



PLAN DE MEJORA PARA EL DESEMPEÑO DE LA OFICINA DE RECEPCIÓN INTERNA DEL MPD

Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración
en situación laboral o ambiente real

Mariana Cena
marianacena20@gmail.com



Resumen

Este trabajo presenta una propuesta de mejora para optimizar el desempeño de la Oficina de Recepción Interna de la Secretaría Administrativa del Ministerio Pupilar y de la Defensa.

En esta oficina se reciben solicitudes de las distintas áreas ejecutivas del Ministerio, relacionadas con la compra de bienes y la contratación de servicios necesarios para las actividades administrativas y judiciales.

El objetivo principal de esta investigación es proponer acciones de mejora en la Oficina de Recepción Interna, optimizando el circuito de los expedientes.

El marco teórico se fundamenta en la visión de la organización como un sistema socio-técnico, según Schlemenson (1998), que resalta la necesidad de integrar capital humano y tecnología para cumplir con una misión común.

Para el desarrollo del trabajo se ha optado por emplear un enfoque mixto con diseño DEXPLOS (exploratorio secuencial). Para recopilar la información necesaria, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, observación participante y revisión de los registros disponibles en la Oficina de Recepción Interna.

Entre los principales hallazgos, se destacó la falta de un sistema centralizado que permitiera acceder a la información de manera eficiente y oportuna.

Como resultado de la investigación, se diseñaron herramientas como una matriz de control interno y un flujograma para organizar el flujo de trabajo. Además, se propuso digitalizar los datos a través de un dashboard interactivo y establecer indicadores de desempeño para mejorar la eficiencia y transparencia de la gestión.

Palabras Clave: optimización del desempeño-gestión de expedientes-procesos administrativos – dashboard



Introducción

En el año 2017, la Legislatura provincial aprobó la separación del Ministerio Público en dos organismos distintos: uno llamado Ministerio Fiscal y otro denominado Ministerio Pupilar y de la Defensa. Esta división respondió a la necesidad de fortalecer la independencia y la especialización de sus funciones. Hasta ese momento, el Ministerio Público era un organismo único que reunía tanto las funciones de acusación como las de defensa.

Esta reforma estructural fue un paso importante para mejorar la administración de justicia en Tucumán, alineando el sistema con principios de imparcialidad y eficiencia.

El Ministerio Pupilar y de la Defensa de Tucumán tiene su origen en el artículo 160 bis de la Ley Orgánica del Poder Judicial de Tucumán que crea al organismo con atribuciones orgánicas, independencia y autonomía funcional, administrativa y financiera.

Dicha institución garantiza el acceso integral y gratuito a la justicia y a la debida defensa en juicio a las personas en situación de vulnerabilidad.

Dentro de las Secretarías ejecutivas que componen al Ministerio Pupilar y de la Defensa se encuentra la Secretaría Administrativa, entre sus principales funciones se encuentran la supervisión de operaciones contables y de tesorería, la inspección de la gestión de compras y contrataciones, y la garantía del cumplimiento de normativas contables y presupuestarias. Además, es responsable de mantener la comunicación y coordinación administrativa con otros poderes del Estado, elaborar informes de gestión, proponer mejoras continuas y asegurar que se cumplan los objetivos y metas presupuestarias establecidos.

En la actualidad, la Secretaría Administrativa emplea el Sistema de Administración de Expedientes (SAE) para el registro y seguimiento de los expedientes. Este sistema, diseñado originalmente para áreas judiciales, es utilizado exclusivamente por la Oficina de Recepción



Interna de la Secretaría, lo que limita su accesibilidad y dificulta el seguimiento de los expedientes por parte de otras oficinas del Ministerio.

Situación Problemática

En la Oficina de Recepción Interna, que depende de la Secretaría Administrativa, se reciben las solicitudes de las distintas áreas ejecutivas del Ministerio. Estas solicitudes están relacionadas con la compra de bienes y la contratación de servicios necesarios para llevar a cabo tanto las actividades administrativas como las funciones judiciales.

Cada solicitud debe estar dirigida al Secretario Administrativo y firmada por el solicitante. Luego, se carga en el sistema SAE, el cual asigna un número de actuación, y se pone en conocimiento del Secretario Administrativo para su aprobación. Una vez aprobada, la solicitud pasa a la Oficina de Compras, que se encarga de solicitar cotizaciones a los proveedores, las cuales deben ser conformadas por el sector solicitante. Con la conformidad de dicho sector, el expediente regresa a la Oficina de Compras, donde se determina la modalidad de contratación más adecuada.

