (Secretarias)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 16: Levantamiento de procesos



Fuente: Cuadro N° 19 (Secretarias)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 33,3% respondieron que la realidad actual del levantamiento de procesos de la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo No existe, el 46,7% contestaron que Desconoce la existencia, el 20% No responde.

Análisis

La mayoría ha percibido que no conoce la existencia de procesos para el manejo de los archivos, por lo cual muchos de ellos se desarrollan de manera empírica, lo que establece debilidades en el ingreso y distribución de los documentos.

3. ¿La empresa cuenta con procesos para el manejo del sistema SAD?

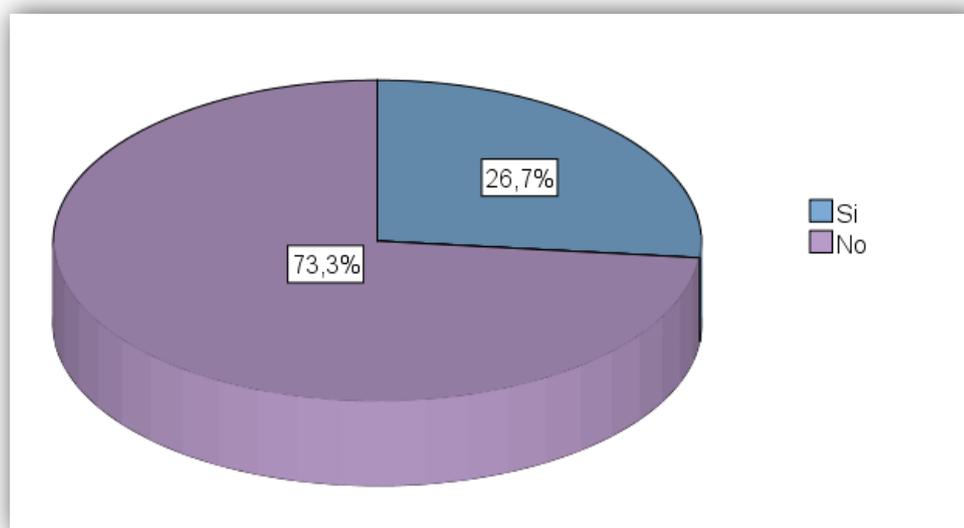
Cuadro N° 20: Sistemas de archivo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	4	26,7	26,7	26,7
Válidos No	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos (Secretarias)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 17: Sistemas de archivo



Fuente: Cuadro N° 20 (Secretarias)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 73,3% respondieron que la empresa no cuenta con procesos para el manejo del sistema SAD, el 26,7% contestaron que si

Análisis

Los sistemas de archivo que manejan las secretarias es el SAD, este programa es utilizado por la mayoría y han sido capacitadas en su utilización, pero no cuenta con procesos para su manejo adecuado.

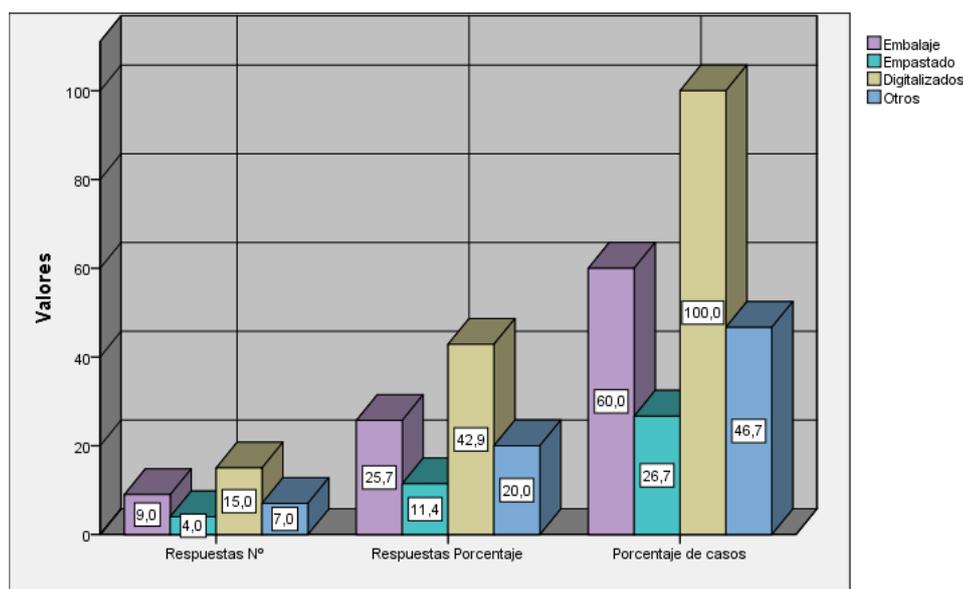
4. ¿Cuál es la forma de conservación que usted aplica a sus documentos semiactivos y pasivos?

Cuadro N° 21: Forma de conservación

	Respuestas		Porcentaje de casos
	Nº	Porcentaje	
Embalaje	9	25,7%	60,0%
Empastado	4	11,4%	26,7%
Digitalizados	15	42,9%	100,0%
Otros	7	20,0%	46,7%
Total	35	100,0%	233,3%

Fuente: Encuesta a clientes internos (Secretarias)
Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
 Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 18: Forma de conservación



Fuente: Cuadro N° 21 (Secretarias)
Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
 Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 25,7% respondieron que la forma de conservación de los sus documentos semiactivos y pasivos es el Embalaje, el 11,4% contestaron que Empastado, el 42,9% consideraron que Digitalizados, el 20% expresaron Otros.

Análisis

La mayoría usa la tecnología digitalizando los documentos, que permite que los mismos se mantengan con el tiempo, y se encuentre casi de inmediato en el sistema, para utilidad del personal que los necesita y los usuarios, Aunque según lo observado el personal lleva los archivos de manera digital pero no actualizados, también mediante el embalaje siendo una actividad obsoleta y poco ordenada, y de una manera manual también mediante el empastado, infiriendo que todas estas formas de conservación de documentos no son fiables dentro de una Institución.

5. ¿Cree Ud. que la Institución debe contar con procesos y procedimientos para la Unidad de Archivo Central, dependiente de la Secretaría General para la toma de decisiones?

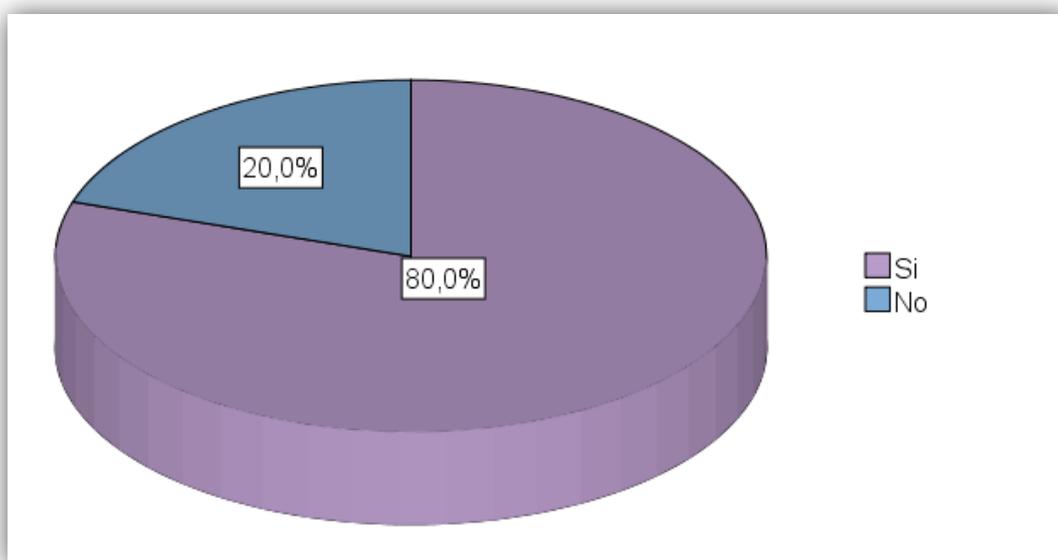
Cuadro N° 22: Procesos y procedimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	12	80,0	80,0	80,0
No	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos (Secretarías)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 19: Procesos y procedimientos



Fuente: Cuadro N° 22 (Secretarías)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 80% respondieron que la institución si debe contar con procesos y procedimientos para la unidad de archivo central, dependiente de la secretaría general para la toma de decisiones, el 20% contestaron que no.

Análisis

La mayoría de secretarías encuestadas respondieron que si debe contar con procesos y procedimientos para unidad de archivo central, lo cual hace factible el levantamiento de procesos y el diseño del manual y de utilidad para la ejecución de actividades administrativas.

6.- ¿En qué tiempo se da trámite desde la recepción hasta el informe positivo o negativo al usuario?

6.1. Trámite interno

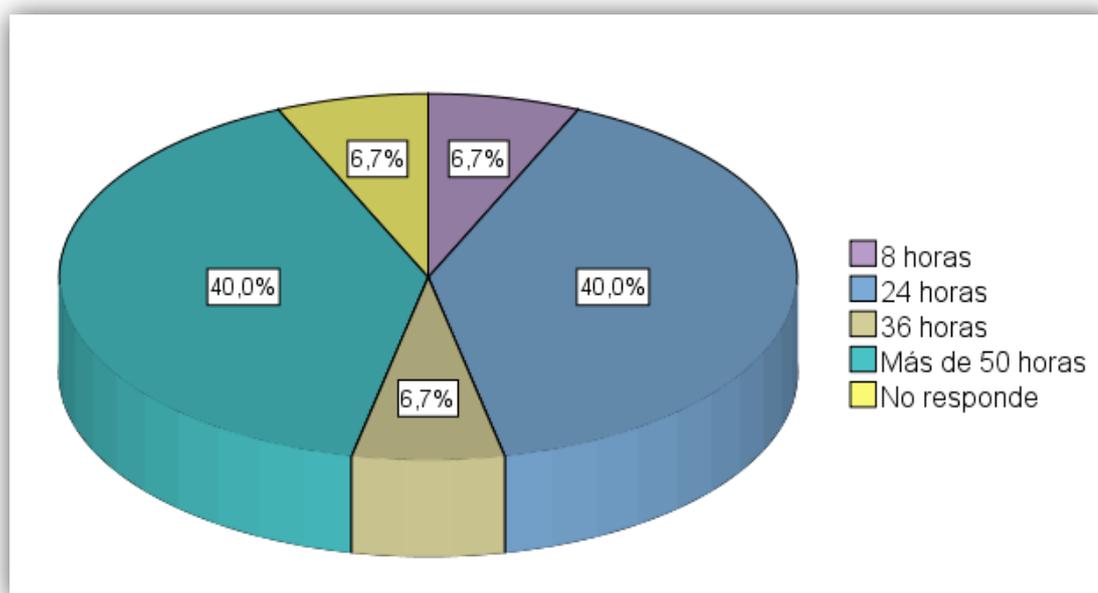
Cuadro N° 23: Trámite interno

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
8 horas	1	6,7	6,7	6,7
24 horas	6	40,0	40,0	46,7
36 horas	1	6,7	6,7	53,3
Más de 50 horas	6	40,0	40,0	93,3
No responde	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos (Secretarias)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 20: Trámite interno



Fuente: Cuadro N° 23 (Secretarias)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 6,7% consideraron que el trámite interno dura 8 horas, el 40% contestaron que 24 horas, el 6,7% respondieron 36 horas, el 40% mencionaron que más de 50 horas, el 6,7% no responde.

Análisis

En el caso de esta pregunta un porcentaje considera que 24 horas se demoran en los trámites externos, pero otros mencionan que 48 horas, que determinan fallas en los trámites de recepción hasta el informe positivo y negativo al usuario.

6.2. Trámite externo

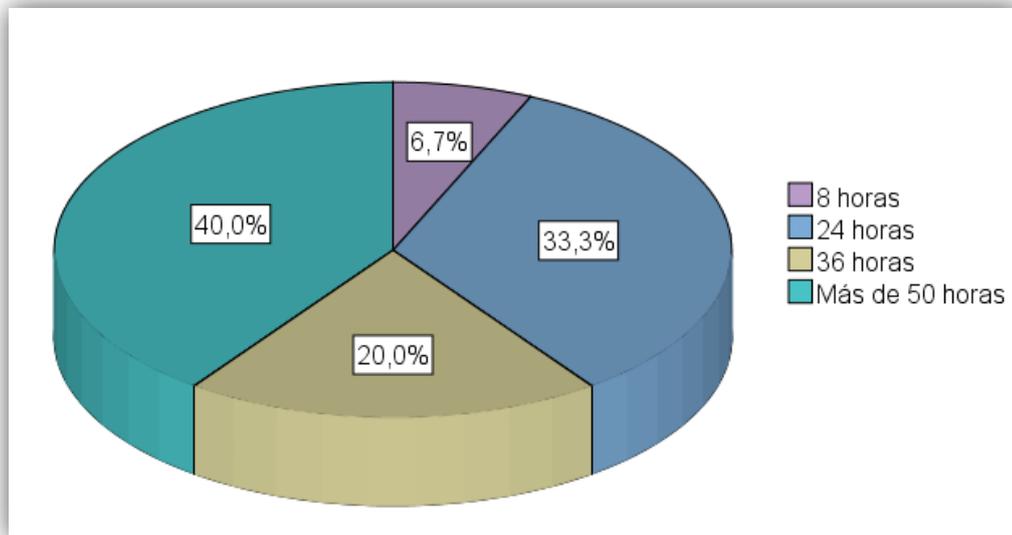
Cuadro N° 24: Tiempo trámite externo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
8 horas	1	6,7	6,7	6,7
24 horas	5	33,3	33,3	40,0
Válidos 36 horas	3	20,0	20,0	60,0
Más de 50 horas	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos (Secretarías)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 21: Tiempo trámite externo



Fuente: Cuadro N°24 (Secretarías)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 6,7% consideraron que el trámite externo dura 8 horas, el 33,3% contestaron que 24 horas, el 20% respondieron 36 horas, el 40% mencionaron que Más de 50 horas.

Análisis

Se establece que el trámite dura más de 50 horas, se observa que se debe a lentitud en la inexistencia de procesos claramente definidos, que demoran ciertos trámites y los hacen lentos tanto para el personal como para el usuario.

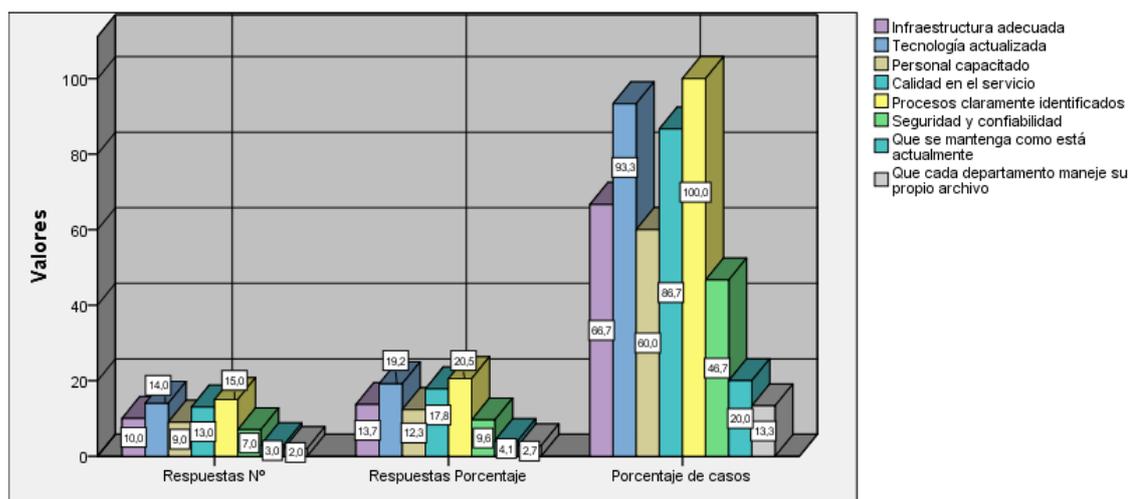
7. ¿De crearse el archivo central que las características que debería tener esta unidad elijan de 1 a 5 opciones que considere necesario?

Cuadro N° 25: Características

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N°	Porcentaje	
Validos	Infraestructura adecuada	10	13,7%	66,7%
	Tecnología actualizada	14	19,2%	93,3%
	Personal capacitado	9	12,3%	60,0%
	Calidad en el servicio	13	17,8%	86,7%
	Procesos claramente identificados	15	20,5%	100,0%
	Seguridad y confiabilidad	7	9,6%	46,7%
	Que se mantenga como está actualmente	3	4,1%	20,0%
	Que cada departamento maneje su propio archivo	2	2,7%	13,3%
Total	73	100,0%	486,7%	

Fuente: Encuesta a clientes internos (Secretarías)
 Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
 Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 22: Características



Fuente: Cuadro N° 25 (Secretarías)
 Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
 Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 13,7% consideraron que las características que deberían tener son Infraestructura adecuada, el 19,2% contestaron que es Tecnología actualizada, el 12,3% respondieron que es Personal capacitado, el 17,8% mencionaron que es Calidad en el servicio, el 20,5% expresaron que Procesos claramente identificados.

Análisis

Con relación a las características que debería tener la unidad son la tecnología acompañada de una buena infraestructura y sobre todo con un personal técnico capacitado en el manejo de los archivos para ofrecer un servicio eficiente y oportuno de la documentación.

8. ¿En qué medida el sistema de documentación del archivo existente satisface sus requerimientos en el desarrollo de sus actividades?

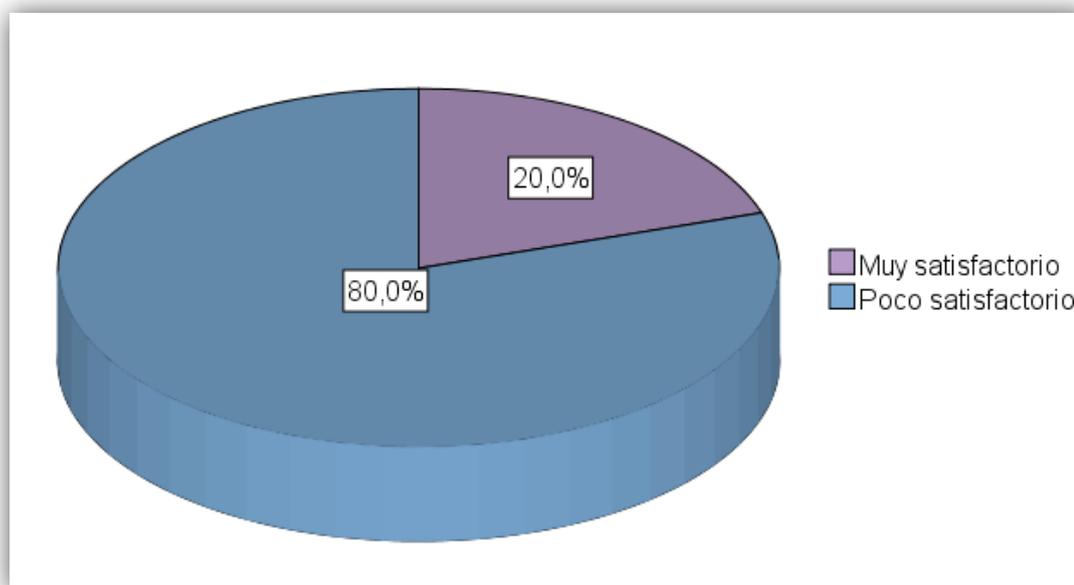
Cuadro N° 26: Sistema de documentación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy satisfactorio	3	20,0	20,0	20,0
Válidos Poco satisfactorio	12	80,0	80,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes internos (Secretarias)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 23: Sistema de documentación



Fuente: Cuadro N° 26 (Secretarias)

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 20% de las secretarias consideraron que la medida en que el sistema de documentación del archivo existente satisface sus requerimientos en el desarrollo de sus actividades es muy satisfactorio, el 80% contestaron que es poco satisfactorio.

