

**MEJORA DE LOS  
PROCESOS DE  
GESTION DE  
EXPEDIENTES EN UN  
SECTOR DE LA  
ADMINISTRACION  
PUBLICA**

---

2022

---

**TUTOR: Lic. Cristian Rocha  
AUTOR: Esper Miguel Alberto**



---

|   |    |
|---|----|
| <b>Contenido</b>  |    |
| RESUMEN.....  | 3  |
| INTRODUCCION.....   | 4  |
| PROBLEMA.....   | 10 |
| OBJETIVO GENERAL .....  | 11 |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS .....                                     | 11 |
| MARCO TEORICO.....  | 11 |
| MARCO METODOLOGICO .....  | 16 |
| ANALISIS Y RESULTADOS .....                                     | 17 |
| ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO DE TUCUMAN .....               | 4  |
| PODER EJECUTIVO .....   | 4  |
| MINISTERIO DE SEGURIDAD .....                                   | 5  |
| DIRECCIÓN DE DESPACHO DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD .....         | 6  |
| SUBDIRECCIÓN DE DESPACHO.....                                   | 8  |
| DEPARTAMENTO GESTIÓN DE DESPACHO.....                           | 8  |
| ASUNTOS JURIDICOS.....  | 9  |
| DIVISIÓN MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS Y ARCHIVO .....             | 9  |
| OFICINA DEL PERSONAL .....                                      | 10 |
| DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN DE DESPACHO .....                   | 17 |
| MATRIZ DE EVALUACIÓN:.....                                      | 17 |
| MATRIZ DAFO .....   | 20 |
| PROCESO DE LA GESTIÓN DE EXPEDIENTES .....                      | 22 |
| PROCESO RECEPCIÓN DE EXPEDIENTES.....                           | 22 |
| PROCESO ANÁLISIS DE EXPEDIENTES.....                            | 23 |
| PROCESO DE EMISIÓN DEL DICTAMEN .....                           | 23 |
| PROCESO DE CONFECCIÓN DEL ACTO ADMINISTRATIVO .....             | 24 |
| PROCESO DE FIRMA DEL ACTO ADMINISTRATIVO .....                  | 24 |
| DIAGRAMAS DE FLUJOS DEL PROCESO DE GESTION DE EXPEDIENTES ..... | 26 |
| CICLO DE DEMING (PDCA).....                                     | 31 |
| DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....                                       | 32 |
| RECOMENDACIONES .....   | 36 |
| CONCLUSION.....   | 37 |
| APENDICE .....  | 38 |
| ANEXO .....   | 39 |
| BIBLIOGRAFIA.....   | 41 |



---

## RESUMEN

El presente trabajo de campo tiene por objeto establecer mejoras en el proceso de gestión de expedientes en el Sector Administrativo del Ministerio de Seguridad perteneciente al Gobierno de la Provincia de Tucumán (MSGT).

Es frecuente que los funcionarios de línea traten de brindar soluciones, sin embargo, debido a que la estructura organizacional y funcional carece de formalización efectiva no se atienden los verdaderos problemas estratégicos administrativos. Otra causa observada es la falta de integración del sistema de gestión que no permite obtener información completa de la gestión.

Se analizarán los procesos internos, estructura organizacional, cultura y tecnología. El fin es determinar las falencias en su arquitectura organizacional y realizar los ajustes necesarios que le permitan a los funcionarios tomar las decisiones oportunas y adecuadas, mejorando el desempeño institucional.

El enfoque metodológico del presente trabajo es de tipo cualitativo.

Para cumplir con este objetivo se utilizarán como herramientas de recolección de datos la observación activa, entrevistas individuales, y análisis y revisión de base de datos.

**Palabras claves:** *Procesos- Gestión-Desempeño-Arquitectura Organizacional.*



## INTRODUCCION

### ORGANIZACIÓN DEL PODER EJECUTIVO DE TUCUMAN

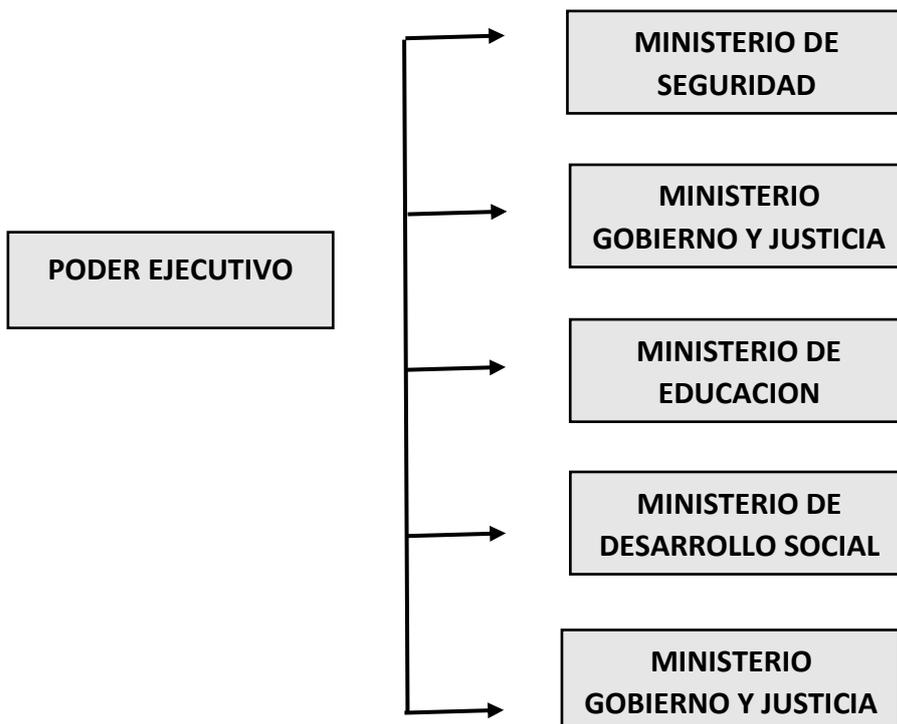
La Administración Pública se basa en una estructura burocrática organizada en diferentes áreas, como ministerios, secretarías y demás organismos especializados según la tarea a realizar. Cada área se rige por un representante designado por el gobierno de turno y que debe mantener la línea de mando establecida para toda su área. El sistema burocrático permite que se implemente la misma metodología y procedimientos en las diferentes áreas, con el objetivo de brindar el mismo servicio a toda la sociedad.

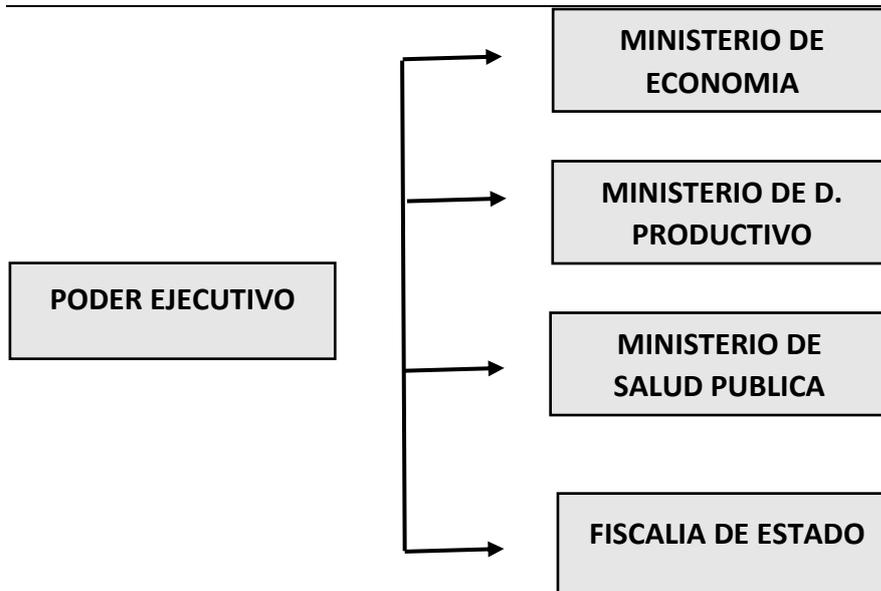
El inconveniente que tiene este sistema es la lentitud de respuesta ante situaciones de emergencia o la falta de capacidad para adaptarse a situaciones excepcionales o nuevas que puedan surgir.

### PODER EJECUTIVO

El Poder Ejecutivo de Tucumán, es ejercido por un ciudadano con el título de gobernador de la provincia, y en su defecto, por un vicegobernador, elegido al mismo tiempo, en igual forma y por idéntico periodo que el gobernador. Ambas autoridades permanecen en sus funciones cuatro años en el ejercicio de sus funciones.

**Gráfico 1: Organigrama del Poder Ejecutivo de la Provincia de Tucumán**





**Fuente: Dirección General de Recursos Humanos y la Dirección General de Métodos**

#### MINISTERIO DE SEGURIDAD

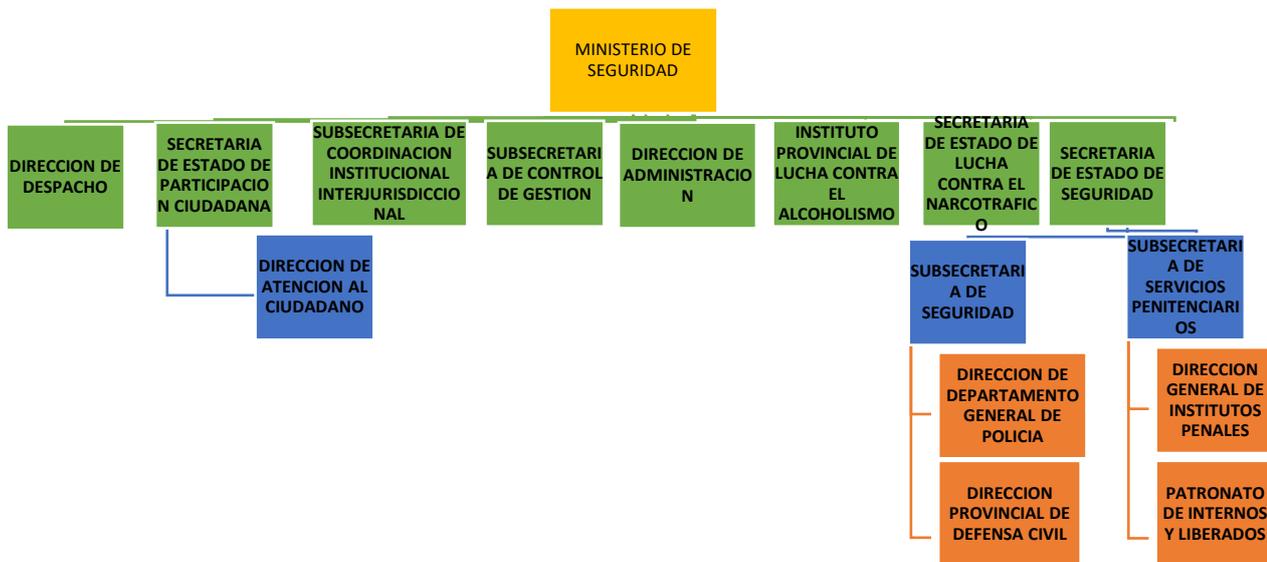
El Ministerio de Seguridad es uno de los nueve organismos internos del Poder Ejecutivo. Su misión es asistir al ente superior en todo lo referente a las funciones vinculadas con la seguridad de los ciudadanos de la Provincia, en un marco de plena vigencia de las instituciones del sistema democrático. Algunas de sus funciones son:

- Entender en la determinación de los objetivos y participar en la definición de las políticas del ámbito de su competencia.
- Entender en la formulación de los planes y programas del Estado Provincial, relativos a la seguridad de los ciudadanos.
- Coordinar las acciones de seguridad de la provincia, con otras fuerzas de seguridad internacionales, nacionales y provinciales.
- Entender y coordinar acciones con instituciones y organismos internacionales, nacionales y provinciales en todo lo atinente en materia de narcotráfico y sus delitos conexos.