El proceso continúa con la imputación presupuestaria, que es realizada por la Oficina de Presupuesto. Luego, el expediente pasa a la Oficina de Asesoría Letrada, donde se redacta el dictamen jurídico y la resolución correspondiente, la cual es firmada por el Sr. Ministro. Esta resolución se envía al Honorable Tribunal de Cuentas para su revisión y control. Si no se encuentran observaciones, la Oficina de Compras procede a emitir la orden de compra. Finalmente, una vez que el proveedor cumple con lo solicitado, se lleva a cabo el proceso de pago y la rendición correspondiente.

Todos los movimientos del expediente quedan registrados en el Sistema de Administración de Expedientes (SAE) que es una herramienta utilizada en el Poder Judicial para gestionar y controlar el flujo de expedientes. Este sistema permite registrar, organizar y seguir



el recorrido de cada expediente desde su inicio hasta su archivo. A través del SAE, se asignan números de actuación a los expedientes, lo que facilita su identificación y seguimiento a lo largo de todo el proceso.

El sistema SAE actualmente es de uso exclusivo de la Oficina de Recepción Interna de la Secretaría, los empleados de las otras oficinas no tienen acceso al mismo. Los sectores interesados en conocer donde se ubica un expediente, deben recurrir obligadamente a la oficina de recepción y consultar personalmente el estado de dicho expediente.

Además, cada oficina involucrada en el proceso utiliza hojas de cálculo en Excel para registrar el trabajo realizado en los expedientes. Esta información no se integra al sistema SAE, que solo registra los pases de los expedientes entre oficinas, sin detallar el trabajo específico que se realiza en cada etapa.

Estas falencias ponen en evidencia una deficiencia en la sistematización de los expedientes, lo que provoca un desconocimiento tanto del estado actual de los mismos como de los tipos de expedientes que circulan en la dependencia. Como consecuencia, se generan retrasos en el procesamiento, dificultades en el seguimiento, una falta de trazabilidad en el proceso, y una gestión ineficaz de los documentos

Preguntas de Investigación

Dado el problema planteado, se plantean las siguientes preguntas de Investigación:

1. ¿Cuáles son los procesos que se desarrollan en la Secretaría Administrativa?
2. ¿De qué manera los factores cualitativos y cuantitativos influyen en el rendimiento de las distintas oficinas dentro de la Secretaría Administrativa?



3. ¿Cómo se manifiestan las necesidades específicas de la Oficina de Recepción Interna en relación con la gestión de expedientes que no están cubiertas por el sistema SAE?

4. ¿Qué propuestas se podrían implementar para mejorar el desempeño en la Oficina de Recepción Interna?

Objetivo General

Proponer acciones de mejora en la oficina de Recepción Interna de la Secretaría Administrativa, optimizando el circuito de los expedientes mediante una gestión más eficiente del área, agilizando la respuesta de las distintas Oficinas de la Secretaría Administrativa.

Objetivos Específicos

1. Describir los procesos que se realizan en la Oficina de Recepción Interna de la Secretaría Administrativa

2. Definir los factores cualitativos y cuantitativos que impactan en el desempeño de la Oficina de Recepción Interna de la Secretaría Administrativa

3. Determinar las necesidades específicas de la Oficina de Recepción Interna de la Secretaría Administrativa en relación con la gestión de expedientes que no están cubiertas por el sistema SAE.

4. Realizar propuestas de mejora que impacten positivamente en la gestión de expedientes.

Marco Metodológico

Para el desarrollo del trabajo se ha optado por emplear un enfoque mixto con diseño DEXPLOS (exploratorio secuencial). En primera instancia se llevará a cabo la recolección de información cualitativa y posteriormente información cuantitativa. Según Hernández Sampieri y Mendoza (2008) los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos,



empíricos y críticos de investigación que involucran la recopilación y el análisis de datos cuantitativos y 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.

La muestra incluye todos los expedientes analizados en el periodo agosto a octubre 2024, muestreo por conveniencia no probabilístico.

Para la recolección de datos en la fase inicial se realizarán:

-Entrevistas semiestructuradas: con los jefes de oficinas de la Secretaría Administrativa.

El objetivo es obtener una visión detallada de los procesos actuales. Las entrevistas permitirán identificar percepciones, desafíos y áreas de mejora desde la perspectiva de quienes están directamente involucrados en el proceso administrativo.

- Observación Participante: Se llevará a cabo una observación directa de los procesos administrativos y como queda registrado el circuito del expediente en el sistema actual de expedientes.

En la segunda fase de este estudio, se llevará a cabo la recopilación de datos cuantitativos. Esta etapa se llevará a cabo mediante:

-Análisis de Datos: Se accederá a las bases de datos disponibles para realizar un análisis exhaustivo de los datos históricos y actuales. Este proceso incluirá la revisión detallada de informes y registros con el fin de identificar patrones, retrasos y problemas recurrentes en la gestión de expedientes. Se buscará cuantificar la frecuencia de incidencias y evaluar el impacto en la operatividad de los procesos.