Análisis

La mayoría considera que el sistema de documentación del archivo existente medida no satisface sus requerimientos en el desarrollo de las actividades, que no les permite contar con documentación de manera rápida.

3.5.3 Encuesta para los Clientes Externos

1. ¿La atención recibida en un trámite está disponible y oportuna sus necesidades?

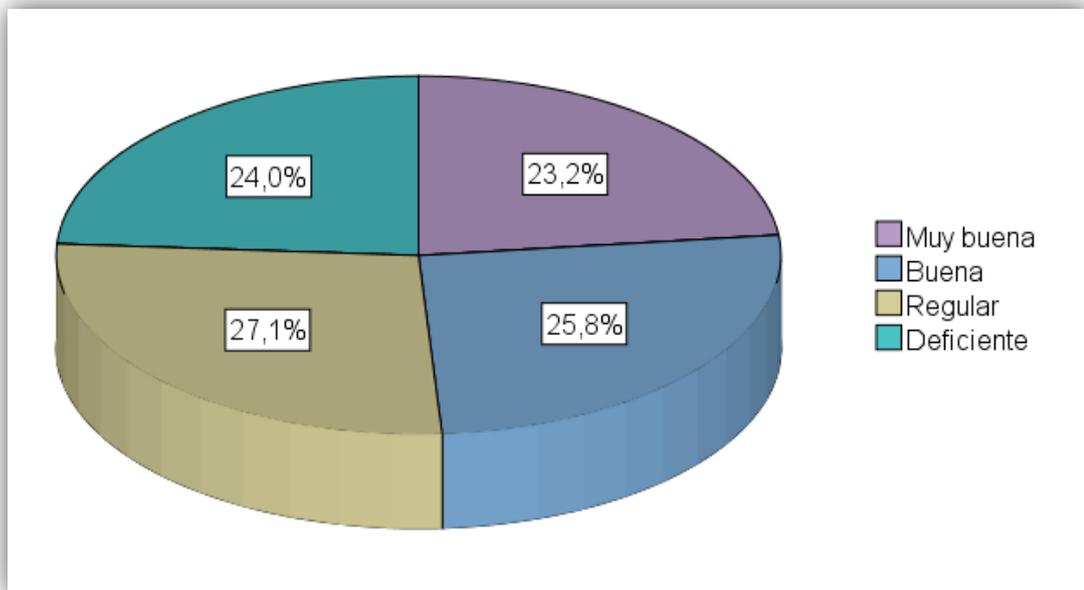
Cuadro N° 27: Atención con disponibilidad y oportunidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	89	23,2	23,2
	Buena	99	25,8	49,0
	Regular	104	27,1	76,0
	Deficiente	92	24,0	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 24: Atención con disponibilidad y oportunidad



Fuente: Cuadro N° 27

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 23,2% consideraron que es muy buena, el 25,8% contestaron que es buena, el 27,1% respondieron que es regular, el 24% mencionaron que es deficiente.

Análisis

Los valores son similares entre las cuatro opciones pero se establece que se encuentra entre buena y regular, por lo cual debería motivarse una memoria en la calidad de servicio, en la cual los procesos son esenciales para la determinación de procedimientos claros y concisos.

2. ¿El trato del personal es cordial y amable?

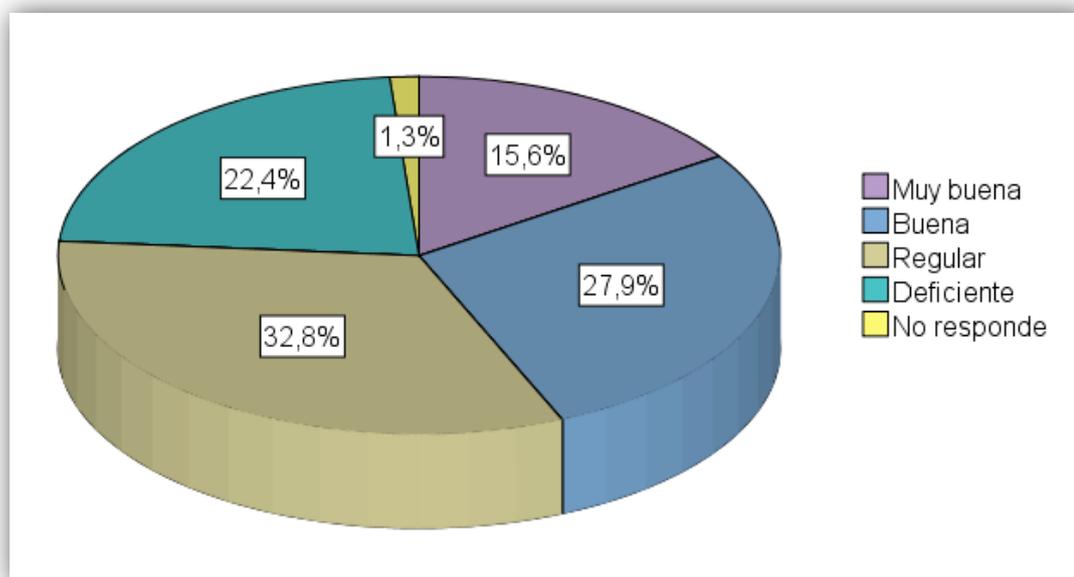
Cuadro N° 28: Trato cordial y amable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	60	15,6	15,6
	Buena	107	27,9	43,5
	Regular	126	32,8	76,3
	Deficiente	86	22,4	98,7
	No responde	5	1,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 25: Trato cordial y amable



Fuente: Cuadro N° 28

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 15,6% consideraron que el trato cordial y amable es muy bueno, el 27,9% contestaron que es buena, el 32,8% respondieron que es regular, el 22,4% mencionaron que es deficiente, el 1,3% no responde.

Análisis

Para la mayor parte el trato cordial y amable es bueno y regular, que determina la necesidad de mejorar en ese aspecto, logrando la satisfacción del usuario, con actividades que ayuden a que los usuarios se sienten más satisfechos y con menos debilidades en los procesos de atención.

3. ¿El tiempo de respuesta de la información sobre su solicitud es?

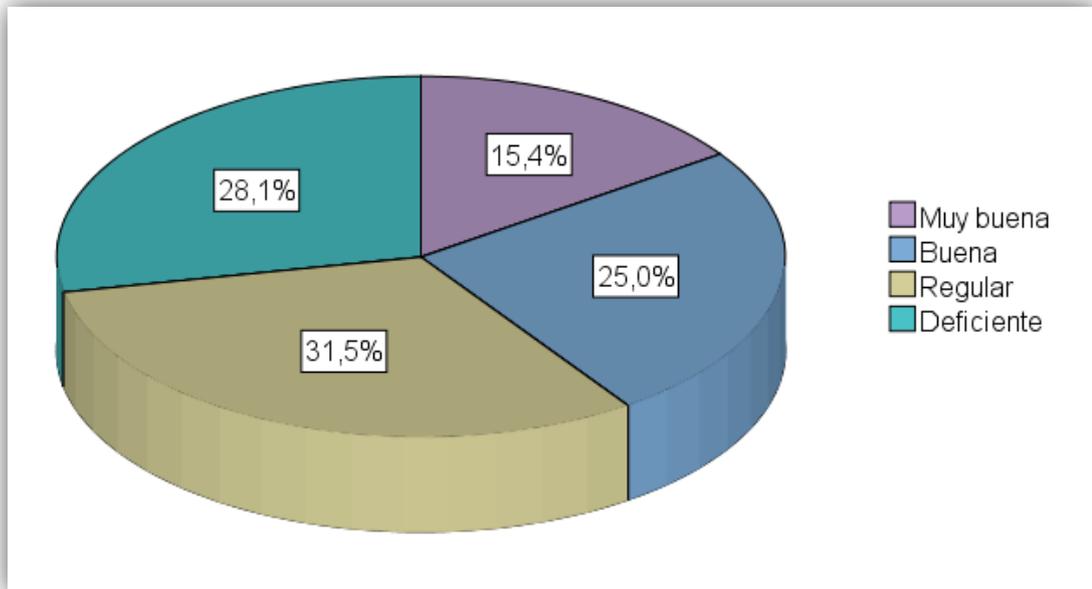
Cuadro N° 29: El tiempo de respuesta de la información

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy buena	59	15,4	15,4	15,4
Buena	96	25,0	25,0	40,4
Válidos Regular	121	31,5	31,5	71,9
Deficiente	108	28,1	28,1	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 26: El tiempo de respuesta de la información



Fuente: Cuadro N° 29

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 15,4% consideraron que es muy buena, el 25% contestaron que es buena, el 31,5% respondieron que es regular, el 28,1% mencionaron que es deficiente.

Análisis

En función de los resultados el tiempo de respuesta para la mayor parte es regular y deficiente, que determina lentitud en los procedimientos, porque no se analiza de manera específica los procesos y la atención es lenta a los usuarios.

4. ¿En caso de quejas la solución a su problema fue?

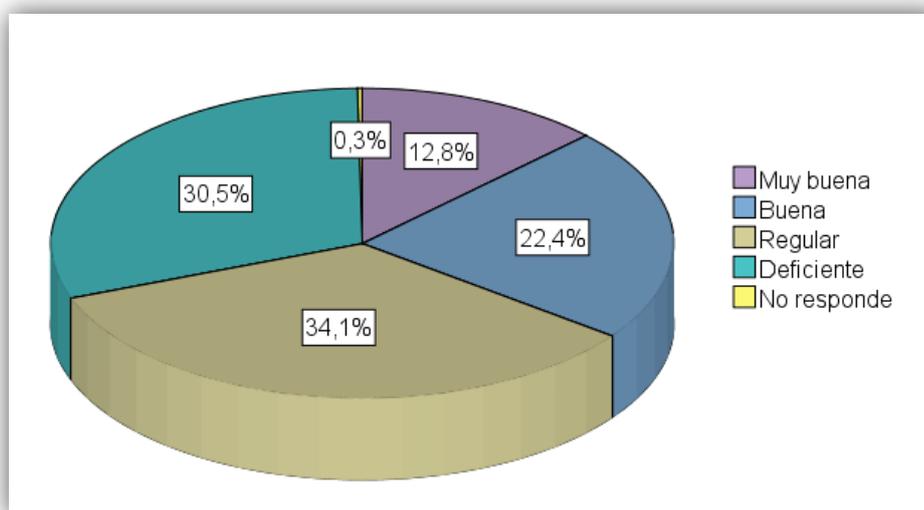
Cuadro N° 30: Quejas solución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy buena	49	12,8	12,8
	Buena	86	22,4	35,2
	Regular	131	34,1	69,3
	Deficiente	117	30,5	99,7
	No responde	1	0,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 27: Quejas solución



Fuente: Cuadro N° 30

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 12,8% consideraron que En el caso de quejas la solución a su problema fue muy buena, el 22,4% contestaron que es buena, el 34,1% respondieron que es regular, el 30,5% mencionaron que es deficiente, el 0,3% no responde.

Análisis

La mayor parte considera que es regular y deficiente, se ha presentado lentitud en la solución, sobre todo por los problemas en la ejecución de procesos implementados sin lineamientos claros y bien definidos por la organización.

5. ¿Califique nuestro nivel de entendimiento de sus necesidades?

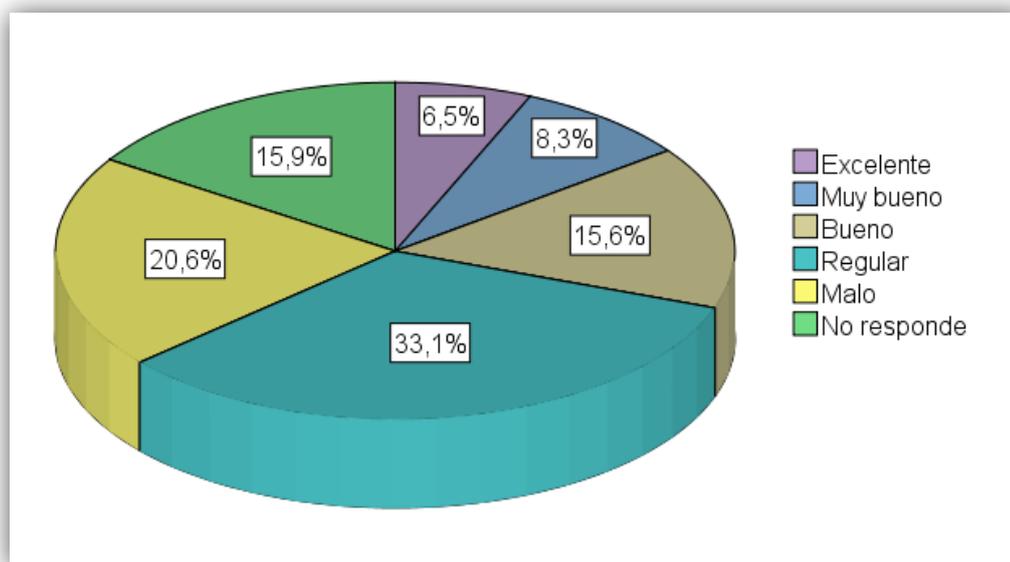
Cuadro N° 31: Nivel de entendimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	25	6,5	6,5
	Muy bueno	32	8,3	14,8
	Bueno	60	15,6	30,5
	Regular	127	33,1	63,5
	Malo	79	20,6	84,1
	No responde	61	15,9	100,0
	Total	384	100,0	100,0

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 28: Nivel de entendimiento



Fuente: Cuadro N° 31

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 6,5% consideraron que nivel de entendimiento de sus necesidades es excelente, el 8,3% contestaron que muy bueno, el 15,6% respondieron bueno, el 33,1% mencionaron que regular, el 20,6% expresaron que es malo, el 15,9% no responde.

Análisis

Con relación a la pregunta sobre el nivel de entendimiento de las necesidades los encuestados califican con niveles altos la opción regular y siguiendo en un porcentaje menor que es malo, atribuyendo a las debilidades de la organización en la etapa de procesos y procedimientos y su gestión, no diseñados en función de las necesidades los usuarios.

6. ¿Con qué nivel de eficiencia atendemos su requerimiento?

Cuadro N° 32: Nivel de eficiencia

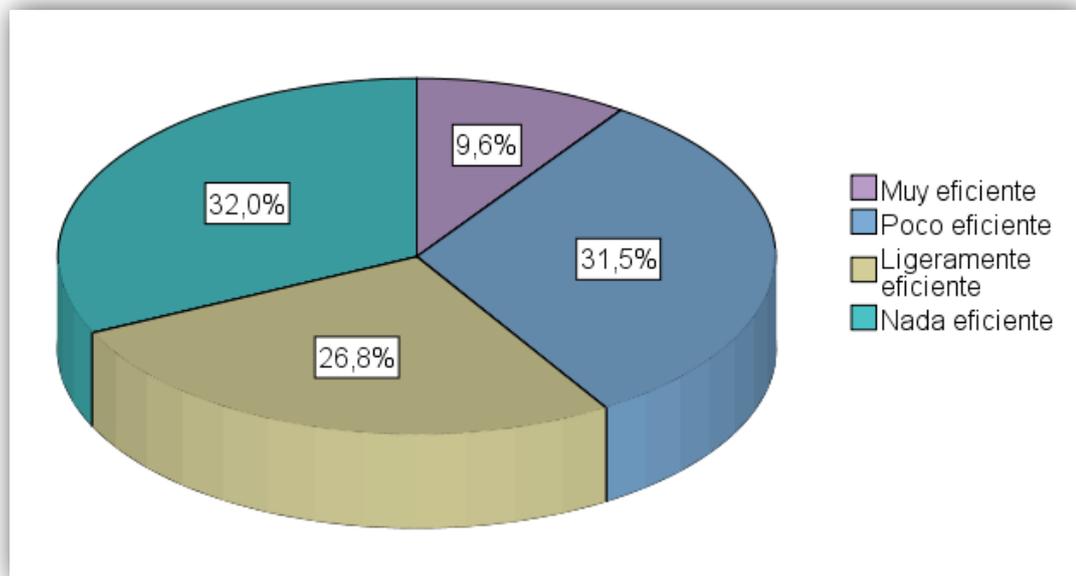
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy eficiente	37	9,6	9,6	9,6
Poco eficiente	121	31,5	31,5	41,1
Ligeramente eficiente	103	26,8	26,8	68,0
Nada eficiente	123	32,0	32,0	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán

Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 29: Nivel de eficiencia



Fuente: Cuadro N° 32

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán

Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 9,6% consideraron que muy eficiente el nivel con el cual se atiende su requerimiento, el 31,5% contestaron que poco eficiente, el 26,8% respondieron ligeramente eficiente, el 33,6% mencionaron que nada eficiente.

Análisis

La mayoría de encuestados considera que es deficiente y nada eficiente, denotando lentitud en la atención de los requerimientos de los usuarios, con debilidades en los procedimientos ejecutados en la organización porque no se han identificado y organizado de manera clara.

7. ¿Qué tan rápido respondemos sus solicitudes?