El Ministerio de Seguridad se organiza por direcciones y secretarías. Cada una de ellas se especializa en temas de la seguridad de los ciudadanos y de los mismos miembros del organismo para llevar a cabo las funciones antes mencionadas.



**Gráfico 2: Organigrama del Ministerio de Seguridad de la provincia de Tucumán**



**Fuente: Dirección de Administración-Ministerio de Seguridad**

Los colaboradores de la dependencia, requieren recursos para cumplir con sus labores diarias. Por ejemplo, si se detecta una necesidad de equipamiento para los policías de la provincia, se requiere iniciar un proceso de solicitud y posterior aprobación del pedido. Este proceso se lleva a cabo en la Dirección de Despacho.

#### DIRECCIÓN DE DESPACHO DEL MINISTERIO DE SEGURIDAD

La Dirección de Despacho es un área del Ministerio de Seguridad que se encarga de diversas funciones tales como:

- Atender el despacho del Ministerio de Seguridad, y los organismos dependientes que correspondan, procurando su correcto diligenciamiento.
- Entender en la confección de los instrumentos legales, notas y escritos que emanen del ámbito de su competencia.



- Preparar para la firma de la Superioridad, los instrumentos legales, notas y escritos y toda la documentación que corresponda.
- Mantener información actualizada sobre el estado de la documentación que se tramita en el ámbito de su competencia.
- Decidir el curso de acción de las actuaciones especiales y de los expedientes que constituyan casos atípicos, siempre que por su naturaleza no corresponda tal decisión a la Superioridad.
- Certificar las copias de las disposiciones emanadas del organismo y toda otra documentación que corresponda.
- Entender en los servicios de mesa de entradas y salidas, y archivo en el ámbito del Ministerio de Seguridad y los organismos dependientes que correspondan, orientando y controlando el trámite de los expedientes, actuaciones y correspondencia.
- Ejercer la administración de personal en el ámbito de su competencia, de acuerdo a las normas legales y reglamentarias vigentes.
- Supervisar las actividades de los servicios generales en el ámbito del Ministerio de Seguridad y los organismos dependientes que correspondan.
- Supervisar todas las actividades de Asesoría Letrada.

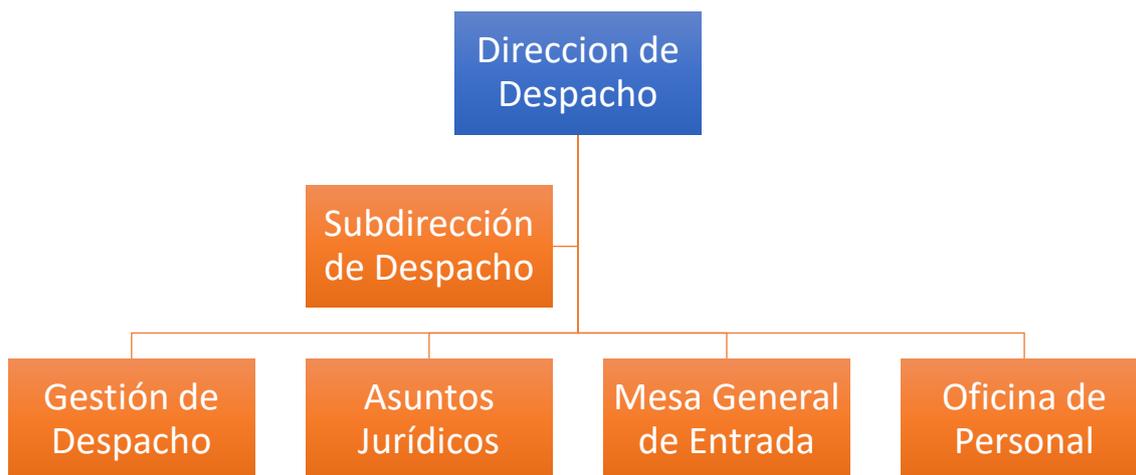
Imagen 2. Dirección de Despacho



**Fuente: Ministerio de Seguridad (Foto)**



**Gráfico 3: Organigrama de la Dirección de Despacho**



**Fuente: elaboración propia**

Cada departamento de la dirección, cumple funciones como se detalla a continuación:

#### SUBDIRECCIÓN DE DESPACHO

Debe asistir a la Dirección conforme a lo que ésta le requiera, ejercer la Dirección en caso de ausencia o impedimento del titular, control de las funciones básicas del organismo.

#### DEPARTAMENTO GESTIÓN DE DESPACHO

Elabora los proyectos de instrumentos legales, proyectar comunicaciones, citaciones, notificaciones y notas en general, asesorar sobre trámites requisitos y formalidades que deben cumplirse en las actuaciones. Además, lleva un archivo de los instrumentos legales.



En el análisis de los expedientes se pueden detectar, documentación incompleta, procesos técnicos no concluidos, falta de documentación, documentación vencida, lo que indefectiblemente provoca retraso en la tramitación de los expedientes.

#### ASUNTOS JURIDICOS

Cumple su función asesorando todos aquellos aspectos jurídicos concernientes a la materia de su competencia, produciendo los dictámenes correspondientes.

Elabora los informes jurídicos referidos a respuestas de oficios judiciales.

Participar en la elaboración de convenios, en materia de su competencia.

Supervisa la redacción de proyectos de instrumentos legales, instruir las actuaciones preliminares que correspondan y aconsejar la realización o no de una investigación administrativa.

Dentro de las funciones que le competen a esta oficina, su intervención determina que los expedientes deben retornar a la repartición de origen o a alguna de dependencia técnica debido a algún requerimiento formal que se debe completar.

#### DIVISIÓN MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS Y ARCHIVO

Algunas de sus funciones son:

- Iniciar los expedientes que se generen en el Ministerio de Seguridad y sus organismos dependientes que correspondan, registrar las entradas y salidas de expedientes, clasificar y registrar toda la documentación recibida, controlando su contenido formal.
- Derivar, a los sectores que correspondan, los expedientes que se reciban y atender la expedición de correspondencia y encomiendas.
- Mantener y conservar el archivo de expedientes, notas, correspondencia y demás documentación cuya custodia le sea encomendada.

En este punto es preciso destacar, que los expedientes pueden ser rechazados por inconsistencia en aspectos formales, como ser mal el número del expediente, falta de firmas, mal colocados los folios, entre otros problemas.



## OFICINA DEL PERSONAL

Su función es la confección y permanente actualización de los legajos personales de los empleados del Ministerio de Seguridad, realizar el control de las novedades, y elaborar toda la información estadística en materia de personal.

Cabe destacar que esta Oficina Técnica, no maneja información relevante para este estudio, por lo que se la menciona, pero no se la tiene en cuenta para el análisis de la gestión de los expedientes que interesa en la presente investigación.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los procesos administrativos de la Dirección de Despacho. La misma a través de la gestión de los expedientes relacionados a compras de insumos, equipamientos tecnológicos, de seguridad y otros pretende cubrir las necesidades de las reparticiones que de ella dependen.

La recepción y clasificación de los expedientes se inicia en la Oficina de Mesa de Entradas y Salidas, quien es la encargada de controlar y analizar los requerimientos que las reparticiones dependientes canalizan por la Oficina de Entradas. Sin embargo, en la recepción de los mismos se detectan falta de control, tecnológicas deficientes, problemas de internet, entre otros inconvenientes como así también a lo largo del proceso del expediente.

## PROBLEMA

La creciente inseguridad observada en los últimos tiempos, fue el detonante que las distintas gestiones de gobiernos pasadas, se vieran obligadas a incrementar la dotación de los recursos humanos, tanto en la Administración Pública como en los organismos encargados de la seguridad. Esta situación impactó en la estructura organizacional existente y en sus procesos administrativos que no se adecuaron a la nueva situación imperante. En este contexto es menester evaluar la situación de la Dirección de Despacho del Ministerio de Seguridad a los fines de analizar su actual situación, y poder con las herramientas administrativas adecuadas evaluar el desempeño y sus procesos, para, de ser necesario implementar medidas que la ayuden en la gestión administrativa, permitiéndole resolver más eficazmente los requerimientos de las distintas reparticiones que operan bajo la órbita de su competencia.

A partir de los problemas identificados se plantean las siguientes preguntas de investigación:



1. ¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo en el Sector?
2. ¿Existen mecanismos de control?
3. ¿Cuáles son las variables críticas del desempeño de “MSGT”?
4. ¿Cómo se puede mejorar la gestión actual?

## OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del trabajo es proponer mejoras a los procesos de Gestión de los Expedientes, con el fin de optimizarlos, lo que permitirá mejorar y controlar la gestión actual, enfocando los esfuerzos hacia una administración eficiente y eficaz en los procesos realizados.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Relevar la arquitectura organizacional de “MSGT”.
2. Mejorar los procesos administrativos.
3. Identificar actividades que agregan valor y no agregan valor.
4. Determinar y analizar los puntos críticos del Sistema de Control de Gestión.

## MARCO TEORICO

Pérez, Carballo Veiga (2013) afirma que para implementar un sistema es necesario el diseño y un desarrollo formal del control: es el conjunto de procedimientos y acciones relacionadas, y se compone de:

**Estructura.** Unidades organizativas en que se articula una organización a su control, son los centros de responsabilidad

**Procesos:** es el conjunto de tareas que desarrolla un sistema de control, comienza con la formulación de objetivos y planes, asignación de responsables, registro y medición de los resultados obtenidos, y finaliza con acciones de ajuste para corregirlos.

Según Zeller y Rivkin en su libro Políticas y Técnica en los Procesos del Estado (2003) asevera que la inacción viciada de estabilidad y permanencia en el cargo, tanto de funcionarios (Faz Política-Ejecutiva), como del empleado público (Soporte administrativo) propiamente dicho, impide el aprovechamiento eficiente de los Recursos Humanos.