Técnicas de análisis:

- Nube de palabras
- Flujograma



- Dashboard

Marco Teórico

La Organización como Sistema

“Sistema Socio-Técnico integrado, constituida con el propósito de cumplir con una Misión, satisfaciendo a sus miembros, a una población meta que le da sentido a su existencia y a otras partes interesadas.” Aldo Schlemenson (1998)

Una organización es un sistema que se compone de Capital Humano y de Tecnología (o herramientas), los cuales trabajan en conjunto con el objetivo de alcanzar una determinada Misión, que da vida a la organización y establece un horizonte común para sus integrantes.

Anhony R. y Govindarajan V (2001) en su libro *Sistemas de control de Gestión* refieren que un sistema de gestión se trata de un conjunto de procesos, estructuras organizativas, políticas y prácticas diseñadas para planificar, controlar y mejorar el desempeño de una organización en función de sus objetivos estratégicos. Un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información es para una organización el diseño, implantación, mantenimiento de un conjunto de procesos para gestionar eficientemente la accesibilidad de la información, buscando asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información minimizando a la vez los riesgos de seguridad de la información. En el glosario de términos de la norma ISO 27001, se define como Sistema de Gestión a un conjunto de elementos interrelacionados de una organización para establecer políticas y objetivos, y procesos para alcanzar dichos objetivos (INCIBE, 2021, pág. 70).

Simons (1998: 20) define a los Sistemas de Control como rutinas formales, basadas en la información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización.



Herbert A. Simon, en su libro *La nueva ciencia de la decisión gerencial*, se refiere al control de gestión como “un sistema de información gerencial (S.I.G.), considerándolo, a partir del advenimiento de la computadora, como un valioso subproducto de la disponibilidad de información recogida inicialmente para otros fines”. El paso más trascendente que da el control de gestión, consiste en agregar inteligencia a la información.

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.

Sistemas de Información

Los Sistemas de Información (SI) son fundamentales en la era de la tecnología y la información, desempeñando un papel clave en las organizaciones modernas. Para comprender mejor los Sistemas de Información, es esencial primero entender qué se entiende por "información". La información se puede definir como un conjunto de datos o hechos que, cuando se organizan o se procesan de manera adecuada, adquieren un valor adicional significativo. Este valor adicional surge de la capacidad de la información para influir en la toma de decisiones, proporcionar conocimiento o contribuir a la comprensión de un contexto o situación específica. Los Sistemas de Información, como los describen Stair y Reynolds (2010), son conjuntos de componentes interrelacionados que realizan una serie de funciones esenciales: reúnen, procesan, almacenan y distribuyen datos e información. Estos sistemas no solo manejan la información de manera eficiente, sino que también proporcionan mecanismos



de retroalimentación, esenciales para la evaluación y mejora continua de los procesos y operaciones de una organización. Los SI se clasifican en varias categorías, cada una diseñada para servir a diferentes necesidades y objetivos. Estas categorías incluyen:

1. Sistemas de Procesamiento de Transacciones (TPS): Diseñados para procesar grandes volúmenes de transacciones rutinarias de manera eficiente, como ventas, recibos, depósitos y nóminas.

2. Sistemas de Información Gerencial (MIS): Orientados a proporcionar información regularizada a través de informes y pantallas para ayudar en la toma de decisiones operativas y de gestión.

3. Sistemas de Apoyo a la Toma de Decisiones (DSS): Proporcionan apoyo en la toma de decisiones a través del análisis de datos y modelos, ayudando a resolver problemas complejos y a tomar decisiones basadas en datos.

4. Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP): Integran todas las facetas de una operación, incluyendo desarrollo de productos, manufactura, ventas y marketing, en un solo sistema integral.

5. Sistemas de Información Ejecutiva (EIS): Diseñados para proporcionar información clave a los ejecutivos y gerentes de alto nivel para ayudar en la planificación estratégica y la toma de decisiones. La implementación y gestión efectiva de los Sistemas de Información requieren un entendimiento profundo de las necesidades de la organización, así como de la tecnología disponible. Esto implica no solo la selección del tipo adecuado de SI, sino también la adaptación y personalización del sistema para satisfacer las necesidades específicas de la empresa, asegurando que el sistema sea escalable, seguro y capaz de adaptarse a los cambios y desafíos futuros.

El concepto de Administración



La administración es un sistema que cumple determinada función dentro de un suprasistema que es la organización.

Para poder llevar adelante sus estrategias, desarrollar sus políticas y lograr sus objetivos, las organizaciones deben contar con una función que le imprima dirección y sentido a sus actos: esa función es la administración

Por sí misma carece de función propia y no posee existencia autónoma. Separada de la organización a la cual sirve, no significa nada (Drucker, 1978) pero a su vez, una organización sin administración sólo sería sinónimo de caos.