Cuadro N° 33: Rapidez de respuesta

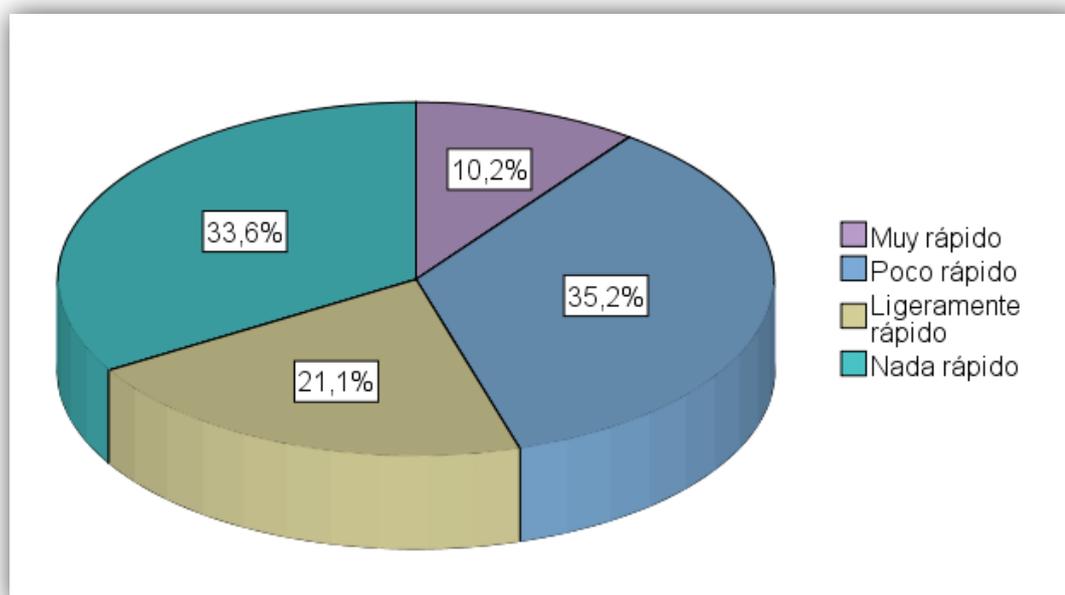
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy rápido	39	10,2	10,2	10,2
Poco rápido	135	35,2	35,2	45,3
Válidos Ligeramente rápido	81	21,1	21,1	66,4
Nada rápido	129	33,6	33,6	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán

Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 30: Rapidez de respuesta



Fuente: Cuadro N° 33

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán

Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 10,2% consideraron que ha responde a sus solicitudes muy rápido, el 35,2% contestaron que poco rápido, el 21,1% respondieron ligeramente rápido, el 33,6% mencionaron que nada rápido.

Análisis

Las solicitudes presentadas ante la Empresa de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato; evidencian según la encuesta que es poco y nada rápido, porque no hay una adecuada y correcto manejo de la documentación que ingresa hacia las diferentes dependencias, para que no se demoren tanto en el despacho de las diferentes solicitudes que poseen los usuarios.

8. ¿Piensa que su solicitud fue atendida en su totalidad?

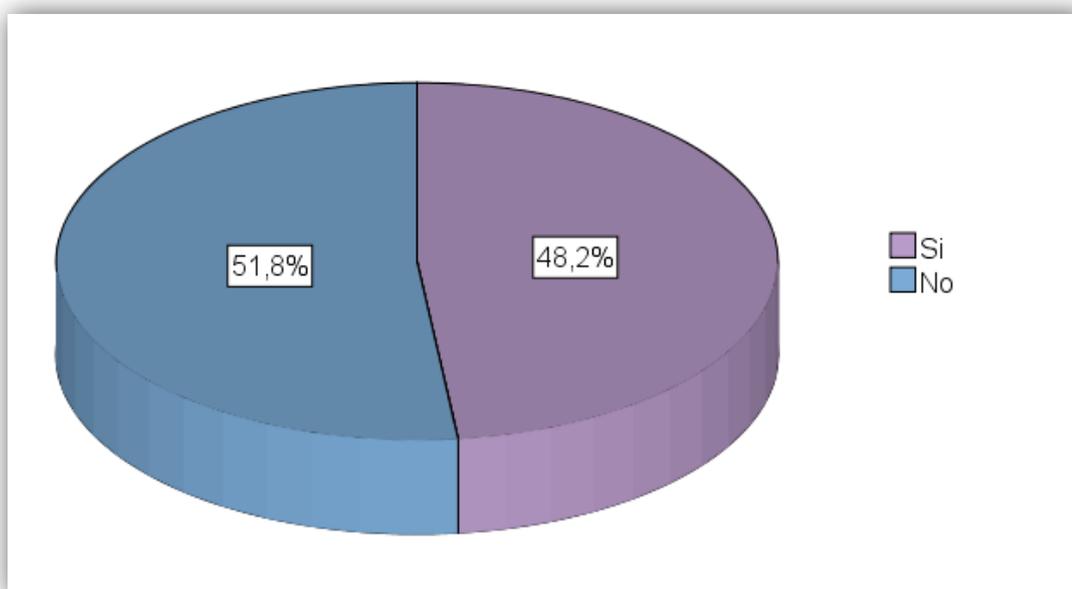
Cuadro N° 34: Solicitud atendida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	185	48,2	48,2	48,2
Válidos No	199	51,8	51,8	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 31: Solicitud atendida



Fuente: Cuadro N° 34

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 48,2% piensan que su solicitud si fue atendida en su totalidad, el 51,8% contestaron que no.

Análisis

La mayor parte de encuestados consideran que su solicitud no fue atendida en su totalidad los usuarios, el persona no responde a sus inquietudes, quejas, necesidades, que motivaría debilidades en la ejecución de procesos.

9. ¿Considera usted a primera vista si la institución posee tecnología adecuada para la atención de su requerimiento?

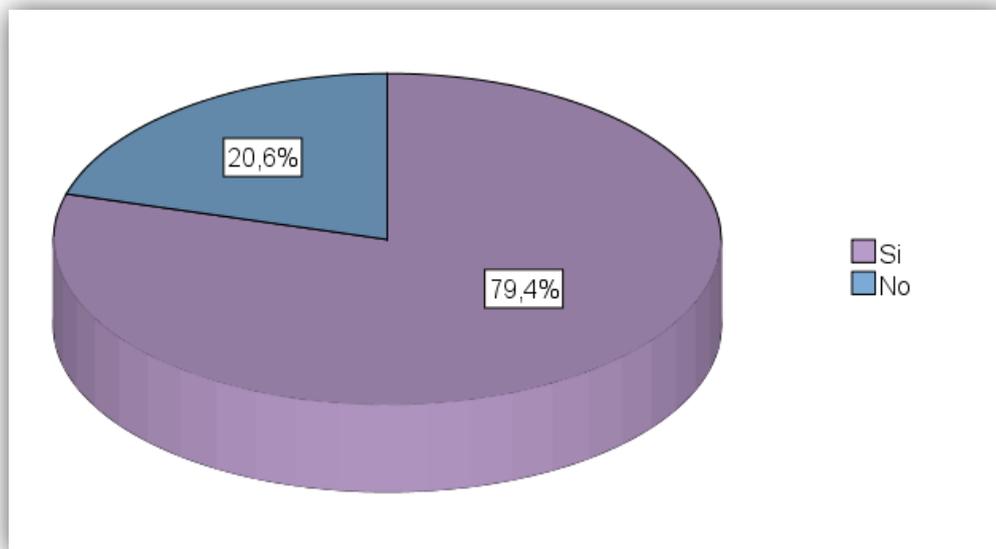
Cuadro N° 35: Tecnología adecuada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	305	79,4	79,4	79,4
No	79	20,6	20,6	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 32: Tecnología adecuada



Fuente: Cuadro N° 35

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 79,4 % respondieron que a primera vista la institución si posee tecnología adecuada para la atención de su requerimiento, el 20,6 % contestaron que no.

Análisis

La institución posee tecnología adecuada para la atención de sus requerimientos, pero el personal también debe estar capacitado para que brinden un mejor servicio de atención al cliente e incluso llevar a cabo la ejecución de procesos, que permitirá el desarrollo continuo.

10. ¿Las instalaciones se encuentran en buen estado?

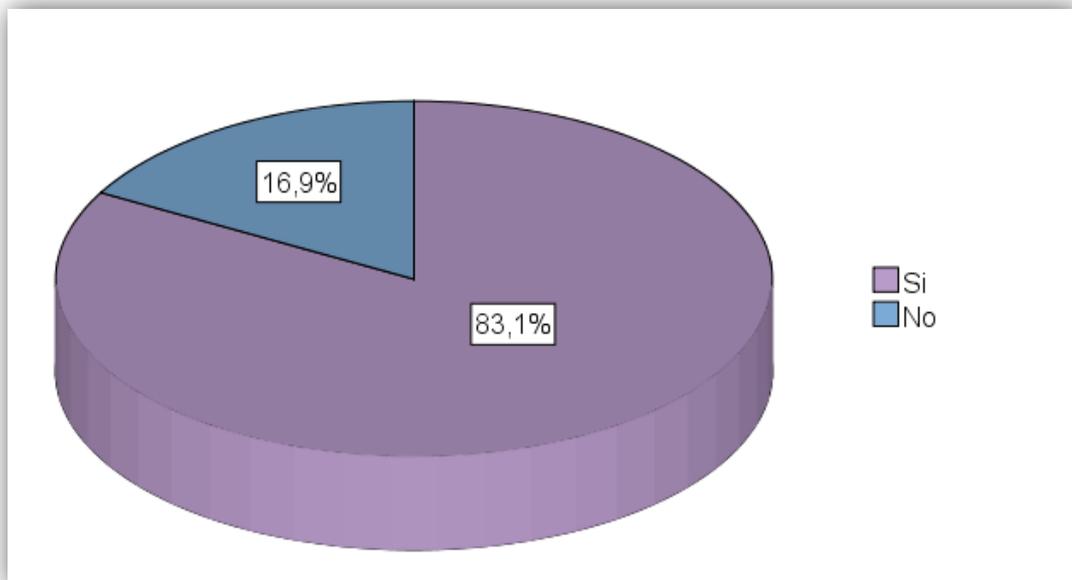
Cuadro N° 36: Instalaciones buen estado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	319	83,1	83,1	83,1
Válidos No	65	16,9	16,9	100,0
Total	384	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a clientes externos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfico N° 33: Instalaciones buen estado



Fuente: Cuadro N° 36

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Interpretación

El 83,1% respondieron que las instalaciones si se encuentran en buen estado, el 16,9% mencionaron que no.

Análisis

La mayoría de los encuestados responde que las instalaciones si se encuentran en un buen estado, lo cual son primordial para brindar un servicio de calidad, que satisfaga a los usuarios.

3.5. RESULTADOS

Luego de un análisis y de las encuestas respectivas realizadas a las diferentes Direcciones, Unidades y en especial a la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo, da un resultado que en la mencionada unidad se debe realizar un levantamiento de procesos administrativos que permitirán la mejora del mismo y así alcanzarán los objetivos planteados por la Institución.

3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

El método estadístico para la comprobación de la hipótesis utilizado es el chi-cuadrado (χ^2).

3.6.1. Planteamiento de la hipótesis

H_0 : “Con el levantamiento de los procesos administrativos en la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo NO mejora la toma de decisiones en la Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”

H_1 : “Con el levantamiento de los procesos administrativos en la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo SI mejora la toma de decisiones en la Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”

3.6.2. Nivel de significancia

El nivel de confianza es de 95% = 95

$$100 - 95 = 5\%$$

$$5\% = 0,05$$

Grados de libertad

Para el cálculo del grado de libertad se estableció un número de columnas y filas.

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

$$gl = (f-1)(c-1)$$

Dónde:

gl = Grado de libertad

c = Columna de la tabla

h = Fila de la tabla

Para el cálculo de los grados de libertad se tomaron dos preguntas con dos columnas por lo tanto se reemplaza de la siguiente manera

$$gl = (4 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (3) (1)$$

$$gl = 3$$

$$\begin{array}{ccc} & \alpha = 0.05 & \\ / & & \backslash \\ X^2 t: & 7,81 & X^2 t= 7,81 \\ \backslash & & / \\ & gl = 3 & \end{array}$$

3.6.3. Cálculo de Chi Cuadrado (X^2 c)

Datos obtenidos de la Investigación.

El cálculo se realiza el programa IBM SPSS seleccionados dos preguntas:

Frecuencias observadas

Cuadro N° 37: Frecuencias observadas

PREGUNTAS	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio	TOTAL
	Si	No	
1. ¿Conoce la existencia de procesos para el manejo de archivo?	6	9	15
3. ¿La empresa cuenta con procesos para el manejo del sistema SAD?	4	11	15
5. ¿Cree Ud. que la Institución debe contar con procesos y procedimientos para la Unidad de Archivo Central, dependiente de la Secretaría General para la toma de decisiones?	12	3	15
8. ¿En qué medida el sistema de documentación del archivo existente satisface sus requerimientos en el desarrollo de sus actividades?	3	12	15
TOTAL	25	35	60

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Cuadro N° 38: Frecuencias esperadas

PREGUNTAS	Muy satisfactorio	Poco satisfactorio
	Si	No
1. ¿Conoce la existencia de procesos para el manejo de archivo?	6,3	8,8
3. ¿La empresa cuenta con procesos para el manejo del sistema SAD?	6,3	8,8
5. ¿Cree Ud. que la Institución debe contar con procesos y procedimientos para la Unidad de Archivo Central, dependiente de la Secretaría General para la toma de decisiones?	6,3	8,8
8. ¿En qué medida el sistema de documentación del archivo existente satisface sus requerimientos en el desarrollo de sus actividades?	6,3	8,8
TOTAL	25	35

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

3.6.4. Cálculo de Chi-cuadrado

Una vez realizado los cálculos correspondientes procedemos a aplicarla en la siguiente formula del estimador estadístico:

Chi cuadrado

$$X^2 = \sum \left[\frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi Cuadrado.

\sum = Sumatoria.

O = Frecuencia Observada.

E = Frecuencia Esperada.

FO-FE= Frecuencia observada – frecuencias esperadas.

FO-FE²= Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado.

FO-FE²/ E= Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas.

Cálculo del chi-cuadrado

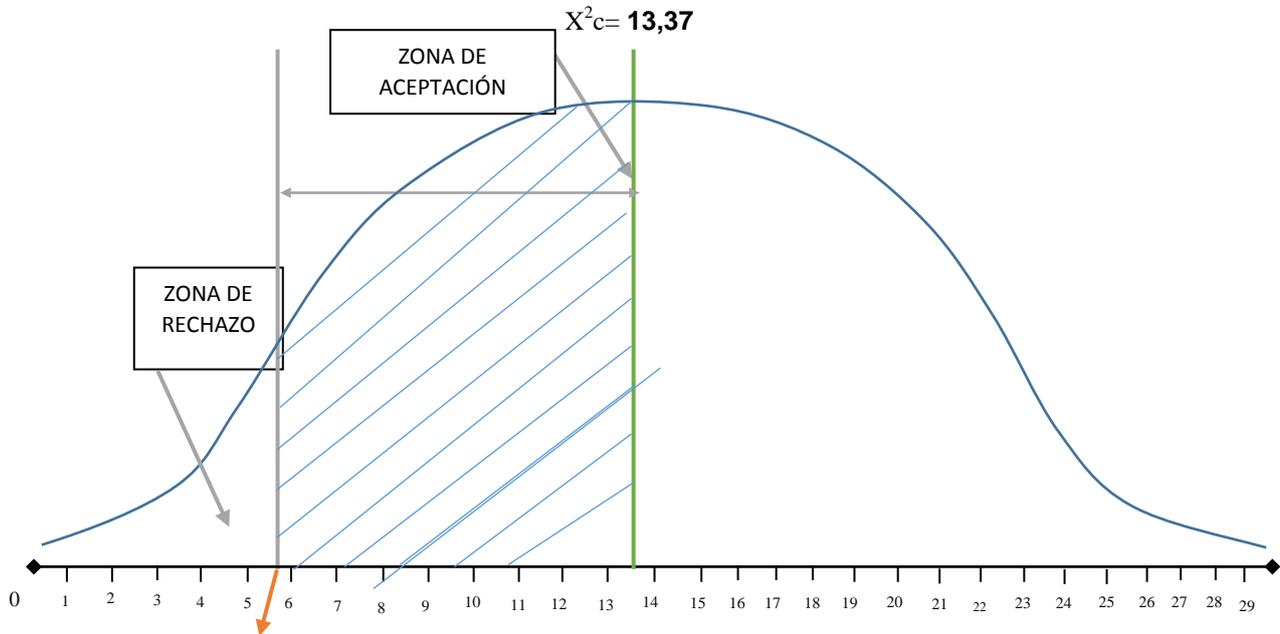
Cuadro N° 39: Cálculo del chi-cuadrado

Frecuencias observadas	Frecuencias esperadas	FO-FE*	(FO-FE) ²	(FO-FE)/FE
FO	FE			
6	6,3	-0,3	0,1	0,0
4	6,3	-2,3	5,1	0,8
12	6,3	5,8	33,1	5,3
3	6,3	-3,3	10,6	1,7
9	8,8	0,3	0,1	0,0
11	8,8	2,3	5,1	0,6
3	8,8	-5,8	33,1	3,8
12	8,8	3,3	10,6	1,2
				13,37

Fuente: Encuesta a clientes internos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Gráfica de distribución



$$X^2_t = 7,81$$

Gráfico N° 34: Campana de Gauss

X^2_t = Chicuadrado de tabla de distribución

X^2_c = Chicuadrado calculado

3.6.5. Regla de Decisión

Como $13,37 >$ (Mayor que) $= 7,81$ se rechaza el H_0 y se acepta la hipótesis de investigación (H_1): “Con el levantamiento de los procesos administrativos en la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo SI mejora la toma de decisiones en la Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato”

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

DISEÑO DE UN MANUAL DE LEVANTAMIENTO Y GESTIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LA UNIDAD DE SECRETARÍA GENERAL ADMINISTRACIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO.

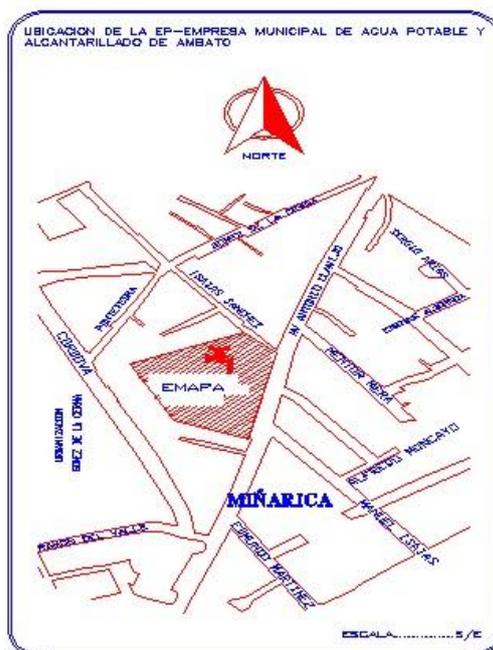
4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

GENERALIDADES

I. Datos informativos de la empresa

Ubicación geográfica

Gráfico N° 35: Ubicación



Fuente: Empresa Pública- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato

Elaborado por: Empresa Pública- Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato

II. Antecedentes

La EP-EMAPA-A a fin de brindar un mejor servicio a sus usuarios a través de la entrega de información de manera, eficaz y eficiente, implementó el Sistema de Administración Documental, el mismo que ofrece muchas bondades dentro de ellas son:

- Propender a la eliminación de la circulación física de documentos
- Fluidez en la entrega digital de documentos, en las diferentes áreas administrativas de la institución
- Ahorro de tiempo en los trámites en cada una de las dependencias
- Centro de información general en cada Secretaría de Dirección, entre otros

En la EP-EMAPA-A dentro de la Unidad de Secretaría General Administración Documental y Archivo labora personal femenino de 3 personas que desarrollan las siguientes funciones:

Secretaria general.- encargada del manejo de las secciones ordinarias, extraordinarias del Directorio General; Asistente de Recepción y Despacho aplica las actividades directas con el Jefe de la Unidad, él envió de correspondencia hacia las demás unidades y la atención al usuario externo, interno; ASISTENTE DE ARCHIVO CENTRAL encargada del manejo, custodia y responsable de toda la documentación pasiva y semiactiva se destaca que su estructura se ubica fuera del edificio central.

