

2. CAPÍTULO 2 – MARCO TEORICO

Como señalan autores como Creswell (2018) y Ruiz (2019), el marco teórico es una herramienta fundamental para el análisis y la interpretación de los resultados, ya que permite contextualizar y fundamentar los hallazgos obtenidos en la investigación. En este sentido, se abordarán temas como la gestión documental, las normas ISO 15489, la gestión de la información y los procesos documentales, entre otros.

Este capítulo busca proporcionar un marco conceptual y teórico sólido, que permita fundamentar y orientar la investigación hacia la consecución de los objetivos planteados.

2.1. Marco teórico

2.1.1. Gestión documental

La gestión documental se puede definir como *"un conjunto de actividades y procedimientos técnicos y administrativos que permiten la organización, el acceso, la recuperación, el almacenamiento y la conservación de documentos, en cualquier formato, desde su creación hasta su disposición final, con el fin de garantizar la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública y privada"*. (Rojas, 2019)

Esta definición propuesta por Rojas en 2019 es una muestra de la importancia que se le da a la gestión documental en la actualidad en ámbitos tanto públicos como privados. En una época en la que la información y los documentos se generan en gran cantidad y en diferentes formatos, la gestión documental es esencial para garantizar la eficiencia, transparencia y seguridad en el manejo de la información.

2.1.1.1. Características

Las características de la gestión documental varían según el enfoque y el autor. A continuación, se presentan algunas de las características más relevantes según la literatura actual:

- *“La gestión documental es un proceso integral que abarca todo el ciclo de vida de los documentos, desde su creación hasta su disposición final”*. (Duranti, 2018).
- *“La gestión documental implica la aplicación de normas y estándares para la gestión de los documentos, como las normas ISO 15489 y los estándares de metadatos”*. (López, 2019).
- *“La gestión documental se enfoca en la creación de documentos de calidad, que sean útiles y precisos para la toma de decisiones”*. (Vilches, 2018).
- *“La gestión documental debe asegurar la integridad, autenticidad y confidencialidad de los documentos”*. (Martínez, 2021).
- *“La gestión documental se realiza a través de sistemas y tecnologías específicas para la gestión de documentos, como los sistemas de gestión documental electrónica”*. (Salvador, 2019).

Estas características muestran la complejidad y la importancia de la gestión documental en la actualidad y son fundamentales para la elaboración de una propuesta de gestión documental basada en las normas ISO 15489 en la Unidad de Organización y Métodos de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho

2.1.2. Normas ISO

Según la página web oficial de “International Organization for Standardization” (2021), las Normas ISO son un conjunto de estándares internacionales que establecen requisitos, directrices y especificaciones técnicas para garantizar la calidad, la seguridad, la eficiencia y la interoperabilidad de los productos y servicios en diferentes ámbitos. Fueron creadas con el objetivo de promover la estandarización y la armonización de las prácticas y los procesos a nivel mundial.

- ISO 15489-1: Esta norma proporciona directrices para el diseño, implementación y gestión de sistemas de gestión de documentos. Estas directrices se centran en el ciclo de vida de los documentos, desde su creación o recepción hasta su archivo o disposición final. A continuación, se presentan algunas de las principales directrices establecidas en la norma ISO 15489-1:
 - Política y responsabilidad
 - Diseño del sistema de gestión de documentos
 - Captura y registro de documentos
 - Metadatos y control de versiones
 - Almacenamiento y preservación
 - Acceso y recuperación de documentos
 - Disposición final y archivo
 - Control de calidad

Estas serían las directrices en las que la propuesta se apoyara para presentar una guía y un sistema de gestión documental basada en las Normas ISO 15489-1.

- ISO/TR 15489-2: Esta norma es un Informe Técnico (TR, por sus siglas en inglés) que proporciona directrices adicionales y prácticas recomendadas para la implementación efectiva de la gestión de documentos basada en los principios establecidos en la ISO 15489-1. A continuación, se presentan algunas de las directrices y prácticas que se abordan en la norma ISO/TR 15489-2:
 - Clasificación y categorización de documentos
 - Indexación y recuperación de documentos
 - Disposición y transferencia de documentos
 - Gestión de metadatos
 - Control de calidad de documentos
 - Auditoria y revisión del sistema

Estas serían las directrices en las que la propuesta se apoyara para presentar una guía y un sistema gestión documental basado en las Normas ISO/TR 15489-2.

2.1.3. Sistema de Gestión documental

Según Moreno (2019), un sistema de gestión documental es un conjunto de procedimientos, políticas, tecnologías y recursos humanos destinados a planificar, controlar y gestionar eficazmente la creación, el uso, el almacenamiento, la recuperación, la conservación y la disposición final de los documentos en una organización. Su objetivo

es garantizar la disponibilidad, la integridad, la autenticidad y la confidencialidad de la información contenida en los documentos, así como mejorar la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad en los procesos administrativos y operativos.

2.1.3.1. Características

Según Cuevas y Ramírez (2019), algunas características de un sistema de gestión documental son:

- **Digitalización:** Los documentos son digitalizados y almacenados en formato electrónico para facilitar su acceso y gestión.
- **Indexación:** Cada documento es etiquetado con información relevante para facilitar su búsqueda y recuperación.
- **Control de versiones:** El sistema permite el control de versiones de los documentos, lo que permite realizar un seguimiento de las modificaciones y asegura que se esté trabajando con la última versión del documento.
- **Acceso y seguridad:** El sistema permite establecer niveles de acceso y control de seguridad a los documentos según los roles y responsabilidades de cada usuario.
- **Flujo de trabajo:** El sistema permite establecer flujos de trabajo para la gestión de los documentos, lo que mejora la eficiencia y reduce errores.
- **Cumplimiento normativo:** El sistema está diseñado para cumplir con las normativas y regulaciones en cuanto a la gestión documental.

- Trazabilidad: se refiere a la capacidad de rastrear y registrar de manera precisa y completa la procedencia, los cambios, las acciones y el acceso a un documento a lo largo de su ciclo de vida.
- Metadatos: Es la información descriptiva que se utiliza para identificar, organizar y gestionar los documentos de manera eficiente.

2.1.4. Gestión de Información

Según Pantoja y Pinto (2019), la gestión de la información es el proceso que permite identificar, capturar, organizar, almacenar, preservar y compartir la información y el conocimiento de una organización. Esta gestión se enfoca en garantizar que la información esté disponible en el momento adecuado y en el lugar adecuado, para que pueda ser utilizada de manera eficiente y efectiva en la toma de decisiones y en la ejecución de las actividades de la organización.

2.1.4.1. Características

Según McKnight (2019), una característica importante de la gestión de información es su capacidad para recopilar, almacenar, organizar y recuperar información de manera efectiva y eficiente. Además, esta gestión debe garantizar la seguridad y confidencialidad de la información, así como su calidad y relevancia para apoyar la toma de decisiones. Otro aspecto clave es la capacidad de la gestión de información para integrar diferentes fuentes de información y sistemas de información en una única plataforma de acceso.

2.2. Herramientas de análisis interno

2.2.1. Revisión documental

Según González (2019), la revisión documental consiste en examinar y analizar documentos relevantes para la investigación, como informes, registros, manuales, normas, entre otros. Esta herramienta permite recopilar información de forma estructurada y rigurosa, lo que facilita su análisis y posterior interpretación en la investigación. La revisión documental es especialmente útil en investigaciones relacionadas con la gestión documental, ya que permite evaluar el estado actual de los documentos y procesos documentales en una organización.

2.2.2. Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA, también conocido como matriz FODA o DAFO, fue desarrollado por Albert Humphrey en la década de 1960. FODA es un acrónimo que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en inglés (Strengths, Opportunities, Weaknesses, and Threats). Esta herramienta se utiliza para evaluar los factores internos y externos de una organización o situación para identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta utilizada para el análisis situacional de una organización o empresa y es ampliamente utilizado en el campo de la gestión y la planificación estratégica. En el contexto de una investigación que busca proponer un sistema de gestión documental basado en las normas ISO 15489, el análisis FODA puede ser útil para identificar las fortalezas y debilidades de la organización en términos de gestión documental, así como las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar la implementación del sistema

propuesto. De esta manera, el análisis FODA puede proporcionar información valiosa para el diseño y la implementación efectiva del sistema de gestión documental propuesto.

2.3. Herramientas de análisis externo

2.3.1. Análisis P.E.S.T.

El análisis P.E.S.T. es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar los factores externos que pueden afectar a una organización. Fue desarrollado por Francis Aguilar en la década de 1960.

Benítez y otros (2019) mencionan que el análisis P.E.S.T. es una técnica de análisis estratégico para definir el entorno externo a través de los siguientes factores: Político, Económico, Socio-Culturales y Legales. Este análisis consiste en determinar las fuerzas sociales que afectan el micro entorno, es decir, analizar todos aquellos factores generales que delimitan el marco en el que actúan las instituciones de una región dada y afectan su entorno específico.

El análisis P.E.S.T. es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar el entorno macroeconómico en el que opera una empresa u organización. Esta herramienta analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar la empresa u organización. De esta manera, se puede identificar las oportunidades y amenazas del entorno que pueden impactar en el negocio y, en consecuencia, tomar medidas proactivas para adaptarse a los cambios. El término P.E.S.T. proviene de la combinación de las iniciales de los seis factores que se evalúan: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

3. CAPÍTULO 3 – DIAGNÓSTICO

3.1. Diagnóstico de la Unidad de Organización y Métodos

A continuación, se expondrá los puntos tratados para realizar un diagnóstico sobre la Unidad de Organización y Métodos de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, y las conclusiones que se llegaron a partir del mismo.

La **misión** de la Unidad de Organización y Métodos es promover la eficiencia en los procesos administrativos de la U.A.J.M.S. a través del asesoramiento especializado y la gestión y control adecuado de la documentación. Su **visión** es ser una unidad de referencia dentro de la U.A.J.M.S. reconocida por brindar un servicio de calidad en asesoramiento y control de documentación.

En cuanto a la organización de la unidad de Organización y Métodos, se encuentra adscrita a la Rectoría de la universidad y su director es designado por el Rector. Cuenta con un equipo de profesionales en áreas como la administración, la informática, la contabilidad y la gestión de proyectos, entre otros como se puede ver en la figura 2 (organigrama de OyM). Esta unidad trabaja en estrecha colaboración con otras unidades, divisiones y oficinas de la rectoría de la universidad para garantizar la eficiencia y eficacia mediante el control y gestión de los documentos.

La Unidad de Organización y Métodos se mantiene dependiente del rectorado, de acuerdo a la estructura organizacional aprobada mediante la R.R. No. 442/2017 en base al informe No. 01/2022 del jefe de la unidad de Organización y Métodos, Informe de Asesoría Legal No. 361/2022, oficio UAJMS.SGAF. F. No 254/2022 y demás documentos que forman parte de la presente resolución (R.R. No. 429,2022).

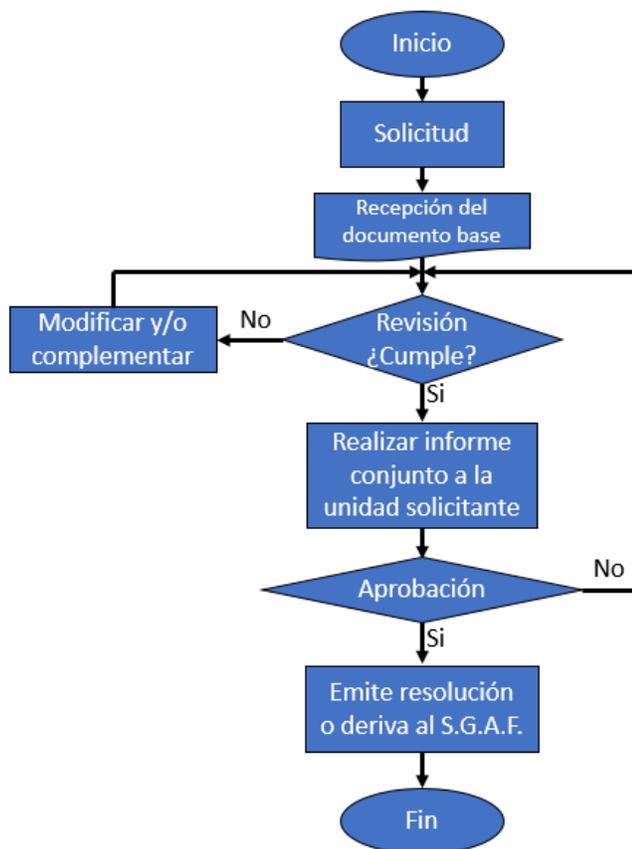
La función de la unidad de Organización y Métodos es perseguir la óptima eficiencia en las operaciones de la institución mediante la aplicación del método científico, en el estudio de la

estructura y sus procedimientos encontrando en primera instancia elementos principales: Óptima eficiencia en las operaciones y estudio de la estructura y sus procedimientos.

Mediante un flujograma se ve los procesos que lleva a cabo la unidad de organización y métodos para llevar a cabo su labor:

Figura 1.

Flujograma de procesos de la Unidad de OyM



Nota: Los procesos ejemplificados en este diagrama de flujo se obtuvieron con la cooperación del jefe de unidad en este año (2023)

Planteado de otra manera la Unidad de Organización y Métodos se convierte en un servicio eminentemente de asistencias y asesoría al nivel ejecutiva, gerencial y directiva, cuyo objetivo

primordial es incrementar la eficiencia administrativa y organizacional mediante la elaboración de estudio técnico-administrativa y organizacional que buscan el mejoramiento de los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo.

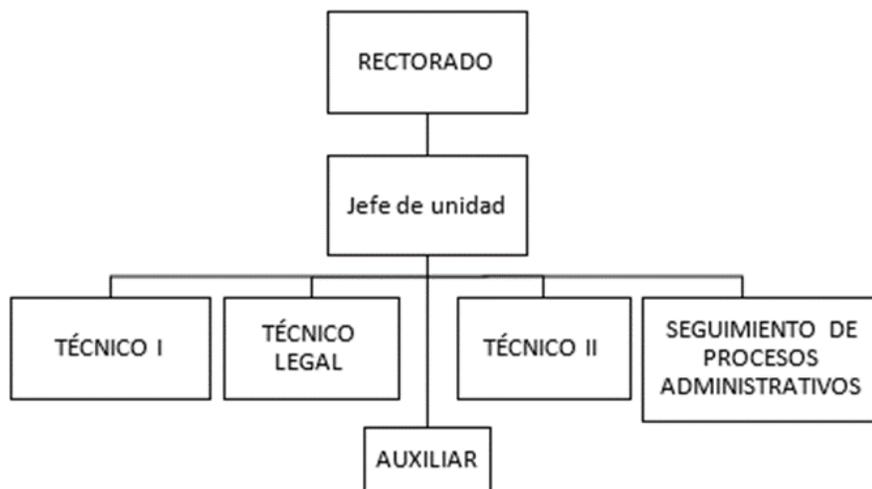
Las propuestas de la Unidad de Organización y Métodos deberán ser analizadas por el nivel Ejecutivo y será allí en donde se decida si se ponen en práctica o si son denegadas, en ese sentido con la finalidad de las aprobaciones oportunas es conveniente estar bajo la dependencia del Rectorado por ser la instancia Ejecutiva y de redacción directa con el Honorable Consejo Universitario para la respectiva aprobación y/o homologación en caso de ser necesario.

3.1.1. Revisión documental

3.1.1.1. Organigrama

Figura 2.

Organigrama de la Unidad de Organización



Nota: Es el organigrama más actual de la Unidad de OyM (2023)

3.1.1.2. Funciones del personal dentro del organigrama

Jefe de unidad: Las funciones que desempeña son:

- **Planificación y coordinación de actividades:** El jefe de unidad en OyM es responsable de planificar y coordinar las actividades diarias de la unidad para asegurar la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos de la organización.
- **Desarrollo de políticas y procedimientos:** El jefe de unidad en OyM es responsable de desarrollar políticas y procedimientos para la organización en coordinación con otras unidades, que permitan la estandarización de los procesos y la optimización de los recursos.
- **Evaluación y análisis de procesos:** El jefe de unidad en OyM es responsable de evaluar y analizar los procesos de la organización para identificar áreas de mejora y oportunidades para aumentar la eficiencia y la productividad.
- **Diseño y rediseño de procesos:** El jefe de unidad en OyM es responsable de diseñar y rediseñar los procesos de la organización para asegurar la eficiencia en el uso de los recursos, la reducción de costos y la mejora de la calidad.
- **Capacitación y desarrollo del personal:** El jefe de unidad en OyM es responsable de capacitar y desarrollar al personal de la organización en los procesos y políticas de O&M para asegurar la comprensión y cumplimiento de los mismos.
- **Análisis de datos y elaboración de informes:** El jefe de unidad en OyM es responsable de recopilar, analizar y presentar datos relacionados con el desempeño de la organización en cuanto a los procesos y políticas de

OyM, elaborando informes y presentaciones para la alta dirección y otras áreas de la organización.

- **Identificación y análisis de riesgos:** El jefe de unidad en OyM es responsable de identificar y analizar los riesgos relacionados con los procesos y políticas de OyM, para desarrollar medidas de mitigación y prevención adecuadas.

Técnico (I y II): Las funciones que desempeña son:

- **Análisis y diseño de procesos:** El técnico en el área de OyM es responsable de analizar y diseñar procesos en la institución, para mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos.
- **Implementación de políticas y procedimientos:** El técnico en el área de OyM es responsable de implementar políticas y procedimientos en la institución, para estandarizar los procesos y garantizar el cumplimiento de los mismos.
- **Capacitación del personal:** El técnico en el área de OyM es responsable de capacitar al personal en la institución en los procesos y procedimientos diseñados, para asegurar la comprensión y el cumplimiento de los mismos.
- **Análisis de datos:** El técnico en el área de OyM es responsable de analizar datos relacionados con los procesos de la institución, para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.
- **Desarrollo de informes:** El técnico en el área de OyM es responsable de desarrollar informes para la alta dirección y otras áreas de la

institución, para informar sobre el desempeño y la eficiencia de los procesos y procedimientos.