El diseño organizacional (Echavarría Taveras) es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia se relacionan con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización.

El diseño organizacional según Chiavenato (2002), se entiende por diseño organizacional “la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales”. Específicamente, debe:

- \*Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las necesidades de dependencias que la requieran.
- \*Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- \* Crear niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios del ambiente.

Los organigramas permiten a la organización conocer la forma en que se toman las decisiones y sobre todo cómo fluye la información dentro de la misma. El flujo de información es un aspecto relevante, pues vivimos en una era basada en la información, ya sea de capital humano, sistemas software empresariales, o simplemente para la creación y desarrollo de nuevas ideas, por lo tanto, la información es uno de los principales activos con los que puede contar una organización, además del tiempo y el capital humano.

El organigrama evita así que existan superposición de funciones y responsabilidades, permitiendo que cada empleado o miembro del equipo se concentre en la función específica para la cual fue contratado. Y en este sentido es de suma importancia el conocimiento del organigrama por parte del personal de la organización sin importar su nivel jerárquico al cual pertenezca, por lo que contribuye a lograr una identificación y pertenencia, que se complementa con la responsabilidad que tiene la persona dentro de la organización.

El análisis FODA, (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual mediante la recopilación y uso de datos permiten conocer el perfil de operación de una organización en un momento dado, y a partir de ello se puede establecer un diagnóstico objetivo para mejorar la competitividad de una organización. Este análisis es aplicable a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño o



naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, y su aplicación permite determinar y establecer un diagnóstico para facilitar la toma de decisiones de los responsables de las decisiones administrativas.

El diagnóstico situacional FODA, es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. La buena imagen de una organización, se relaciona con su capacidad de crear bienes y servicios, en nuestro caso servicio a la comunidad, con un valor añadido que le permita hacerlo con la mayor eficiencia posible.

El análisis de los ambientes interno y externo, es fundamental para su proyección en el futuro y para orientar el desempeño actual. Los administradores deben tener en cuenta el entorno, para analizar sus elementos para determinar si afectan o no al desempeño de la organización.

Al entorno externo, compuesto por la economía, política, cultura, tecnología, regulaciones legales, etc., pertenecen las oportunidades y amenazas que acechan a las organizaciones. Son variables incontrolables por la organización, por lo que es importante establecer mecanismos que disminuyan los impactos de las mismas.

El entorno interno está relacionado directamente con la estructura y operación de toda organización, y abarca los sectores como finanzas, producción, mercadotecnia, por lo que en este ámbito están las fortalezas y debilidades, las que sí están bajo su control.

La administración de una organización debe de manera oportuna visualizar tanto sus oportunidades y amenazas como fortalezas y debilidades, para poder dar mérito al impacto de las mismas.

Como punto previo al abordaje del análisis FODA, es conveniente, considerar que las Fortalezas y Debilidades, son variables internas, por lo que Fortaleza, lo que es propio de la organización, está representada por los recursos humanos, su capacidad, antigüedad, experiencia, destrezas y habilidades distintivas; Debilidad, de lo que carece una organización, y se convierte en una desventaja, que le impide cumplir sus objetivos de satisfacer a la comunidad, y puede manifestarse en la tecnología, falta de capacitación de sus empleados, poca habilidad, falta de adaptación a la cultura, etc.

Al momento de obtener nuestras acciones estratégicas en base a la combinación de Factores Internos y Externos, se omitirá varios factores específicos.

Heinz Weihrich, profesor de la Universidad de San Francisco, propuso en 1982 una nueva dimensión del análisis FODA para lo que cambió el orden de las siglas y acuñó un nuevo acrónimo DAFO, por el que se identifica su propuesta, confrontando en forma de matriz las listas de fortalezas, debilidades,



oportunidades y amenazas, de manera que su combinación proporcionase cuatro propuestas de actuación después del diagnóstico.

El análisis inicial FODA permite obtener un diagnóstico de la organización, pero no indica que se puede hacer en tal situación, no propone estrategias de comportamiento de la organización. Por este motivo Heinz Wehrich, profesor de la Universidad de San Francisco, propuso en 1982 una nueva dimensión del análisis FODA para lo que cambió el orden de las siglas y acuñó un nuevo acrónimo DAFO, por el que se identifica su propuesta, confrontando en forma de matriz las listas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de manera que su combinación proporcionase cuatro propuestas de actuación después del diagnóstico:

Estrategia FO MAXI-MAXI Fortalezas vs. Oportunidades, es una combinación ideal a la que aspira cualquier institución, y consiste en maximizar las fortalezas para aprovechar (maximizar) las oportunidades.

Estrategia FA MAXI-MINI Fortalezas vs. Amenazas, consiste en maximizar las fortalezas para evitar (minimizar) las amenazas. Wehrich aconseja el uso de fortalezas con discreción cuando se afrontan amenazas en esta estrategia defensiva.

Kaoru Ishikawa (1943) a través del diagrama de causa y efecto brinda una herramienta de mejora continua enfocada en la calidad que muestra todas las posibles causas que existen detrás de un problema determinado. Su principal función es ayudar en los análisis de la organización. Esta herramienta logra examinar los inconvenientes en otros ámbitos, por ejemplo, la distribución, anomalías sociales, problemas educativos (Gutierrez:2010, de acuerdo a Novillo et al., 2017).

Según Heizer y Render (2009), el Diagrama de causa y efecto es una técnica esquemática utilizada para descubrir lugares con problemas de calidad, donde el administrador de operaciones comienza con cuatro categorías: maquinaria, equipo, mano de obra y métodos que son las causas para un análisis inicial. Las causas asociadas con las categorías se enlazan como huesos separados a lo largo de esa rama, generalmente con una lluvia de ideas

Sistema de Información. Depende de cada organización, pues varía su estrategia, y organización, el entorno, y sus actividades, alimenta al proceso de control, otorgando informes que permiten la toma de decisiones. Anthony R. y Govindarajan, (2008:11) hacen una distinción entre:

Control de Gestión: es el proceso por el que los administradores influyen sobre otros miembros para implantar estrategias, abarcando medidas del desempeño financieras y no financieras. Es un proceso, pero no sistemático, y busca las interacciones entre los individuos tratando de alcanzar mejores metas en la organización.

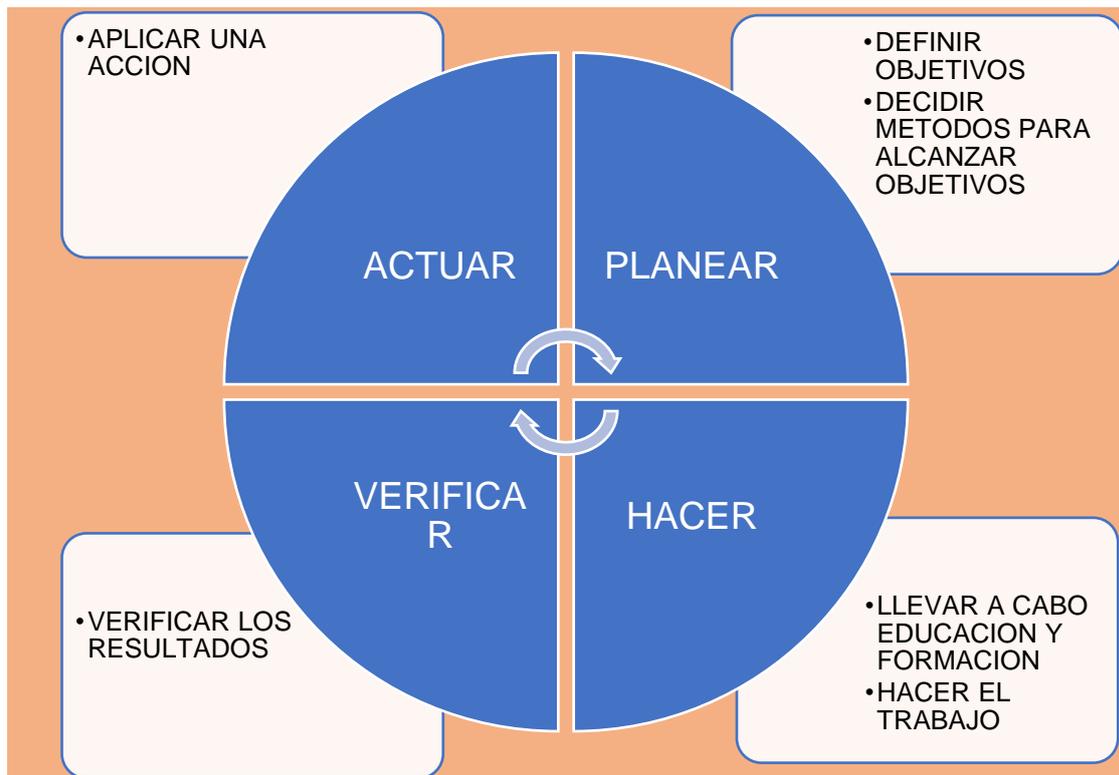


Control Operativo: es un proceso que permite verificar que las tareas se realicen de manera eficiente y eficaz, controlando que se siga con las reglas establecidas.

El ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) es un proceso que, junto con el método clásico para resolver problemas, hace posible que mejore de la calidad en los diversos procesos de la empresa. Supone un método para una mejora continua al aplicarla en la administración de los diversos procesos resulta de mucha utilidad. (Camison,2009). Incluso más, la ISO (Internacional Standardization Organization) lo ha incluido dentro de su familia de normas por su practicidad y eficiencia al momento de implementar un Sistema de Gestión, cualquiera que sea.

Deming presentó el ciclo PDCA en los años 50 en el país de Japón, por dicho motivo se le llama también "Ciclo de Deming". En Japón, ciclo PDCA se usó desde sus inicios como un método para mejorar continuamente, lo cual se aplica a los diversos contextos.

**Imagen 1. Ciclo de Deming PDCA**



**Fuente: Elaboración propia**

Kaoru Ishikawa (1943), uno de los peritos japoneses reconocidos en calidad, señaló que la esencia de la Calidad Total se encuentra en aplicar repetidamente el proceso PDCA hasta que se logren los objetivos. Para él, el ciclo PDCA al que



denominó “Ciclo de Control”, se compone de cuatro grandes etapas, y su implantación supone la realización de seis pasos que se repiten constantemente una vez finalizados:

Desarrollo y mejora continua de procesos. Gestión de Calidad. El ciclo PDCA

Las etapas y los pasos del ciclo son:

Planificar (Plan)

- Definir los objetivos
- Decidir los métodos a utilizar para alcanzar los objetivos

Do (Hacer)

- Llevar a cabo la educación y la formación
- Hacer el trabajo

Chek (Verificar)

- Verificar los resultados

Act (Actuar)

- Aplicar una acción

## MARCO METODOLOGICO

La metodología elegida para llevar a cabo la investigación, se apoya en el libro “*Metodología de la Investigación*” de *Hernández Sampieri (2018)*.