La Estructura Organizacional puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas (Henry Mintzberg - 2006)

Para Etkin: “La estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un sistema bajo las condiciones particulares de tiempo y lugar”

Según la definición proporcionada por la Norma ISO, la Estructura Organizacional “es la disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal”.

La estructura interna del sistema es estable en un momento determinado y en ciertas circunstancias. Cuando varía la relación del sistema con el medio, o cuando alguna de las partes tiende a aislarse del conjunto, la Estructura pierde representatividad y debe adaptarse.

Procesos y procedimientos

Según la Real Academia de la Lengua Española define procesos con cuatro acepciones diferentes:

-“Acción de ir hacia adelante”

-“Transcurso del Tiempo”

-“Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”



-“Procedimiento, actuación por trámites judiciales o administrativos”

De estas definiciones podemos destacar ciertos elementos diferenciadores:

Temporalidad: Las definiciones anteriores implican necesariamente el transcurso del tiempo. Cuando se lleva a cabo un proceso éste se desarrolla a lo largo de un lapso de tiempo determinado
Secuencialidad: Todo proceso comprende una serie de fases que se suceden, un conjunto de hechos o actos que se desarrollan en forma concatenada.

La RAE define a Procedimiento como:

- Sucesión, serie de cosas que siguen cada una a otra
- Acto o serie de actos u operaciones con que se hace una cosa
- Método de ejecutar algunas cosas

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (Norma ISO 9000:2000)

Para los Sistemas de Gestión de Calidad “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”

Los Límites : El proceso debe ser continuo y fluido, con actividades y responsabilidades perfectamente definidas y concatenadas.

Debe resultar sencillo identificar la entrada y la salida de la cadena de actividades para establecer sus límites.

Se trata de delimitar dónde empieza y dónde termina la secuencia de actividades relacionadas con el proceso.

Definiciones vinculadas a un Proceso

Flujo: Presenta los métodos para transformar las entradas en salidas.

Efectividad: Se encarga de superar las expectativas del cliente.



Eficacia: Usar adecuadamente los recursos para generar una salida del proceso (lograr una meta).

Tiempo de Ciclo: Lapso necesario para transformar las entradas en salidas.

Costo: Es el uso de recursos en que se incurrió para la ejecución del proceso.

Un proceso debe tener una misión claramente definible, fronteras delimitadas con entradas y salidas concretas, secuencias de etapas visiblemente integrables, la posibilidad de poder ser medido en cantidad, calidad y costo.

Tipos de Proceso

Imagen n°1: Tipos de procesos



Fuente: Los procedimientos, cursogramas y formularios, Folgar Oscar (1999)

El ciclo PDCA

Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act), también conocido como ciclo de Deming en honor a su creador, Edwards Deming, constituye la columna vertebral de todos los procesos de mejora continua:

- **PLANIFICAR:** Establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización



- ACTUAR: Tomar acciones para mejorar el desempeño de los procesos
- HACER: Implementar los procesos
- CONTROLAR: Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos del producto, e informar los resultados.

Imagen n°2: El ciclo de Deming / PDCA



Fuente: Ciclo PDCA, Deming, W. E (1986)

Indicadores clave de desempeño (KPI)

Según Peter F. Drucker en su obra "The Practice of Management", los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) son herramientas fundamentales para evaluar el rendimiento de una organización, departamento o proceso en relación con los objetivos establecidos. Estas métricas específicas son seleccionadas cuidadosamente para reflejar áreas críticas de rendimiento y proporcionar una visión cuantitativa del éxito de la organización. Los KPIs, al ser utilizados de manera apropiada, permiten a los líderes y gerentes medir el progreso hacia metas estratégicas y evaluar la eficacia de las estrategias y acciones implementadas. Actúan como herramientas de medición objetiva que facilitan la toma de decisiones informadas y orientan los esfuerzos hacia la mejora continua de la operación organizacional. Es importante destacar que los KPIs pueden



abarcar una amplia gama de áreas, desde la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente hasta la rentabilidad financiera y la productividad del personal. Su relevancia radica en su capacidad para traducir los objetivos estratégicos en medidas tangibles y evaluables, lo que promueve una gestión basada en datos y una alineación efectiva de los esfuerzos con las metas organizacionales.

Aplicación

Fase de Diagnóstico

Secretaría Administrativa

La Secretaría Administrativa cuenta con una estructura definida, así como con una misión y funciones claramente establecidas, las cuales se detallan a continuación:

Dependencia jerárquica: Ministerio Pupilar y de la Defensa.

Misión: asegurar una adecuada coordinación, gestión y ejecución de las actividades presupuestarias, contables, financieras, y de compras y contrataciones del Ministerio Pupilar y de la Defensa.