- **Identificación y análisis de riesgos:** El técnico en el área de OyM es responsable de identificar y analizar los riesgos relacionados con los procesos y procedimientos en la institución, para desarrollar medidas de mitigación y prevención adecuadas.
- **Participación en proyectos y equipos de trabajo:** El técnico en el área de OyM puede participar en proyectos y equipos de trabajo, para diseñar e implementar mejoras en los procesos y procedimientos de la institución.

Técnico legal: Las funciones que desempeña son:

- **Revisión y actualización de políticas y reglamentos:** Un técnico legal puede ser responsable de revisar y actualizar las políticas y reglamentos de la universidad para asegurarse de que estén en cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.
- **Asesoramiento legal:** Un técnico legal puede ser consultado por el personal y los departamentos de la universidad para brindar asesoramiento legal sobre asuntos relacionados con la gestión documental, el cumplimiento normativo y otros temas legales.
- **Elaboración y revisión de contratos:** Un técnico legal puede ser responsable de redactar y revisar los contratos de la universidad, asegurándose de que sean claros, precisos y estén en cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

- **Gestión de documentos legales:** Un técnico legal puede ser responsable de gestionar los documentos legales de la universidad, asegurándose de que se archiven adecuadamente y estén disponibles cuando se necesiten.
- **Investigación y análisis de temas legales:** Un técnico legal puede ser responsable de investigar y analizar temas legales que afecten a la universidad, como cambios en la ley o nuevos requisitos reglamentarios y recomendar las mejores prácticas para cumplir con ellos.
- **Participación en litigios:** Un técnico legal puede ser responsable de representar a la universidad en procedimientos legales, incluyendo demandas y disputas contractuales.

Seguimiento de procesos administrativos: Las funciones que cumple este cargo son:

- **Diseño y documentación de procesos administrativos:** El encargado de seguimiento de procesos administrativos puede ser responsable de diseñar y documentar los procesos administrativos de la universidad, incluyendo la identificación de los pasos clave, los tiempos de procesamiento y los roles y responsabilidades de los participantes.
- **Evaluación y mejora de procesos:** El encargado de seguimiento de procesos administrativos puede ser responsable de evaluar los procesos existentes de la universidad y proponer mejoras para aumentar la eficiencia, reducir errores y mejorar la satisfacción del cliente interno y externo.

- **Implementación y monitoreo de procesos:** El encargado de seguimiento de procesos administrativos puede ser responsable de implementar y monitorear los procesos administrativos de la universidad para asegurar que se sigan correctamente y se cumplan los objetivos establecidos.
- **Capacitación y asesoramiento:** El encargado de seguimiento de procesos administrativos puede ser responsable de capacitar al personal de la universidad sobre los procesos administrativos y proporcionar asesoramiento sobre cómo seguirlos adecuadamente.
- **Identificación y mitigación de riesgos:** El encargado de seguimiento de procesos administrativos puede ser responsable de identificar y mitigar los riesgos asociados con los procesos administrativos, incluyendo el cumplimiento normativo y la gestión adecuada de los documentos.
- **Análisis de datos y generación de informes:** El encargado de seguimiento de procesos administrativos puede ser responsable de analizar los datos de los procesos administrativos y generar informes para la toma de decisiones y la mejora continua.

Auxiliar: Las funciones que cumple este cargo son:

- **Apoyo administrativo:** El auxiliar puede ser responsable de proporcionar apoyo administrativo al personal del área, incluyendo la gestión de agendas, la preparación de informes, la elaboración de actas, entre otras tareas.

- **Gestión documental:** El auxiliar puede ser responsable de la gestión documental del área, incluyendo la organización y mantenimiento de los registros y archivos físicos y electrónicos.
- **Apoyo en la implementación de proyectos:** El auxiliar puede ser responsable de apoyar la implementación de proyectos de la unidad de organización y métodos, incluyendo la preparación de materiales y la colaboración con otros miembros del equipo.
- **Investigación y análisis:** El auxiliar puede ser responsable de realizar investigaciones y análisis de temas relacionados con la gestión organizacional, para apoyar la toma de decisiones del equipo.
- **Soporte en el diseño de procesos:** El auxiliar puede ser responsable de apoyar en el diseño y documentación de procesos organizacionales y administrativos, así como en la actualización de manuales de procedimientos.
- **Soporte en la implementación de normativas:** El auxiliar puede ser responsable de colaborar en la implementación y cumplimiento de las normativas y regulaciones aplicables a la unidad de organización y métodos.

3.1.2. Análisis F.O.D.A.

Figura 3.

F.O.D.A. de la unidad de Organización y Métodos

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene manual de operaciones claro y preciso. • Es un área que lleva bastante tiempo funcionando en le Rectorado. • Posee una cadena de mando sencilla y clara. • Posee relaciones con las de mas unidades y divisiones del rectorado. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente físico sofocante o pequeño. • Falta de sistematización digital. • Mucha rotación de personal. • Capacidad desarrollada a base de experiencia, mas no de capacitaciones. • No hay el personal especializado requerido (abogado). • Equipo de computación con más de 5 años de antigüedad • No cuenta con una gestión documental solida.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se espera mejora de condiciones con las autoridades actuales • Varios proyectos de mejora logística por parte de l jefe de división • Asesora y aprueba la documentación que entra en su control. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de personal poco capacitado a cargos dentro de la unidad por parte de la autoridades.

Nota: Elaboración propia del análisis F.O.D.A. de organización y métodos desarrollada a partir de la estadía en la unidad durante la pasantía (2023).

Con el análisis F.O.D.A. se pudo evaluar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se pudo observar que en la unidad de Organización y Método que, entre otros problemas no se cuenta con una “gestión documental sólida”, mientras que en sus puntos positivos vemos que tiene una disposición de las secretarias, unidades y divisiones a atender sus peticiones, debido a la importante labor de la Unidad en el asesoramiento y creación de los reglamentos, manuales de función, guías e informes.

3.1.3. Análisis P.E.S.T.

A continuación, se describen las variables que actualmente tienen mayor relevancia de acuerdo al análisis P.E.S.T. definido por Benítez y otros (2019), en lo referentes al macro

entorno de la unidad de Organización y Métodos, es decir en el sistema universitario de Bolivia.

3.1.3.1. Político

En la búsqueda de la información sobre la legislación del sistema universitario en Bolivia, existe una división en la educación superior universitaria entre el Sistema de la Universidad Boliviana (SUB), de carácter autónomo y el Sistema Educativo Plurinacional que depende del Ministerio de Educación. Dicha división se manifiesta en los ámbitos legal, académico y en la concepción de la calidad educativa y de su evaluación, cabe señalar que estas figuran en la Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia (2009) y en la Ley de la Educación "Avelino Siñani-Elizardo Pérez" (Ley No.70, 2010).

En la Constitución Política del Estado (Artículo 92. Párrafo I) dice: “Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; y la aceptación de legados y donaciones, así como la celebración de contratos, para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. Las universidades públicas podrán negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa.

Así, el Estado Plurinacional de Bolivia (EPB) cuenta con una educación superior que está regulada por leyes y reglamentos, como:

1. La Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia (Artículo 92), menciona que: “Las universidades públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Boliviana, que coordinará y programará sus fines y funciones mediante un organismo central, de acuerdo con un plan de desarrollo universitario”.
2. El Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana aprobado por Resolución N° 026/2013 del XII Congreso Nacional de Universidades, en su artículo primero menciona que: “La Universidad Pública Boliviana conforma el Sistema de la Universidad Boliviana constituido por las Universidades Públicas Autónomas iguales en jerarquías y su organismo central, es el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB)”. En este contexto el CEUB, según el Título IV y Art. 28 inciso h, del Estatuto Orgánico; menciona que “es el organismo encargado de elaborar el Plan de Desarrollo Institucional y participar en el proceso global de planificación”.
3. Reglamento del Sistema Nacional de Planificación del Sistema de la Universidad Boliviana; aprobado por Resolución Nro. 029/2014 en el XII Congreso Nacional de Universidades.
4. Plan Nacional de Desarrollo Universitario (PNDU) 2014 – 2018 aprobado en la II Conferencia Nacional Ordinaria de Universidades, según Resolución N° 03/2014, donde se establece que el órgano ejecutor es el CEUB y en ella se establecen las proyecciones estratégicas del

Sistema de la Universidad Boliviana constituyéndose en un instrumento de gestión de resultados.

Así mismo, desde el panorama normativo la educación superior estatal, esta viene regulada por el "Estatuto Orgánico de la Universidad Boliviana", como órgano ejecutor el CEUB y como órgano ejecutor por el Ministerio de Educación.

Por otra parte, según el reglamento de gestión documental integrada de archivos (RGDIA) de la autoridad de fiscalización de control de pensiones y seguros en Bolivia el cual su objeto es establecer directrices y normativa reglamentaria para regular la aplicación de los procesos de Gestión Documental, definiéndose esta como el conjunto de acciones que se realizan para optimizar el manejo, mantenimiento, organización y administración de los documentos producidos.

La aplicación de este reglamento se sustenta en las siguientes normas:

- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Código Civil.
- Ley N° 1178 SAFCO de 20 de julio de 1990.
- Ley N° 2341 de Procedimiento Administrativo de 23 de abril de 2002.
- Ley N° 164 General de Telecomunicaciones, Tecnologías de Información y Comunicación de 8 de agosto de 2011.
- Ley N° 530 del Patrimonio Cultural Boliviano.
- Ley NO 1883 de Seguros de la República de Bolivia de 25 de junio de 1998.

- Ley N° 065 de Pensiones de 10 de diciembre de 2010.
- Política de Seguridad de la Información aprobada con Resolución Administrativa Interna APS/57-2018 del 20 de septiembre de 2018.
- Reglamento Interno de Personal vigente

Entonces, el proceso de Gestión Documental administrado por la Jefatura de Bienes y Servicios de la Dirección Administrativa Financiera, tiene competencia para establecer y difundir. normas, procedimientos y mejores prácticas que reglamenten la administración de la gestión de documentos (físicos y digitales) en la institución, a través de procesos y mecanismos de control documentario. La Gestión Documental y Archivo normaliza estructuralmente los diferentes procedimientos de gestión documental desde el momento de su creación o recepción. hasta su disposición final de resguardo. Asimismo, define las condiciones de su transferencia, conservación y accesibilidad.

3.1.3.2. Económico

Con relación al factor económico de las Universidades estatales bolivianas, estas se encuentran reguladas bajo la Ley N° 1178 de Administración y Control Gubernamental que tienen como objeto “Programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y el uso eficaz y eficiente de los recursos públicos para el cumplimiento y ajuste oportuno de las políticas, los programas, la prestación de servicios y los proyectos del Sector Público”; donde se regula ocho sistemas implementados en las universidades como son (Ley 1178,1990):

- Sistema de Programación de Operaciones.

- Sistema de Organización Administrativa.
- Sistema de Presupuesto.
- Sistema de Administración de Personal.
- Sistema de Administración de Bienes y Servicios.
- Sistema de Tesorería y Crédito Público.
- Sistema de Contabilidad Integrada.
- Sistema de Control Gubernamental.

Por consiguiente, también hacemos mención del Presupuesto General del Estado (PGE) 2023 que proyecta una inversión pública por \$us4.006 millones, un incremento en la recaudación tributaria del 5,43%, sin considerar el Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) y una reducción del déficit fiscal.

Con el Modelo Económico Social Comunitario Productivo (MESCP), el déficit fiscal bajó de -12,7% que estaba en 2020, una cifra elevada producto de la mala administración económica del gobierno de turno, a -9,3% en 2021 y llegó a -7,2% en 2022. Estas reducciones son resultado del compromiso de mantener la estabilidad macroeconómica y la sostenibilidad de las finanzas públicas, una señal de certidumbre para la población boliviana.

Para el 2023, el PGE proyecta un incremento en la recaudación tributaria del 5,43%, sin considerar el IDH, este incremento significa también mayores transferencias a los Gobiernos Autónomos Departamentales (incluye al Gobierno Autónomo Regional del Gran Chaco) y Municipales (incluye Gobiernos

Autónomos Indígena Originario Campesinos), registrando aumentos del 5% y 4% respectivamente, en relación al presupuesto de la gestión 2022.

Este incremento de recursos permitirá que las diferentes regiones cuenten con mayores recursos para la ejecución de diferentes programas y proyectos en salud, educación, vivienda, seguridad ciudadana, entre otros.

El PGE 2023 programó una inversión pública por \$us4.006 millones, de los cuales se destinarán \$us1.671 millones al sector productivo; \$us1.024 millones para el sector social; \$us959 millones para el sector infraestructura y \$us352 millones para el sector multisectorial, proyectos estratégicos que se ejecutarán en los nueve departamentos del país en beneficio de sectores productivos y población en general.

Figura 4.

Inversiones programadas 2021 - 2025



Fuente: Presupuesto General del Estado (PGE, 2023).

La inversión programada obedece a una planificación establecida en el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021 – 2025 y coadyuvará a lograr un crecimiento económico de 4,86% en 2023. Es importante manifestar que, Bolivia posee la mayor inversión pública ejecutada en la región, con 5,1% respecto al Producto Interno Bruto (PIB).

Figura 5.

El Producto Interno Bruto en Bolivia



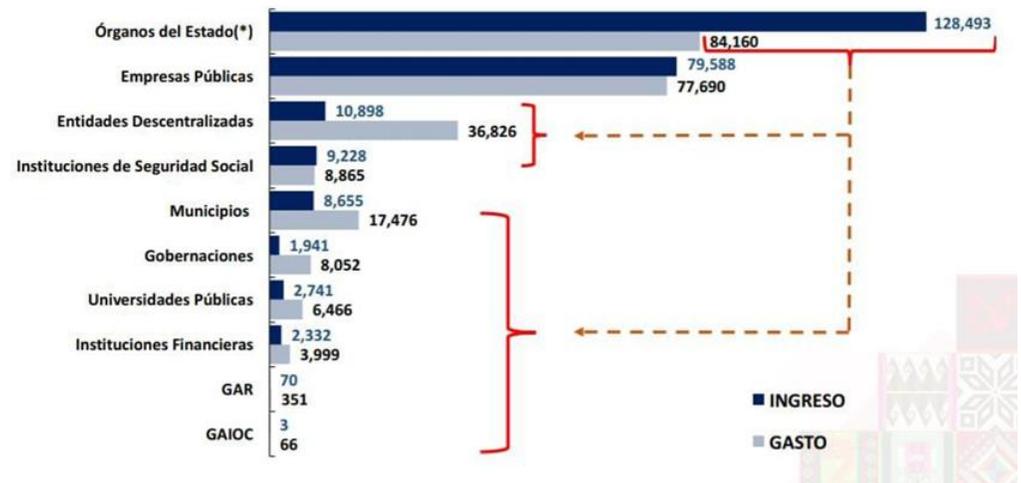
Fuente: Instituto Nacional de estadística (INE,2023).

Respecto al gasto corriente, el PGE 2023 contempla un total de Bs 47.253 millones para el pago de sueldos y salarios, de los cuales más del 58% son para el pago de salarios del Magisterio fiscal, Salud, Policía y Fuerzas Armadas; 17,6% salarios de Gobiernos Subnacionales y universidades públicas; 7,5% entidades de seguridad social; 6,7% empresas públicas; 2,5% del órgano ejecutivo, entre otros. Además, el gasto en este rubro es explicado por el incremento del salario mínimo nacional e incremento salarial otorgado en 2022 en beneficio de la salud y educación, así como la creación de 2.840 nuevos ítems para trabajadores y

profesionales en salud por crecimiento vegetativo y para nuevos hospitales; creación de 3.300 nuevos ítems para las unidades educativas a nivel nacional.

Figura 6.

Ingresos y Gastos del estado 2005-2022



Fuente: Instituto Nacional de estadística (INE, 2023)

En el periodo 2005 – 2022 se crearon 50.059 ítems para educación, 27.673 para salud y 16.643 para la policía boliviana. Además, el presupuesto de gasto corriente contempla la política de subvenciones a los hidrocarburos y alimentos que beneficia a las bolivianas y los bolivianos, y tiene el objetivo de continuar con la estabilidad de precios en un contexto de presiones inflacionarias de origen externo, donde Bolivia se posiciona como una de las economías con la inflación más baja a nivel mundial.

El nivel de endeudamiento total de Bolivia está en 46% respecto al PIB, se ubica entre los niveles más bajos de la región, del mundo y de la historia boliviana y se sitúa por debajo de los límites recomendados por organismos internacionales.

El destino de la deuda va a potenciar programas y proyectos de inversión pública para dinamizar la economía y continuar con el proceso de reactivación.

El PGE 2023 es diseñado en función a las necesidades y potencialidades de cada región y beneficiará a los nueve departamentos del territorio nacional y equipamiento de hospitales, los cuales irán en beneficio de toda la población.

3.1.3.3. Social

La gestión documental para la sociedad tanto dentro y fuera de la universidad es un factor imprescindible ya que su principal objetivo es facilitar el acceso de los ciudadanos a la administración en forma remota, posibilitar la integración e interoperabilidad de los sistemas de información, dotar a los organismos de mayores niveles de eficiencia y accesibilidad, promover la transparencia, tender a la despapelización de la administración pública y brindar seguridad a las tramitaciones.

La implementación de un sistema de gestión documental, nos permite a la sociedad un acceso más directo a la gestión de gobierno y si los límites que separan a la gestión pública de quienes la observan o de quienes interactúan con ella, son realmente transparentes o al menos más transparentes que los que existían cuando la gestión se sustentaba en documentos de papel.

En Bolivia es imprescindible que todos estemos informados acerca del manejo público de los recursos, las políticas públicas que se definen, las leyes que nos rigen, manejo de los servicios públicos por las empresas privadas. En fin, todo aquello que nos ayuda a ser más proactivos ante la sociedad civil e instituciones del estado. Dicho esto, damos paso a los que son los principios y valores de la sociedad plural en la CPE.