En aplicación del manejo de la Unidad se encuentra como máximo superior la Secretaría General quien se limita a brindar ordenes pero no guía al personal.

A nivel de la EP-EMAPA-A existe en función el SGC (Sistema de Gestión de Calidad) pero solo para el área de Producción, es decir para el manejo adecuado de la Calidad del Agua, aplicando las normas ISO de Calidad 9001-2008 que se implanto.

Bajo esa breve descripción, dentro del área administrativa no se ha sometido las actividades y funciones a un Sistema de Gestión de Calidad, los procesos no han sido

considerados como tal si no la ejecución de las funciones para cada funcionario de la unidad

El Manual de Levantamiento de Procesos Administrativos para la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo, tiene como propósito fundamental servir de soporte para el desarrollo de las acciones. El Manual se basa en el Sistema de Calidad Seis Sigma (6σ) y el Benchmarking, lo que permitirá administrar la Unidad de la secretaría General, Administración Documental y Archivo como un todo, definir las actividades que agregan valor, trabajar en equipo.

Un modelo de operación por procesos favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los procesos de acuerdo con los preceptos constitucionales y legales; de economía, al identificar con precisión los insumos para cada proceso con las condiciones de calidad requeridas; de eficiencia, al evitar duplicidad de funciones; y de eficacia, al definir la cadena de valor o mapa de procesos de manera coherente y armónica con los planes y programas de la Institución

III. Base Legal

Se toma como base legal La ley de sistema Nacional de Archivos (R.O N° 265 del 16 de junio de 1982, vigente, art.1 y 2.)

La Ley Orgánica de empresas Publicas (R.O. N° 48 del 16 de octubre del 2009) acorde al tema, para permitir la conservación a través de sistema de tecnología informática y otros, aplicables de acuerdo a los requerimientos o necesidades de cada entidad.

La Ley Orgánica de Transparencia y Control de la Información Pública Art. Del 1 al 11 y art del 19 al 23 y su instructivo de Organización, Básica y gestión de Archivos Administrativos.

Las normas de control establecidas y manejadas por la Contraloría General del Estado, organismo de control y fiscalización de los recursos públicos, que disponen claramente la obligación de cumplir algunas condiciones de organización y custodia de documentos en las entidades y organismos del sector público, sometidas al control de esta instancia”

Normas de Control para las Entidades, Organismos del Sector Público y Personas Jurídicas de derecho Privado que dispongan de recursos públicos”) Acuerdo 039, R.O N° 87 del lunes 14 de diciembre del 2009.

IV. Diagnóstico Organizacional

Análisis situacional

Análisis externo

Oportunidades

- Aprobación de presupuestos anuales para la mejora de los bienes de instituciones públicas.
- Normativas nacionales para la implementación de procedimientos y procesos
- Leyes que apoyan la gestión documental y de archivo
- Normativa que promueve los procesos en las entidades públicas

Amenazas

- Escasas especificaciones sobre los procesos de gestión documental al nivel nacional
- Limitada importancia a la preservación de archivos y documentos en entidades publicas
- Limitada reglamentación sobre la gestión de archivos documental
- Despreocupación por conservar los archivos y documentos al nivel nacional
- Procesos de conservación inadecuados y obsoletos en entidades públicas.

Análisis interno

Fortalezas

- Presupuesto Propio
- Sistema Administrativo Documentación y Archivo (SAD)
- La institución tiene certificación ISO.

- Personal preparado para la inclusión de procesos
- Compromiso en la ejecución de procesos administrativos
- Restructuración de procesos con aprobación de los funcionarios
- Conocimiento de sus funciones en su puesto de trabajo

Debilidades

- No existe una infraestructura adecuada para la Unidad de Archivo.
- Deterioro de los documentos por no existir infraestructura, ni sistemas de conservación.
- Pérdida de información
- No hay Manual de procedimiento
- Equipos de cómputo, versiones antiguas.
- Falta de capacitación en varios temas (Control de Gestión Pública, Realización de Proyectos, entre otros).

Matriz FODA secretarial

Cuadro N° 40: FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1. Presupuesto Propio</p> <p>F.2. Sistema Administrativo Documentación y Archivo (SAD)</p> <p>F.3. La institución tiene certificación ISO.</p> <p>F.4. Personal preparado para la inclusión de procesos</p> <p>F.5. Compromiso en la ejecución de procesos administrativos</p> <p>F.6. Restructuración de procesos con aprobación de los funcionarios</p> <p>F.7. Conocimiento de sus funciones en su puesto de trabajo</p>	<p>D.1. No existe una infraestructura adecuada para la Unidad de Archivo.</p> <p>D.2. Deterioro de los documentos por no existir infraestructura, ni sistemas de conservación.</p> <p>D.3. Pérdida de información</p> <p>D.4. No hay Manual de procedimiento</p> <p>D.5. Equipos de cómputo, versiones antiguas.</p> <p>D.6. Falta de capacitación en varios temas (Control de Gestión Pública, Realización de Proyectos, entre otros.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O.1. Aprobación de presupuestos anuales para la mejora de los bienes de instituciones públicas.</p> <p>O.2. Normativas nacionales para la implementación de procedimientos y procesos</p> <p>O.3. Leyes que apoyan la gestión documental y de archivo</p> <p>O.4. Normativa que promueve los procesos en las entidades públicas</p>	<p>A.1. Escasas especificaciones sobre los procesos de gestión documental al nivel nacional</p> <p>A.2. Limitada importancia a la preservación de archivos y documentos en entidades publicas</p> <p>A.3. Limitada reglamentación sobre la gestión de archivos documental</p> <p>A.4. Despreocupación por conservar los archivos y documentos al nivel nacional</p> <p>A.5. Procesos de conservación inadecuados y obsoletos en entidades públicas.</p>

Fuente: Análisis de factores internos y externos

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Direccionamiento estratégico

Misión

Contribuir a la salud y bienestar de la ciudadanía ambateña, a través de la dotación de servicios básicos de agua potable y alcantarillado, trabajando con un equipo humano altamente capacitado y comprometido, con tecnología adecuada y altos estándares de calidad.

Visión

Ser una empresa pública moderna, con cobertura total y responsabilidad social, reconocida por su enfoque en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios.

Objetivos de calidad

- Mejorar la atención a los usuarios
- Responsabilidad Social
- Sostenibilidad empresarial

Política de calidad

La EP-EMAPA-A, suministra servicios de agua potable cumpliendo normas técnicas y procesos de mejoramiento continuo con responsabilidad social y sostenibilidad empresarial para satisfacer los requerimientos de sus usuarios.

Valores institucionales

- Honestidad
- Lealtad
- Compromiso
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad

- Creatividad
- Solidaridad
- Mística de servicio
- Calidad y calidez
- Orientación a resultados

V. Levantamiento y análisis situacional de la Unidad de Secretaría General Administración Documental y Archivo.

Definiciones

AC: Archivo Central

EP-EMAPA-A: Siglas De La Institución

Razón social: Empresa Pública – Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado De Ambato.

Documentos internos: memorando, informes, planillas otros documentos de su gestión

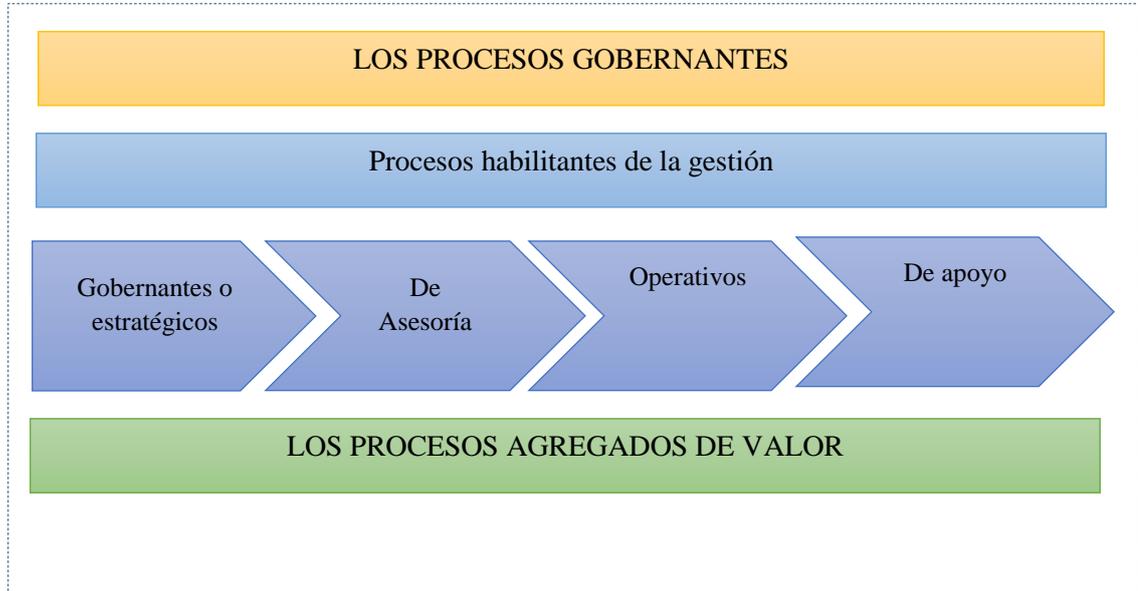
Documentos Externos: Oficios

SAD: Sistema De Administración Documental

Levantamiento y análisis de procesos

Cadena de valor actual

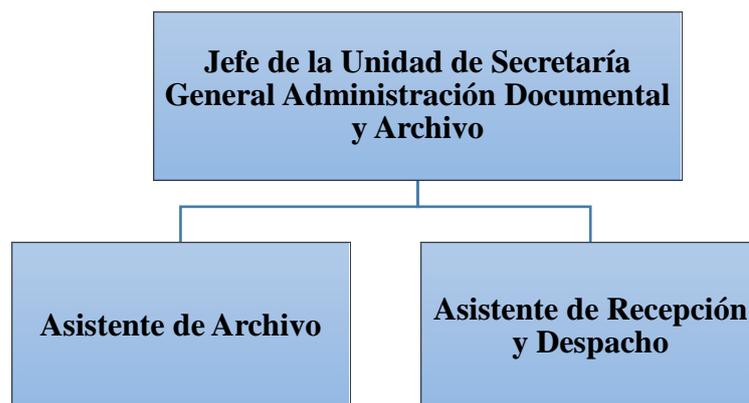
Gráfico N° 36: Cadena de valor actual



Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Procesos empíricos según funciones del personal

Gráfico N° 37: Organigrama actual



Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Funciones del personal

Jefe de la Unidad de Secretaría General Administración Documental y Archivo

- Realizar labores inherentes a la Unidad de Secretaría general
- Gestionar los trámites del Gerente general e informar a los interesados sobre el estado de los mismos.
- Elaborar y preparar la correspondencia externa y/o demás comunicaciones dispuestas, a ser suscritas por el Gerente General.
- Receptar y despachar la documentación interna y externa enviada por el SAD
- Entregar copias simples y certificadas de documentos a solicitud escrita del público
- Administrar la información documental, con sujeción a la Ley Nacional del Sistema de Archivo así como a los reglamentos y normativa aplicable
- Coordinar la implantación y utilización de técnicas modernas de archivo y administración documental, para mejorar la eficiencia en el mantenimiento, conservación y manejo de documentos, así como en el trámite y resolución de los mismos
- En el caso de ausencia del titular, el Gerente General delegará la ejecución de ciertos tramites urgentes

Asistente de archivo

- Realizar el enrutamiento, seguimiento y el archivo de los documentos, internos y externos de la empresa.
- Coordinar anualmente, la depuración del archivo activo, como paso previo del traslado de documentos al Archivo Central.
- Despachar documentos físicos a todas las unidades de la institución según la necesidad y requerimiento.
- Entregar información al usuario interno y externo, relacionada con archivos activos, semiactivos y pasivos; previa autorización de la Unidad de Secretaría General Administración Documental y Archivo.
- Administrar y organizar el archivo pasivo

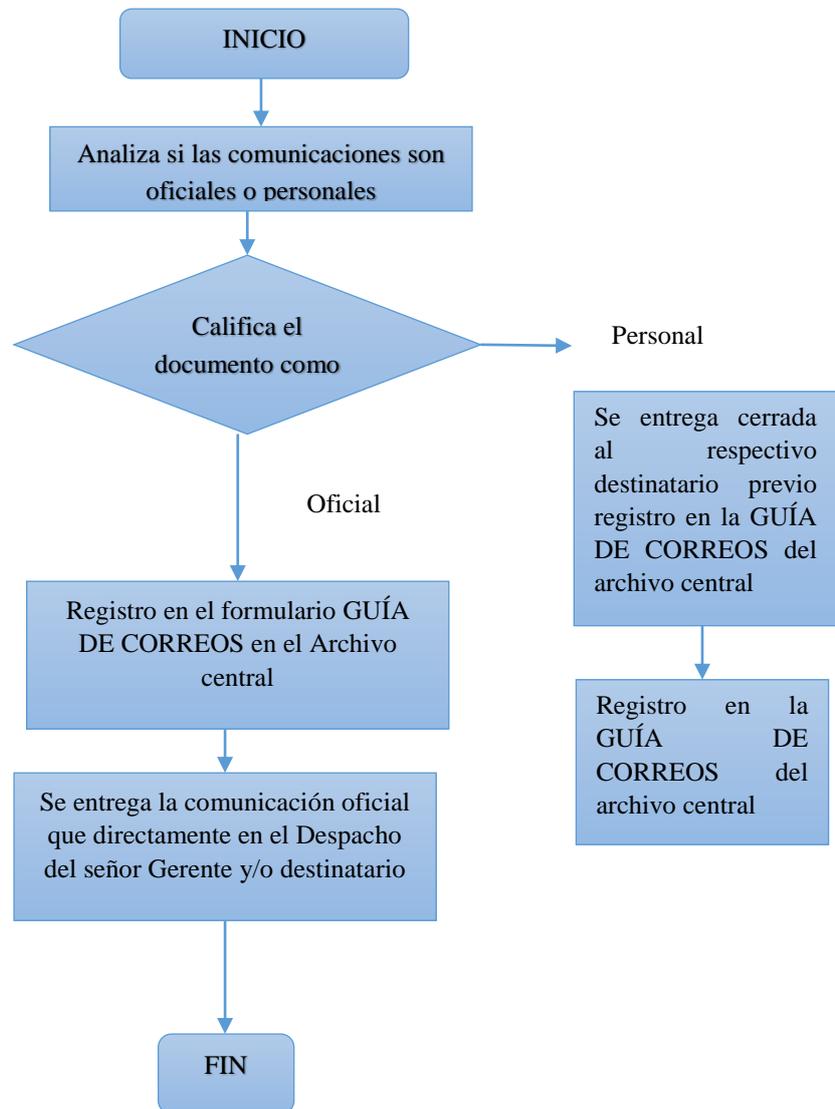
Asistente de recepción y despacho

- Realizar el ingreso de documentos internos y externos por el SAD
- Informar de manera personal y/o telefónica a los usuarios, sobre el proceso y/o estado de los trámites registrados por el SAD.
- Despachar por mail, documentación a instituciones, contratistas y/o usuarios que no se acercan a retirar las contestaciones a sus trámites, de ser el caso.
- Disponer el despacho de documentos externos a las diferentes instituciones y contratistas, con las respectivas guías de correos.

VI. Mapeo de Procesos Empíricos Actuales

Procedimiento: Registro y Calificación de documentos

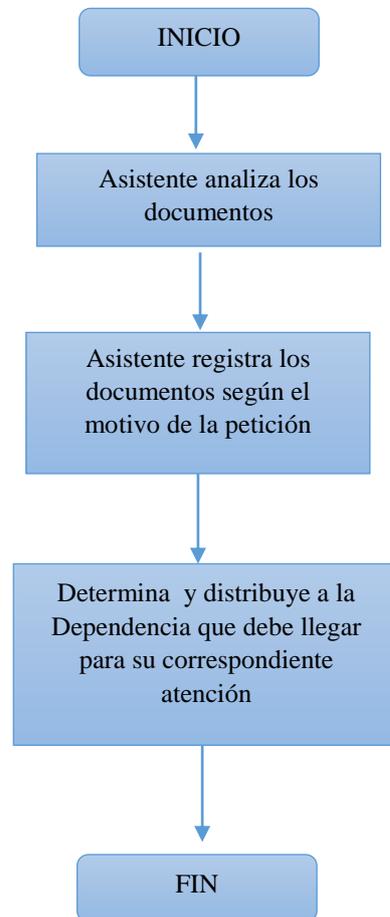
Gráfico N° 38: Registro y Calificación de documentos



Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Procedimiento: Distribución en el programa SAD