Funciones:

- ✓ Asesorar y asistir al Ministro Pupilar y de la Defensa en el desarrollo de las actividades de gestión administrativa tendientes a lograr la agilización y optimización de la función jurisdiccional.
- ✓ Interpretar y aplicar las normas técnicas para la formulación, modificaciones y evaluación de los presupuestos respectivos.
- ✓ Supervisar las operaciones contables que se realicen en el ámbito de su jurisdicción respecto al movimiento de fondos, valores y presupuesto.
- ✓ Controlar las actividades de tesorería, respecto de los movimientos de ingresos y egresos, rindiendo cuenta documentada de los mismos.



-
- ✓ Inspeccionar la gestión y ejecución de las compras y contrataciones en general y la administración patrimonial en el ámbito de su competencia, de conformidad a la normativa que rige en la materia.
 - ✓ Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos que dicten los órganos rectores del sistema de administración contable financiera.
 - ✓ Asesorar y asistir al MPD en el trámite, estudio, resolución y ejecución de asuntos relacionados con la planificación y ejecución del presupuesto ministerial, dentro del marco de la normativa vigente en la materia.
 - ✓ Realizar todo trámite encomendado por el Ministro, en representación del MPD, ante dependencias públicas y privadas.
 - ✓ Mantener el enlace administrativo con la Corte Suprema de Justicia de la Provincia de Tucumán, Ministerio Público Fiscal, Poder Legislativo y Poder Ejecutivo.
 - ✓ Propiciar el desarrollo, implementación y administración de herramientas metodológicas y tecnológicas requeridas para las tareas de monitoreo y evaluación de gestión administrativa.
 - ✓ Constatar el cumplimiento de objetivos, acciones y metas de los proyectos y operaciones presupuestados.
 - ✓ Elaborar periódica y regularmente informes de control de gestión administrativa que promuevan la generación de alternativas para la toma de decisiones de la Secretaría.
 - ✓ Proponer a oficinas de la Secretaría Administrativa, la implementación de acciones preventivas o resolutorias encaminadas a lograr un adecuado cumplimiento de sus objetivos.
 - ✓ Comparar los resultados esperados con los alcances obtenidos como recurso para evaluar, diagnosticar e introducir mejoras en la gestión administrativa.



- ✓ Entender en la definición y evaluación del proceso de recepción de bienes muebles, materiales, suministros y servicios.

Composición:

- Subsecretaría Administrativa Financiera
- Subsecretaría de Suministros y Servicios
- Oficina de Presupuesto
- Oficina de Sueldos
- Oficina de Gestión Previsional
- Oficina de Recepción Interna
- Delegación Secretaría Administrativa Centro Judicial Concepción
- Delegación Secretaría Administrativa Centro Judicial Monteros
- Delegación Secretaría Administrativa Centro Judicial Este

Imagen N°3: Estructura de la Secretaría Administrativa

MINISTRO PUPILAR Y DE LA DEFENSA



Fuente: Resolución N° 637/2023 – Ministerio Pupilar y de la Defensa



Oficina de Recepción Interna

Dependencia jerárquica: Secretaría Administrativa.

Misión: dirigir, coordinar y controlar la tramitación de los expedientes de la Secretaría Administrativa, garantizando celeridad en el circuito administrativo.

Funciones:

- ✓ Recepcionar solicitudes, expedientes, facturas y demás actuaciones remitidas a la Secretaría Administrativa.
- ✓ Protocolizar y resguardar las resoluciones y circulares emitidas por la Secretaría Administrativa.
- ✓ Controlar las formalidades de las actuaciones.
- ✓ Realizar la distribución del despacho.
- ✓ Proporcionar información relacionada con el destino y seguimiento de los expedientes, notas, resoluciones en base a los registros habilitados a tal fin.
- ✓ Efectuar el seguimiento de expedientes en el Honorable Tribunal de Cuentas y en la Delegación Fiscal.
- ✓ Colaborar en tareas administrativas, como la generación de reportes, el mantenimiento de registros y la actualización de bases de datos.

Para analizar la operativa y el manejo de expedientes de la Secretaría Administrativa, es fundamental comprender las actividades y procesos involucrados, así como identificar los puntos claves que influyen en su gestión. Con este objetivo, se realizaron entrevistas con los jefes de oficinas, lo que permitió obtener una mayor claridad y entendimiento sobre las actividades y procesos en cuestión.

De aquellas entrevistas se pudo generar una nube de palabras, identificando aspectos relevantes:



Imagen N°4: Nube de palabra



Fuente: Elaboración propia a través de la pagina www.wordart.com

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

Imagen N°5: Matriz Foda



Fuente: Elaboración propia



Fortalezas:

- Estructura Organizativa Clara: La dependencia jerárquica facilita la toma de decisiones y la responsabilidad.
- Colaboración y Soporte: La colaboración en tareas administrativas fomenta un ambiente de trabajo cohesionado.
- Ambiente laboral: Un entorno laboral agradable que contribuye al bienestar y productividad del personal.