El nuevo Estado Plurinacional con Autonomías, se erige sobre principios filosóficos, administrativos y políticos, expresados en la trilogía quechua del antiguo Incario, que resume la fórmula del buen vivir:

Ama Qhilla, Ama Sua y Ama Llulla. No Seas Flojo (Negligente), No Robes, No Mientas, ese legado ético fue incorporado como precepto constitucional y hoy se está insertando en el conjunto de servidores públicos del Estado Plurinacional.

Detrás de estos Principios Filosóficos observamos una directa incidencia en las normas y reglas para la buena administración del Estado, es decir en palabras de Guamán Poma de Ayala, para desarrollar un régimen de Buen Gobierno. En palabras del gobierno, se expresa en un Código de Ética que tiene por objeto:

Promover la conducta ética de las servidoras públicas y los servidores públicos de la institución, en su relación con la población a la que brindan sus servicios sobre la base de principios y valores consagrados constitucionalmente, la implementación de los mecanismos de ejecución de la ética institucional, los procedimientos administrativos de sanción moral y los mecanismos de control y supervisión.

El gobierno ha avanzado en ese sentido por medio de la capacitación de los servidores públicos, por medio de 24 escuelas a nivel nacional, donde se forma a servidores públicos, municipales y sociedad civil, con enfoque del nuevo Estado Plurinacional. Además, en un proceso de educación sobre la nueva concepción del Estado Plurinacional e Intercultural, 2.500 servidores aprenden el idioma Aymara. Un total de 13.240 servidores públicos pasaron por ese proceso.

Figura 7.

Servidores o servidoras capacitados en el sector público.

TIPO DE INFORMACIÓN	Servidores/as Capacitados/as
Escuelas en gestión pública intercultural	5.925
Trabajadores sociales comunitarios	837
Programas cursos nivel central y departamental	2.851
Programas de posgrado	425
Replicas, foros, seminarios y conferencias	3.202

Fuente: Gestión documental y organización de archivos administrativos
L Oporto Ordoñez. Bolivia: Busines consulting Group, 2005

Los principios para la vida armoniosa de la sociedad plural, identificados en aquellos tres grandes preceptos de la organización social y económica de los Andes, se aplican ahora como principios rectores de la Administración Pública, la política fiscal, la administración de justicia, el control del Estado y la Defensoría del Pueblo. Por ende, estos tres preceptos constitucionales cobran vigencia en todo el territorio del Estado Plurinacional.

Figura 8.

Principios para la vida armoniosa de la sociedad plural

PRINCIPIOS PARA LA VIDA ARMONIOSA DE LA SOCIEDAD PLURAL					
Sociedad Plurinacional	Administración Pública	Política Fiscal	Área Penal	Contraloría	Defensoría del pueblo
"Ama qhilla" No seas flojo No seas negligente	Eficiencia Igualdad Legalidad Competencias Resultados Responsabilidad	Igualdad Sencillez administrativa Capacidad económica Capacidad recaudatoria Control	Eficiencia Igualdad de las partes Legalidad de las partes Eficacia Celeridad Inmediatez	Eficiencia Equidad Legalidad Eficacia Oportunidad	Celeridad
"Ama llulla" No mientas	Publicidad Imparcialidad		Publicidad Verdad Material Accesibilidad Oralidad	Objetividad	Accesibilidad
"Ama sua" No robes	Transparencia Honestidad	Transparencia	Transparencia Honestidad Probidad Gratuidad	Transparencia	Gratuidad
"Suma qamaña" (Vivir bien) "Nandereko" (Vida armoniosa) "Teko kavi" (Vida buena) "Ivi maraei" (Tierra sin mal) "Qhapaj ñan" (Camino o vida noble)	Legitimidad Interés Social Compromiso Calidez Calidad Ética	Universalidad Proporcionalidad Progresividad	Debido proceso		Solidaridad Gratuidad

Fuente: Gestión documental y organización de archivos administrativos
L Oporto Ordoñez. Bolivia: Busines consulting Group, 2005

Las universidades como instituciones de educación superior están enfocadas en actualizar y desarrollar continuamente sus procesos y métodos académicos, económicos y de interacción social, “las universidades las que agrupan el conjunto de las funciones tradicionales asociadas al progreso y la transmisión del saber: investigación, innovación, enseñanza y formación” (Carneiro y otros, 1996).

En Bolivia, dada la naturaleza de su proyecto de sociedad, la orientación de la calidad educativa actual es el Vivir Bien como Modelo político, económico y social en proceso de construcción, en el cual se inserta también el nuevo modelo educativo socio comunitario y productivo acorde al orden social al que este país quiere avanzar.

3.1.3.4. Tecnológico

Toda organización sea pública o privada a diario generan documentos por la variedad de trámites que realizar según la naturaleza de la misma; un buen número de éstas tienen implementado un área de archivo donde se almacena todo el acervo documentario, para que posteriormente sea un apoyo de consulta. El manejo físico de documentos trae como consecuencia el deterioro así también ralentiza el proceso por lo tanto no se brindaría un buen servicio. Hoy en día existe la digitalización, en donde la aplicación de esta herramienta ha generado una mejora en cuanto a manejo de documentos se trata. Con la digitalización se busca minimizar el tiempo de servicio al ciudadano, así mismo evitar la manipulación de los documentos para conservar su integridad física en el tiempo. El objetivo de la investigación es mostrar la importancia de la digitalización de los documentos en el sector público.

Las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) suponen un cambio a partir del 14 de marzo de 2020 (tiempo de pandemia), la tecnología nunca había tenido tanto impacto en el desarrollo individual, colectivo, empresarial y, en general, de la sociedad el estado de alarma decretado se vivía un periodo de transformación digital.

Según Dávila (2014), las TIC se encuentran en constante desarrollo, ya que permite mejorar en varios ámbitos a las organizaciones, ya sea en el aumento de la productividad en el proceso de comunicación, etc. disminuyendo la burocracia de esta manera se brinda un mejor servicio a los usuario ; por ellos las organizaciones vienen implementando esta nueva herramienta (Digitalización) para optimizar sus

recursos y mejorar el flujo, ya que el tiempo que transcurre entre la generación de una información y la difusión de esta se reduciría a fin de salvaguardar la integridad del acervo documental que custodian las instituciones y/u organizaciones.

Por otra parte, dentro del sistema universitario en el presente año el departamento de tecnologías de información y comunicación (DTIC) desarrolla un sistema para el seguimiento de correspondencia en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, “Torcaza” permite el registro de documentación de ingreso, de salida, la derivación, devolución y registro de informes de respuesta.

4. CAPÍTULO 4 – DISEÑO DEL MODELO DE ANÁLISIS

En el capítulo 4 de la investigación “Diseño del modelo de análisis” se desarrolla y conceptualiza los puntos sobre la metodología de la investigación, su delimitación, a su vez también se definirán las técnicas de investigación y herramientas de explotación de recogida y explotación de información.

4.1. Metodología de la investigación

La metodología de la investigación según Montañez y Moreno (2021), consiste en una serie de pasos que adopta un investigador para estudiar su problema de investigación junto con la lógica que lo sustenta, también podemos decir que es una manera de resolver sistemáticamente lo que se conoce como “problema de la investigación” y puede definirse como la teoría de cómo debe llevarse a cabo una investigación.

4.1.1. Tipo de investigación o estudio

Se realizará una investigación mixta. Este tipo de investigación según Creswell (2018), es una metodología en la que se recopilan, analizan e integran datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio o una serie de estudios relacionados. El enfoque mixto permite aprovechar las fortalezas de ambos enfoques y proporciona una comprensión más completa de un fenómeno de investigación.

Según Hernández y Mendoza (2020), los métodos mixtos o híbridos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. En la ruta mixta se utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas en las ciencias.

4.1.2. Métodos y Técnicas

- **Métodos:** Basándose en el método inductivo el cual va de los casos particulares a lo general. En este caso, se parte de los datos o elementos individuales y, por semejanzas, se sintetiza y se llega a un enunciado general que explica y comprende esos casos particulares.
- **Técnicas:** Se usarán, la observación directa estructurada, entrevista y encuesta. La observación se dio durante la pasantía, donde se evaluará el comportamiento de la unidad de Organización y métodos, la entrevista se realizará al jefe de área y un técnico, al final, la encuesta se realizará para poder definir de una manera más precisa las falencias y necesidades de las áreas, unidades y divisiones dentro del rectorado.

4.1.3. Población y muestreo

Para el presente estudio se definen dos subpoblaciones: Los funcionarios de la Unidad de Organización y métodos que alcanzan a seis personas.

Como población a tomar en cuenta partiendo de la unidad de Organización y Métodos, se tomará a todos los funcionarios y trabajadores del rectorado, que en su totalidad a la fecha del estudio alcanzan a 307 personas.

4.1.4. Fuentes de información

Las fuentes de información que se van a utilizar en el presente estudio son primarias y secundarias. Las fuentes de información son todos aquellos recursos de los que se obtiene información que satisface la necesidad de conocimiento sobre la situación o problema dado y luego se utiliza para lograr los objetivos propuestos (Torres, 2019).

4.5.1. Fuente de información primaria

Las fuentes primarias son aquellas en las que los datos provienen directamente de la población o muestra de la población (Torres, 2019).

Como fuente de información primaria tenemos presente la observación directa, donde durante el tiempo de pasantía realizado en la unidad de Organización y Métodos del rectorado de la U.A.J.M.S. donde se vio el operar de los miembros de la unidad, su entorno y condiciones de trabajo.

Se realizaron entrevistas no estructuradas al jefe de la unidad de Organización y Métodos y al Técnico legal de la unidad de Organización y Métodos, donde se realizaron una serie de preguntas abiertas, las cuales no fueron tabuladas, sin embargo, fueron importantes fuentes de información por lo que sirvieron a entender mejor la situación de su área.

Se realizó un cuestionario a los integrantes del rectorado de la Universidad autónoma Juan Misael Saracho sobre el estado actual de sus manuales de función, reglamentos y guías.

4.5.2. Fuente de información secundaria

Las fuentes secundarias son aquellas que parten de datos pre elaborados, como pueden ser datos obtenidos de anuarios estadísticos, de Internet, de medios de comunicación (Torres, 2019).

Como fuente de información secundaria tenemos los manuales de funciones de cada miembro de la unidad de Organización y métodos, la R.R. (Resolución rectoral) que indica la Organización y Métodos queda como una unidad directamente relacionada con el rectorado y establezca sus funciones de solo “asesorar” a los edemas unidades, divisiones y secretarias.

4.2. Delimitación de la investigación

A continuación, se describen los aspectos más importantes en la delimitación de la investigación.

Al comienzo del proceso de investigación en cualquier disciplina científica un paso sumamente importante para delimitar el problema de investigación, debido a las imbricadas relaciones entre los distintos componentes o dimensiones en que se puede descomponer el problema. (Torres y Monroy 2020).

La función de la delimitación es enfocar en términos concretos nuestras áreas de interés, especificar sus alcances, determinar sus límites y establecer los límites de la investigación en términos de espacio, tiempo, contenido y universo (Rey y Granese ,2019).

4.2.1. Espacio

El área geográfica de trabajo considerada en la presente investigación se realizará específicamente en la unidad de Organización y Métodos del Rectorado de la U.A.J.M.S. que está ubicada en el departamento de Tarija.

4.2.2. Contenido

La presente investigación argumenta desarrollar un proceso de gestión documental administrativo aportando al proceso administrativo del rectorado (planeación,

organización, ejecución y control) haciendo énfasis en la organización, administración y control de documentos.

4.2.3. Tiempo

El alcance de la investigación abarca datos desde la gestión 2019 hasta 2022.

4.2.4. Universo

Nuestro universo serán todos los miembros funcionales activos del rectorado de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

4.3. Definición de las técnicas de investigación

El **Cuestionario** es la técnica o instrumento empleado, que según Meneses (2016), un cuestionario es un instrumento de recolección de datos compuesto por una serie de preguntas que se presentan a los participantes de manera estandarizada y sistemática. Estas preguntas pueden ser de opción múltiple, de escala de Likert, de respuesta abierta u otros formatos, dependiendo de los objetivos de investigación y los datos que se busquen recopilar. Una vez diseñado el cuestionario de 12 preguntas, se utiliza la escala de Likert (indicar el grado de formación, intereses, unidad a la que pertenece, grado que ésta o no de acuerdo con una serie de afirmaciones relacionadas con el rectorado), para manejar escalas de respuestas de diferentes niveles.

4.4. Instrumentos de recogida de información.

La investigación utiliza para la recolección de la información y el análisis situacional la entrevista, la revisión documental y la encuesta.

Una técnica o instrumento de recolección de datos consiste en una herramienta de la cual se vale un investigador para obtener información que le permita desarrollar su proyecto

investigativo. Su principal función es extraer o construir datos de primera mano de la población o los fenómenos que se desean conocer (Arias, Molerio y Pérez,2020).

4.4.1. Entrevista

Según Fontana y Frey (2018), la entrevista es una herramienta útil para la recopilación de datos cualitativos, ya que permite una interacción directa y personal entre el entrevistador y el entrevistado.

Durante una entrevista, el entrevistador plantea preguntas específicas y abiertas al entrevistado, con el objetivo de obtener información detallada y en profundidad sobre un tema determinado. Dependiendo del tipo de entrevista, se pueden utilizar preguntas estructuradas, semiestructuradas o abiertas y puede realizarse en diferentes formatos, como cara a cara, telefónica o en línea.

4.4.2. Revisión documental

De acuerdo a Fink (2019), la revisión documental es un método de investigación que permite examinar de manera sistemática y exhaustiva la literatura existente sobre un tema específico.

Durante la revisión documental, se lleva a cabo una búsqueda sistemática y cuidadosa de la información relevante sobre el tema de interés, con el objetivo de obtener una comprensión detallada del mismo.

4.4.3. Encuesta

Según los autores Saunders y otros (2022), en el libro "Research Methods for Business Students" (7th edition), una encuesta es "*un método de recolección de datos que implica hacer preguntas estandarizadas a un grupo de personas, seleccionado de forma*

representativa, con el objetivo de obtener información sobre sus opiniones, actitudes o comportamientos".

Esta definición destaca la importancia de seleccionar una muestra representativa para asegurar la validez y fiabilidad de los datos obtenidos a través de la encuesta, así como la necesidad de hacer preguntas estandarizadas para poder comparar y analizar los resultados de manera rigurosa y objetiva.

4.5. Definición de técnicas o herramientas para la explotación y/o tratamiento de los datos

Una vez obtenidos los datos necesarios con las encuestas para trabajar, se depuran los datos dentro del archivo Excel del cual se extraen, esto deberán pasar a tener valores numéricos para su posterior tabulación y análisis con el programa IBM SPSS.

Según Kothari (2014), la tabulación se refiere al proceso de organizar y resumir datos para su posterior análisis e interpretación.

IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) es un software estadístico utilizado para el análisis de datos. Es ampliamente utilizado en la investigación social, empresarial y en ciencias de la salud. Fue desarrollado por la compañía estadounidense SPSS Inc. y actualmente es propiedad de IBM.

En resumen, la tabulación de datos es un proceso fundamental en la investigación que permite la organización y resumen de los datos obtenidos e IBM SPSS es una herramienta de análisis estadístico ampliamente utilizada en investigación y análisis de datos, que ofrece una variedad de funciones para el análisis y la presentación de los resultados de manera clara y eficiente.

5. CAPÍTULO 5 – RECOGIDA DE DATOS

5.1. Aplicación de instrumentos de recogida de información.

5.1.1. Entrevista

En una investigación sobre el proceso de gestión documental en la unidad de organización y métodos de la universidad autónoma Juan Misael Saracho, el uso de la entrevista puede ser una herramienta valiosa para recopilar información detallada y significativa.

La entrevista permitiría obtener información de primera mano de los actores involucrados en el proceso de gestión documental en la unidad, como el jefe de unidad, los técnicos y auxiliares.

En la entrevista realizada al jefe de la unidad de Organización y Métodos en septiembre del 2022, sobre el estado actual de la unidad, se tienen los siguientes resultados (Balanza, 2022):

. En primer lugar, se puede observar que la unidad de O&M se dedica a buscar la eficiencia operativa mediante la formalización de las instituciones normativas y la estructura organizativa.

Sin embargo, se identificó que el estado actual de control de documentos es inexistente y que ninguna área tiene control ni estandarización. Además, la entrevistada mencionó que los manuales de funciones, reglamentos y guías están totalmente desorganizados.

Otra conclusión importante es que los documentos no están al alcance de los usuarios, ya que los mismos funcionarios buscan copias de los documentos en esta área. Además, todas las áreas están afectadas por la

carencia de control y documentos, aunque los más afectados son los que tienen concentración con el núcleo operativo.

Finalmente, se puede concluir que la entrevistada tiene algunas ideas sobre cómo solucionar estos problemas, como estandarizar, tener un formato, clasificación de jerarquía de norma, datos para una trazabilidad, versiones y en lo posible que sea automatizado. Estas conclusiones sugieren que es necesario implementar medidas para mejorar el control de documentos y la eficiencia operativa en la organización. (ver anexo S)

De la entrevista al Técnico I se tienen los siguientes resultados (Moreno,2022):

- En primer lugar, se observa que el manejo de la documentación en esta área es simple y sencillo, sin un proceso demasiado cargado y con notas y registros que toman en cuenta solo el nombre y la resolución.

Además, se identificó que solo los documentos registrados de los últimos años se encuentran archivados de manera física, lo que sugiere que hay una carencia de una gestión documental adecuada.

Por último, la entrevistada sugiere que una posible solución sería la sistematización digital para ser más eficiente en el manejo de documentos y en el inventariado de los mismos, lo que permitiría a los usuarios buscar fácilmente manuales, reglamentos o guías de cualquier unidad, división o secretaría.

En resumen, se puede concluir que la unidad de Organización y métodos necesita implementar una gestión documental más efectiva y eficiente, que permita un control adecuado de los documentos y un fácil acceso a los mismos por parte de los usuarios. (ver anexo S)

5.1.2. Revisión documental

En la revisión documental de la unidad organizacional y los métodos de la Universidad Autónoma de Juan Misael Saracho, existen varias fuentes de información, como manuales, el POA de la unidad y otros documentos institucionales.