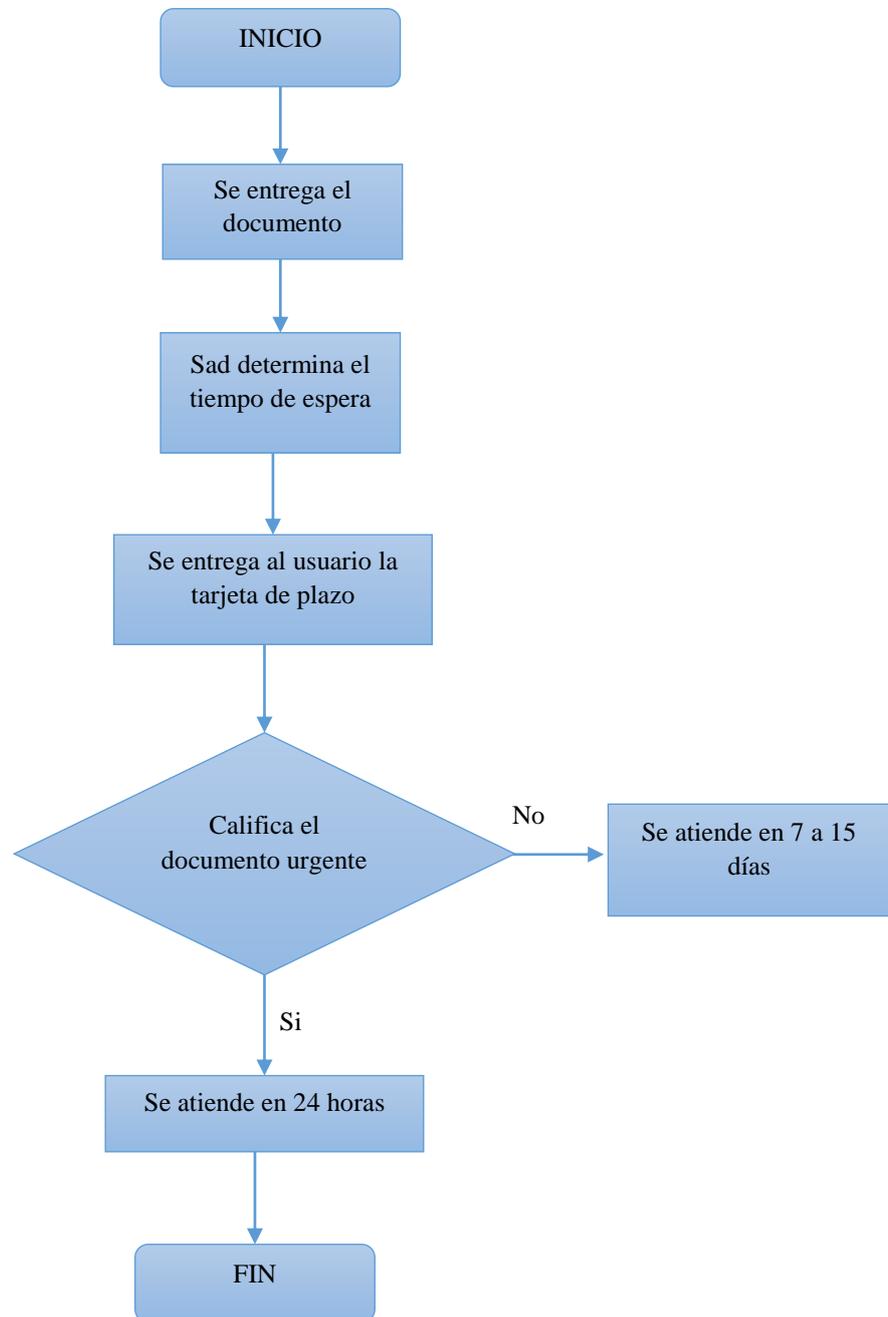
Gráfico N° 39: Distribución en el programa SAD



Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Procedimiento: Tiempo de repuestas de los trámites

Gráfico N° 40: Tiempo de repuestas de los trámites



Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Procedimiento: Control de salida de los documentos

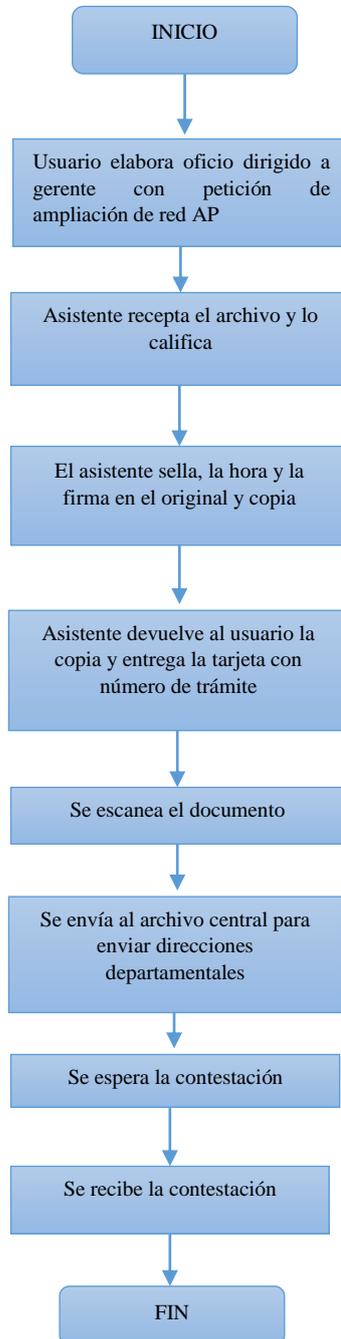
Gráfico N° 41: Control de salida de los documentos



Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Procedimiento: Solicitud de usuario

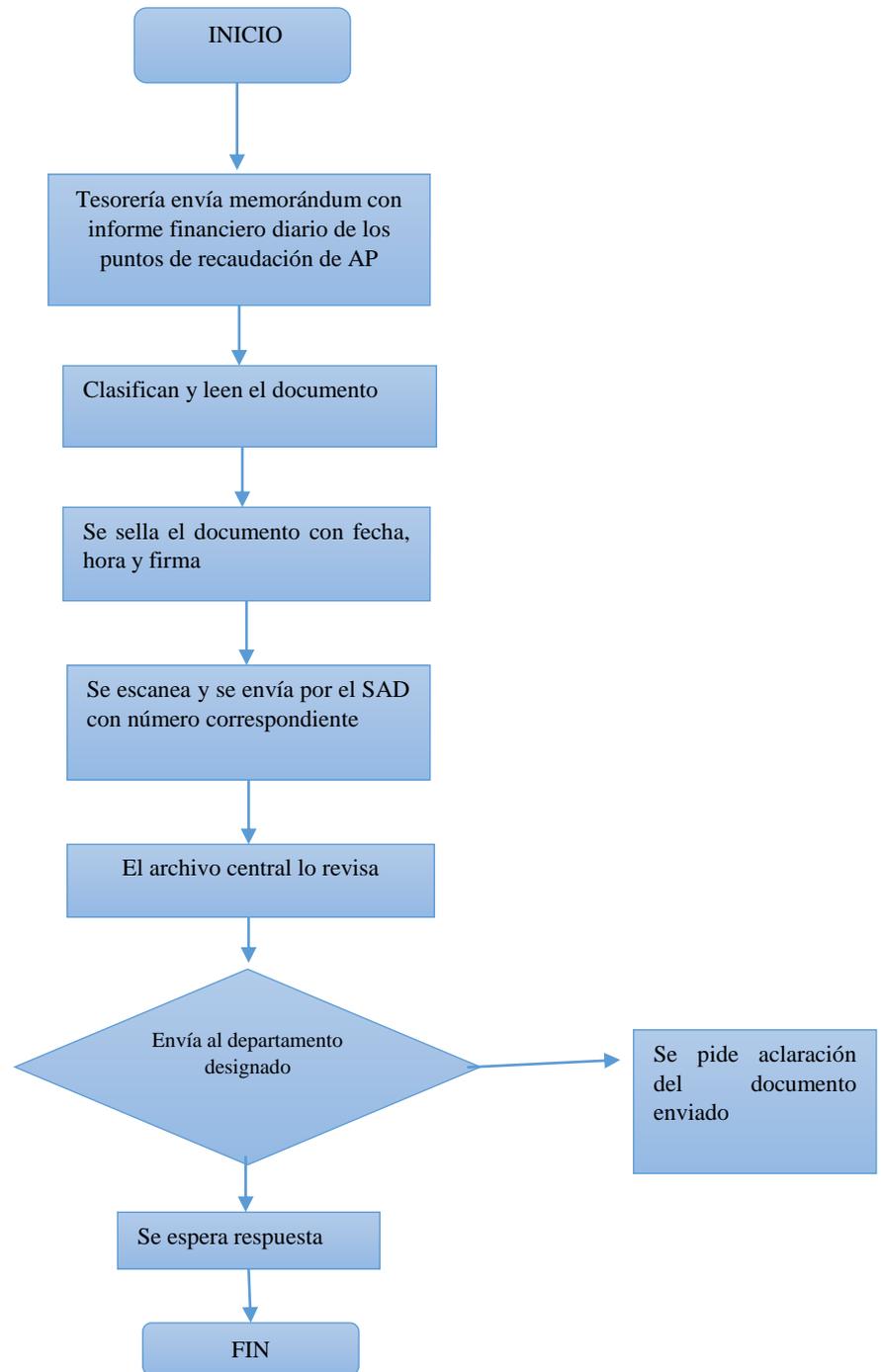
Gráfico N° 42: Solicitud de usuario



Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Procedimiento: Comunicación interna

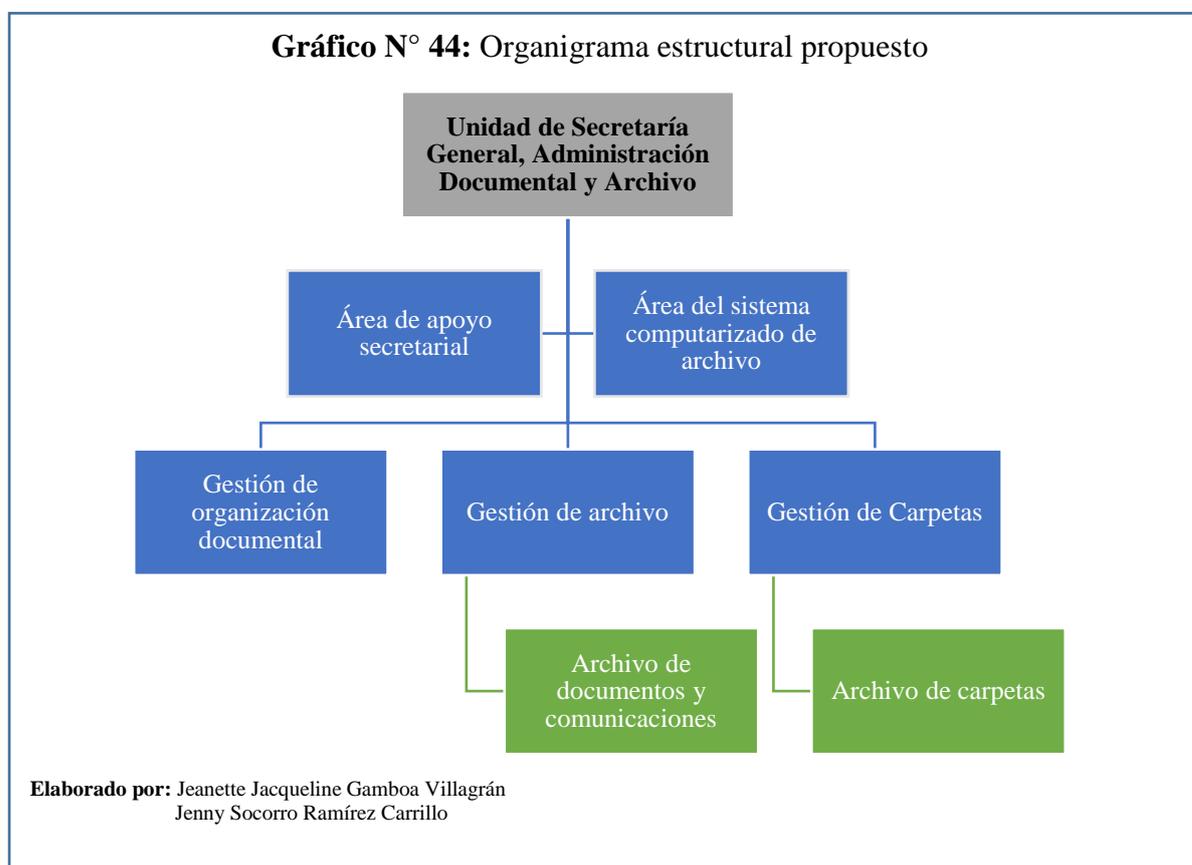
Gráfico N° 43: Comunicación interna



Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

VII. Selección, descripción y aplicación de herramientas de mejoramiento

- **Organigrama estructural propuesto para la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo**



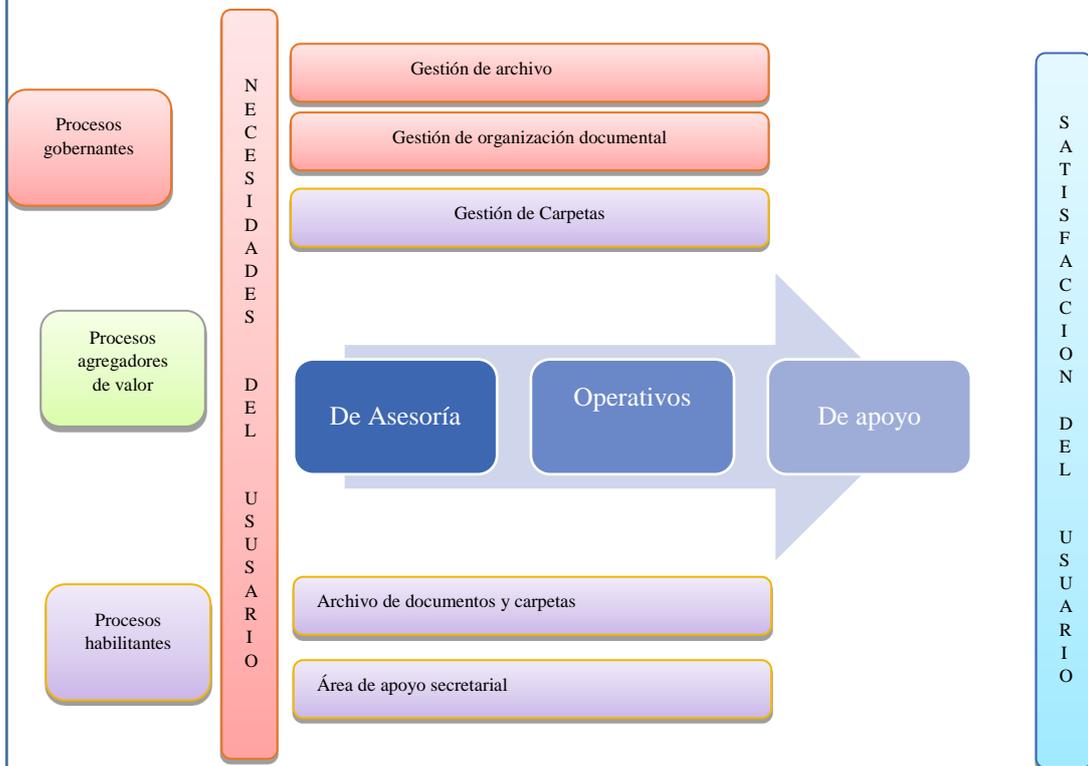
Objetivo de la Unidad de Secretaría General Administración Documental y Archivo

Entregar la información con oportunidad mediante la adecuada administración de la documentación, así como la organización del archivo institucional.

Diagramación de los procesos mejorados

Gráfico N° 45: Cadena de valor mejorada

PROCESOS ESTRATÉGICOS MEJORADOS



Fuente: Propuesta

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Caracterización de los procesos seleccionados mejorados

Hoja de mejoramiento

Formulario descripción de procesos

 <p>EP-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO</p>	Código	
	Subsistema:	Gestión de Archivo
	Proceso:	Definidos en cada procedimiento
	Requisito técnico	
	Institución de Servicio	
	Fecha de entrada de vigencia:	
Identificación del proceso		
Objetivo del proceso	Diseñar los procedimientos y operaciones para la admisibilidad de documentos	
Responsable		
Tipo de proceso	Operativo Estratégico Apoyo	
Entrada del proceso	Documento físico o digitalizado, inventario de archivos.	
Salida del proceso	Formulario de recepción de archivos, sistema de registro, revisión y constatación de archivos.	
Áreas que intervienen en el proceso	Gestión de archivo Archivo de documentos y carpetas Área del sistema computarizado de archivo	
Clientes del proceso	Usuarios, personal de áreas de la organización	

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Formulario descripción de procedimientos

 <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">EP-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO</p>	Proceso			Incorporación	
	Procedimiento			Recepción de documentos	
	Requisito técnico				
	Fecha de entrada de vigencia:				
	Responsable			Jefe de la Unidad de Archivo	
	Objetivo			Describir la forma para la recepción de documentos	
	Entrada			Documento físico o digital, catastro de archivos	
	Salida			Documentos decepcionados, ingreso de nuevo documentos al archivo local	
Descripción del procedimiento					
N°	Actividad	Descripción	Áreas que participan	Plazos	Herramientas, registros o documentos
-	Se genera o reciben un nuevo documento	Los Funcionarios generan un nuevo documento	Funcionarios externo de la unidad	2 horas	Documento digitalizado o físico
-	Remiten documento a la Unidad	Funcionario entrega documento encargado de la gestión de archivo	Funcionarios externo de la unidad	1 hora	Documento digitalizado o físico
-	Reciben documento	Se recepción el documento	Asistente de gestión archivo local	30 minutos	Documento digitalizado o físico
-	Revisa documento	Se ingresa y revisa el documento	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones	1 hora	Documento digitalizado o físico
-	Aprueba recepción	Toma la decisión de recepción SI O NO	Jefe de la Unidad de Archivo	1 hora	

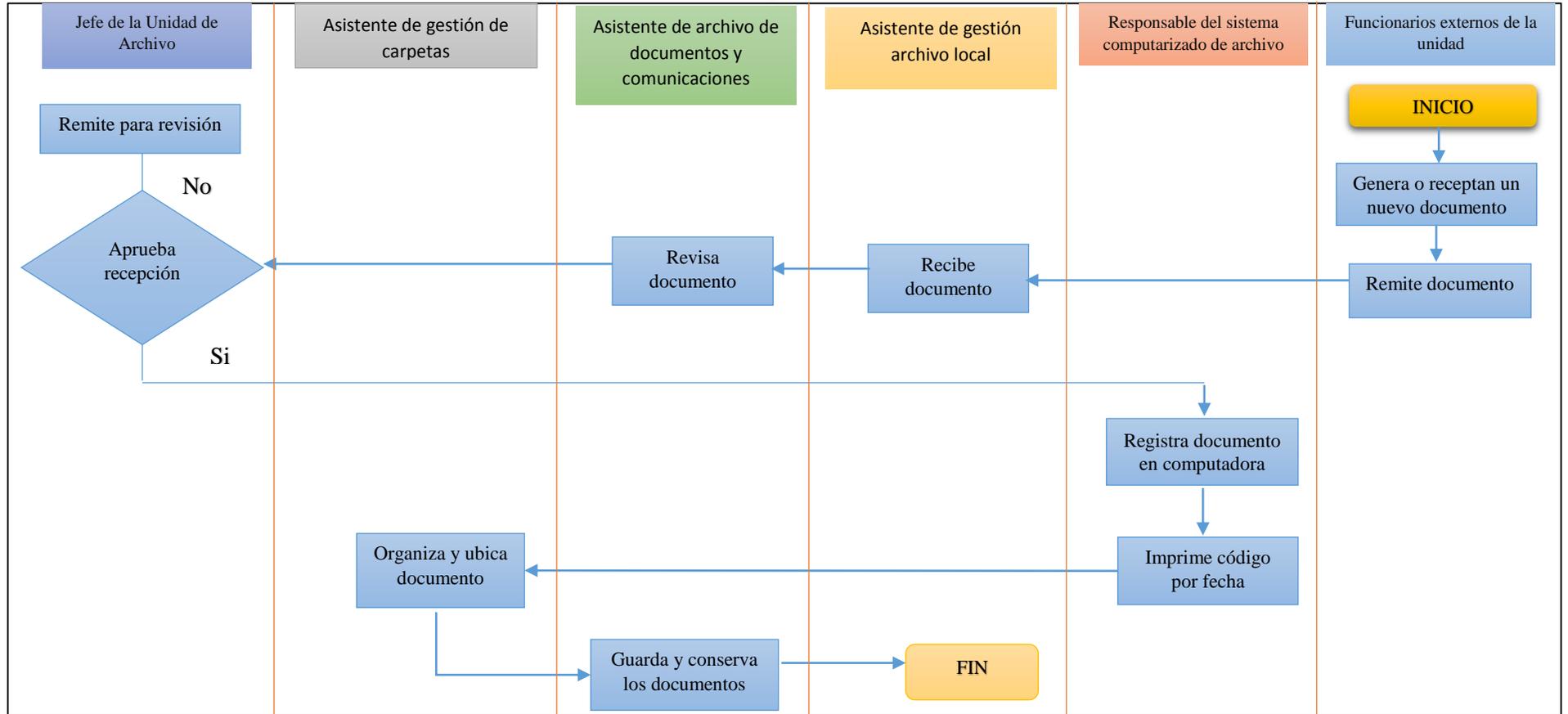
-	Registra documento	Se codifica en el sistema el número de documento y su ubicación	Responsables del sistema computarizado de archivo	2 horas	Documento digitalizado o físico
-	Organiza y ubica documento con código	Organiza orden y ubicación del documento en carpetas	Asistente de gestión de carpetas	24 horas	Documento digitalizado o físico Carpeta Sistema
-	Guarda y conservación los documentos	Se guardan y conservan los archivos	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones	48 horas	Documento digitalizado o físico