El estudio a realizar se clasifica como cualitativo.

El diseño de la investigación será de tipo fenomenológico. El método de selección de la muestra será de tipo no probabilístico o dirigida, ya que la elección de las unidades muestrales no depende de la probabilidad. Para la técnica de recopilación de datos se utilizará:

- Observación directa en la Dirección de Despacho
- Entrevistas a empleados y funcionarios del área.
- Utilización de base de datos de los sistemas actuales

Los datos recopilados se analizarán en conjunto para comprender el funcionamiento del sector.



## ANÁLISIS Y RESULTADOS

### DIAGNÓSTICO DE LA DIRECCIÓN DE DESPACHO

#### MATRIZ DE EVALUACIÓN:

Con la intención de obtener un diagnóstico preliminar de la situación interna y externa de la Dirección de Despacho, tratando de determinar los factores y su incidencia en la gestión de los expedientes se realizó una matriz FODA.

**Gráfico 4: MATRIZ FODA de la Dirección de Despacho**



**Fuente: elaboración propia**

### **FORTALEZAS**

- Fortaleza 1:

Calidad de Gestión: generalmente los trámites de los expedientes, se llevan a cabo gracias a la excelencia de las competencias personales que día a día demuestra en la tramitación de los trámites demostradas por el director de Despacho.



- **Fortaleza 2:**

Personal con experiencia: en cada Oficina de la Dirección de Despacho existe aproximadamente un 10% de personal con antigüedad mayor a 25 años desempeñándose en el mismo puesto.

## **DEBILIDADES**

- **Debilidad 1:**

Cultura Organizacional: a pesar de ser una estructura burocrática, no tiene una cultura definida, debido a que las relaciones interpersonales juegan un papel discordante, lo que impide una eficaz alineación de empleados con el estilo de Dirección actual.

- **Debilidad 2:**

Trabajo en Equipo: de las observaciones in situ realizadas se pudo determinar que no existe un real trabajo en equipo, a pesar de ser muy reducida la cantidad de personal que comparten las distintas oficinas.

- **Debilidad 3:**

Tecnología Obsoleta: la mayoría de los equipos de computación existentes en todas las oficinas que integran la Dirección de Despacho, tienen una antigüedad de más de 8 años, lo que en tecnología es mucho, dada la velocidad con que avanzan los desarrollos tecnológicos y la necesidad de agilizar los movimientos internos el equipo instalado no responde adecuadamente.

- **Debilidad 4:**

Motivación: siendo una Dependencia de la Administración Pública, generalmente el empleado, tan solo se limita a cumplir horario, y al no tener posibilidad de decisión y participación en las decisiones que se llevan a cabo en el ámbito de la Dirección de Despacho, no experimentan en consecuencia sensación de pertenencia.

- **Debilidad 5:**

Rotación de Empleados: en los últimos años se produjeron renuncias de profesionales, ya sea por ingresos al Poder Judicial, o por encontrar mejores oportunidades de trabajo en el ámbito privado.



---

## **OPORTUNIDADES**

- Oportunidad 1:

Posibilidad de Capacitación: actualmente el IPAP (Instituto Provincial de la Administración Pública), dicta durante el año distintos cursos de capacitación destinados a los empleados de la Administración Pública en general, sin embargo, podríamos afirmar que no son tenidos en cuenta por el personal que cumple sus funciones en la Dirección de Despacho del Ministerio de Seguridad.

- Oportunidad 2:

Adscripciones: posibilidad no explotada a fondo, en razón de que siempre es factible cubrir necesidades de recursos humanos, con personal que prestan servicios en las Dependencias que pertenecen al Ministerio de Seguridad.

- Oportunidad 3:

Mejora del Servicio de Internet: sin duda una materia pendiente que se debe resolver, dado que la lentitud y fallas observadas en el servicio existente, impide dar agilidad a la tramitación de los expedientes.

- Oportunidad 4:

Convenios con Organizaciones: existen Convenios firmados con Universidades que le permiten con reducciones arancelarias entre otros beneficios, a los empleados de la Dirección de Despacho, y en realidad a todo empleado público, acceder a una educación superior, que, sin duda, permitirá mayor profesionalismo en su desempeño laboral.

## **AMENAZAS**

- Amenaza 1:

Cambios de Gobierno: los cambios de gobierno, por lo menos en la Dirección de Despacho provoca sensación de inseguridad en los empleados, debido a que es un sector que tiene una fuerte injerencia política en los funcionarios de conducción, lo que provoca sensación de inseguridad en los empleados de menor rango.



- Amenaza 2:

Inseguridad Creciente: sin lugar a dudas el aumento de inseguridad trae como consecuencia una mayor necesidad de recursos comparados al nivel actual.

La gran demanda de recursos del Departamento General de Policía e Institutos Penales, reparticiones de mayor envergadura del Ministerio, se manifiesta en el aumento de pedidos que ingresan a la Dirección de Despacho a través de la Oficina de Mesa de Entradas y Salidas de Expedientes.

#### MATRIZ DAFO

Con el objetivo de profundizar los resultados, y siguiendo el análisis propuesto por Wehrich (2012), se confrontan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de manera que su combinación proporcione propuestas de actuación después del diagnóstico inicial.

**Gráfico 5. MATRIZ DAFO**

| MATRIZ DAFO |  | FACTORES INTERNOS  |   |
|-------------|--|--|---|
|             |  | FORTALEZAS MAXIMIZAR   | DEBILIDADES MINIMIZAR   |
|             |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- CALIDAD DE GESTION</li> <li>- PERSONAL EXPERIMENTADO</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- CULTURA ORGANIZACIONAL</li> <li>- TRABAJO EN EQUIPO</li> <li>- TECNOLOGIA OBSOLETA</li> <li>- MOTIVACION</li> <li>- ROTACION DE EMPLEADOS</li> </ul> |
| FACTORES    | OPORTUNIDADES MAXIMIZAR  | FO MAXI-MAXI   | DO MINI-MAXI  |
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- POSIBILIDAD DE CAPACITACION</li> <li>- ADSCRIPCIONES</li> <li>- MEJORA DE INTERNET</li> <li>- CONVENIOS CON ORGANIZACIONES</li> </ul> |  |   |



| <b>EXTERNOS</b> | <b>AMENAZAS<br/>MINIMIZAR</b>   | <b>FA MAXI-MINI</b> | <b>DA MINI-MINI</b> |
|-----------------|---|---------------------|---------------------|
|                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- CAMBIOS DE GOBIERNO</li><li>- INSEGURIDAD CRECIENTE</li></ul> |                     |                     |

**Fuente: Elaboración propia**

## **ESTRATEGIAS**

### **MAXI-MAXI:**

Está en las competencias del director de Despacho, gestionar el dictado de Seminarios para todos los empleados de la Dirección a través del IPAP, con el objeto de mejorar sus capacidades. Realizar reuniones con los empleados a los fines de hacerle conocer los Convenios existentes induciendo a la capacitación no solo para el trabajo sino también en la faz personal de los empleados.

La oportunidad de que empleados de Reparticiones que dependen del Ministerio de Seguridad puedan desempeñarse como adscriptos en el ámbito de la Dirección de Despacho, siempre que cuenten entre sus competencias con el expertise necesario para desempeñarse en el puesto requerido, contribuye en cierta forma a maximizar el numerario de personal con experiencia existente.

### **MNI-MAXI:**

La contratación de un servicio internet con mejores características técnicas y la adquisición de nuevas computadoras, disminuirá la debilidad en lo que respecta a la tecnología que actualmente tiene la Dirección de Despacho.

Los seminarios que se pueden implementar a través del IPAP deberían estar orientados conseguir competencias en trabajo en equipo, gestión de expedientes, Word y Excel avanzado, que permita capacitar a los empleados en las competencias necesarias y esenciales requeridas para lograr un mayor sentimiento de pertenencia.

La capacitación y todas las oportunidades deben estar orientadas a mejorar la cultura organizacional, por lo que el Director de Despacho debe ser el eje principal, e impulsor de esta transformación. Toda modificación a la cultura, debe



implementarse de forma gradual, siendo el estilo de dirección lo que lo debe caracterizar.

A las estrategias **MAXI-MINI** y **MINI-MINI**, no se las considera relevantes en la presente investigación.

#### PROCESO DE LA GESTIÓN DE EXPEDIENTES

Cada requerimiento a cubrir de las reparticiones oficiales dependientes del Ministerio de Seguridad, debe ser solicitada a través de una compilación de documentos e iniciada como expediente. Cada uno de ellos, debe ingresar a la Dirección de Despacho e iniciar el circuito de control y aprobación del mismo para liberar los fondos y adquirir los recursos solicitados.

**Gráfico 6. Proceso general de la gestión de expedientes.**



**Fuente: elaboración propia**

#### PROCESO RECEPCIÓN DE EXPEDIENTES

El procedimiento se inicia al llegar el expediente a la Oficina de Mesa de Entradas, quien lo recepción, clasifica, ingresa al sistema (SIGEDOG), y controla la formalidad (N° de folios, sellos y firmas); si cumple con la formalidad lo remite a la Oficina de Despacho mediante un Cuaderno de Recepción.

**Gráfico 12. Proceso de recepción de expedientes**



**Fuente: elaboración propia**



## PROCESO ANÁLISIS DE EXPEDIENTES

La Oficina de Despacho recibe el expediente, lo ingresa al sistema, analiza, y si falta trámite técnico, lo devuelve a través de Mesa de Entradas a la Dependencia de origen. Si el trámite está completo lo remite a Asesoría Letrada vía sistema y Cuaderno de Recepción.

**Gráfico 13. Proceso de análisis de expedientes**



**Fuente: elaboración propia**

## PROCESO DE EMISIÓN DEL DICTAMEN

Asesoría Letrada, recepción, ingresa, y los archiva temporalmente a los expedientes que provienen de la Oficina de Despacho. Si tiene trámite completo emite el dictamen autorizando la confección del Acto Administrativo a través de la Oficina de Despacho; si falta tramitación lo devuelve a la Dependencia original con intervención de la Oficina de Despacho y Mesa de Entradas.

**Gráfico 14: Proceso de elaboración de dictamen**



**Fuente: elaboración propia**



#### PROCESO DE CONFECCIÓN DEL ACTO ADMINISTRATIVO

La Oficina de Despacho recepción e ingresa al sistema el expediente con dictamen autorizante, y confecciona el Acto Administrativo provisorio, controla, corrige, elabora el definitivo, y finalmente lo remite al director de Despacho.