En este caso, la revisión del documental se centró en los manuales en las funciones de la unidad y el plan operativo anual (POA) de la unidad O&M, que puede explicarse por varias razones. En primer lugar, las funciones personales son documentos clave que describen las tareas y responsabilidades de los empleados de la unidad y, por lo tanto, proporcionan información valiosa sobre la estructura y el trabajo de la unidad. Una revisión de estas pautas puede ayudar a determinar las áreas donde se requieren mejoras o actualizaciones en la gestión de documentos.

5.1.3. Encuesta

La encuesta realizada a los funcionarios del rectorado de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, sobre el estado actual de la normativa y sus funciones realizadas dentro del mismo, fue la siguiente:

- 1.- ¿Unidad organizacional a la que pertenece?
- 2.- ¿Cuál es su grado de formación?
- 3.- Tipo de relación laboral que tiene con la institución
- 4.- ¿En qué escala se encuentra? Para administrativos/cargo docente
- 5.- ¿Conoce si la normativa de su unidad o área se encuentra actualizada o vigente?

6.- ¿La normativa que usa para el desempeño de sus funciones es de carácter?...

7.- ¿Las tareas y funciones que realiza requieren de una especialidad?...

8.- ¿La normativa con la que trabaja?...

9.- ¿Qué tipo de funciones y tareas realiza?

10.- ¿su cargo cuenta con un manual de funciones?

11.- ¿Ha recibido capacitaciones referentes a su puesto de trabajo?

12.- ¿Ha recibido capacitaciones referentes a los objetivos institucionales?

5.2. Explotación de datos

Se describe en detalle el proceso de explotación de los datos recopilados durante la investigación usando la herramienta de estadística “IBM Spss”. Se presentarán los métodos y técnicas utilizados para el análisis de los datos.

La explotación de datos permitirá revelar patrones, tendencias y posibles problemáticas en la gestión documental de la universidad. Estos hallazgos brindarán una base sólida para la toma de decisiones informadas y la implementación de medidas efectivas, encaminadas a optimizar los procesos documentales, trazabilidad de la información, mejora de la calidad y estandarización de los documentos en la Unidad de Organización y Métodos.

Este capítulo constituye una parte fundamental de la investigación, porque aportará conocimientos valiosos sobre la situación actual de la gestión documental en la Unidad de

Organización y Métodos de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho. Además, sentará las bases para la implementación de mejoras que impulsen la eficiencia, la calidad y la satisfacción en el manejo de la documentación en dicha unidad.

5.3. Definición de los pasos

El procesamiento de datos es una etapa crítica en una investigación. A continuación, se describen los pasos básicos para procesar los datos de una encuesta hasta la tabulación en IBM SPSS:

- **Digitalización de los datos:** La primera tarea es digitalizar los datos recolectados a través de la encuesta, ya sea mediante la introducción manual en una hoja de cálculo o mediante la digitalización automática de las respuestas.
- **Codificación de los datos:** Una vez digitalizados, los datos deben ser codificados asignándoles valores numéricos. Esto implica transformar las respuestas de los participantes en valores numéricos que puedan ser analizados estadísticamente. Por ejemplo, si la pregunta de la encuesta pregunta sobre la edad, las respuestas deben ser codificadas en valores numéricos como 18, 19, 20, etc.
- **Importación de datos:** En primer lugar, se debe importar los datos que se van a analizar a IBM SPSS. Esto se puede hacer desde una variedad de formatos de archivo, como Excel, CSV, o archivos de texto.
- **Verificación de datos:** Es importante realizar una verificación de los datos ingresados para detectar errores, inconsistencias o respuestas faltantes. Se debe hacer una verificación manual y/o mediante software para asegurarse de que no haya errores o datos faltantes que puedan afectar la calidad de los resultados.

- **Creación de variables:** En algunos casos, se pueden crear nuevas variables que no estén directamente presentes en los datos originales. Esto puede implicar la creación de variables de agregación, como el promedio o la suma de varias variables.
- **Tabulación de datos:** Una vez que los datos han sido codificados y verificados, se procede a tabular los datos. La tabulación implica la realización de cálculos estadísticos para generar tablas y gráficos que presenten los resultados de la encuesta. IBM SPSS es una herramienta comúnmente utilizada para la tabulación de datos, ya que permite el análisis estadístico de datos de una manera eficiente.
- **Visualización de resultados:** Después de realizar el análisis estadístico, se pueden generar gráficos y tablas para visualizar los resultados de manera clara y concisa. IBM SPSS tiene una amplia variedad de opciones de visualización de resultados, incluyendo gráficos de barras, gráficos de línea y diagramas de dispersión.

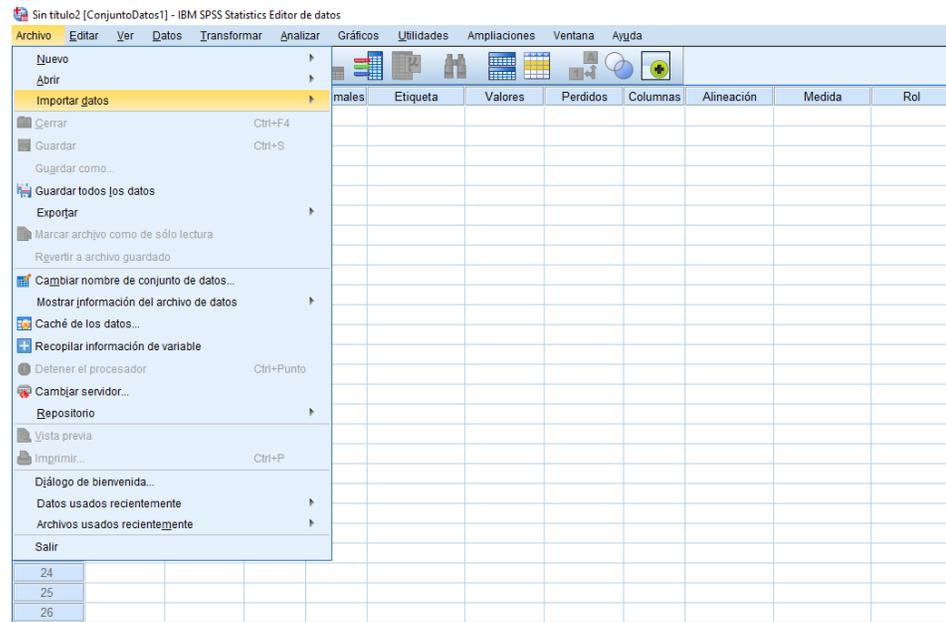
5.4. Explotación/análisis de datos (SPSS)

El término "explotación de datos" fue utilizado por primera vez en la década de 1990 por la empresa IBM, aunque la práctica en sí misma se remonta a varias décadas atrás. La explotación de datos, también conocida como minería de datos o data mining, es un proceso mediante el cual se extrae información valiosa a partir de grandes conjuntos de datos. El objetivo de la explotación de datos es descubrir patrones, tendencias, relaciones y otros conocimientos relevantes que permitan mejorar la toma de decisiones en diferentes ámbitos, como el negocio, la investigación científica, la salud, entre otros.

Según Cavaller y otros (2020), el análisis de datos es el proceso de examinar, limpiar, transformar y modelar datos con el objetivo de descubrir información útil, llegar

Figura 11.

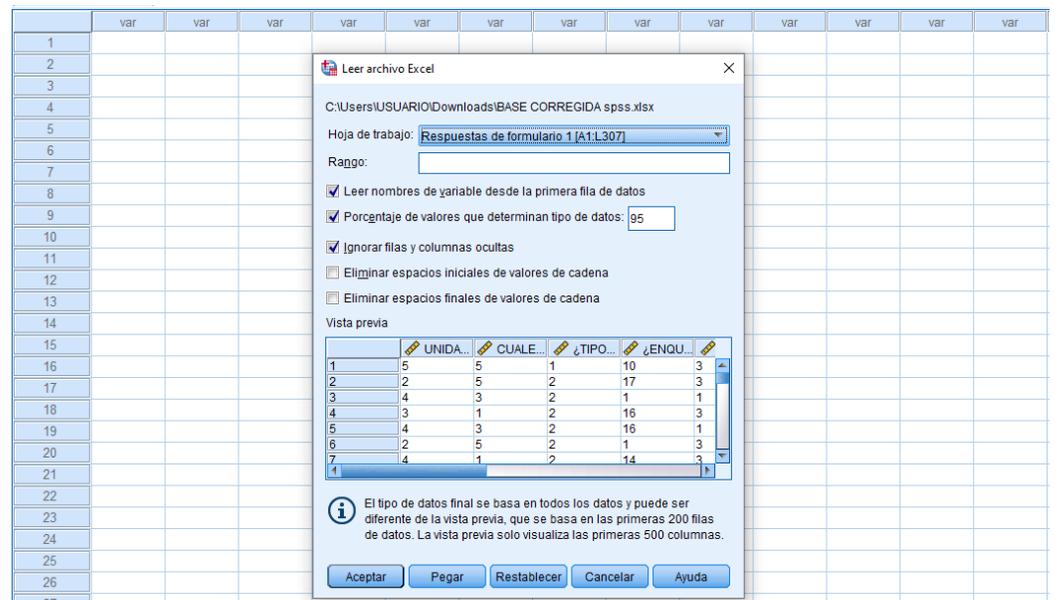
Importación de datos.



Nota: Importación de datos a Software IBM SPSS. (Balanza y otros, 2023). [Imagen en formato JPG].

Figura 12.

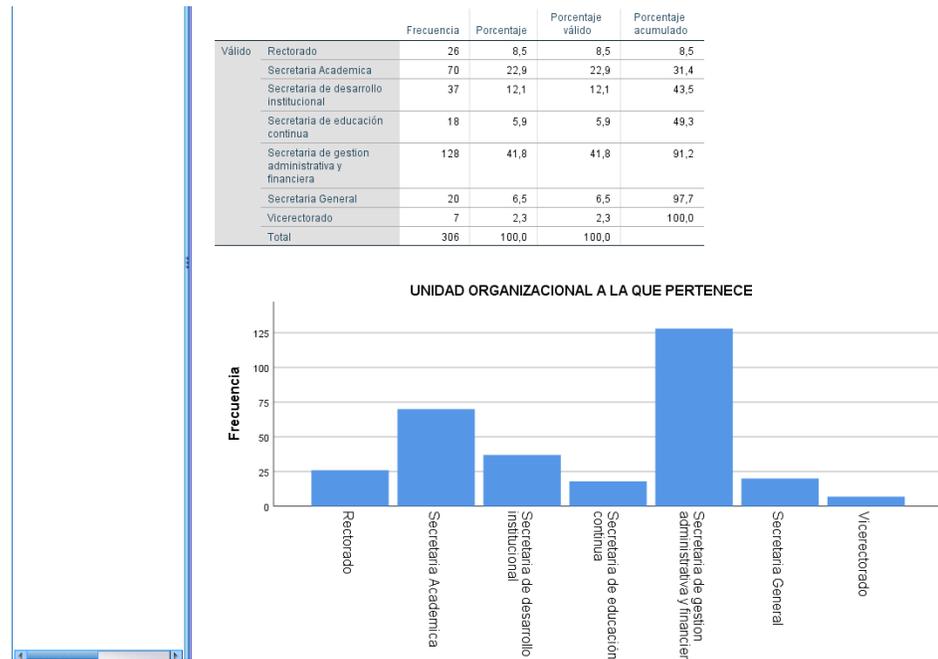
Verificación de datos.



Nota: Verificación de datos en Software IBM SPSS. (Balanza y otros, 2023). [Imagen en formato JPG].

Figura 15

Visualización de resultados.



Nota: Visualización de resultados en gráficos y tablas en Software IBM SPSS. (Balanza y otros, 2023). [Imagen en formato JPG].

6. CAPÍTULO 6 – ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

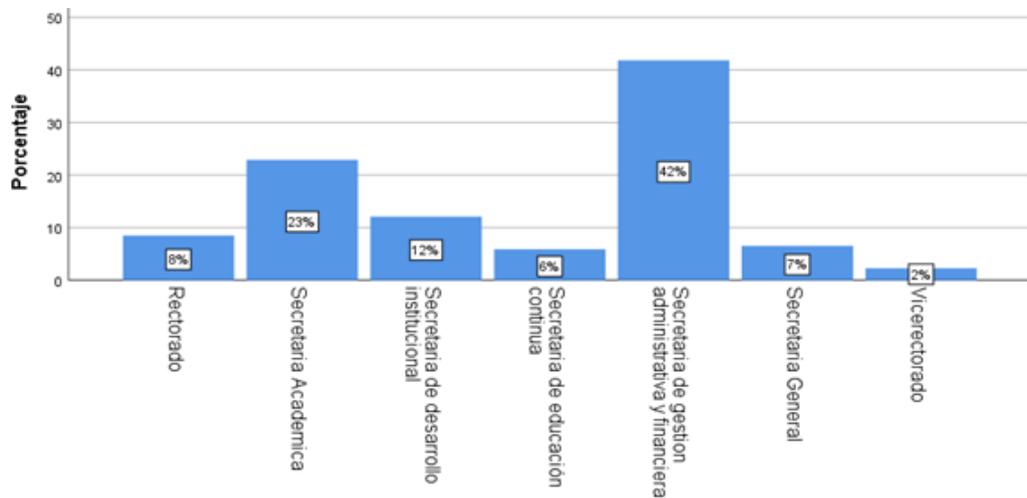
En el marco de esta investigación, se realiza una exhaustiva interpretación de los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas al personal que labora en las diversas oficinas dentro del Rectorado. El propósito fundamental de estas encuestas es recolectar información valiosa para evaluar el estado actual de la documentación en base a parámetros de calidad y estandarización internacional como son las normas ISO, la claridad de los procedimientos, la precisión de la información y la consistencia en el cumplimiento de los estándares establecidos.

6.1. Lectura, interpretación y selección de datos

Pregunta 1 UNIDAD ORGANIZACIONAL A LA QUE PERTENECE

Figura 16.

Unidad organizacional a la que pertenece

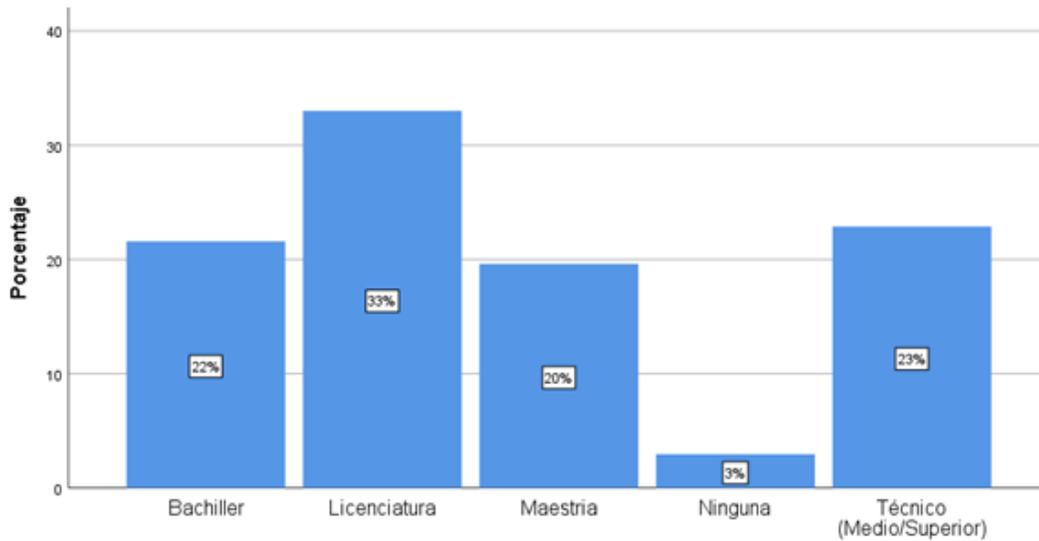


Nota: La pregunta 1 estaba referida a, que unidad organizacional, pertenece cada uno de los trabajadores y funcionarios dentro del rectorado y es así como podemos observar en el gráfico que la mayoría de los funcionarios trabajan en la secretaría de gestión administrativa. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 2 ¿CUÁL ES SU GRADO DE FORMACIÓN?

Figura 17.

Grado de formación

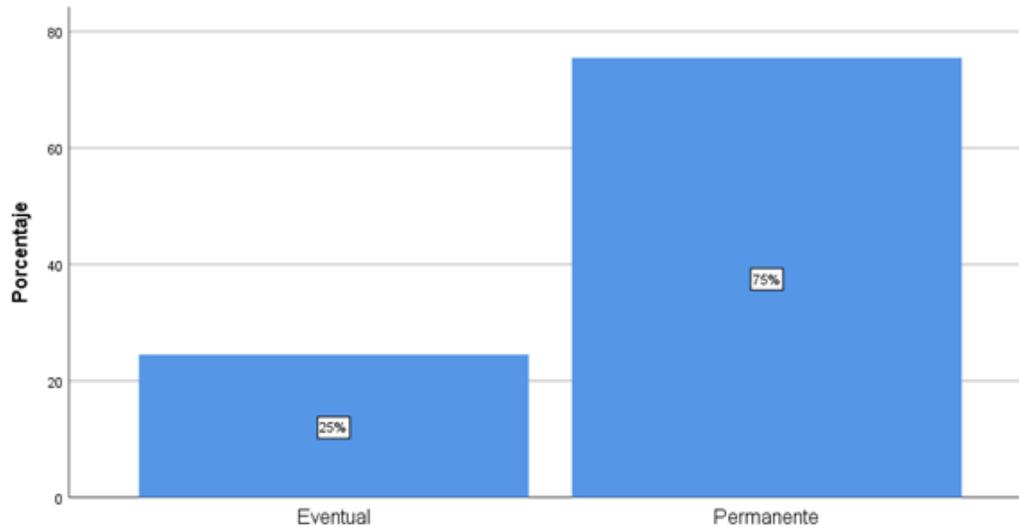


Nota: La pregunta 2 estaba referida al grado de formación que tienen los funcionarios; como se muestra en la gráfica podemos ver que un 33% cuentan con una licenciatura, pero también se observa un dato relevante, que el 22% del personal son bachilleres sin formación profesional. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 3 ¿QUÉ TIPO DE RELACIÓN LABORAL TIENE CON LA INSTITUCIÓN?