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Formulario descripción de flujogramas

Procedimiento: Recepción de documentos

Gráfico N° 46: Recepción de documentos



105

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
 Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Formulario descripción de procedimientos

 <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">EP-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO</p>	Proceso			Registro documentos	
	Procedimiento			Registro y Calificación de documentos	
	Requisito técnico				
	Fecha de entrada de vigencia:				
	Responsable			Asistente de gestión archivo local	
	Objetivo			Describir el registro y calificación de documentos	
	Entrada			Documento físico o digital, catastro de archivos	
	Salida			Documentos registrados	
Información					
<p>Documentos oficiales se considera oficiales, además de los dirigidos al señor gerente, aquellos dirigidos en forma impersonal, esto es, cuando en el sobre consta únicamente el cargo del funcionario de la institución, esta documentación será de propiedad de la EP-EMAPA-A</p> <p>Las comunicaciones oficiales que traen el sello de RESERVADO CONFIDENCIAL SECRETA y otras afines, entregarán directamente en el Despacho del señor Gerente y/o destinatario.</p> <p>Documentos personales se considera aquellas comunicaciones que traen el nombre de la persona, y de la institución, entendiéndose esta referencia como dirección o aquella que tenga la leyenda de PERSONAL.</p>					
Descripción del procedimiento					
N°	Actividad	Descripción	Áreas que participan	Plazos	Herramientas, registros o documentos
-	Recibe documento	Recepta documento de dependencia o usuario	Asistente de gestión archivo local	1 hora	Documento digitalizado o físico
-	Analiza el documento y la comunicación	Calificación de los documentos consiste en determinar si las comunicaciones recibidas son oficiales o personales.	Asistente de gestión archivo local	1 hora	Documento digitalizado o físico
-	Califica el documento como Personal u Oficial	Determina qué tipo de documento es.	Asistente de gestión archivo local	1 hora	Documento digitalizado o físico

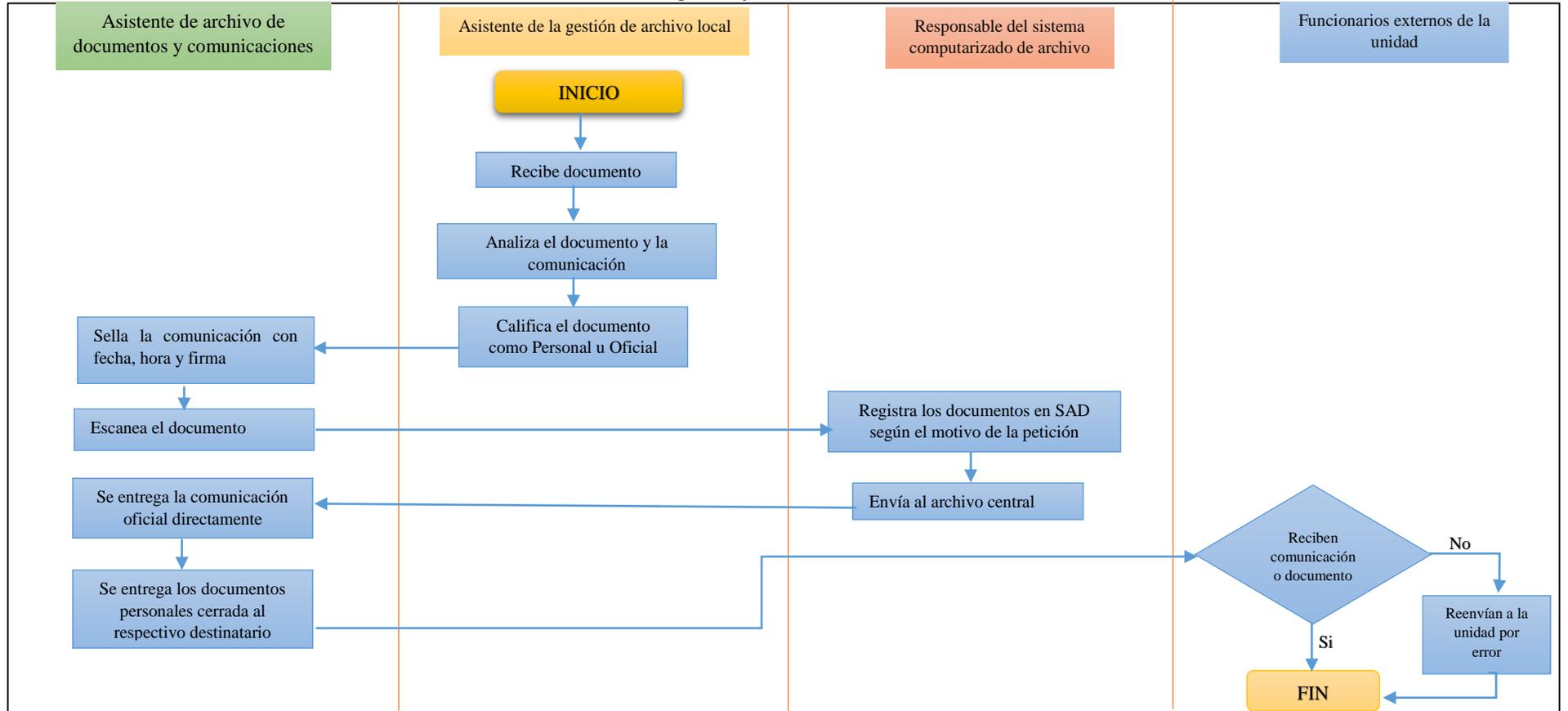
-	Sella la comunicación con fecha, hora y firma	Se sella el documento la copia y el original	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones	30 minutos	Documento digitalizado o físico
-	Escanea el documento	Se escanea como archivo	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones	1 hora	Documento digitalizado o físico
-	Registra los documentos en SAD según el motivo de la petición	Registro en el formulario GUIA DE CORREOS en el Archivo central a fin de que se disponga lo conveniente.	Responsables del sistema computarizado de archivo	2 horas	Documento digitalizado o físico
-	Envía al archivo central	Se manda al archivo central	Responsables del sistema computarizado de archivo	4 horas	Documento digitalizado o físico
-	Se entrega la comunicación oficial que directamente	Se entrega documento	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones	5 horas	Documento digitalizado o físico Carpeta Sistema
-	Se entrega los documentos personales cerrada al respectivo destinatario	Se entrega documento	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones	5 horas	Documento digitalizado o físico Carpeta Sistema
-	Reciben comunicación o documento	Recepción SI O NO en caso de un error reenvían a la unidad	Funcionarios departamentales	6 horas	Documento digitalizado o físico Carpeta Sistema

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Formulario descripción de flujogramas

Procedimiento: Registro y Calificación de documentos

Gráfico N° 47: Registro y Calificación de documentos



108

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
 Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Formulario descripción de procedimientos

 <p style="font-size: small; margin-top: 5px;">EP-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO</p>	Proceso	Registro documentos			
	Procedimiento	Registro y Distribución de documentos y archivos en el programa SAD			
	Requisito técnico	Programa SAD			
	Fecha de entrada de vigencia:				
	Responsable	Responsables del sistema computarizado de archivo			
	Objetivo	Describir los procedimientos para el ingreso de datos en SAD			
	Entrada	Documento digital			
	Salida	Documentos registrados			
Descripción del procedimiento					
N°	Actividad	Descripción	Áreas que participan	Plazos	Herramientas, registros o documentos
-	Abre el programa SAD	Inicio del programa	Responsables del sistema computarizado de archivo	30 minutos	Documento digitalizado
-	Registra los documentos con código en la plantilla inicial de SAD	Registro según los pasos requeridos	Responsables del sistema computarizado de archivo	30 minutos	Documento digitalizado
-	Registra datos de petición, destinatario	Registro datos claros del destinatario nombre, edad, petición.	Responsables del sistema computarizado de archivo	1 hora	Documento digitalizado
-	Determina a que dependencia debe llegar el documento	Registro de la dependencia SI y NO pide al usuario se rectifique	Responsables del sistema computarizado de archivo	1 hora	Documento digitalizado
-	Escanea documento	Se añade al sistema un documento digital	Responsables del sistema computarizado de archivo	1 hora	Documento digitalizado
-	Termina registro	Se termina el registro y	Responsables del sistema computarizado de archivo	2 horas	Documento digitalizado

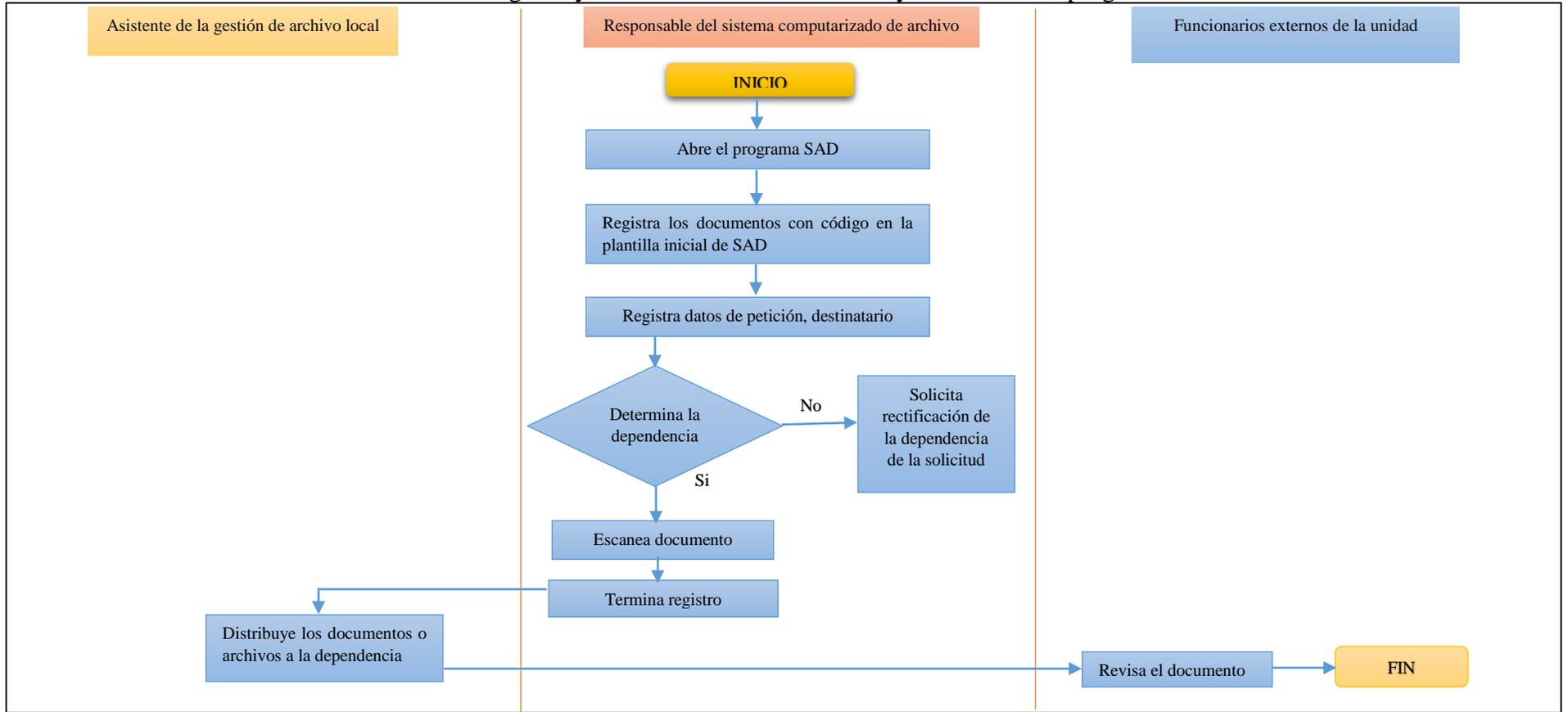
		acepta la información			
-	Distribuye los documentos o archivos a la dependencia	Se envía documentos escaneados a través del programa.	Asistente de gestión archivo local	5 horas	Documento digitalizado
-	Revisa el documento	Revisa el archivo para tomar una decisión	Funcionarios	7 horas	Documento digitalizado

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Formulario descripción de flujogramas

Procedimiento: Registro y Distribución de documentos y archivos en el programa SAD

Gráfico N° 48: Registro y Distribución de documentos y archivos en el programa SAD



Formulario descripción de procedimientos

 <p>EP-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO</p>	Proceso		Registro documentos		
	Procedimiento		Solicitud de usuario		
	Requisito técnico				
	Fecha de entrada de vigencia:				
	Responsable		Asistente de gestión archivo local		
	Objetivo		Describir los pasos para la atención de la solicitud de usuario		
	Entrada		Documento físico o digital, catastro de archivos		
	Salida		Documentos registrados		
Información					
<p>SAD establece automáticamente un tiempo para la respuesta, según el caso y va de 5 a 7 días, sin embargo en la tarjeta que se le entrega al usuario existe el plazo de entrega de respuesta de 15 días.</p> <p>La persona encargada del ingreso de los documentos al SAD, puede de así considerarlo calificar el documento como atención urgente e el sistema actúa como tal, dando un plazo de atención de 24 horas.</p>					
Descripción del procedimiento					
N°	Actividad	Descripción	Áreas que participan	Plazos	Herramientas, registros o documentos
	Entrega oficio de petición de una solicitud	Entregan oficio dirigido a funcionarios	Usuario	1 hora	Documento digitalizado o físico
	Recepta y lee el documento	Acepta el documento y lo lee para conocer el pedido	Asistente de gestión archivo local	1 hora	Documento digitalizado o físico
	Califica el tipo de documento	Determina qué tipo de documento es.	Asistente de gestión archivo local	1 hora	Documento digitalizado o físico
	Procesa datos del documento en SAD	Registra los datos en el programa	Responsable del sistema computarizado de archivo	2 horas	Documento digitalizado o físico
	Con el programa Sad determina el tiempo de espera	Analiza el tiempo de trámite y resolución	Responsable del sistema computarizado de archivo	3 horas	
	Sella con fecha, hora y forma de entrega (2)	.Sella el documento con claridad	Asistente de gestión archivo local	3 horas	
	Entrega copia sellada a usuario	Da una copia al usuario	Asistente de gestión archivo local	1 hora	Documento digitalizado o físico
	Entrega tarjeta	Tarjeta con	Asistente de	1 hora	Documento digitalizado o

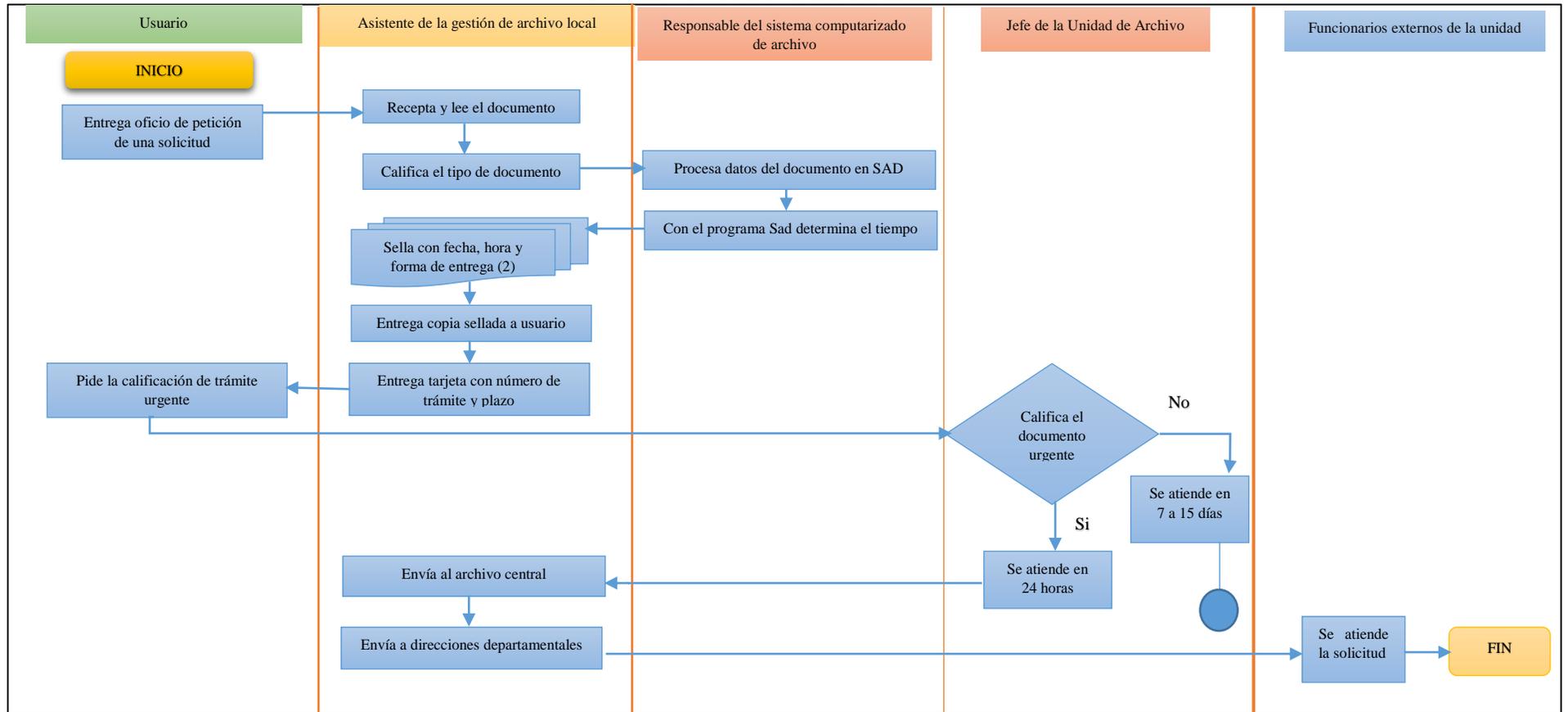
	con número de trámite y plazo	numero de trámite para conocer en grado esta su solicitud	gestión archivo local		físico
	Pide la calificación de trámite urgente	Se entrega documento	Usuario	1 hora	Documento digitalizado o físico
	Califica el documento urgente	Si o No Se atiende en 7 a 15 días Se atiende en 24 horas	Jefe de la Unidad de Archivo	1 hora	Documento digitalizado o físico
	Envía al archivo central	se encargan de enviar a las direcciones departamentales hasta esperar su contestación	Asistente de gestión archivo local	3 horas	
	Envía a direcciones departamentales	Receptan y analizan la solicitud	Asistente de gestión archivo local	4 horas	
	Se atiende la solicitud	Se da paso a la solicitud	Funcionarios departamentales	48 horas	