**Gráfico 15. Proceso de confección del Acto Administrativo**



**Fuente: elaboración propia**

#### PROCESO DE FIRMA DEL ACTO ADMINISTRATIVO

El director de Despacho, controla y envía a la firma el Acto Administrativo. Firmado, lo remite a la Oficina de Despacho para su protocolización, y remisión vía Mesa de Entradas a la Dependencia de origen.

**Gráfico 16. Proceso de firma del acto administrativo**



**Fuente: elaboración propia**



Gráfico 17. MATRIZ ADMINISTRATIVA

| Análisis del Sistema Administrativo |                         |                        |          |                            |   |          |                                    |
|-------------------------------------|-------------------------|------------------------|----------|----------------------------|---|----------|------------------------------------|
| Proceso                             | Subproceso              | Sector                 | INPUT    |                            | Actividades   | OUT.PUT  |                                    |
|                                     |                         |                        | Archivos | Doc./Elem                  |   | Archivos | Doc./Elem                          |
| Recepción de Expedientes.           | Generación de pase.     | Mesa de entrada.       | Exp.     | Expediente.                | Recepción de expedientes.<br>Control de folios sellados.<br>Ingresar al sistema.<br>Sellar, firmar<br>Firmar recepción con libreta.<br>Remitirá Of. de despacho.      | Exp.     | Expediente con sello.              |
| Análisis de Expedientes.            | Generación de Informe.  | Of. De despacho.       | Exp.     | Expediente c/ sello.       | Recepcionar Exp.<br>Ingresar al sistema.<br>Analizar y emisión del informe.   | Exp.     | Informe con expediente.            |
| Emisión de Dictamen.                | Generación de Dictamen. | Asesoría de entrada.   | Exp.     | Expediente.                | Recepcionar Exp.<br>Ingresar al sistema.<br>Analizar. Emitir dictamen. Firmar.  | Exp.     | Expediente con dictamen.           |
| Confección del Acto Adm.            | Confección Acto Adm.    | Of. De despacho.       | Exp.     | Expediente con dictamen.   | Ingreso al sistema:<br>Confeccionar A. Adm.<br>Provisionario. Control A. Adm. Prov. Emitir A. Adm. Final.<br>Protocolizar A. Adm.<br>Remitir a repartición de origen. | Exp.     | Expediente con A. Adm para firmar. |
| Director del despacho               |                         | Dirección de despacho. |          | Expediente con/ AAdm.      | Controlar A. Adm.<br>P/firma. Gestionar firma AA. Confeccionar parte de ruta.   |          | Expediente con AAdm para firmar.   |
|                                     |                         |                        |          | Expediente con AA firmado. | Remitir a Of. despacho para protocolizar A. Adm. Firmado  |          |                                    |

Fuente: Elaboración propia

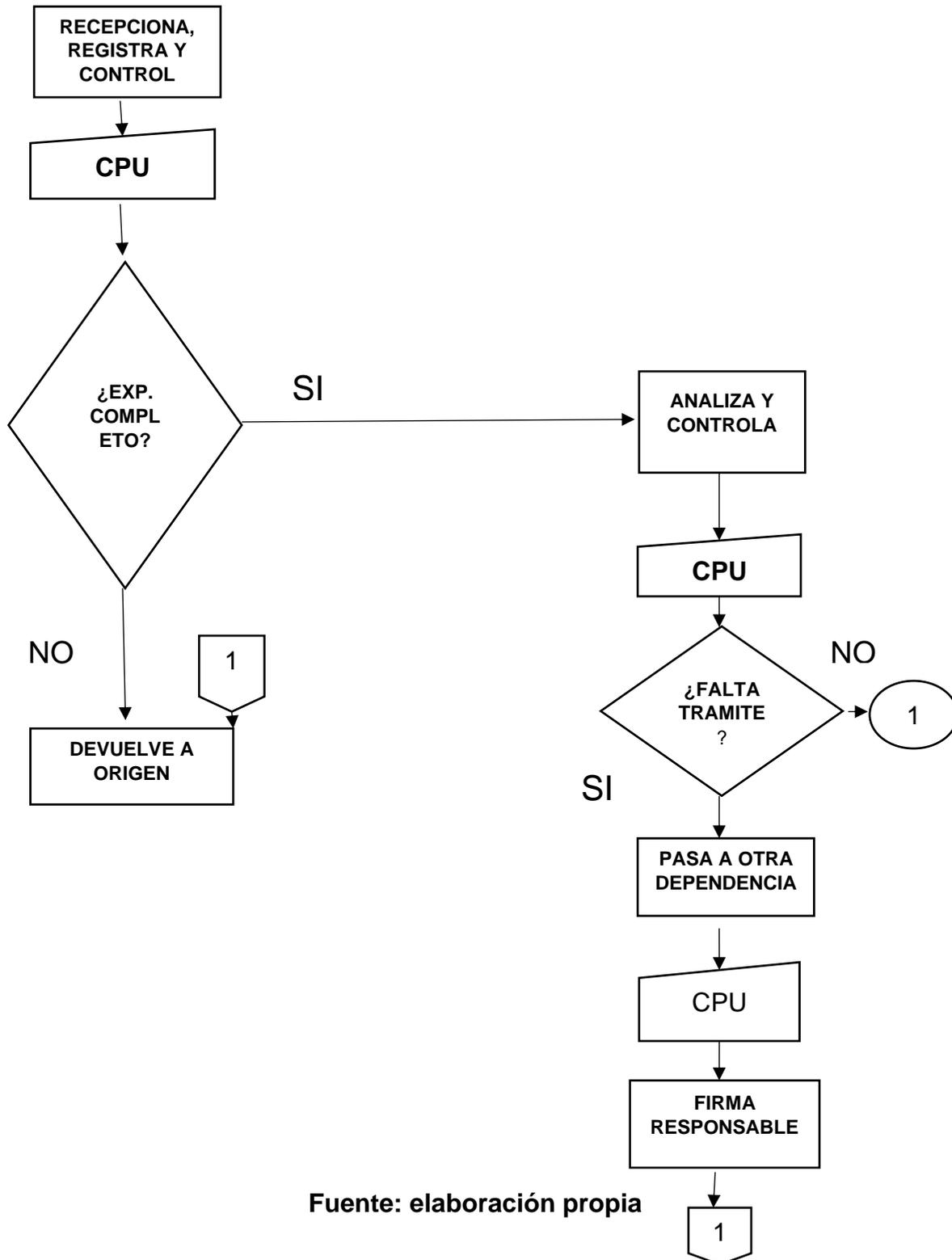


DIAGRAMAS DE FLUJOS DEL PROCESO DE GESTION DE EXPEDIENTES

Gráfico 18. Diagrama de flujo de recepción y análisis de expedientes.