Figura 18.

Relación laboral con la institución

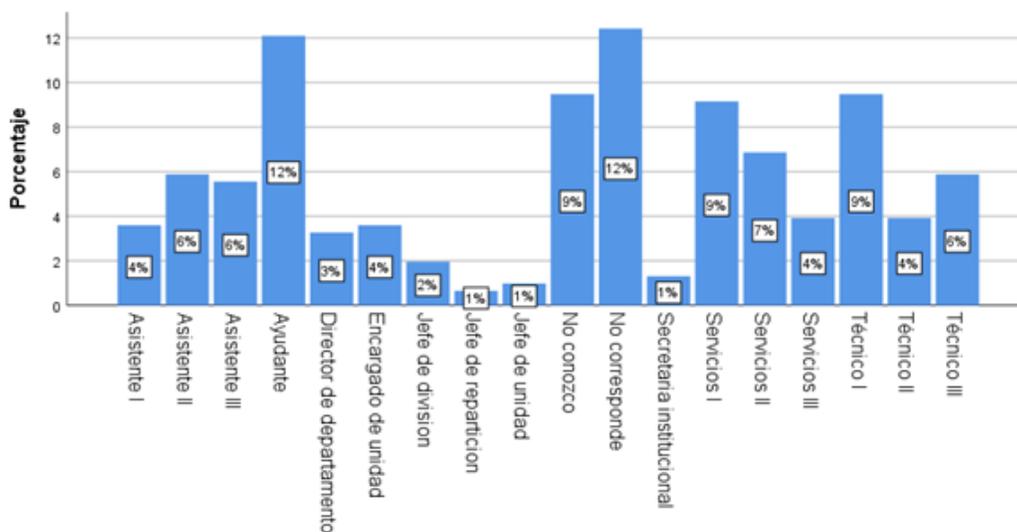


Nota: La pregunta 3 está relacionada con la relación laboral con la institución donde arrojados los datos de la encuesta demuestra que un 75% son permanentes y un 25% son eventuales. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 4 ¿EN QUÉ ESCALA SE ENCUENTRA? PARA ADMINISTRATIVOS/CARGO DOCENTE

Figura 19.

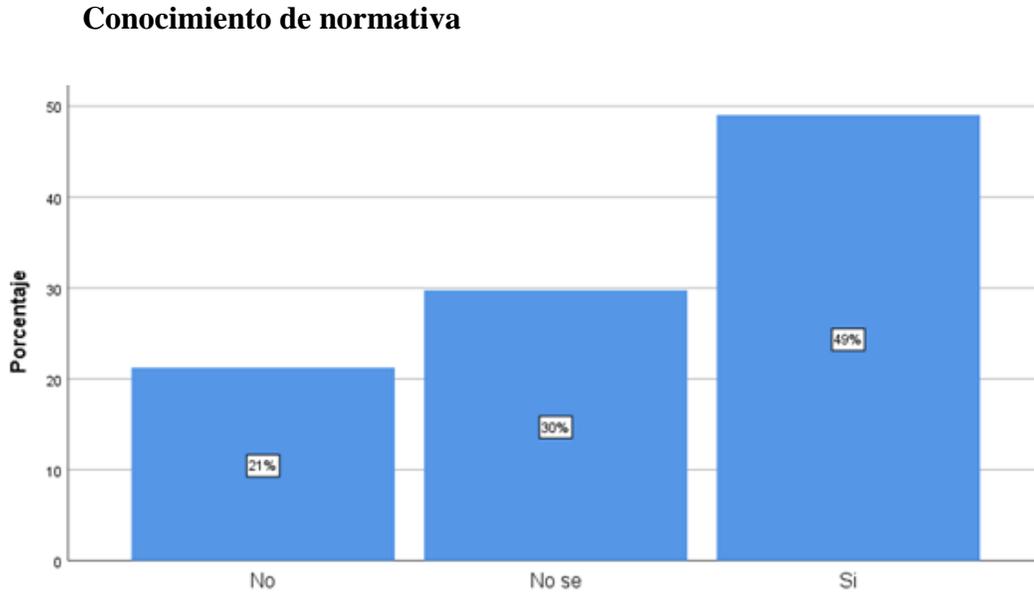
Cargos



Nota: La pregunta 4 constaba que cargo ocupaban cada uno de los funcionarios dentro del rectorado. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 5 ¿CONOCE SI LA NORMATIVA DE SU UNIDAD O ÁREA SE ENCUENTRA ACTUALIZADA O VIGENTE?

Figura 20.

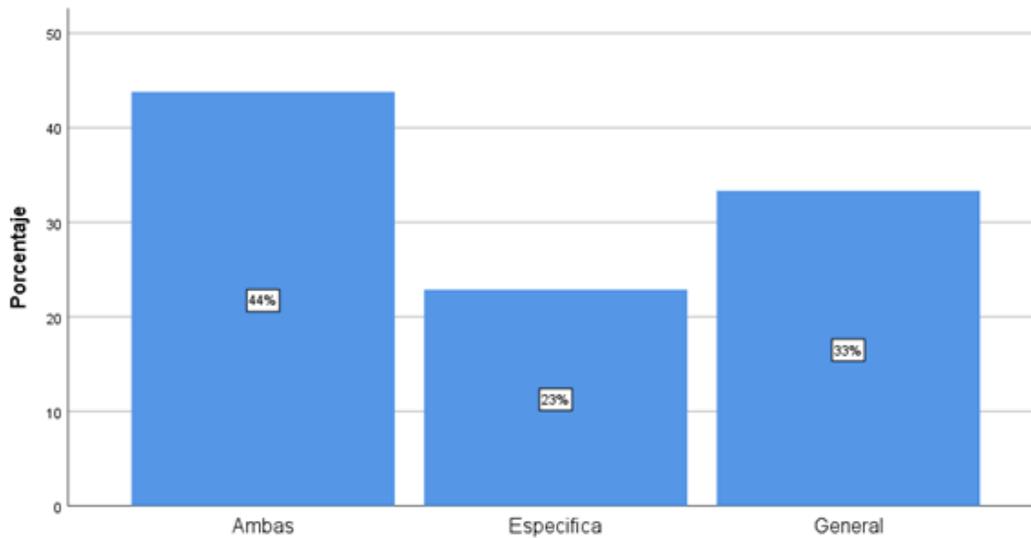


Nota: Pregunta 5 estaba referida a que, si los funcionarios tienen conocimiento de las normativas, donde se puede observar en los gráficos que un 21% no conocen, un 30% no saben y el 49% si conocen la normativa. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 6 ¿LA NORMATIVA QUE USA PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES ES DE CARÁCTER?...

Figura 21.

Normativa utilizada para el desempeño de funciones

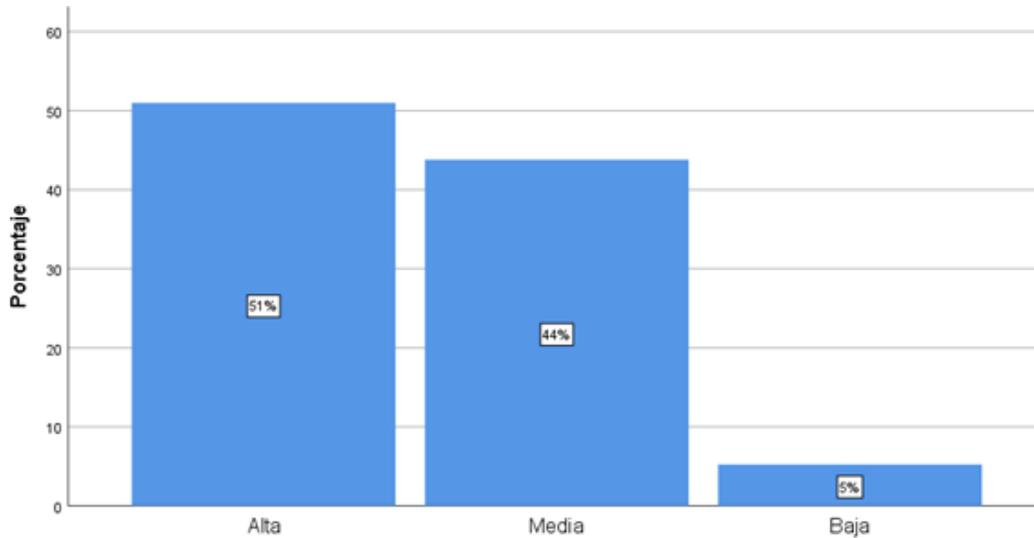


Nota: La pregunta 6 considera cuál normativa era utilizada para el desempeño de sus funciones, ya que existen 2 normativas dentro del rectorado (específica y general), donde los datos demuestran que un 44% utilizaban ambas normativas, un 23% solo utilizaban la específica y un 33% la normativa general Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 7 ¿LAS TAREAS Y FUNCIONES QUE REALIZA REQUIERE DE UNA ESPECIALIDAD?...

Figura 22.

Requerimiento de especialidad para la ejecución de tareas y funciones

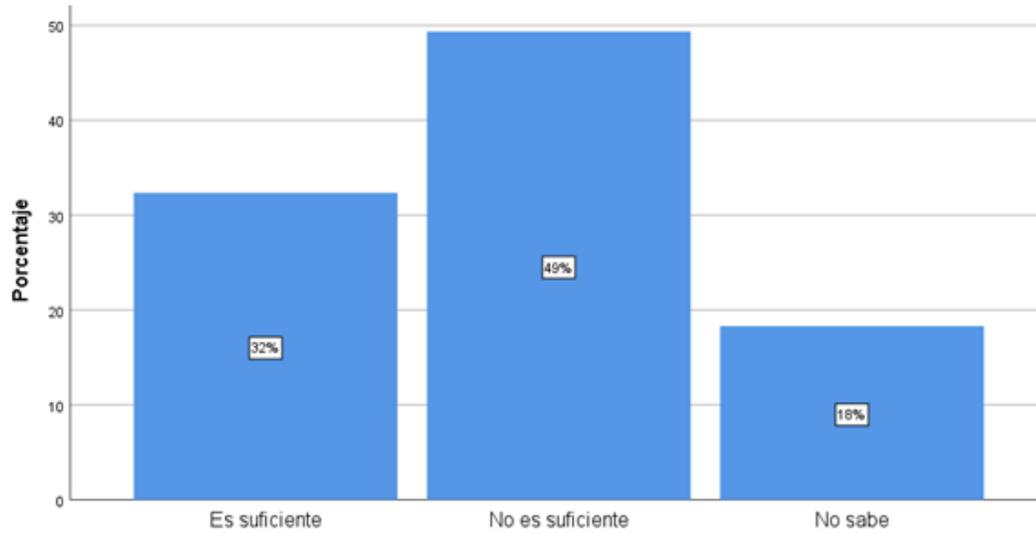


Nota: La pregunta 7 consistía en saber el requerimiento de especialidad para la ejecución de tareas y funciones, donde un 51% de los entrevistados respondieron que la especialización debe ser alta, un 44% respondió que debía ser media y por último un 5% respondió que debía ser baja. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 8 ¿LA NORMATIVA CON LA QUE TRABAJA?...

Figura 23.

Normativa con la que trabaja

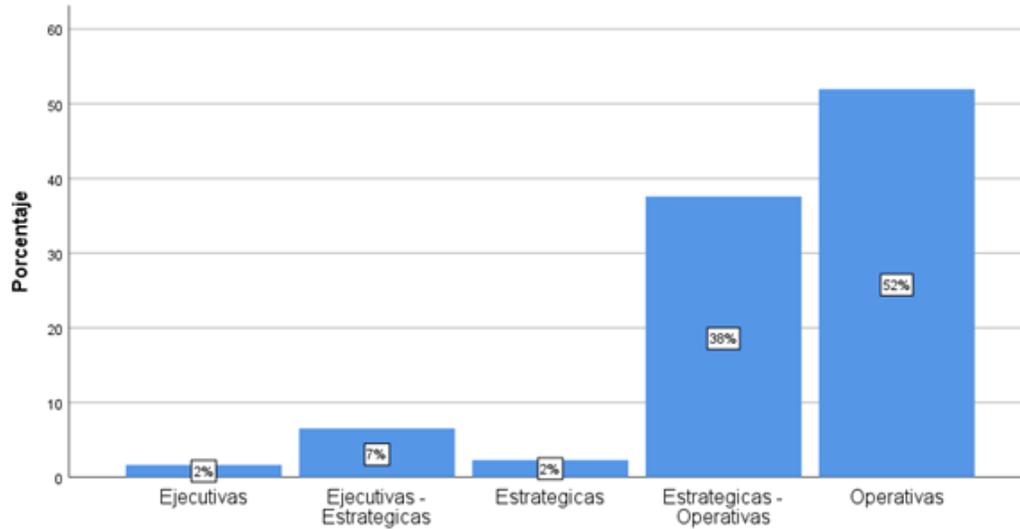


Nota: La pregunta 8 se insinuaba a conocer si la normativa con la que se trabaja es suficiente o no, donde un 32% respondió que es suficiente, un 49% que no es suficiente y 18% no sabe. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 9 ¿QUE TIPO DE FUNCIONES Y TAREAS REALIZA?

Figura 24.

Tipo de funciones y tareas que se realiza

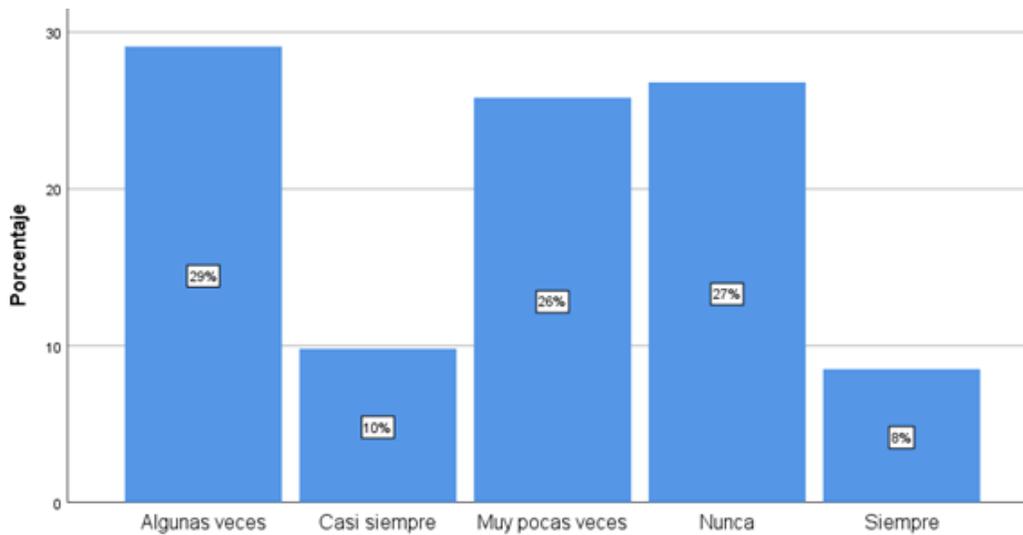


Nota: La pregunta 9 estaba referida a los tipos de tareas y funciones que realizaban los funcionarios dentro del rectorado, donde los datos demuestran que en la mayoría tiene funciones operativas. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 10 ¿HA RECIBIDO CAPACITACIONES REFERENTE A SU PUESTO DE TRABAJO?

Figura 25.

Capacitaciones referentes a su puesto de trabajo

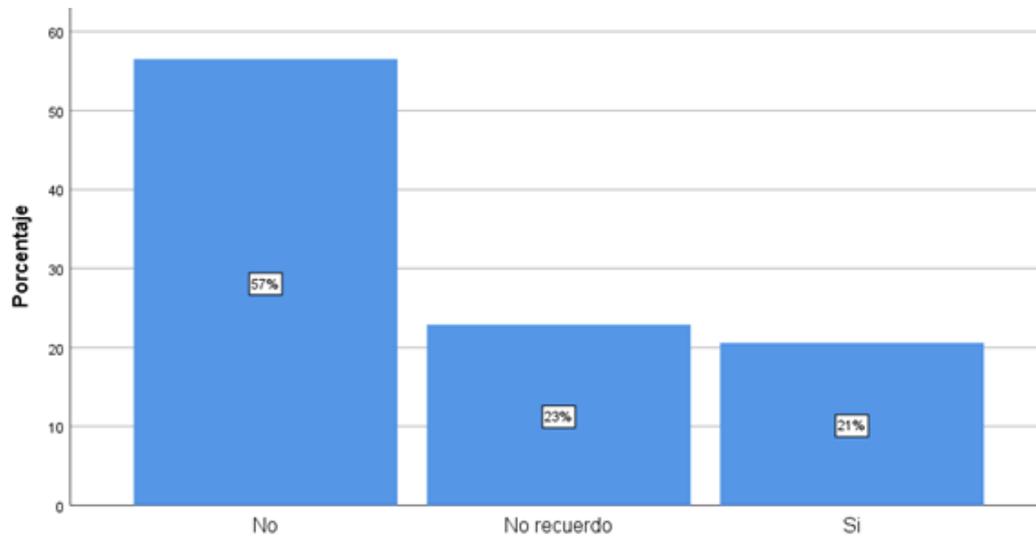


Nota: La pregunta 10 estaba referida a saber si existen capacitaciones referentes a su puesto de trabajo ya que este es un factor importante al momento de hablar del desempeño del personal, así mismo de su eficacia y su eficiencia al momento de cumplir con sus tareas y funciones; donde un 29% de los entrevistados respondió que las capacitaciones y realizan algunas veces. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 11 ¿HA RECIBIDO CAPACITACIONES REFERENTE A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES?

Figura 26.