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Formulario descripción de flujogramas

Procedimiento: Solicitud de usuario

Gráfico N° 49: Solicitud de usuario



114

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
 Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Formulario descripción de procedimientos

 <p>EP-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO</p>	Proceso		Control de documentación		
	Procedimiento		Control de salida de los documentos		
	Requisito técnico				
	Fecha de entrada de vigencia:				
	Responsable		Asistente de archivo de documentos y comunicaciones		
	Objetivo		Describir el control de salida de documentos		
	Entrada		Documento físico o digital, catastro de archivos		
	Salida		Documentos registrados		
Política:					
<p>El archivo central es el responsable del despacho de los documentos de la institución ya sean originados en la gerencia o en cualquiera de las direcciones departamentales, siendo el único autorizado para distribuir a nivel nacional o internacional, verificando la colocación de sellos y fechas.</p>					
Descripción del procedimiento					
N°	Actividad	Descripción	Áreas que participan	Plazos	Herramientas, registros o documentos
	Solicita un documento o archivo de la unidad	Pide un documento necesario para un trámite	Funcionario	2 horas	Documento digitalizado o físico
	Acepta la solicitud	Acepta Si y No siempre y cuando el documento sea de uso público para los otros documentos se pedirá autorización de gerencia.	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones	2 horas	Documento digitalizado o físico
	Revisa el número de documento en el sistema de registro	En el sistema SAD se revisa el registro de número	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones	2 horas	Documento digitalizado o físico
	Busca el documento solicitado	Se busca en los documentos físicos y digitalizados	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones	4 horas	Documento digitalizado o físico
	Entrega una copia sellada, firmada con la hora de	Se entrega solo una copia en casos de necesidad y	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones		Documento digitalizado o físico

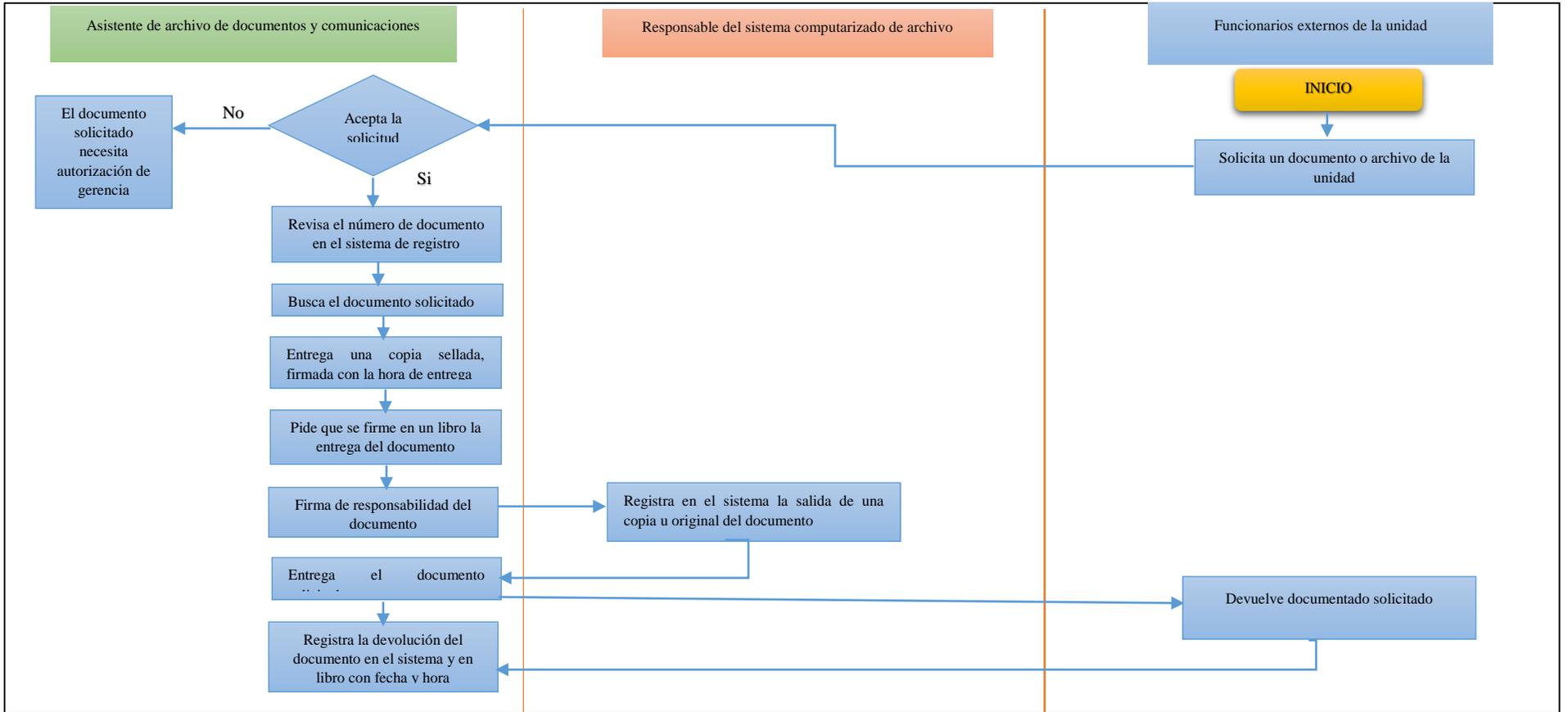
	entrega	asuntos urgentes el original			
	Pide que se firme en un libro la entrega del documento	Firma el libro de control de salida de documentos	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones	1 hora	Documento digitalizado o físico
	Firma de responsabilidad del documento	Se hace responsable de documento	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones	1 hora	Documento digitalizado o físico
	Registra en el sistema la salida de una copia u original del documento	Se incluye en el sistema la salida del documento	Responsables del sistema computarizado de archivo	1 hora	Documento digitalizado o físico
	Entrega el documento solicitado	Se entrega documento con fecha y hora de entrega	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones	1 hora	Documento digitalizado o físico
	Devuelve documentado solicitado	Devuelve el documento en menos 48 horas	Funcionario	24 horas	
	Registra la devolución del documento en el sistema y en libro con fecha y hora	Se registra la devolución del documento	Asistente de archivo de documentos y comunicaciones	48 horas	Documento digitalizado o físico

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Formulario descripción de flujogramas

Procedimiento: Control de salida de los documentos

Gráfico N° 50: Control de salida de los documentos



Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
 Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Formulario descripción de procedimientos

 <p>EP-EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE AMBATO</p>	Proceso	Comunicación interna			
	Procedimiento	Comunicación interna para la distribución documental			
	Requisito técnico				
	Fecha de entrada de vigencia:				
	Responsable	Asistente de gestión archivo local			
	Objetivo	Describir la comunicación interna para distribución documental de la unidad de archivo			
	Entrada	Memorándum			
	Salida	Archivo documento			
Descripción del procedimiento					
N°	Actividad	Descripción	Áreas que participan	Plazos	Herramientas, registros o documentos
	Envía memorándum con informe financiero de recaudación diaria	Se envía el informe financiero de cada punto de recaudación de Agua Potable	Funcionarios externo de la unidad	2 horas	Documento digitalizado o físico
	Recibe documento	Se recibe el informe y el memorándum	Asistente de gestión archivo local	1 hora	Documento digitalizado o físico
	Clasifica el documento recibido	Establece el tipo de documento que es el enviado y su función	Asistente de gestión archivo local	30 minutos	Documento digitalizado o físico
	Sella el documento recibido con fecha y hora de entrega	Sella el documento, con fechas de recibido y entrega copia de recepción a quien lo envió	Asistente de gestión archivo local	1 hora	Documento digitalizado o físico
-	Escanea el documento correspondiente	Escanea para la digitalización del documento	Asistente de gestión archivo local	1 hora	Documento digitalizado o físico
	Ingresa los datos del documento en el sistema SAD	Ingresa los datos del documento con su digitalización para ser encontrado en el sistema	Responsable del sistema computarizado de archivo	1 hora	Documento digitalizado o físico
	Designa el número el correspondiente y el código	Luego de su ingreso se le da un número correspondiente	Responsable del sistema computarizado de archivo	1 hora	Documento digitalizado o físico Carpeta Sistema
-	Envía el documento	Manda y envía el	Responsable del sistema	2 horas	Documento digitalizado o

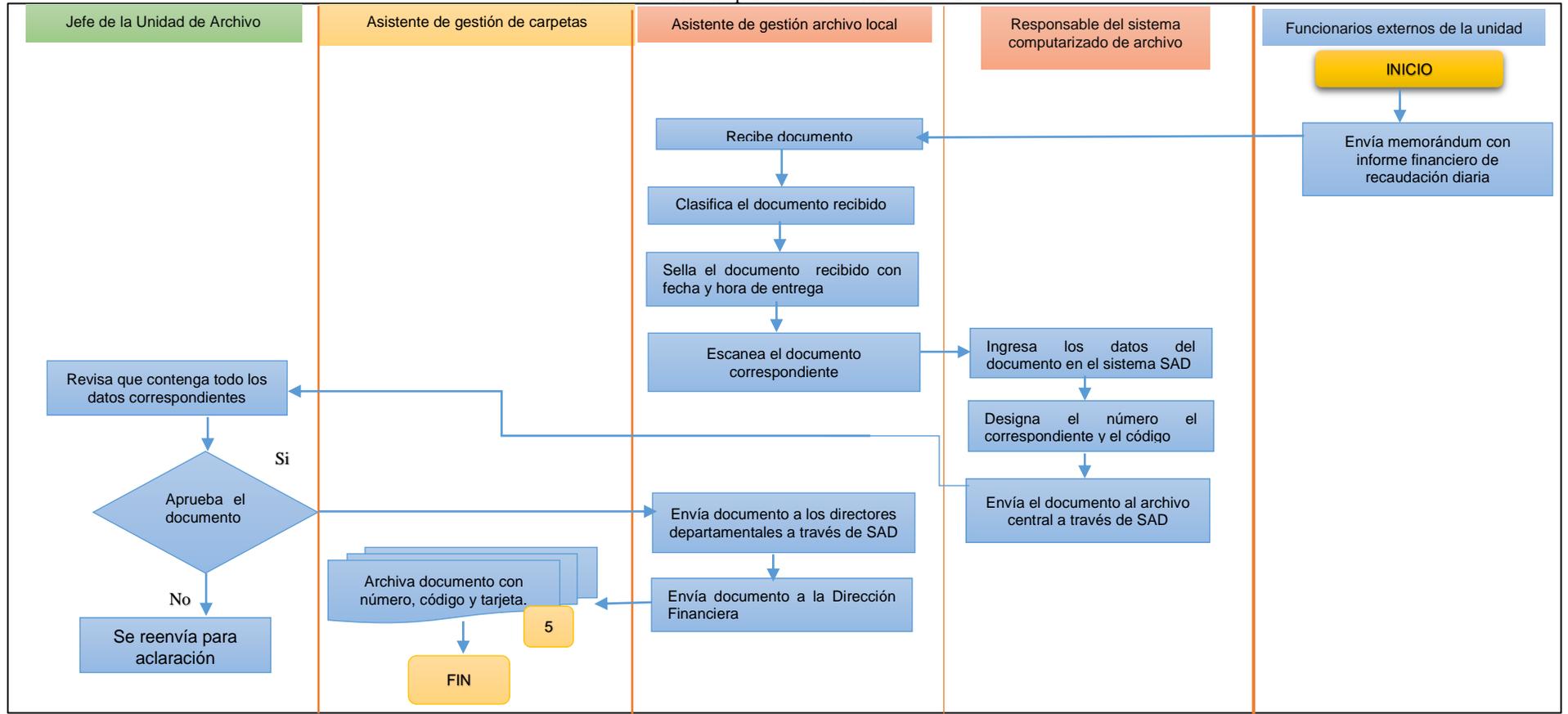
	al archivo central a través de SAD	documento primero al archivo central	computarizado de archivo		físico
-	Revisa que contenga todo los datos correspondientes	Analiza el documento y su información para verificarla	Jefe de la Unidad de Archivo	12 horas	Documento digitalizado o físico
-	Aprueba el documento	SI y NO Revisa que el documento cumpla los parámetros de las direcciones departamentales y exista claridad si no las tiene pide rectificación	Jefe de la Unidad de Archivo	2 horas	Documento digitalizado o físico
-	Envía documento a los directores departamentales a	Se manda todo el informe por SAD y se entrega una copia	Asistente de gestión archivo local	8 horas	Documento digitalizado o físico
-	Envía documento a la Dirección Financiera	Se manda todo el informe por SAD a la Dirección Financiera y se entrega una copia impresa	Asistente de gestión archivo local	8 horas	Documento digitalizado o físico
-	Archiva documento con número, código y tarjeta.	Se archiva el documento impreso con número y tarjeta de numeración en carpetas y se etiqueta con el número de copias entregadas por orden alfabético	Asistente de gestión de carpetas	48 horas	Documento digitalizado o físico

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Formulario descripción de flujogramas

Procedimiento: Comunicación interna para la distribución documental

Comunicación interna para la distribución documental



120

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
 Jenny Socorro Ramírez Carrillo

VIII. Actividades y responsables del plan de mejora

Cuadro N° 41: Actividades y responsables del plan de mejora

Etapa	Estrategia	Objetivo	Actividad	Recurso	Responsable	Tiempo
Sensibilización	Formación sobre la mejora de procesos	Sensibilizar al personal sobre la necesidad de mejorar los procesos actuales	2 talleres de capacitación para el personal sobre la importancia de la mejora de procesos	Laptop Proyector Diapositivas Material sobre el diseño de procesos Materiales de oficina	Equipo de la Unidad	1 mes
Planificación	Planificación para el levantamiento de procesos	Planificar un cronograma de actividad para el levantamiento de procesos	1 reunión de planificación	Laptop Material sobre el diseño de procesos Materiales de oficina	Equipo de la Unidad	1 mes
Ejecución	Levantamiento de procesos	Levantar los procesos de la organización	Determinación de principales procesos de la organización de manera empírica Rediseño de los procesos empíricos a través de procedimientos y descripción 6 procesos empíricos identificados 6 procesos empíricos rediseñados y mejorados	Material sobre el diseño de procesos Materiales de oficina Computador/laptop Manual de procesos ejemplo	Equipo de la Unidad	2 meses Ejecutado
	Gestión de la calidad de los procesos	Mejorar los procesos de la Unidad en función a un procedimiento detallado claro y conciso Mejorar la gestión y calidad de los procesos en base a competencias específicas por cargo	Diseño de los procedimientos y flujogramas en base a los procesos mejorados y actualizados	Material sobre el diseño de procesos Materiales de oficina Computador/laptop Manual de procesos	Equipo de la Unidad	2 meses Ejecutado

			6 procesos mejorados y rediseñados a través de un mapeo de procesos	ejemplo		
	Formación y capacitación del talento humano	Fomentar la capacitación del personal en el diseño de procesos relacionados con la gestión de archivo documental	3 talleres de gestión de procesos de archivo documentan en base a los procedimientos diseñados	Material sobre el diseño de procesos Materiales de oficina Computador/laptop Manual de procesos ejemplo	Equipo de la Unidad	1 mes
	Actualización de perfiles	Fomentar la actualización de perfiles y funciones del personal en base al nuevo organigrama en reuniones estratégicas	Actualización de perfiles y funciones en 2 reuniones de trabajo con el personal	Material sobre el diseño de procesos Materiales de oficina Computador/laptop Manual de procesos ejemplo	Equipo de la Unidad	1 mes
Evaluación	Evaluación de procesos	Evaluar el logro de metas cumplidas en el mejoramiento de procesos	Evaluación el mapeo de procesos a través de la medición de indicadores propuestos Observación de procesos implementados	Material sobre el diseño de procesos Materiales de oficina Computador/laptop Manual de procesos ejemplo Encuestas de evaluación Ficha de observación	Equipo de la Unidad	Permanente

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

IX. Benchmarking

Gráfico N° 51: Benchmarking

123



Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

X. Seguimiento y evaluación del plan

Cuadro N° 42: Seguimiento y evaluación del plan

Etapa	Estrategia	Actividad	Metas	Indicador	Medición	Cumplimiento	Valor de referencia
Sensibilización	Formación sobre la mejora de procesos	2 talleres de capacitación para el personal sobre la importancia de la mejora de procesos	El 90% del personal participar en las capacitaciones	% del personal maneja los procesos implementados	Número del personal con conocimientos en los nuevos procesos	90%	> 80%
Planificación	Planificación para el levantamiento de procesos	1 reunión de planificación	El 80% del personal participa en el levantamiento de procesos	% el personal aprueba los procesos implementados	Número del personal satisfecho con lo implementado	70%	> 60%
Ejecución	Levantamiento de procesos	Determinación de principales procesos de la organización de manera empírica Rediseño de los procesos empíricos a través de procedimientos y descripción	Lograr reconocer el 95% de procesos empíricos Lograr el rediseño del 90% de procesos empíricos	% de procesos levantados en la organización	Número de procesos identificados	90%	> 80%
	Gestión de la calidad de los procesos	Diseño de los procedimientos y flujogramas en base a los procesos mejorados y actualizados	Lograr el rediseño del 95% del organigrama y procesos de la Unidad Diseñar el 95% de flujogramas de los procesos actualizados y mejorados.	% de procesos fueron rediseñados % de procesos son ejecutados	Número de procesos rediseñados Número de procesos mejorados Número de procesos implementados	80%	> 70%

	Formación y capacitación del talento humano	3 talleres de gestión de procesos de archivo documentan en base a los procedimientos diseñados	Lograr que un 70% del personal se encuentra capacitado en gestión de procesos Fomentar la inducción en un 85% del personal	% del personal ejecuta los procesos identificados.	Número de talleres ejecutados Número de talleres no ejecutados	80%	> 70%
	Actualización de perfiles	Actualización de perfiles y funciones en 2 reuniones de trabajo con el personal	Actualizar el 90% de perfiles y funciones en función de los procesos levantados	% de funciones y cargos actualizadas	Número de perfiles actualizados Número de cargos actualizados	70%	> 60%
Evaluación	Evaluación de procesos	Evaluación el mapeo de procesos a través de la medición de indicadores propuestos	Evaluar el 90% de procesos	% de procesos evaluados y mejorados	Número de procesos implementados	70%	> 60%

Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny

Socorro

Ramírez

Carrillo

XI. SEIS SIGMA

El seis sigma se encuentra reflejado en toda la propuesta en cada etapa para mejor comprensión se detalla que aspectos se incluyen dentro de esta metodología.