Oportunidades:

- Implementación de nuevas herramientas tecnológicas: para mejorar el seguimiento de los expedientes.
- Digitalización de Procesos: Implementar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de expedientes y mejoren la celeridad administrativa.
- Capacitación del Personal: Proporcionar formación continua al personal para optimizar su desempeño.
- Mejorar la Comunicación: Fortalecer canales de comunicación con otras áreas para facilitar la recepción y seguimiento de solicitudes

Debilidades:

- Sistema de información: acceso limitado al sistema SAE, afectando la transparencia y la comunicación entre oficinas
- Falta de información en tiempo real: La ausencia de actualización en tiempo real dificulta la toma de decisiones informar

Amenazas:

- Resistencia al cambio en la implementación de nuevos sistemas de gestión.



- **Riesgos de Seguridad:** Posibles amenazas a la seguridad de la información manejada, especialmente si no se implementan medidas adecuadas.

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades):

1. **Fortalecer la digitalización y las herramientas tecnológicas:** Aprovechar la estructura organizativa clara y el ambiente laboral positivo para implementar nuevas herramientas tecnológicas y digitalizar procesos
2. **Mejorar la comunicación interna:** Utilizar la colaboración y soporte dentro del equipo para fortalecer los canales de comunicación con otras áreas, facilitando la gestión de expedientes y solicitudes.
3. **Capacitación continua:** Fomentar el buen ambiente laboral ofreciendo capacitaciones para el personal, con el fin de mejorar las competencias y optimizar el uso de las nuevas tecnologías.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades):

1. **Capacitación en el uso de nuevas tecnologías:** Superar las limitaciones de acceso al sistema SAE y la falta de información en tiempo real ofreciendo formación específica sobre el uso de nuevas herramientas tecnológicas y procesos digitalizados.
2. **Modernización del sistema de gestión:** Aprovechar la oportunidad de digitalizar procesos para reducir la duplicación de registros y la pérdida de expedientes, resolviendo así problemas operativos.
3. **Mejorar la trazabilidad:** Utilizar la oportunidad de fortalecer la comunicación entre áreas para minimizar la pérdida de información sobre los expedientes y asegurar un flujo de trabajo más eficiente.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas):



1. Promover la colaboración para facilitar la aceptación del cambio: Aprovechar la cohesión y buen ambiente laboral para implementar estrategias de cambio organizacional que enfrenten la resistencia al cambio en la adopción de nuevas tecnologías.

2. Implementar mejoras de seguridad aprovechando la estructura organizativa clara: Utilizar la estructura jerárquica clara para asignar responsabilidades específicas en cuanto a la seguridad de la información y el acceso a los sistemas, minimizando los riesgos de

3. Comunicación activa para prevenir problemas de seguridad: Fomentar una cultura de colaboración que permita identificar y abordar riesgos de seguridad, manteniendo un ambiente laboral positivo y productivo

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas):

1. Gestión del cambio organizacional y capacitación en nuevas tecnologías: para enfrentar la resistencia al cambio y las limitaciones de acceso al sistema SAE, se debe diseñar un plan de gestión del cambio organizacional que involucre capacitación continua en nuevas tecnologías. A través de un enfoque gradual y de sensibilización, se busca reducir la resistencia del personal hacia la implementación de sistemas más modernos. La capacitación también debe enfocarse en el manejo del nuevo sistema y las ventajas que traerá en términos de eficiencia y seguridad.

2. Mejorar la integración entre áreas mediante plataformas digitales seguras: para mitigar la falta de información en tiempo real y las amenazas de descoordinación entre áreas, se debe implementar una plataforma digital integrada y segura que permita la actualización y el acceso a la información de forma inmediata. De esta manera, se combate tanto las debilidades del sistema actual como las amenazas de pérdida de información y de seguridad de datos. La



integración de procesos reducirá también los problemas de comunicación y aumentará la eficiencia en la gestión de expedientes.

En la segunda fase de este estudio, se procedió a la recopilación de datos cuantitativos. Al analizar el sistema de gestión utilizado, se observó que este solo registra los "pases" de los expedientes, pero no captura su evolución real dentro del proceso, ya que no registra el movimiento de oficina en oficina ni permite visualizar la trazabilidad del expediente. Esto significa que el sistema no extrae información relevante sobre el estado actual del expediente. Debido a esta limitación, se optó por analizar dos planillas de Excel, en las que se documentan tanto los movimientos de los expedientes como las resoluciones protocolizadas por la Secretaría Administrativa.