Capacitaciones referentes a los objetivos institucionales

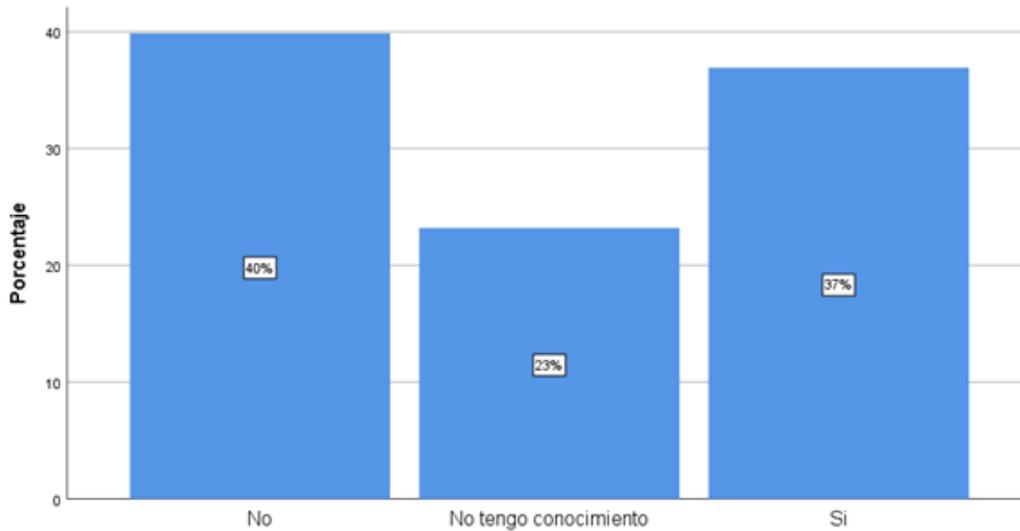


Nota: La pregunta 12 del cuestionario se refería a saber si habían existido capacitaciones referentes a los objetivos institucionales. Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 12 ¿SU CARGO CUENTA CON MANUAL DE FUNCIONES?

Figura 27.

Manual de funciones referente al cargo



Nota: La pregunta 12 hace referencia al conocimiento que tienen los funcionarios del rectorado sobre los manuales de funciones referente al cargo que ocupan, donde un 23% de los encuestados respondieron que no tienen conocimiento sobre los manuales de funciones. Fuente: Elaboración propia.

6.2. Describir y relacionar las relaciones entre variables (cruce de variables)

Figura 28.

Tabla cruzada de las variables “unidad organizacional” y “uso de normativa”

Recuento		¿LA NORMATIVA QUE USA PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES ES DE CARACTER:			Total
		Ambas	Específica	General	
UNIDAD ORGANIZACIONAL	Rectorado	17	1	8	26
A LA QUE PERTENECE	Secretaría Académica	28	21	21	70
	Secretaría de desarrollo institucional	18	8	11	37
	Secretaría de educación continua	6	3	9	18
	Secretaría de gestión administrativa y financiera	53	28	47	128
	Secretaría General	8	7	5	20
	Vicerrectorado	4	2	1	7
Total		134	70	102	306

Figura 29.

Chi cuadrada

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,150 ^a	12	,233
Razón de verosimilitud	16,770	12	,158
Asociación lineal por lineal	,656	1	,418
N de casos válidos	306		

a. 5 casillas (23,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,60.

Nota: En la tabla vista, se puede apreciar que no existe relación entre las variables unidad a la que pertenece y tipo de normativa que cuenta.

Figura 30.

Cruce de las variables, “calificación de utilidad de su normativa” y “unidad a la que pertenece”

Recuento		¿LA NORMATIVA CON LA QUE TRABAJA:			Total
		Es suficiente	No es suficiente	No sabe	
UNIDAD ORGANIZACIONAL	Rectorado	6	15	5	26
A LA QUE PERTENECE	Secretaría Académica	34	24	12	70
	Secretaría de desarrollo institucional	7	21	9	37
	Secretaría de educación continua	2	14	2	18
	Secretaría de gestión administrativa y financiera	40	67	21	128
	Secretaría General	7	8	5	20
	Vicerrectorado	3	2	2	7
Total		99	151	56	306

Figura 31.

Chi cuadrada

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,882 ^a	12	,039
Razón de verosimilitud	22,349	12	,034
Asociación lineal por lineal	,240	1	,624
N de casos válidos	306		

a. 6 casillas (28,6%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,28.

Nota: En el cruce de variables podemos apreciar el hecho de que en ciertas zonas con mayor número de integrantes como la secretaria de Gestión Administrativa y Financiera tiene un mayor número de personal donde la normativa no es suficiente, situación que se confirma en el análisis global de resultados (Anexo M).

Figura 32.

Tabla cruzada UNIDAD ORGANIZACIONAL A LA QUE PERTENECE*¿ TIPO DE RELACION LABORAL TIENE CON LA INSTITUCION?				
Recuento		¿ TIPO DE RELACION LABORAL TIENE CON LA INSTITUCION?		
		Eventual	Permanente	Total
UNIDAD ORGANIZACIONAL A LA QUE PERTENECE	Rectorado	6	20	26
	Secretaria Académica	13	57	70
	Secretaria de desarrollo institucional	8	29	37
	Secretaria de educación continua	3	15	18
	Secretaria de gestión administrativa y financiera	36	92	128
	Secretaria General	5	15	20
	Vicerrectorado	4	3	7
Total		75	231	306

Figura 33.

Chi cuadrada

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,064 ^a	6	,315
Razón de verosimilitud	6,525	6	,367
Asociación lineal por lineal	3,280	1	,070
N de casos válidos	306		

a. 3 casillas (21,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,72.

Nota: Con el cruce de variables de la relación laboral y la pertenencia que no existe ningún grado de relación entre las variables.

A partir de esta interpretación de datos, se obtiene una visión integral del panorama actual en el Rectorado. Se identificaron áreas de fortaleza, aquellas en las que el clima organizacional es positivo. Asimismo, se identificaron áreas de oportunidad, en las que se requiere una mayor atención para mejorar el clima laboral y optimizar la gestión de la documentación.

Estos resultados permiten a la organización tener una base sólida para implementar estrategias y acciones específicas que contribuyan al mejoramiento de la gestión documental en base a los parámetros de calidad y estandarización establecidos. Es importante destacar que esta interpretación de datos constituye un valioso recurso para la toma de decisiones informadas y la implementación de medidas efectivas que impulsen el crecimiento y desarrollo de la institución en su conjunto.

La mayor parte de los entrevistados pertenecen a la Secretaría de Gestión Administrativa y Financiera 42%, tienen nivel de licenciatura un 33%, son funcionarios permanentes 75%, sobre la escala se observa que un 12% se encuentran en una que no les corresponde.

Sobre las preguntas relacionadas con la investigación un 49% conoce la norma, el 44 % utiliza normas específicas y generales, los cargos requieren una alta especialidad en un 51%, se considera que la norma con la que se trabaja no es suficiente en un 49%, la mayoría realiza funciones operativas 52%, algunas veces ha recibido capacitación 29%, de los que recibieron capacitación un 57% no se informaron sobre objetivos institucionales, un 40% no tiene manuales de funciones.

Utilizando la Chi cuadrada se puede determinar con la significación asintótica menor al 5%, que existe un grado de relación entre el cargo que ocupan los funcionarios y las respuestas sobre la suficiencia de las normativas.

7. CAPÍTULO 7 – MODELO DE GESTIÓN DOCUMENTAL

En este capítulo se conceptualizará y ejemplificará el modelo y el mismo sistema de gestión documental que se planea proponer a la unidad de Organización y Métodos

7.1. Sistema de gestión documental

De acuerdo a los autores Arnold y Osorio (1998), Aragón y otros (2020), los sistemas se presentan como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo transdisciplinarias.

La gestión documental es el conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos.

Entonces se considera que un sistema de gestión documental como una forma sistemática y científica de control que permiten la inspección de los documentos de una organización, en base a esos ejemplos vemos que siguiendo las directrices que proponen las ISO 15489-1 e ISO/TR 15489-2, cumpliremos de manera eficiente las metas una “gestión documental”

7.2. Objetivo general

Desarrollar el proceso de estandarización de los documentos controlados por la unidad de Organización y Métodos para una mejor trazabilidad.

7.3. Objetivos específicos

- Elaborar un formato de presentación y control de los documentos
- Diseñar una guía para la elaboración de documentos
- Diseñar un sistema de trazabilidad

Para entender la propuesta, a continuación, se muestra los diferentes procesos y formatos que se lleva a cabo para poder considerar vigente y archivado de manera correcta un documento con el nuevo sistema de gestión documental.

7.4. Presentación y control de documentos

Para el control de documentos que ingresan a la Unidad de Organización y Métodos, que son Manuales, Reglamentos, Estatutos, Guías, se propone el siguiente formato:

Figura 34.

Libro Excel para llenado de datos de la documentación

RECTORADO	TIPO DE DOCUMENTO								NOMBRE DEL DOCUMENTO	DOCUMENTO DE APROBACION				
	ESTATUTO	CODIGO	REGLAMENTO	MANUAL PROCEDIMIENTO	GUIA	INSTRUCTIVO	FORMATO	REGISTRO		ELEBORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR	RESOLUCION	FECHA
JEFATURA ORGANIZACIÓN Y METODOS														
SECRETARIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL														

ESTADO	OBSERVACIONES	FECHA DE CREACION	VIGENCIA	CODIGO	VERSION	FORMATO EN OyM		UNIDAD	NUMERO DE DOCUMENTO
						FISICO	DIGITAL		

La tabla de Excel presentada muestra una herramienta de recopilación de información y datos en su fase inicial, con el objetivo de obtener información sobre las distintas unidades,

divisiones y secretarías que conforman el rectorado de la U.A.J.M.S. La tabla busca conocer el estado de los manuales, reglamentos y guías de estas áreas, con el fin de tener una visión general sobre el nivel de control y estandarización de los documentos dentro de la institución.

En el formato se presentan diferentes categorías de información, como el nombre de la unidad, división o secretaría, el estado de los manuales, reglamentos y guías, si estos documentos se encuentran actualizados o no, y si están disponibles para su consulta. Además, se incluye una columna para observaciones adicionales que permitan complementar la información recopilada.

En la segunda imagen podemos apreciar de mejor manera los puntos que se busca en la documentación, sus observaciones y las futuras implantaciones a este tipo de documentos, como son la “fecha de creación”, “Vigencia”, “Código”, “versión”, su formato (físico o digital), la unidad de la que proviene el documento y su número.

7.5. Guía de elaboración de documentos

7.5.1. Guía de aspectos formales de correspondencia emitida Notas-Informes

Para lograr la estandarización de las notas y de los informes emitidos por el personal de la Universidad Juan Misael Saracho se propone la siguiente guía y formato base del documento:

- **ARTÍCULO 1°** Definición

Documentos de salida producidos o generados por las diferentes dependencias de la Institución en desarrollo de sus funciones, los cuales tienen un destino externo o interno.

- **ARTÍCULO 2°** Objeto

La presente guía tiene por objetivo reglamentar, uniformar y sistematizar los aspectos formales para la emisión estandarizada de los documentos notas e informes, buscando una fácil trazabilidad, desburocratización, responsabilidad en la revisión, supervisión, emisión y firma de los mismos.

- **ARTÍCULO 3°** Alcance

Estos aspectos formales aplican a todas las reparticiones de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho quienes emitan correspondencia a través de Notas e Informes con destino interno o externo, en el desarrollo de sus funciones y normativa aplicable.

7.5.2. Aspectos formales-notas

Documento breve en un papel (u otro soporte) con el que se avisa de algo o se recuerda algo con referencia a un caso concreto que expresa ideas, motivos, circunstancias, solicitudes, consultas, respuestas, análisis, etc., es elaborado en cada dependencia de la Institución y puede ser para destinatarios internos o externos. (DOCUMENTO: Desde un punto de vista general, se define el documento como «escrito en el que constan datos fidedignos, que sirve de prueba o testimonio, o que proporciona una información, especialmente de carácter histórico, oficial o legal». En esencia, la definición se resume en la combinación de un soporte y la información registrada en él. Su contenido puede consistir tanto en textos escritos, como en los nuevos soportes multimedia)

Los aspectos formales de las Notas son detallados a continuación, las cuales deben ser consideradas en el momento de su elaboración y edición:

a) Código Alfanumérico

La documentación remitida al interior o exterior de la Institución, contendrá el CITE, el mismo estará ubicado en la parte superior izquierda de la primera hoja del documento, de acuerdo al Anexo I del presente documento.

Cuando una documentación sea procesada por más de una dependencia, el documento de respuesta, sólo consignará el Código Alfanumérico (CITE) de la dependencia encargada de coordinar su procesamiento, debiendo las demás dependencias firmar (cuando corresponda), rubricar y estampar su V°B°, de acuerdo al tipo de documento, para ello deberá de registrarse las iniciales en el pie de los redactores.

A fin de facilitar el archivo y control sistemático de las comunicaciones cada instancia debe usar un código, el cual permitirá identificarlas y archivar las comunicaciones de forma ordenada, de igual manera, acompañando a la sigla deberá utilizarse el número correlativo por gestión de la documentación a enviarse (ver Anexo 1 del presente documento).

b) Referencia

Se deberá registrar, brevemente el asunto que motiva el documento.

Aclaración: En el primer párrafo del cuerpo de la Nota deberá ir obligatoriamente el CITE y/o fecha del documento que originó esa respuesta (cuando corresponda una respuesta), así se asegurará la conexión entre ambos documentos a fin de facilitar el seguimiento.

c) Codificación de Redactores

Todos los documentos emitidos por la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho, deberán especificar la codificación de sus redactores en la parte inferior izquierda del documento en caso de ser pertinente, estampando sus iniciales (y sellando en caso de tener un sello circular para mayor visibilidad), conforme ejemplos en los siguientes cuadros:

Figura 35.

Formato de estandarización de documentación

UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO **RECTORADO**
Con Ética y Responsabilidad Social

Tarija, 10 de octubre del 2022
UAJMS/REC/OF N°350/2022

Señor:
M.Sc. Lic. Bernardo Muñoz
SECRETARIO GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
UAJMS
Presente. _

Ref.: Cambio de Dependencia

Desarrollo

M.Sc. Lic. Eduardo Cortez Baldivieso
RECTOR - UAJMS.

F/PB
BCMC
Se adjunta fotocopias:
R.R. No 398/2022 (fojas 2)
Anexo 1 (Manual de Organización y Funciones- Unidad Organización y Métodos) (fojas 11)
R.R. No 06/2020 (Documentación adjunta 13)
R.R. No 442/2017 y Organigramas (Fojas 3)
C.c. Arch/Unidad

a) Código Alfanumérico
Numero correlativo por gestión
Código de Repartición

b) Referencia

d) Firmas

c) Codificación de redactores

e) Adjuntos - Fojas

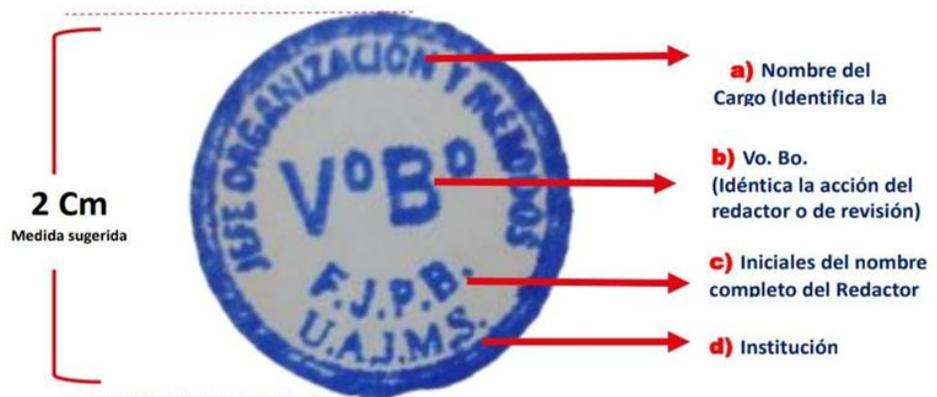
Av. Victor Paz E. N° E-0149 – Telef. +591-4-6643232 Int. 251 Casilla 51 Fax 00591-46643403
Tarija - Bolivia

d) Sello circular redactor

Para facilitar y agilizar los trámites, se propone el sello redondo redactor que tiene la función de identificar al funcionario u autoridad, tal como se menciona en el inciso c) de la guía.

Figura 36.

Sello de “Visto bueno”.



e) Firma

El documento tendrá plena validez con la firma de la autoridad, responsable, funcionario competente, previo cumplimiento de requisitos formales de identificación establecidos en el presente documento. La firma de la autoridad, responsable, funcionario competente en lo posible no debe estar a la altura del pie de Redactores. (ver figura 1 de la guía).

f) Adjuntos – Fojas

Los Adjuntos no necesariamente estarán foliados y serán registrados al final del código de redactores, sin embargo, se deberá registrar la cantidad de fojas que

contiene cada adjunto (documentos, textos, resoluciones u otros documentos considerados que no forman parte del expediente). Las particularidades que por normativa externa están sujetas a reglamentaciones específicas deberán mantener las mismas.

g) Foliación

En caso de ser necesaria la foliación, se entenderá como a la enumeración de todas las hojas que contiene el documento, es decir, desde el inicial con el número "1" hasta la última hoja de los documentos de respaldo con el número "n". La foliación deberá de ser en la parte superior derecha de color azul o negro. En caso de tener varias foliaciones en un mismo proceso o trámite, se podrá foliar en: lado superior derecho, lado inferior derecho, centro superior y centro inferior; y deberá registrarse en el pie de redactores del documento la aclaración respectiva. Las particularidades que por normativa externa están sujetas a reglamentaciones específicas deberán mantener las mismas.

Prohibición. - Con la finalidad de preservar la legalidad y validez de todos los tipos de documentación, como así también la imagen institucional estando prohibido las tachaduras, borrones, raspaduras, sobrescritos y manchas notorias en los documentos externos e internos.