1. Definir

Diseño de un manual de levantamiento y gestión de procesos administrativos para la Unidad de Secretaría General Administración Documental y Archivo.

Problema:

Existe un ineficiente manejo de los procesos administrativos, además su ejecución s sin un respaldo documental, no se cuenta con manuales ni flujogramas de procedimientos que denota que los mismos son desactualizados y limitadamente funcionales

Equipo del proyecto

- Jefe de la Unidad de Secretaría General Administración Documental y Archivo
- Asistente de Archivo
- Asistente de Recepción y Despacho

Necesidades del cliente externo e interno

Cliente externo

- Servicio eficiente y eficaz
- Calidad del servicio
- Tramitación rápida de requerimientos
- Mejorar la atención de los usuarios.

Cliente interno

- Definición de procesos
- Mejoramiento del funcionamiento de los procesos
- Manual de procedimientos administrativos para su ejecución
- Funciones descritas de manera clara sin duplicación por cargo

Procesos de la unidad

En la unidad se ha identificado los siguientes procesos:

- a) Recepción de documentos
- b) Registro y Calificación de documentos
- c) Registro y Distribución de documentos y archivos en el programa SAD
- d) Solicitud de usuario
- e) Control de salida de los documentos
- f) Comunicación interna para la distribución documental

Variable crítica

La variables crítica es no se aplican procesos administrativos en la unidad.

2. Medir

Para la medición se aplicó la encuesta sobre los procesos administrativos, donde se establece los siguientes resultados del problema presente.

Para medir se estableció el tiempo de demora de un trámite interno (ver cuadro 23) según la encuesta a secretarias

Tiempo actual

Gráfico N° 52: Tiempo actual

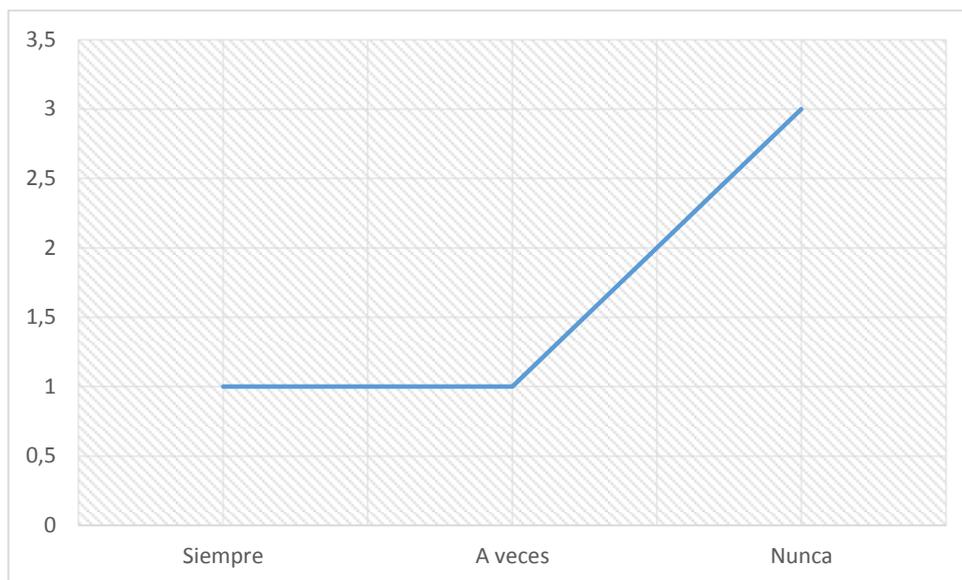


Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Como se ve los trámites llegan a demorarse hasta más de 50 horas.

Según la encuesta a clientes Internos (Directores Departamentales), nunca se aplica procesos administrativos.

Gráfico N° 53: Aplicación procesos administrativos



Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

3. Analizar

Para el análisis se implementó un sistema de levantamiento de procesos que consiste en el desarrollo de un formulario descripción de procedimientos basado en los siguientes puntos específicos elaborados para los procesos identificados.

Donde se establece las actividades, la descripción, las áreas que participan los plazos y las herramientas, registros y documentos que permitieron el levantamiento de los mismos y un análisis de cómo se realizan en la unidad. (Ver Caracterización de los procesos seleccionados mejorados)

4. Mejorar

Para el proceso de mejora se diseñó preliminar los procesos empíricos que se desarrollan sin especificaciones para posteriormente representarlos de manera específica con los siguientes instrumentos:

- Inicialmente se desarrolló la cadena de valor mejorada
- Luego se realizó la caracterización de los procesos seleccionados mejorados a través de un formulario descripción de procesos, un Formulario descripción de procedimientos y formulario descripción de flujogramas.

5. Controlar

Para el control se elaboró el seguimiento y evaluación del plan de mejora donde se establece indicadores de mejoramiento con una calificación que va desde 60% al 90% que indican el éxito en la implementación del seis sigma.

Se controlará el cumplimiento de diez metas especificadas en el cuadro 42 donde se especifica el seguimiento y evaluación del plan.

Para el control se pretende la reducción del tiempo de trámite en función a estos indicadores desde 24 horas máximo y 4 horas mínimo.

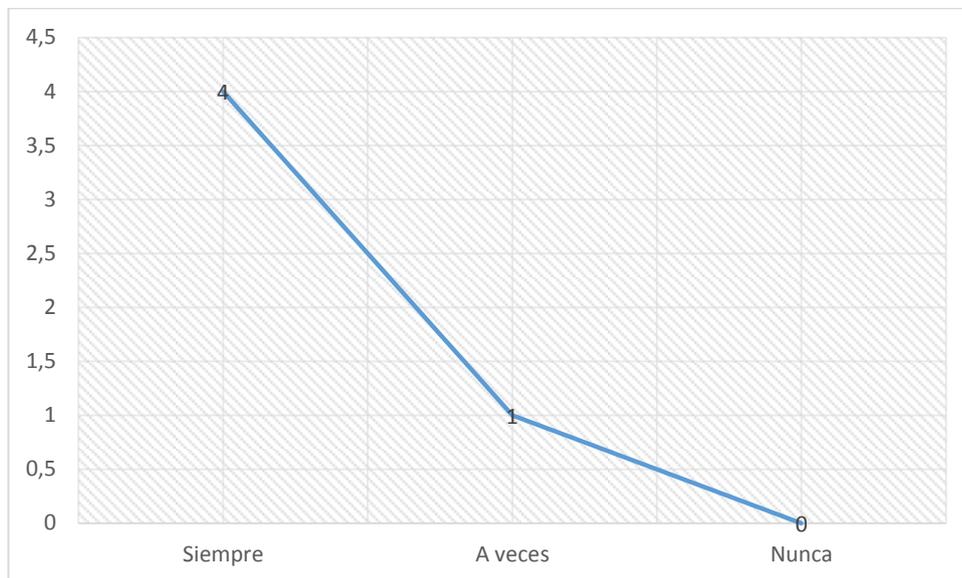
Gráfico N° 54: Trámites



Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

Se pretende que siempre se aplicación procesos administrativos para los clientes internos como los directores departamentales.

Gráfico N° 55: Aplicación de procesos



Elaborado por: Jeanette Jacqueline Gamboa Villagrán
Jenny Socorro Ramírez Carrillo

CONCLUSIONES

- Con relación a los procesos administrativos actuales en la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo de la Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato se establece que no se cuenta con procesos identificados tanto según la encuesta a las secretarías como a los directores departamentales, que desconocen la existencia de los mismos, los tramites llegan a durar más de 50 horas, los percances que se presentan son la perdida documentos.
- Los procesos y procedimiento relacionados con la toma de decisiones no han sido diseñados, según la encuesta el 60% de directores departamentales respondieron que nunca la Unidad de Secretaría General aplica procesos administrativos en la administración documental y archivo, el 73,3% de secretarías respondieron que la empresa no cuenta con procesos para el manejo del sistema SAD, los procesos empíricos no manejados de manera planificada son: registro y calificación de documentos, distribución en el programa SAD, tiempo de repuestas de los trámites, control de salida de los documentos, solicitud de usuario, comunicación interna
- En función de lo observado se realizó el mapeo de procesos encontrándose seis procesos empíricos no definidos mediante procedimientos, responsables y resultados claros, se redefinió los procesos a través del procedimiento denominado gestión de archivo, donde se incluye la recepción de documentos, registro y calificación de documentos, registro y distribución de documentos y archivos en el programa SAD, solicitud de usuario, control de salida de los documentos y comunicación interna para la distribución documental, donde se mejoró los procesos y se identificó con claridad, sus etapas y responsables.
- Como se menciona con anterioridad la entidad no cuenta con procesos administrativos diseñados, sino con empíricos identificados a través del desempeño del personal en sus funciones y cargos, se mejoró los procesos y el manejo

documental y archivo con una actualización de los mismos, del organigrama y las funciones de la unidad.

RECOMENDACIONES

- Mejorar de manera continua los procesos administrativos actuales mediante un análisis continuo de su eficiencia y eficacia para el logro de metas de la organización, estableciendo mayor rapidez y medición del tiempo de alcance de los mismos.
- Rediseñar y actualizar con continuidad los procesos identificados y levantados, establecer además subprocesos para el manejo de SAD y la gestión de archivo documental donde se describa como ejecutarlos, también mejorar de manera frecuente y periódica los procedimientos de la Unidad.
- Diseñar un manual completo con los procesos de la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo de la Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato, donde se establezcan procesos principales y subprocesos, con actividades específicas para quienes ingresen a la organización los conozcan y los apliquen.
- Fomentar la formación continua del personal y su capacitación en la gestión de la calidad de los procesos administrativos y manejo documental y de archivo de la EP-EMAPA-A, que permitan al personal entender cómo aplicarlos y desarrollados en función de las necesidades de los usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Contraloría General del Estado. (2006). *Curso de secretariado integral*. Quito: Dirección de Capacitación.
- Crespo, T; López, J; Peña, J; Carreño, F. (2003). *Administración de Empresas. Profesores de Enseñanza Secundaria. Volumen Ii. E-book* (Primera Reimpresión ed.). Sevilla, España: Editorial Mad S.L.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Gestión de la calidad total: Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money and Management*, 14(3), 9 - 16.
- Empresa Municipal Aguas de Málaga, S.A. (EMASA). (2012). *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa* (Tercera edición ed.). Málaga: EMASA. Obtenido de https://www.emasa.es/wp-content/uploads/2015/03/memoria_rsc_2012-v2.pdf
- García, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y Gasto Público*(47), 37 - 64. Obtenido de http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf
- García, M; Quispe, C & Ráez, L. (2001). Sistema de Calidad Seis Sigma (6σ): Gestión (I parte). *Industrial Data*, 31(1), 36-41. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v04_n1/sistema.htm
- González, F. (2005). *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. España: Ministerio de Educación y Ciencia; Secretaria General de Educación.
- Griffin, R; Treviño, M; Arriola, M. (2011). *Administración* (Décima edición ed.). Cengage Learning Editores.

- Harrington, H. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* (Vol. IV). Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Hurtado, D. (2008). *Principio de Administración* (Primera ed.). Medellín, Colombia: Fondo Editorial ITM.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Parera, C. (2006). *Técnicas de archivo y documentación en la empresa* (Cuarta ed.). FC Editorial.
- Pérez, J. (2009). *Gestión por procesos* (Tercera ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Pérez, R & Otros. (2001). *Hacia una Educación de Calidad. Gestión, instrumentos y evaluación*. Madrid: Narcea S.A. Ediciones.
- Pérez, V. (2013). *Calidad Total en la Atención al Cliente* (Primera ed.). España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Perugachi, M. (2004). *Optimización de procesos: la concesión de radiofrecuencias en el Ecuador* (Vol. 48). Quito, Ecuador: Editorial Abya Yala.
- Reyes, A. (2004). *Administración moderna*. México: Editorial Limusa.
- Rojas, J. (2007). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud*. La Paz, Bolivia: Edición electrónica gratuita Eumed.
- Sánchez, J. (2001). *La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio* (Primera ed.). México: Plaza y Valdés S.A.
- SENPLADES. (2013). *Planificación Nacional de Desarrollo*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/Plan-Nacional-Desarrollo-2007-2010.pdf>
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad* (Primera ed.). México: Pearson Education.

- Udaondo, M. (1992). *Gestión de calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Universidad de Almería. (2012). *Manual de archivos de gestión*. España: Archivo general. Obtenido de <http://cms.ual.es/idc/groups/public/@serv/@archivo/documents/documento/manarchgestion.pdf>

ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta a los clientes internos (directores departamentales)

Instructivo

- Procure ser lo más objetivo y veraz
- Seleccione solo una de las alternativas que se propone
- Coloque su respuesta en la opción código. Marque con una X en el paréntesis la alternativa que usted eligió

DATOS GENERALES

Fecha de Encuesta.....

Preguntas

1. ¿Conoce si existe un proceso para el manejo de archivo?

Si	
No	

2. ¿Cómo especificaría la realidad actual del levantamiento de procesos de la Unidad de Secretaría General, Administración Documental Y Archivo?

No existe	
Desconoce la existencia	
No es aplicable	
Existen y siempre aplica	

3. ¿Con qué frecuencia realiza usted tramites en la unidad de documentación de Archivo de su Institución?

Diariamente	
Dos o más veces por semana	
De vez en cuando	

4. ¿La información que usted ha requerido de la Unidad de Secretaría General, administración documental y Archivo ha sido atendida de manera?

Muy satisfactorio	
Satisfactorio	
Poco satisfactorio	

5. ¿En qué tiempo se da tramite desde la recepción hasta el informe positivo o negativo al usuario?

36 horas	
48 horas	
Más de 50 horas	
No sabe	

6. ¿Cree usted que la Institución debe tener una Unidad de Archivo central, que sea dependiente de la Secretaría General?

Si	
No	

7. ¿De crearse el Archivo Central elija máximo 5 opciones las de las características que debería tener esta unidad?

Infraestructura adecuada	
Tecnología actualizada	
Personal capacitado	
Calidad en el servicio	
Procesos claramente identificados	
Seguridad y confiabilidad	
Que se mantenga como está actualmente	
Que cada departamento maneje su propio archivo	

8. ¿En el departamento con la Unidad de Archivo que percance ha sufrido?

Perdida de documentos	
Extravió de documentos	
Alteración de documentos	
Ninguna de las anteriores	

9. ¿La Unidad de Secretaría General aplica procesos administrativos en, administración documental y archivo para la toma de decisiones?

Siempre	
A veces	
Nunca	

Gracias por su colaboración

Anexo N° 2: Encuesta para las secretarias

Instructivo

- Procure ser lo más objetivo y veraz
- Seleccione solo una de las alternativas que se propone
- Coloque su respuesta en la opción código. Marque con una X en el paréntesis la alternativa que usted eligió

DATOS GENERALES

Fecha de Encuesta.....

Preguntas

1. ¿Conoce la existencia de procesos para el manejo de archivo?

Si	
No	

2. ¿Cómo especificaría la realidad actual del levantamiento de procesos de la Unidad de Secretaría General, Administración Documental Y Archivo?

No existe	
Desconoce la existencia	

3. ¿La empresa cuenta con procesos para el manejo del sistema SAD?

Si	
No	

4. ¿Cuál es la forma de conservación que usted aplica a sus documentos semiactivos y pasivos?

Embalaje	
Empastado	
Digitalizados	
Otros	

5. ¿Cree Ud. que la Institución debe contar con procesos y procedimientos para la Unidad de Archivo Central, dependiente de la Secretaria General para la toma de decisiones?

Si	
No	

6.- ¿En qué tiempo se da tramite desde la recepción hasta el informe positivo o negativo al usuario?

6.1. Trámite interno

8 horas	
24 horas	
36 horas	
Más de 50 horas	

6.2. Trámite externo

8 horas	
24 horas	
36 horas	
Más de 50 horas	

7. ¿De crearse el archivo central que las características que debería tener esta unidad elijan de 1 a 5 opciones que considere necesario?

Infraestructura adecuada	
Tecnología actualizada	
Personal capacitado	
Calidad en el servicio	
Procesos claramente identificados	
Seguridad y confiabilidad	
Que se mantenga como está actualmente	
Que cada departamento maneje su propio archivo	

8. ¿En qué medida el sistema de documentación del archivo existente satisface sus requerimientos en el desarrollo de sus actividades?

Muy satisfactorio	
Satisfactorio	
Poco satisfactorio	

Gracias por su colaboración

Anexo N° 3: Encuesta para los clientes externos

Instructivo

- Procure ser lo más objetivo y veraz
- Seleccione solo una de las alternativas que se propone
- Coloque su respuesta en la opción código. Marque con una X en el paréntesis la alternativa que usted eligió

DATOS GENERALES

Fecha de Encuesta.....

Preguntas

1. ¿La atención recibida en un trámite está disponible y oportuno sus necesidades?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Deficiente	

2. ¿El trato del personal es cordial y amable?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Deficiente	

3. ¿El tiempo de respuesta de la información sobre su solicitud es?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Deficiente	

4. ¿En caso de quejas la solución a su problema fue?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Deficiente	

5. ¿Califique nuestro nivel de entendimiento de sus necesidades?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

6. ¿Con qué nivel de eficiencia atendemos su requerimiento?

Muy eficiente	
Poco eficiente	
Ligeramente eficiente	
Nada eficiente	

7. ¿Qué tan rápido respondemos sus solicitudes?

Muy rápido	
Poco rápido	
Ligeramente rápido	

Nada rápido	
-------------	--

8. ¿Piensa que su solicitud fue atendida en su totalidad?

Si	
No	

9. ¿Considera usted a primera vista si la institución posee tecnología adecuada para la atención de su requerimiento?

Si	
No	

10. ¿Las instalaciones se encuentran en buen estado?

Si	
No	

Gracias por su colaboración

Anexo N° 4: Fotos de la Unidad de Secretaría General, Administración Documental y Archivo de la Empresa Pública - Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ambato



Afuera de la Unidad



Archivos





Anexo N° 5: Tabla de distribución

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962

Fuente: Tabla de distribución