OFICINA DE MESA DE ENTRADAS

OFICINA DE DESPACHO



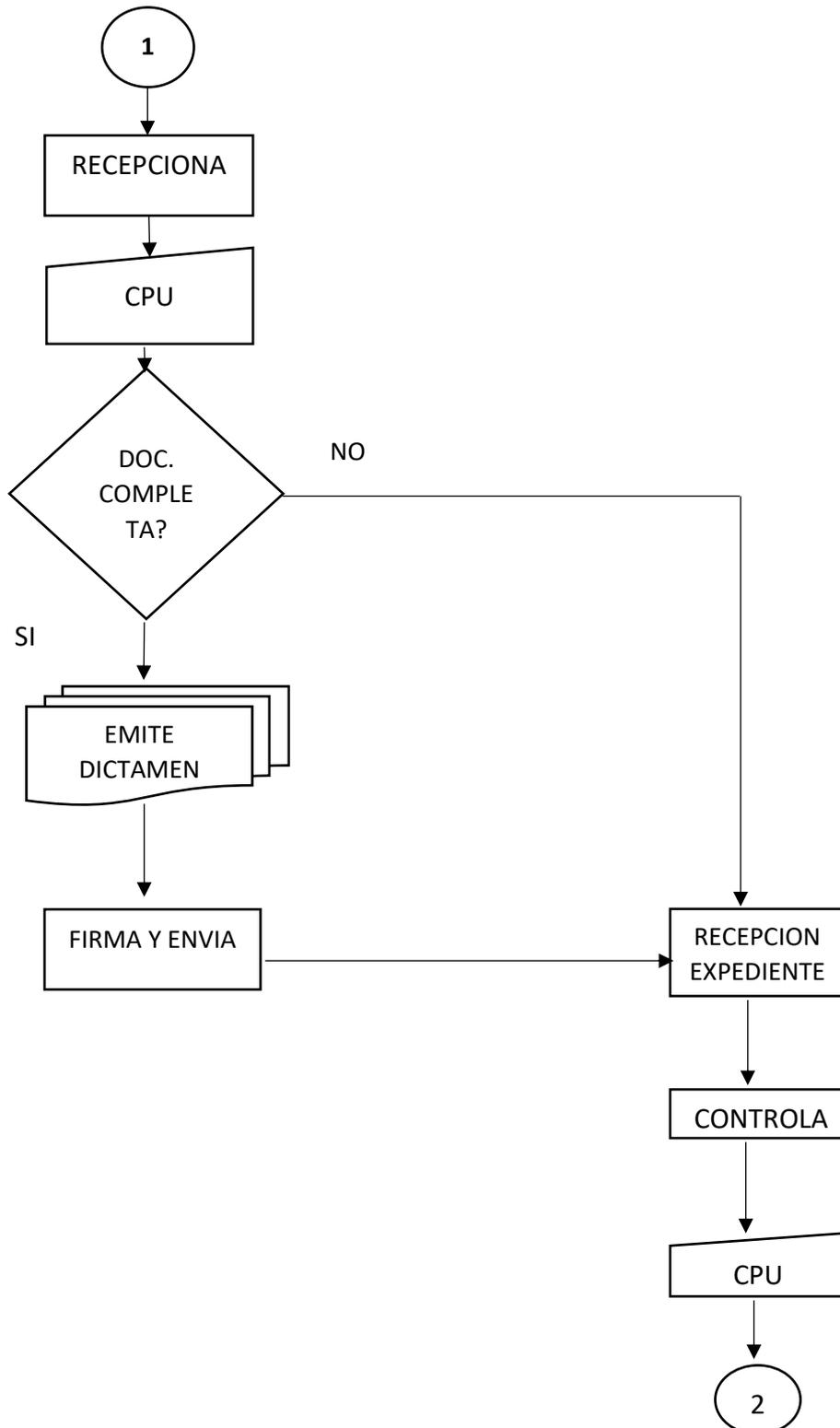
Fuente: elaboración propia



**Gráfico 19. Diagrama de flujos de emisión del dictamen**

**ASUNTO JURIDICO**

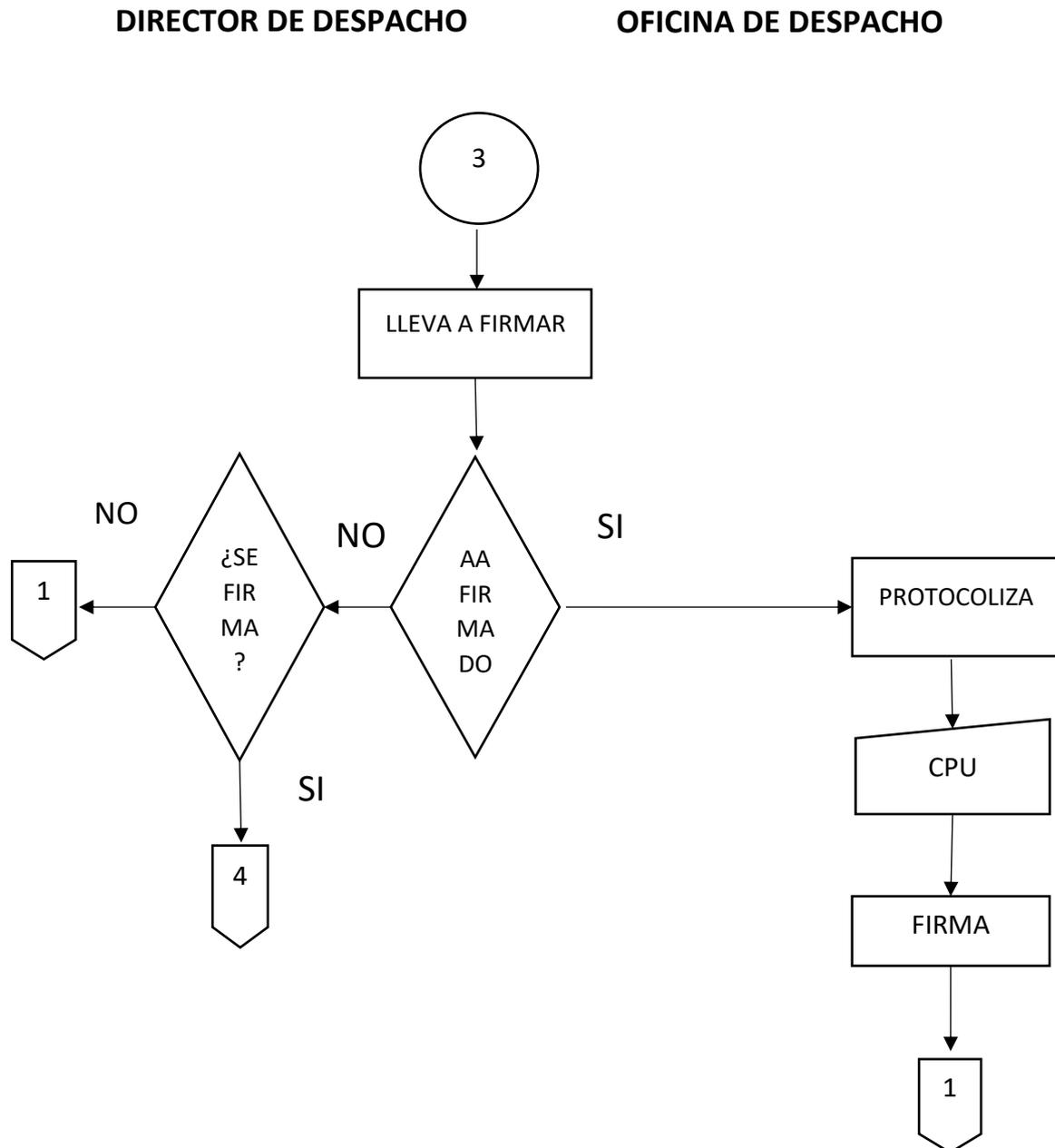
**OFICINA DE DESPACHO**







**Grafico 21. Diagrama de flujo de firma del acto administrativo**



**Fuente: elaboración propia**



---

## **OBSERVACIONES DETECTADAS EN LOS PROCESOS**

### **Recepción de expedientes:**

- Se detecta duplicación de tarea, ingreso al sistema y remisión vía Cuaderno de Recepción.
- Se acumulan expedientes, debido a la lentitud del sistema o al descuido en la tarea.
- Errores por fallas en el control formal.
- No existe un encargado formal en el puesto.

### **Análisis de expedientes:**

- Acumulación de expedientes por fallas en internet.
- Se detectan errores formales, debido a un mal control de Mesa de Entradas.
- Duplicación de tareas por doble registro, por sistema y por Cuaderno de Recepción.

### **Emisión del dictamen jurídico:**

- Acumulación de expedientes para dictamen.
- Internet lento.
- Personal nuevo con poca experiencia.
- Duplicación de tareas por doble registro de expedientes.

### **Confección del Acto Administrativo:**

- Acumulación de expedientes para la confección del Acto Administrativo.
- Informes técnicos incompletos.  
Duplicación de tareas por doble registro.
- Falta de personal.

### **Firma del Acto Administrativo:**

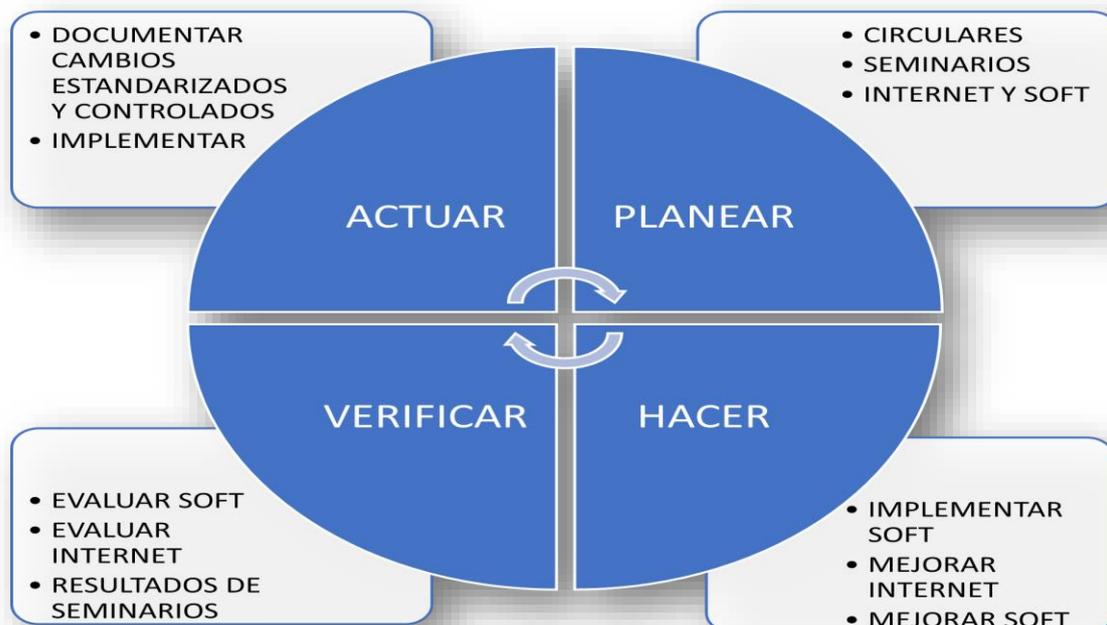
- No existe registro de la remisión del expediente.



### CICLO DE DEMING (PDCA)

Teniendo en cuenta los ambientes internos y externos analizados y diagnosticados con la matriz FODA y DAFO, se pretende a través de la aplicación del Ciclo de Deming, ejecutar una estrategia de mejora continua que permita sugerir, para facilitar o agilizar en forma más estructurada y sistemática la gestión de los expedientes en la Dirección de Despacho del Ministerio de Seguridad, localizando las posibles causas y corregirlas, de manera de contribuir a mejorar y optimizar el proceso de ingreso de los expedientes que a través de la Oficina de Mesa de Entradas ingresan a la Dirección de Despacho.

**Gráfico 22. Ciclo de Deming**



**Fuente: elaboración propia**



## DESARROLLO DEL CICLO:

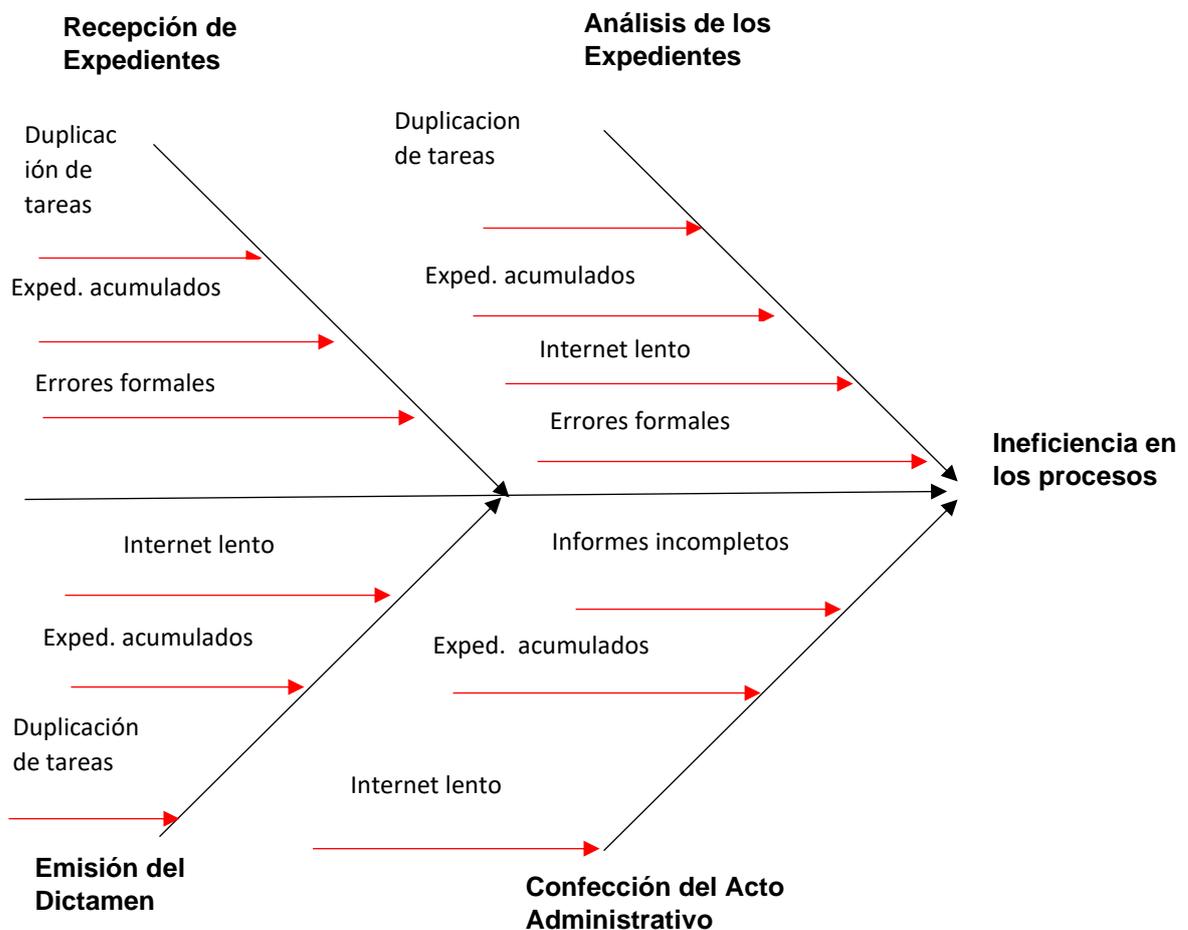
### PLANEAR

A los fines de determinar el Plan de Acción se aplica el Diagrama de Causa-Efecto de Ishikawa en sus cuatro etapas fundamentales, y a manera de mostrar en forma gráfica las causas determinadas, se exponen gráficos de barras y circulares, a los fines de identificar los factores más relevantes, y brindar un panorama más claro y explicativo de la incidencia del diagnóstico realizado.