7.5.3. Aspectos formales informes

a. Informe

Se puede considerar como la opinión sobre alguna materia, tema, situación, caso problema que se relaciona con el procedimiento emitido por alguien al que se le reconoce competencia o cualificación (instancias, responsables, o personas

dentro de la institución). Su finalidad es servir de ayuda, respaldo, a las instancias decisoras para conformar su decisión y garantizar el acierto de la misma.

b. Documentos

Desde un punto de vista general, se define el documento como «escrito en el que constan datos fidedignos, que sirve de prueba o testimonio, o que proporciona una información, especialmente de carácter histórico, oficial o legal». En esencia, la definición se resume en la combinación de un soporte y la información registrada en él. Su contenido puede consistir tanto en textos escritos, como en los nuevos soportes multimedia.

Los aspectos formales de los Informes son detallados a continuación, las cuales deben ser consideradas en el momento de su elaboración y edición:

○ **Encabezado**

Identificar el tipo de informe, por ejemplo: Informe Técnico, Informe Legal, informe Ejecutivo, informe Mensual, Informe de Seguimiento o según la particularidad de los mismos.

Identificar con un código Alfanumérico que permita su identificación exclusiva de cada Informe para mayor trazabilidad y referenciación posterior.

El A: corresponderá al destinatario del informe, debiendo estar claramente identificado el nombre y cargo.

El VÍA: (cuando corresponda) se aplicará para respetar el conducto regular, debiendo consignar el V°. B°. con rúbrica de la autoridad por medio

de la cual se elevará el Informe a un superior jerárquico, debiendo estar claramente identificado el nombre y cargo. Ejemplo:

Figura 37.

Requisitos que debe cumplir la documentación aprobada

**INFORME TÉCNICO (CONJUNTO) N° 1/2022
ASESORIA JURIDICA
JEFATURA ORGANIZACIÓN Y METODOS
UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO**

A:	M.Sc. Eduardo Cortez Baldiviezo RECTOR
VIA:	M.Sc. Ronald Sánchez ASESOR JURIDICO
VIA:	Mba. Fernando Javier Paz Balanza JEFE ORGANIZACIÓN Y METODOS
DE:	M.Sc. Janeth Moreno Quiroga TECNICO ORGANIZACIÓN Y METODOS
DE:	M.Sc. Giovanna Camacho ABOGADO ASESORIA LEGAL
CC:	M.Sc. Jaime V. Villamil Velasco ASESOR UNIVERSITARIO

LUGAR Y FECHA: Tarija 18 de agosto de 2022

REFERENCIA: Dependencia Unidad Organización y Métodos y Funciones de Seguimiento Procesos Administrativos (Observaciones DAI – CGE)

El **DE:** corresponde a los emisores del Informe, pudiendo ser uno o más responsables, debiendo estar claramente identificado el nombre y cargo.

Figura 38.

Requisitos que debe cumplir la documentación aprobada

INFORME TÉCNICO OyM N° 1/2022
JEFATURA ORGANIZACION Y METODOS
UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO

A: M.Sc. Eduardo Cortez Baldiviezo
RECTOR
DE: Mba. Fernando Javier Paz Balanza
JEFE ORGANIZACIÓN Y METODOS
CC: M.Sc. Jaime V. Villamil Velasco
ASESOR UNIVERSITARIO

LUGAR Y FECHA: Tarija 18 de agosto de 2022

REFERENCIA: Dependencia Unidad Organización y Métodos y Funciones de Seguimiento Procesos Administrativos (Observaciones DAI – CGE)

INFORME (CONJUNTO) N° 1/2022
SDI-SGAF-ASESORIA UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO

A: M.Sc. Eduardo Cortez Baldiviezo
RECTOR
DE: M.Sc. Mario Pacello
SECRETARIO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
DE: M.Sc. Bernardo Muñoz
SECRETARIO DE GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
DE: M.Sc. Jaime Villamil
ASESOR UNIVERSITARIO

LUGAR Y FECHA: Tarija 21 de septiembre de 2022

REFERENCIA: Grado de cumplimiento del Convenio de Desempeño Institucional y Financiero CDIF de compromiso con corte a julio de 2022

En **REF:** (REFERENCIA) se deberá registrar, brevemente el asunto que motiva el documento.

En **FECHA:** consignar el lugar y la fecha correspondiente de la emisión del informe. Ejemplo:

Figura 39.

Requisitos que debe cumplir la documentación aprobada

INFORME TÉCNICO OyM N° 1/2022
JEFATURA ORGANIZACIÓN Y METODOS
UNIVERSIDAD AUTONOMA JUAN MISAEL SARACHO

a) Encabezado

A : M.Sc. Eduardo Cortez Baldivieso
RECTOR

VIA : Mba. Fernando Javier Paz Balanza
JEFE ORGANIZACIÓN Y METODOS

DE : M.Sc. Lic. Janeth Moreno Quiroga
TECNICO ORGANIZACIÓN Y METODOS

REF. : Dependencia Organización y Métodos, Funciones de Seguimiento Procesos
Administrativos (Observaciones DAI – CGE)

FECHA : Tarija 18 de agosto de 2022

I. ANTECEDENTES

II. ANALISIS O DESARROLLO (y/o trabajo de campo)

III. CONCLUSIÓN (ES)

IV. RECOMENDACIÓN (ES)

b) Formato cuerpo del Informe

M.Sc. Lic. Janeth Moreno Quiroga
TECNICO ORGANIZACIÓN Y METODOS
U.A.J.M.S.

c) Firma

JMQ
Adjunto:
Fojas Veintiséis (26)
Fotocopia R.R. No 398/2022 (fojas 2)
Anexo 1 (Manual de Organización) (fojas 11)
Fotocopia R.R. No 06/2020 (Documentación adjunta 13)

d) Adjuntos - Fojas

c. Formato cuerpo del informe

El formato mínimo que deberá considerar cada informe es:

- ANTECEDENTES
- ANÁLISIS O DESARROLLO (y/o trabajo de campo)
- CONCLUSIÓN (ES)
- RECOMENDACIÓN (ES)

En caso de ser necesario incorporar partes a los informes que ayuden a una mejor comprensión, mejor exposición o con ciertas particularidades según la disciplina y materia se podrá incorporar sin mayor dificultad, mientras contenga y respete las partes del formato mínimo. (Ver figura 2 de la guía)

d. Firma

El documento tendrá plena validez con la firma de la autoridad, responsable, funcionario competente, previo cumplimiento de requisitos formales de identificación establecidos en el presente documento. La firma de la autoridad, responsable, funcionario competente preferentemente no debe estar a la altura del pie de Redactores. (ver Figura 2 de la guía).

e. Adjuntos-Fojas

Los Adjuntos serán registrados al final en la parte inferior izquierda, sin embargo, se deberá registrar la cantidad de fojas que contiene cada adjunto (documentos, textos, resoluciones u otros documentos considerados que no forman parte del expediente). Las particularidades que por normativa externa están sujetas a reglamentaciones específicas deberán mantener las mismas.

f. Foliación

En caso de ser necesaria la foliación, se entenderá como a la enumeración de todas las hojas que contiene el documento, es decir, desde el inicial con el número "1" hasta la última hoja de los documentos de respaldo con el número "n". La foliación deberá de ser en la parte superior derecha de color azul o negro. En caso de tener varias foliaciones en un mismo proceso o trámite, se podrá foliar en: lado superior derecho, lado inferior derecho, centro superior y centro inferior; y

deberá registrarse en el pie de redactores del documento la aclaración respectiva. Las particularidades que por normativa externa están sujetas a reglamentaciones específicas deberán mantener las mismas. u otros documentos considerados que no forman parte del expediente.

Prohibición. - Con la finalidad de preservar la legalidad y validez de todos los tipos de documentación, como así también la imagen institucional estando prohibido las tachaduras, borrones, raspaduras, sobrescritos y manchas notorias en los documentos externos e internos.

g. Registro de cambios

Figura 40.

Ejemplo de llenado de casillas en registro Excel (figura 36)

FECHA	RESPONSABLE	RESUMEN	Ver/Rev.
Octubre de 2022	Organización y Métodos	Creación del documento	1.0.

7.6. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos

Objetivo

Proporcionar un instrumento técnico-administrativo que norme la elaboración de los manuales de procedimientos con uniformidad, contenido y presentación que permita optimizar el cumplimiento de las atribuciones de la institución y el funcionamiento de las unidades administrativas y académicas de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho.

Con la adopción y manejo de los conceptos y elementos vertidos en esta guía, se facilitará la elaboración de dichos manuales, apoyando con ello, a contar

con herramientas técnicas que permitan, a quienes trabajan en las unidades organizacionales de la UAJMS el conocimiento a mayor profundidad del funcionamiento de dichas unidades administrativas y académicas.

7.6.1. Alcance

Es aplicable a todas las unidades organizacionales de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho que elaboren y hagan uso de procedimientos.

7.6.2. Referencias normativas

- Estatuto Orgánico
- Reglamento Específico del Sistema de Organización Administrativa
- Manual de Organización

7.6.3. Términos y definiciones

- **Diagrama de Flujo:** representación gráfica de la secuencia en que se llevan a cabo las actividades que se realizan para un procedimiento determinado.
- **Diagrama SIPOC:** matriz de las entradas, proveedores, salidas y usuarios por cada actividad que compone un proceso o procedimiento determinado.
- **Formulario:** documento impreso o digital que permite recolectar información necesaria para llevar a cabo una actividad. Ficha Técnica: documento impreso o digital que resumen el proceso y otros elementos sobre el mismo.
- **Manual de procedimiento:** documento con una descripción específica de procesos o procedimientos que forman parte de una actividad o servicio. Incluye deberes y responsabilidades, con referencia a la normativa general, controles administrativos y otros aspectos de orden operativo.

- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Procedimiento:** forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Registro:** documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de las actividades desempeñadas, son todos aquellos formularios con la información compilada que se utilizan para llevar a cabo una actividad o proceso.

7.6.4. Desarrollo

- Conceptualización y recomendaciones

Los Manuales Administrativos son medios para la comunicación y se utilizan para registrar y transmitir la información, respecto a la organización y al funcionamiento de la unidad organizacional; es decir, entenderemos por manual, el documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una institución, que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Por otra parte, entenderemos por procedimiento la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.

El “Manual de Procedimientos” es, por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en su secuencia lógica las distintas actividades de que

se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Es conveniente que los manuales de procedimientos sean elaborados por la parte técnica de las unidades organizacionales que tienen la responsabilidad de realizar las actividades y que además sería importante que cuenten con los lineamientos y misiones de cargos que respondan a la dinámica de la institución como así también a la planificación institucional.

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias, para que luego se someta a la aprobación por parte de las instancias correspondientes.

La difusión que se haga del manual de procedimientos, dependerá de la determinación del número de funcionarios y empleados que deben contar con este instrumento administrativo, debiendo ser controlado su uso. Una vez que el manual de procedimientos ha sido elaborado, autorizado e impreso (en caso de tener un sistema digital, también controlar el acceso y uso), debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.

El proceso de implantación de procedimientos requiere considerar tiempos de capacitación del personal responsable de realizar las actividades.

Los funcionarios directamente involucrados en el uso de los manuales deben conocer al detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento de la acción institucional y puedan consultar dichos documentos siempre que sea necesario para reducir errores y mejorar el control interno.

La importancia de los manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados, a través de revisiones periódicas que deben estar normadas.

- **Elaboración**

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en las unidades organizacionales; es importante que se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad institucional, operativa y con las normas jurídico-administrativas tanto internas como de carácter externo establecidas al efecto.

En primera instancia para una mejor elaboración del procedimiento es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

- **Delimitación del procedimiento**

¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar? ¿Dónde se inicia? ¿Dónde termina? Es importante tener claro el objetivo del estudio; que sirva de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos a desarrollar.

- **Recolección de la Información**

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes. Para recabar la información, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases técnico-jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los funcionarios y empleados quienes pueden aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de procedimientos; y las áreas de trabajo que sirven para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que operan los procedimientos.

Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información necesaria son:

- **Investigación Documental:**

Consiste en la selección y el análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian documentos tales como bases técnico-jurídico-administrativas (normas), documentos oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, instructivos, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Es importante, además, recabar todas las formas y documentos que intervienen en el procedimiento que se está estudiando, debidamente requisitadas con los datos usuales, así como seguir el flujo de las mismas, determinando siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen.

Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:

- Tener claro el objetivo de la entrevista (recolectar información para la elaboración del procedimiento).
- Concertar previamente la cita (disponer del tiempo suficiente).
- Verificar la información a través de otras fuentes.
- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escuchar (atento).
- No hay que criticar, sugerir cambios o aconsejar durante ella.

▪ **Observación de Campo:**

Consiste en acudir al lugar u oficina en donde se desarrollan las actividades de los procedimientos y observar atentamente todo lo que sucede alrededor; para ello, es necesario anotar todo lo que se considere relevante; con esto es posible verificar o modificar la información recabada en las entrevistas.

La observación de campo permite definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas. Independientemente de la técnica utilizada para la recolección de la información, es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de todos los órganos o personas que en él intervienen.

- **Análisis de la información y diseño del procedimiento**

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual.

Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

¿Qué trabajo se hace?

Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad organizacional y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace?

Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace?

Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace?

Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace?

Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace?

Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse “a detalle”, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función.

La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- Análisis del procedimiento

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

- **Eliminar**

La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados, con la finalidad de desburocratizar los procedimientos

- **Combinar**

Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

- **Cambiar**

En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

- **Mejorar**

Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo digital, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

- **Mantener**

Consiste en conservar las actividades que, como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

7.6.5. Estructura del manual de procedimientos

El manual de procedimientos mínimamente deberá contener la siguiente estructura para ser desarrollado:

- **INTRODUCCIÓN.**
- **OBJETIVO DEL MANUAL.**
- **DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO.**
- **Propósito del Procedimiento.**

- **Alcance Referencias Normativas.**
- **Definiciones Responsables Desarrollo.**
 - **I) Políticas y Lineamientos.**
 - **II) Descripción de Actividades.**
 - **III) Diagrama de flujo.**
 - **IV) Formatos e Instructivos.**
- **CONTROL DE CAMBIOS.**
- **ANEXOS.**
- **INTRODUCCIÓN.**

7.6.5.1. Introducción

Se refiere a la explicación sobre el panorama general del contenido del manual, de su utilidad y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él, incluye información de cómo se usará, quién, cómo y cuándo deberían hacerse las revisiones y actualizaciones. Es recomendable que, al formular la introducción, se emplee un vocabulario sencillo, a efecto de facilitar su entendimiento; asimismo, que comprenda totalmente los rubros mencionados en el párrafo anterior, en síntesis, la introducción deberá:

- Señalarse el objetivo del documento.
- Incluir información acerca del ámbito de aplicación del documento.
- Ser breve y de fácil entendimiento.

7.6.5.2. Objetivo del manual

El objetivo deberá contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual de procedimientos; su elaboración se ajustará a los lineamientos que se describen a continuación.

- Especificar con claridad la finalidad que pretende el documento.
- La redacción será clara, concreta y directa.
- La descripción se iniciará con un verbo en infinitivo (expresan una acción sin especificar tiempo verbal, modo ni persona).
- Se describirá en una extensión no muy amplia, recomendándose no sea mayor a los doce renglones.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos. Ejemplo: bueno, excelente, etc.

El objetivo deberá ser lo más concreto posible y su redacción clara y en párrafos breves; además, la primera parte de su contenido deberá expresar “¿Qué se hace?”; y la segunda, “¿Para qué se hace?”. Por ejemplo: “Contar con un instrumento de apoyo administrativo que permita inducir al personal de nuevo ingreso en las actividades que se desarrollan en la Institución o Unidad Organizacional”.

7.6.5.3. Desarrollo del procedimiento

- **Propósito del Procedimiento**

Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implantación. Se debe contar con un propósito para cada procedimiento que conforman el manual

- **Alcance Referencias Normativas**

❖ **Alcance**

Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.

❖ **Referencias**

Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normatividad, etc.

❖ **Responsabilidades**

Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.

• **Definiciones Responsables Desarrollo**

❖ **Definiciones**

Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

❖ **Desarrollo**

Dentro del desarrollo del trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados:

- Políticas y lineamientos

Son una guía básica para la acción; señala los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento.

Ejemplo: Una Política para el procedimiento de “Comisión de viajes al extranjero” sería: para el desempeño de comisiones en el extranjero, es necesario la autorización del Honorable Consejo Universitario.

Para la elaboración de las políticas se deberán considerar los siguientes puntos:

- Las políticas serán lineamientos de carácter general que orientarán la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades que habrán de realizar en sus áreas de trabajo. Estas deberán ser claras y concisas, a fin de que sean comprendidas, incluso, por personas no familiarizadas con el procedimiento, asimismo serán específicas de la acción que regule el curso de las actividades en situaciones determinadas, serán de observancia obligatoria en su interpretación y aplicación.

- Deberán establecer las situaciones alternativas que pudieran presentarse durante la operación del procedimiento.
 - Deberán prever la posibilidad de incumplimiento de las situaciones normales y sus consecuencias o responsabilidades, ya sea porque no se den las condiciones supuestas, o porque se violen o alteren deliberadamente (Ejemplo: resguardo de bienes).
 - Entre las políticas deberán existir jerarquías y secuencias lógicas de operación, ejemplo: en incidencias del personal, hay que hablar primero de retardos, luego de faltas y después de bajas (Ejemplo: Disciplina Progresiva).
- Descripción de actividades
 - La descripción del Procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistémica él como realizan una función o un aspecto de ella.
 - Cuando la descripción del procedimiento sea general y que por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada actividad la unidad organizacional responsable de su ejecución; si se trata de una descripción detallada, es decir, que incluye los puestos que participan en cada una de las

actividades, es conveniente anotar el nombre específico del puesto.