A continuación se presentan las bases de datos relevadas y sus respectivas variables:

Tabla 1: Movimientos de los expedientes

Fecha	Nº Expediente	Detalle	Pase	Ministerio
15/03/2014 08:17:00/2014		Adquisición de Normas	Compras	Solicitar presupuesto
15/03/2014 08:17:00/2014		Instalación de cámaras de seguridad	Compras	Solicitar presupuesto
15/03/2014 08:17:00/2014		Contratación de servicio de instalación de cámaras - Avenida calle 24 de septiembre IV 333 Montevideo	SI, Licitado	Resolución
15/03/2014 11:17:00/2014		Servicio de limpieza de datos personales	Presupuesto	Resolución
15/03/2014 11:17:00/2014		Servicio de limpieza de datos personales	SI, Licitado	Resolución
15/03/2014 11:17:00/2014		Cursos "Introducción a la lengua de señas argentina"	Presupuesto	Pago
15/03/2014 11:17:00/2014		Subvención - asistencia de trabajo	Presupuesto	Pagos
15/03/2014 11:17:00/2014		Pago profes de apoyo	Presupuesto	Resolución
15/03/2014 11:17:00/2014		Mantenimiento de construcción en caso - Avenida calle 24 de septiembre IV 333 Montevideo	Presupuesto	Resolución
15/03/2014 11:17:00/2014		Pago profes de apoyo	SI, Licitado	Resolución
15/03/2014 11:17:00/2014		Adquisición de libros de café	Compras	Solicitar presupuesto
15/03/2014 11:17:00/2014		Adquisición de copias informática	Compras	Solicitar presupuesto
15/03/2014 11:17:00/2014		Adquisición de libros de café	Compras	Solicitar presupuesto
15/03/2014 11:17:00/2014		Resolución del servicio de internet dedicado argentino TELMEX - agosto 2014	Ministerio	Resolución
15/03/2014 11:17:00/2014		Mantenimiento de construcción en caso - Avenida calle 24 de septiembre IV 333 Montevideo	SI, Licitado	Resolución
15/03/2014 11:17:00/2014		Mantenimiento de puntos de red para Internet IV Seminario 411	Presupuesto	Resolución
15/03/2014 11:17:00/2014		Pago profes de apoyo	Delegación	Control
15/03/2014 11:17:00/2014		Resolución del servicio de internet dedicado argentino TELMEX - agosto 2014	Compras	Solicitar presupuesto
15/03/2014 11:17:00/2014		Mantenimiento de puntos de red para Internet IV Seminario 411	SI, Licitado	para solicitar
15/03/2014 11:17:00/2014		Pago profes de apoyo	Presupuesto	Pago
15/03/2014 11:17:00/2014		Asesoramiento técnico oficial del FAN B	Compras	Pagos
15/03/2014 11:17:00/2014		Mantenimiento de construcción en caso - Avenida calle 24 de septiembre IV 333 Montevideo	Delegación	Control
15/03/2014 11:17:00/2014		Mantenimiento técnico al sistema de SIT 11	Compras	Presupuesto
15/03/2014 11:17:00/2014		Mantenimiento de construcción en caso - Avenida calle 24 de septiembre IV 333 Montevideo	Compras	CC
15/03/2014 11:17:00/2014		Mantenimiento de puntos de red para Internet IV Seminario 411	Delegación	Control

Fuente: Registro de la Oficina de Recepción Interna

En la tabla 1 se pueden observar las siguientes variables:

- Fecha: Indica la fecha en la que se registró el pase del expediente.
- N° Expediente: Número único asignado al expediente por el sistema SAE.
- Detalle: Asunto de la solicitud.



- Pase: Oficina a la que se envía el expediente.
- Motivo: Razón por la cual el expediente fue enviado a esa oficina.