### DIAGRAMA DE ISHIKAWA

El Diagrama de Ishikawa, muestra como las causas, Duplicación de Tareas, Internet Lento y los Expedientes Acumulados, contribuyen como efecto a provocar retraso en la gestión de los expedientes, lo que influye negativamente en los tiempos que se necesitan para resolverlos.

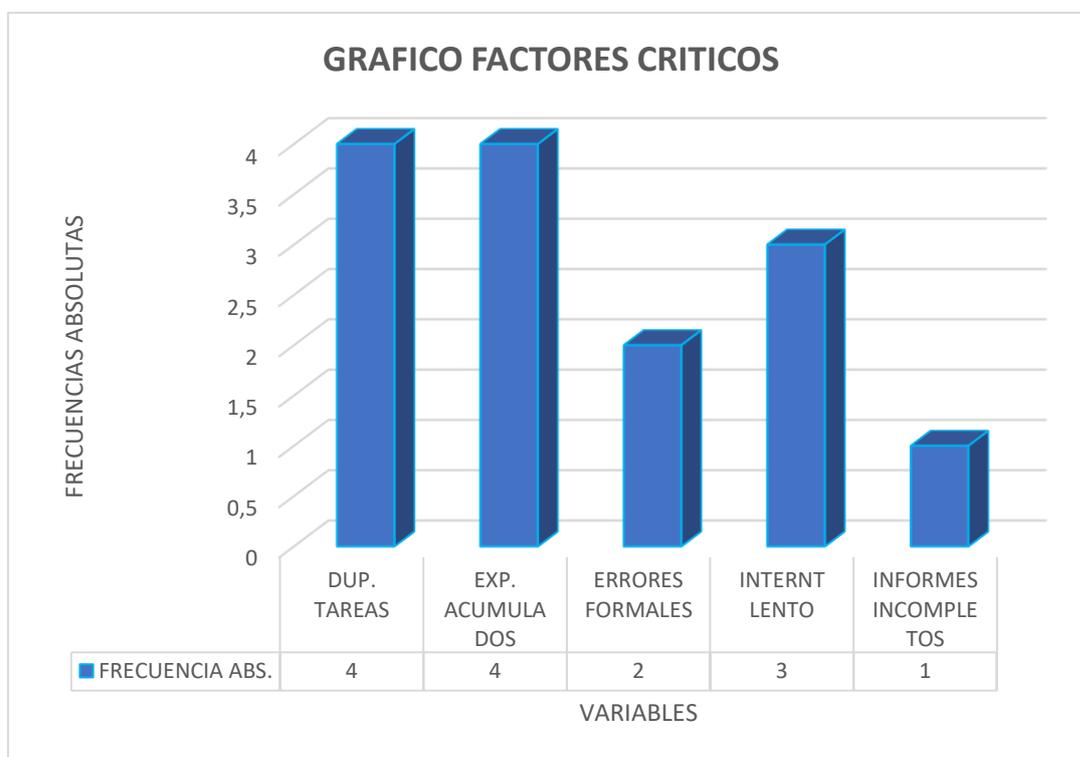
**Gráfico 23. Diagrama de Ishikawa**



Fuente: elaboración propia



**Gráfico 24. Incidencia de los factores críticos**



**Fuente: elaboración propia**

**Conclusiones:**

- \* La duplicación de tareas y los expedientes acumulados son los que se repiten con mayor frecuencia.
- \* Los errores formales y los informes incompletos son los que se repiten con menor frecuencia.
- \* La duplicación de tareas y los expedientes acumulados tienen la frecuencia más alta.
- \* Los informes incompletos tienen la frecuencia más baja.



## ACTIVIDADES Y OBJETIVOS

Se implementarán las actividades de manera de alcanzar los objetivos estratégicos de obtener mejoras en el proceso de gestión de los expedientes, y tratar de adquirir una mayor agilidad a través de la eliminación o disminución de las posibles causas que impiden lograrlo, en base a las causas identificadas en la aplicación del diagrama de Ishikawa.

## IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN:

- Circularizar a las Reparticiones que dependen del Ministerio a enviar un Comisionista a retirar de la Oficina de Mesa de Entradas todos los expedientes resueltos o con gestión inconclusa.
- Implementar Seminarios de Capacitación a través del IPAP (Instituto Provincial de la Administración Pública), para los empleados de la Oficina de Mesa de Entradas, que abarque los requisitos formales que deben tener los expedientes que ingresan o salen de la misma.
- Implementar en el Servicio Jurídico un archivo físico para los expedientes que ingresen al sector, clasificado por repartición, concepto y fecha, a los fines de darle prioridad a los más urgentes.
- La Oficina de Despacho, para evitar la acumulación de expedientes, debe remitirlo en tiempo y forma a la Oficina de Mesa de Entradas, por lo que también se la deberá incluir en la Circular a instrumentar en el corto plazo, a los fines de evaluar las mejoras.

También se recomienda la implementación de indicadores de control de actividades como ser:

- Tiempo de ciclo de expediente
- Tasa de expedientes rechazados u observados
- Nivel de Capacitación de Empleados

Un denominador común en las distintas etapas del proceso, lo constituye la lentitud en la velocidad de navegación y la duplicación de tareas, con el ingreso de datos al sistema y la recepción de los expedientes a través del Libro de Recepción; por lo que se recomienda la adquisición de un soft de gestión administrativa para implementar en las oficinas administrativas de la Dirección de Despacho.

La contratación de un servicio de internet con características técnicas superiores a la actual es de vital importancia, pues permitiría una consulta más ágil, imprimiendo mayor velocidad a la confección de los dictámenes y actos administrativos.



Un dato no menos relevante es la antigüedad de los equipos informáticos, más de 8 años, por lo que su actualización también es una prioridad.

La implementación de las actividades propuestas, permitirá pasar a la otra etapa del Ciclo.

Se deben documentar los procesos a los fines de que queden debidamente estandarizados, y evitar los cambios innecesarios.

### **DO (HACER)**

La Dirección de Despacho debería considerar las recomendaciones y contrataciones propuestas, y en coordinación con la Dirección de Administración del Ministerio, tomar los recaudos, evaluar su aplicabilidad, y en el caso de considerarlo procedente, obtener los recursos necesarios que permitan su aplicabilidad.

En lo que respecta a los Seminarios de Capacitación, se debería coordinar con el IPAP (Instituto Provincial de la Administración Pública), para programar su implementación, de ser posible en el próximo ciclo lectivo, ya que no se requiere de erogación alguna y no genera costo alguno para los empleados.

En el caso de implementarse el Soft administrativo, la adquisición de un mejor servicio de internet y la capacitación de los empleados recomendados, es importante que para que el éxito este sustentado, verificar la trazabilidad en tener registro y documentación de procesos resultados y avances obtenidos.

### **CHEK (VERIFICAR)**

El éxito es el control de todo lo recomendado, verificarlos, aplicar auditorias, medir con indicadores de cumplimiento. Se debe realizar mediciones estadísticas a los fines que con métricas se pueda determinar el cumplimiento del plan propuesto.

En esta etapa se podría comparar los valores encontrados de los indicadores con los valores estándar planificados.

### **ACTUAR**

Esta última etapa del Ciclo de Deming, nos lleva a cerrar las brechas evidenciadas en la verificación. En este caso, es importante destacar que la recomendación de realización de Seminarios de Capacitación es de aplicabilidad en el corto plazo, ya que el IPAP, solo requiere un pedido formal por parte del Director de Despacho, para formalizar y establecer el calendario de dictado de los Seminarios.



Actualmente, está en funcionamiento un Soft-SIGEDOC-, Sistema de Gestión de Documentos, que permite identificar los expedientes: número, código de repartición de origen, fecha de ingreso-egreso y concepto, pero no cuenta con las características técnicas que la Dirección de Despacho necesita para mejorar la gestión de sus procesos.

Implementar un espacio de reuniones con los empleados, permitiría al darle participación generar compromiso, y la oportunidad de participar en las decisiones relevantes, como así también encontrar oportunidades de mejoras y detectar posibles fallas.

Es decir, buscamos la madurez de la organización. Puesto que, a partir de las lecciones aprendidas, las acciones preventivas detectadas, las acciones correctivas salvadas y las acciones de mejora aplicadas, permitirá alcanzar una mejora sustancial en la gestión de los procesos de gestión de expedientes de la Dirección de Despacho. La trazabilidad del control, permitirá detectar, errores, y a los fines de minimizarlos, él debe volver a comenzar.

## RECOMENDACIONES

Del análisis de la presente investigación, y en base a los resultados encontrados, parece significativo para mejorar la agilidad y resolución de los expedientes, abarcar en cuatro aspectos las recomendaciones que propongo:

- En lo que respecta a los recursos humanos, sin lugar a dudas se deben implementar cursos de capacitación o seminarios que trate como temas excluyentes las bondades del trabajo en equipo, motivación y manejo de expedientes destinado a todos los empleados de la Dirección de Despacho, lo que contribuirá a mejorar el desempeño, el clima laboral y el manejo de los expedientes.
- La contratación de un servicio de internet que cuente con características técnicas superiores a las actuales, permitirá consultas más ágiles, evitando las demoras que ocasiona el actual servicio contratado.
- La adquisición de un soft de gestión administrativa, permitirá obtener las métricas necesarias para el análisis de la gestión, gráficos estadísticos e indicadores que contribuirán a una mejor toma de decisiones, brindando información eficaz y oportuna a los requerimientos de la Superioridad y cumpliendo con la impronta de inmediatez que es necesaria para resolver los requerimientos de las distintas reparticiones que dependen del Ministerio de Seguridad.
- Por último, formalizar los procesos a través de manuales de procedimientos y cursogramas, con el fin de facilitar la inserción de nuevos colaboradores en la repartición pública.