- El procedimiento deberá definir en forma clara y concisa, quien, como, cuando y donde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente de indicativo, ejemplo: Verifica, Corrige, Envía, etc.
- En el procedimiento se describirán detalladamente las actividades normales y generales que se desarrollan.
- En el apartado de “Observaciones” se anotarán las actividades complementarias pertinentes o cualquier otra información que permita la comprensión de cada fase en particular y del procedimiento en general.
- Cuando un mismo órgano sea el responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, sólo deberá ir nombre en la primera de estas actividades, hasta en tanto no se efectúe un cambio de responsable.
- Se deberá numerar las actividades en forma progresiva aún en caso de que existan varias alternativas de decisión.
- Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quien los recibe.
- Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola, siempre y cuando sea comprensible su redacción.

- Para no repetir actividades que ya han sido mencionadas, haga referencia a ellas con la leyenda: “Conecta con actividad N°...”
- En la distribución de documentos debe indicarse a qué puestos o áreas se envían. • Indique si el archivo es temporal o definitivo.
- Para lograr mayor fluidez en el procedimiento, deberá representar primero la alternativa más corta, ejemplo: si la decisión negativa implica 10 actividades y la afirmativa sólo 2, represente primero la afirmativa y posteriormente la negativa.
- Indique el término del procedimiento con la leyenda “TERMINA PROCEDIMIENTO”

FORMATO

Figura 41.

Formato de llenado de datos (figura 36)

Nro.	ACTIVIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO
Número correlativo de la actividad	En esta casilla se coloca el Nombre de la actividad	En esta casilla se describe los aspectos específicos de la actividad. Es importante considerar los siguientes aspectos: Cómo, Cuándo, Porqué.	Cargo responsable de la ejecución de la actividad	Cuando corresponde, evidencia del documento que se deja como evidencia de la ejecución de la actividad

- Diagrama de flujo

También es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: Recibir, enviar, turnar, procesar, etc.

Figura 42.

Simbología de ANSI para diagramas de flujo.

Simbolo:	Significado del símbolo: Función.
	Flecha: un símbolo de conexión utilizado para indicar una interconexión entre otros dos símbolos, y la dirección del flujo.
	Terminación: Proceso alternativo: indica el comienzo o el final de un flujo en el diagrama de procesos.
	Proceso: Indica un determinado proceso, sus funciones, acciones y actividades. También se conoce como "símbolo de acción"
	Decisión: Esto demuestra que se debe tomar una decisión y que el flujo del proceso va a seguir cierta dirección según esta decisión. Indican una pregunta que debe responderse —por lo general sí/no o verdadero/falso.
	Retardo: Significa que pasará un tiempo antes de que el flujo del proceso continúe.
	Datos: Representa cualquier tipo de dato en el diagrama de flujo.
	Documento: Es un tipo de dato o información que las personas pueden leer, como un informe impreso, por ejemplo.

- Formatos e instructivos

Un formato es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina; puede constar

de uno o varios ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos. Es necesario que, inmediatamente después de terminada la descripción del procedimiento, se incluyan los formatos y documentos que en él se utilizan, así como sus respectivas guías de llenado.

7.6.5.4. Control de cambios

Se registran todas las modificaciones de manera cronológica realizadas al documento comenzando desde la creación del documento original, registrando las fechas, responsables, detalle general de las modificaciones y las versiones de los mismos. Fecha Responsable Resumen

Figura 43.

Ejemplo de llenado de casillas

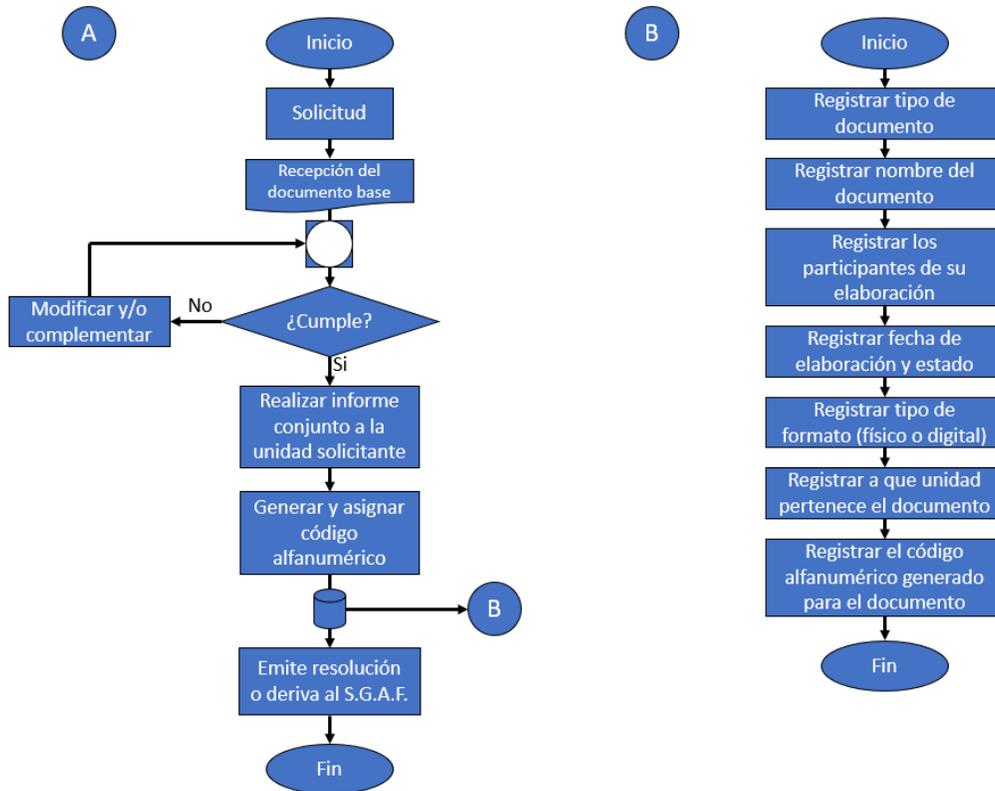
FECHA	RESPONSABLE	RESUMEN	Ver/Rev.
FECHA	RESPONSABLE	RESUMEN	Ver/Rev.
Marzo de 2023	Organización y Métodos	Creación del documento	1.0

7.7. Sistema de gestión documental

Aquí se muestra un diagrama de flujo que representa el sistema de gestión documental que se tiene previsto implementar en la Unidad de Organización y Métodos de la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho. Este diagrama ejemplifica cómo mejorar los procesos realizados por esta unidad en comparación con su diagrama de flujo actual (figura 1).

Figura 44.

Flujograma del sistema de gestión documental para la unidad de OyM

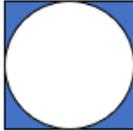
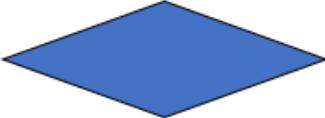


Nota: El diagrama comparado con el flujograma de la OyM, muestra demuestra complejidad; pero sin dejar en claro que cubren más puntos importantes relacionados con una gestión documental adecuada como indican las directrices de las normas ISO 15489-1 e ISO/TR 15489-2.

El diagrama de flujo como se puede observar empieza desde el inicio de un documento que entra en control de la unidad de organización y métodos, que a través del proceso vemos que pasa por revisiones de calidad, el trabajo se realiza junto a la unidad solicitante, que puede ser una división hasta una secretaria.

En la parte “B” se ve el almacenamiento de los documentos en una base de datos para poder usarla o actualizarla en futuras ocasiones.

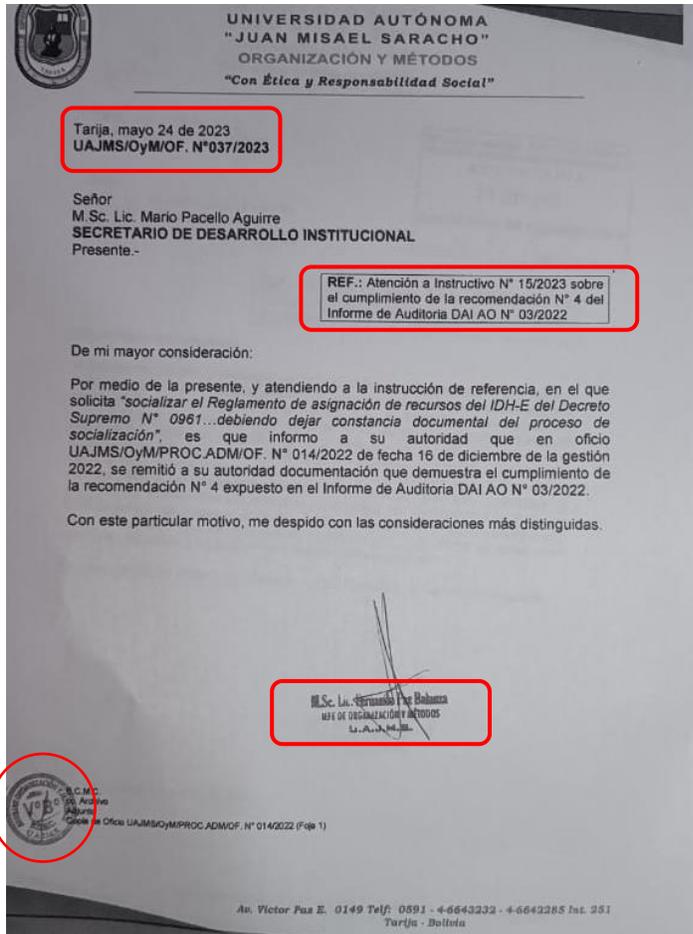
La simbología utilizada para un diagrama de flujo es la simbología de ANSI, y los símbolos utilizados para este flujograma fueron los siguientes:

<p>Inicio / Fin: Indica el inicio y el final de un proceso.</p>	
<p>Operación / Actividad: Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o una actividad relativa a un procedimiento.</p>	
<p>Documento: Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>	
<p>Operación e inspección: Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.</p>	
<p>Decisión: Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.</p>	
<p>Almacenamiento en base de datos: Indica almacenamiento de datos en un sistema de información existente.</p>	
<p>Conector: Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza pasos consecutivos.</p>	

El proceso que se lleva a cabo para la validación y registro de un documento puede verse a simple vista que es mas complicado y tardado; pero lo que no cuenta es que todo está más sistematizado y digitalizado, que es un objetivo que debe cumplirse según las ISO 15489-1 en sus directrices para para correcta gestión documental. A continuación de manera mas grafica se puede ver un ejemplo que ya fue puesto en práctica con los parámetros y formatos.

Figura 45.

Solicitud de recursos de IDH

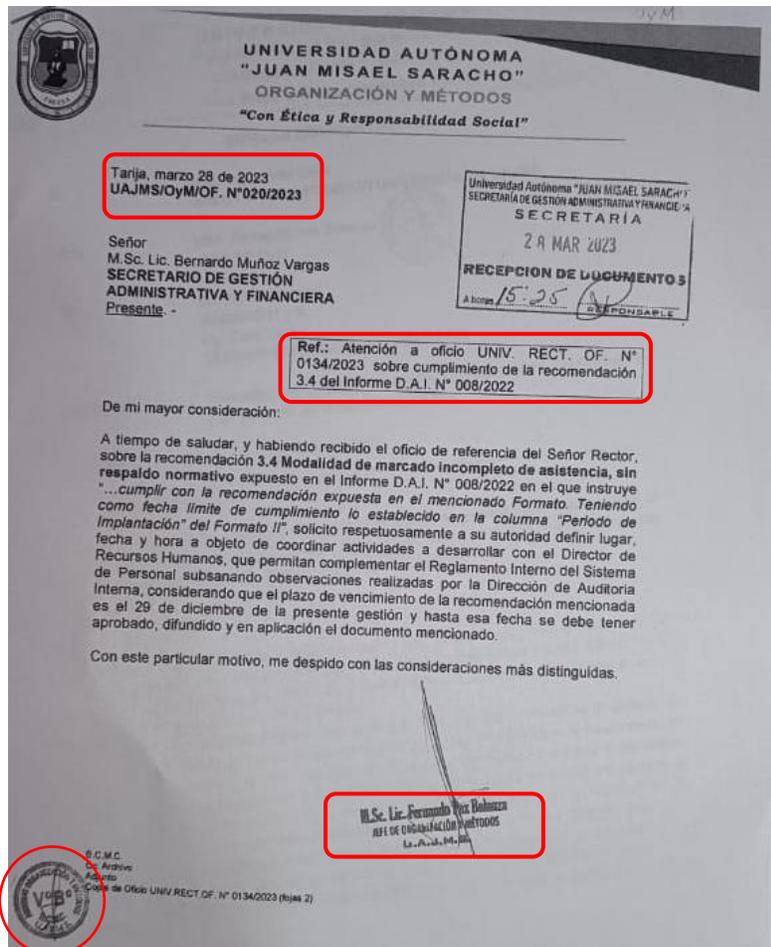


Nota: Ejemplo otorgado por el jefe de OyM (Balanza-2023)

En las zonas marcadas se puede observar los parámetros y directrices que se ven en los ejemplos de la figura 35, sobre la guía de elaboración de documentos y figura 36 sobre el sello circular redactor.

Figura 46.

Solicitud de reunión para coordinar con otras autoridades



Nota: Ejemplo otorgado por el jefe de OyM (Balanza-2023)

En las zonas marcadas se puede observar los parámetros y directrices que se ven en los ejemplos de la figura 35, sobre la guía de elaboración de documentos y figura 36 sobre el sello circular redactor.

Figura 47.

Propuesta referente al reglamento interno de interacción social y extensión universitaria

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
"JUAN MISAEL SARACHO"
ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
"Con Ética y Responsabilidad Social"

INF/ELAB DOC/ OyM / 030/2023

A: M.Sc. Ing. Javier Caba
DIRECTOR DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA UAJMS

VIA: MBA. Fernando Paz Balanza
JEFE DE OyM

DE: Lic. Janeth Moreno
TECNICO O y M
Ing. Delia Valdez
TÉCNICO EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

REFERENCIA: Propuesta: REGLAMENTO INTERNO DE INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA UAJMS

FECHA: Tarija, 13 de abril de 2023

I. ANTECEDENTES

De acuerdo a petición verbal del técnico de Extensión Universitaria quien debía realizar el Reglamento de Interacción y Extensión Universitaria, recurre a esta repartición solicitando asesoramiento e información para la elaboración del mismo.

II. ANALISIS

- La Ing. Delia Valdez como responsable de la elaboración de la normativa del Departamento de Extensión Universitaria según oficio UAJMS-D.EXT.UNIV.OF. N° 38/2023, realiza una propuesta de Reglamento y una vez concluido remite el mismo a esta repartición para su revisión
- En la Unidad de Organización y Métodos se procede a revisar la propuesta de reglamento encontrando algunas observaciones en la redacción que hacen mención a actividades a nivel general por lo que se devuelve el mismo a Extensión Universitaria para que subsane las mismas, en fecha 21 de marzo de acuerdo al formulario de actividades y tareas con los responsables en la elaboración de documentos y normativa institucional, Formulario que tiene la Unidad de OyM.
- Una vez subsanadas las observaciones esta Unidad revisa corrige y complementa la propuesta del REGLAMENTO INTERNO DE INTERACCIÓN SOCIAL Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA UAJMS, en fecha 12 de abril de la presente gestión.

Av. Victor Paz E. 0149 Telf. 0591 - 46643332 - 46643285 Int. 251
Tarija - Bolivia

Nota: Ejemplo otorgado por el jefe de OyM (Balanza-2023)

En las zonas marcadas se puede observar los parámetros y directrices que se ven en los ejemplos de la figura 35 sobre la guía de elaboración de documentos, figura 36 sobre el sello circular redactor y los requisitos que debe cumplir la documentación aprobada vistas en las figuras 37 y 38.

8. CAPÍTULO 8 – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- El sistema de gestión documental realizado por el área de organización y métodos favorece eficientemente en el control y administración de documentos que se emiten en el rectorado; esto fue posible con el apoyo del jefe de la Unidad de Organización y Métodos, quien medió directamente en la eficiente y efectiva implementación de este sistema.
- La gestión documental que utiliza este sistema, permitió una organización y selección eficiente de documentos creados en el rectorado de la universidad, sin embargo, expuso deficiencias en el control de la documentación en físico lo que causó que mucha información técnica no fuera eficientemente registrada.
- El establecimiento de la estandarización de documentos promete grandes beneficios en la organización, administración y control, pues permite ahorrar tiempo y recursos en tareas innecesarias y mostrar qué procesos pueden ser simplificados.
- El sistema de gestión documental ha permitido mejorar y agilizar el proceso de intercambio de información entre las áreas y detectar rápidamente errores en la presentación de documentos.
- El diseño y aplicación de un sistema de gestión documental en el rectorado mejora la trazabilidad, el control y organización de los documentos y contribuye al logro de la misión de la unidad de Organización y Métodos.

8.2. Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de un sistema de gestión documental en todas las áreas, unidades, oficinas, etc., en la Universidad Autónoma Juan Misael Saracho

que les permita controlar y organizar todos los documentos que ingresan y salen de dichas instituciones, ya que ello contribuye al logro de sus objetivos, así también hacer mención de la implementación del sistema “Torcaza” en la presente gestión; este es un sistema similar a la gestión documental ya que permite el registro de documentación de ingreso, de salida, la derivación, devolución y registro de informes de respuesta.

- En el rectorado y en todas las oficinas del mismo se genera o adquiere documentos técnicos, es importante que exista físicamente el documento para realizar el control directo desde el primer momento en que estos ingresan a la institución. Asimismo, el personal de dicha área debe poseer conocimientos básicos de archivística que le permitan participar eficientemente en dicho control y realizar la selección y distribución de los documentos técnicos.
- Es importante que todas las áreas, unidades, oficinas del rectorado, involucradas en la generación y producción de información técnica, estén informadas y capacitadas para uniformizar los procedimientos de trámite documentario y evitar la pérdida de tiempo.
- Se recomienda que el modelo de recopilación de información construido en un libro de excel propuesto en la presente investigación sea convertido en un software como parte integrante de un Programa de Gestión Documental, se debe considerar los lineamientos de trabajo ya establecidos en dicho programa, de tal forma que exista concordancia y guarde estrecha relación con las actividades que realiza el archivo técnico y los sistemas de clasificación y de organización, principalmente.