---

## CONCLUSION

Las organizaciones cuentan llevan a cabo diversos procesos para cumplir sus objetivos, pero no siempre se realizan con total eficiencia.

Las entidades publicas como el Ministerio de Seguridad, no quedan exentas de esta situación. Es importante contar con mecanismos que detecten las posibles fallas y se solucionen oportunamente.

La gestión de los procesos es importante para mejorar el desempeño organizacional como así también impactar en el ambiente laboral.

Formalizar los procesos, abrir canales de retroalimentación e implementar sistemas de información actualizados, permitirán a cualquier organización cumplir con su misión organizacional.



## APENDICE

### A) CUADRO DE DISTRIBUCCION DE FRECUENCIAS DEL GRAFICO 24

| VARIABLES                | FRECUENCIA<br>ABSOLUTA | FRECUENCIA<br>RELATIVA | FRECUENCIA<br>ACUMULADA | FRECUENCIA<br>PORCENTUAL |
|--------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Duplicación de<br>Tareas | 4                      | 0,29                   | 4                       | 29%                      |
| Exp.Acumulados           | 4                      | 0,29                   | 8                       | 29%                      |
| Errores Formales         | 2                      | 0,14                   | 10                      | 14%                      |
| Internet Lento           | 3                      | 0,21                   | 13                      | 21%                      |
| Informes                 | 1                      | 0,07                   | 14                      | 7%                       |
| Incompletos.             |                        |                        |                         |                          |
| <b>TOTAL</b>             | <b>14</b>              | <b>1</b>               |                         | <b>100%</b>              |

### B) MODELO DE CUESTIONARIO UTILIZADO.

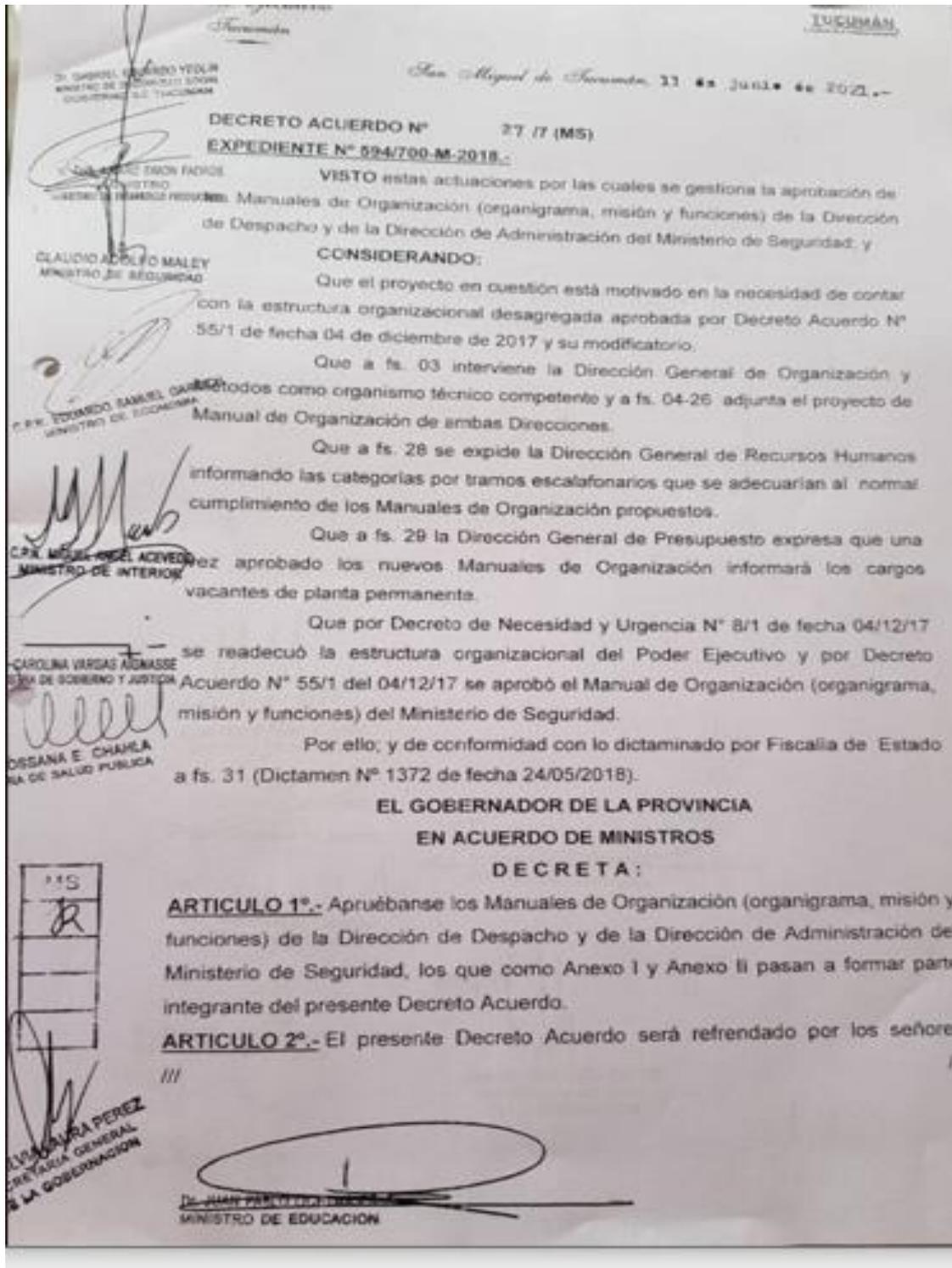
#### Preguntas

- ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimiento?
- ¿La organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional?
- ¿Considera su trabajo interesante?
- ¿Tiene independencia para actuar?
- ¿Consideras tus tareas monótonas y aburridas?
- ¿Siente que forma parte de un equipo de trabajo?
- ¿Cree que la tecnología que utiliza es la adecuada?
- ¿Piensa que la Superioridad atiende sus reclamos?
- ¿El edificio y oficinas son confortables?



ANEXO

A)

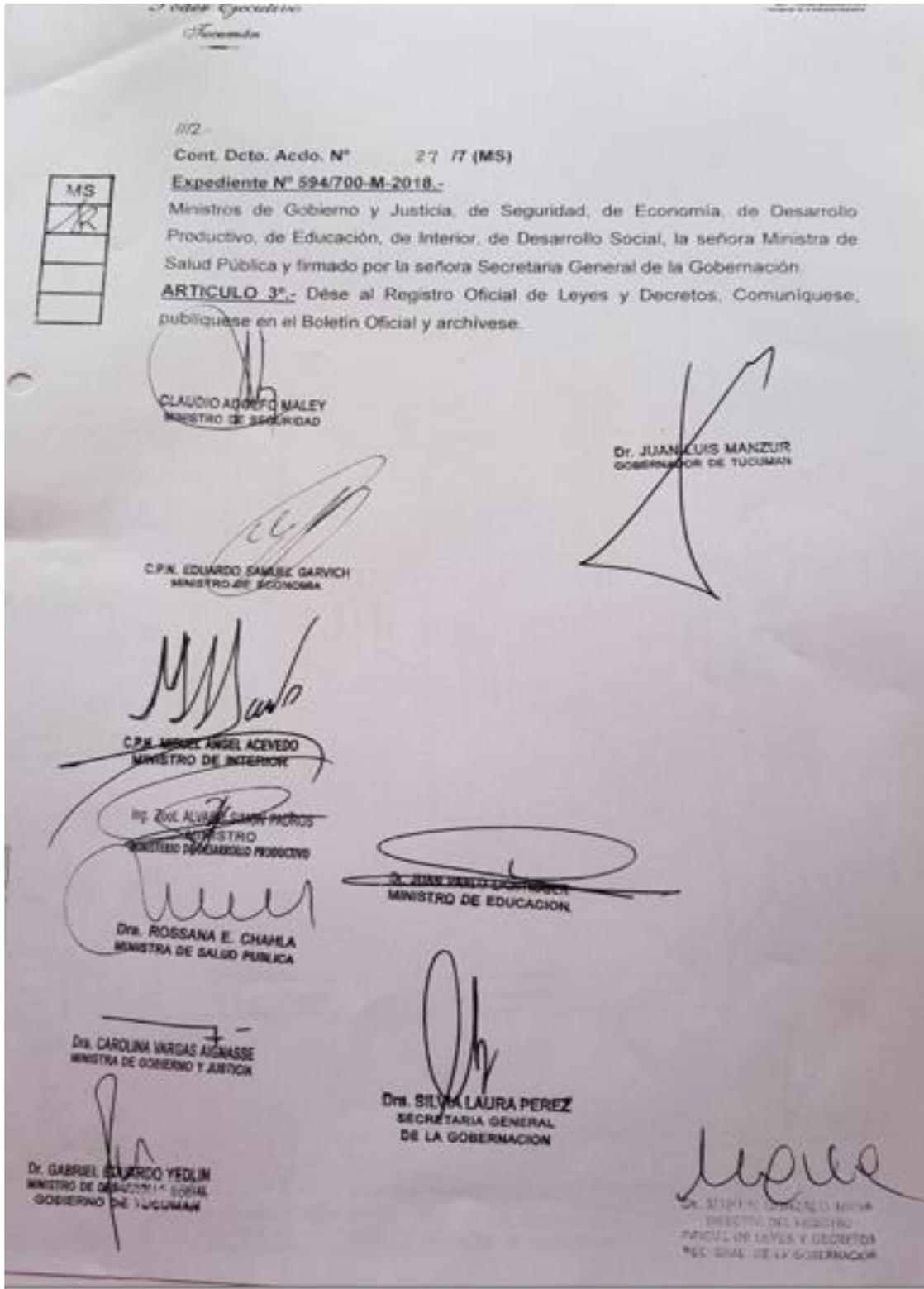




Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**XII Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



B)





---

## BIBLIOGRAFIA

- Beltrán Jaramillo, J. (1998), *Indicadores de Gestión*, 2da ed.
- Zeller y Rivkin (2003), *Políticas y Técnicas de los Procesos del Estado*, Editorial
- Hernández Sampieri, R., (2014), *Metodología de la Investigación*, Mac Graw Hill.
- Carballo Veiga J. (2010), *Control de Gestión Empresarial*, ESIC.
- Gilli, J. J, (2020), *Sistemas administrativos - Técnicos y aplicaciones*, Docencia.
- Govindarajan, V. (2007), *Sistemas de Control de Gestión*, McGraw Hill. Interamericana.
- Robbins, R. (2005) *Administración* VIII ed.
- Simons, R. (1995). *Palancas de Control*, Harvard Business School: Temas Grupo Editorial.
- Kaoru Ishikawa (2016), *El Diagrama Ishikawa*, Editorial, Primento
- Benaza-Canoto ( ), *Evaluando la Gestión Pública*, Editorial.
- Zapata,A. (2016), *Ciclo de la calidad PHVA*, Editorial UN.