Tabla 2: Resoluciones

N° RESOL	FECHA	EFECTO	ASUNTO	Ministro a cargo
00049/2014	14/07/2014	07/06/2014/07/01	Pago Internet celular	Dr. Economía/Ciencia
00050/2014	14/07/2014	07/06/2014/07/01	Cartas-partida de servicio de mantenimiento del sistema de alarmas y cámaras de seguridad instalada en el edificio N° 333 -Monteros	Dr. Economía/Ciencia
00051/2014	14/07/2014	16/07/2014/07/01	Pago prima seguro 1470/2013	Dr. Economía/Ciencia
00052/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Remisión de Internet conectada Monteros - Sucremasa S.A.	Dr. Economía/Ciencia
00053/2014	14/07/2014	07/06/2014/07/01	Pago de agua de Internet - San Pablo de Yabebé	Dr. Economía/Ciencia
00054/2014	14/07/2014	07/06/2014	Pago de alquiler de inmueble calle Sucremasa N° 1347 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00055/2014	14/07/2014	17/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle España N° 1394 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00056/2014	14/07/2014	18/07/2014/01	Pago de alquiler de inmueble sito en calle 9 de Julio N° 250 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00057/2014	14/07/2014	07/06/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble sito en calle Argentina N° 2814	Dr. Economía/Ciencia
00058/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Mantenimiento de terreno para el inmueble sito en calle España N° 300 - Monteros	Dr. Economía/Ciencia
00059/2014	14/07/2014	07/06/2014/07/01	Asignación de terreno para el inmueble sito en calle España N° 300 - Monteros	Dr. Economía/Ciencia
00060/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Mantenimiento de mantenimiento con agua 14 de septiembre N° 100 - Monteros	Dr. Economía/Ciencia
00061/2014	14/07/2014	07/06/2014/07/01	Remisión de Internet celular	Dr. Economía/Ciencia
00062/2014	14/07/2014	07/06/2014/07/01	Remisión de Internet celular	Dr. Economía/Ciencia
00063/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago del mantenimiento de iluminación de inmueble sito en calle España N° 1478	Dr. Economía/Ciencia
00064/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble sito en calle Argentina N° 2814 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00065/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Mantenimiento de agua para inmueble sito en calle España N° 333	Dr. Economía/Ciencia
00066/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Asignación de agua	Dr. Economía/Ciencia
00067/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Asignación de fondo patrimonio de gestión de funcionamiento - CH Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00068/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle 15 de mayo N° 188 - Monteros	Dr. Economía/Ciencia
00069/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle 15 de mayo N° 188 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00070/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00071/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00072/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00073/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00074/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00075/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00076/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00077/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00078/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00079/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00080/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00081/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00082/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00083/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00084/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00085/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00086/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00087/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00088/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00089/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00090/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00091/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00092/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00093/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00094/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00095/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00096/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00097/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00098/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00099/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia
00100/2014	14/07/2014	14/07/2014/07/01	Pago de alquiler de inmueble calle San Martín N° 1467 - Tucumán	Dr. Economía/Ciencia

Fuente: Registro de la Oficina de Recepción Interna

En la tabla 2 se pueden observar las siguientes variables:

- N° de resolución: número único asignado de manera manual
- Fecha: Indica la fecha en la que se protocolizo el pase del expediente.
- N° Expediente: Número único asignado al expediente por el sistema SAE.
- Asunto: detalle de la solicitud
- Ministro a cargo: Autoridad competente que firmo el instrumento

A partir de la inmersión en la organización, la observación y entendimiento de los procesos, la recolección de datos y entrevistas, se identificaron los siguientes errores en el proceso administrativo:

- Falta de Firma en Solicitudes: Las solicitudes de pedido no siempre llegan firmadas por el solicitante, lo que puede generar confusiones o demoras en su procesamiento.
- Acceso Limitado al Sistema SAE: Aunque los pases entre oficinas quedan registrados en el Sistema SAE, las demás oficinas no tienen acceso a este sistema, limitando su



capacidad para consultar el estado de los expedientes. Solo la Oficina de Recepción Interna tiene acceso.

- Registro Doble e Incompleto: La Oficina de Recepción Interna utiliza tanto el Sistema SAE como una planilla de Excel para el registro de expedientes. Sin embargo, esta planilla se encuentra incompleta, lo que puede afectar la integridad de la información.

- Pérdida de Rastro de Expedientes: Una vez que un expediente sale de la oficina, las oficinas involucradas pierden el rastro del mismo, lo que puede generar confusión sobre su ubicación y estado.

- Cuando la resolución de un expediente es aprobada por el Tribunal de Cuentas y se confecciona la orden de compra, se pierde el rastro en el Sistema. Para conocer el estado de dicho expediente, es necesario acudir a la Subsecretaría Financiera.

- Falta de Información en Tiempo Real: El Secretario Administrativo no cuenta con información en tiempo real sobre todos los expedientes que se encuentran en circulación, lo que limita la toma de decisiones informadas

Propuesta de mejora

La Oficina de Recepción Interna participa en cada uno de los subprocesos operativos diarios de la Secretaría Administrativa. Dada su relevancia, se ha elaborado una matriz de control interno para una de sus actividades clave: la recepción de solicitudes. Esta matriz permite identificar los riesgos asociados y establecer actividades de control adecuadas para asegurar el cumplimiento de los objetivos operativos.



Imagen N° 05: Matriz de control interno para la recepción del solicitud de compras

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Solicitud de Compra	Recepción de la solicitud	Verificar que la solicitud esté completa	Operativo y de información	1) Que las solicitudes se encuentren incompletas 2) Que las solicitudes estén mal direccionadas 3) Que las solicitudes no se encuentren firmadas	Revisar las solicitudes recibidas mediante un checklist, antes de firmar informe de recepción
		Evitar duplicación o pérdida de solicitudes	Operativo	1) Que se reciban solicitudes duplicadas	Asignar un número de referencia único para cada solicitud que ingrese y cargar en el sistema
		Cumplir con los tiempos de atención y respuesta.	Operativo	1) Que existan retrasos en la revisión de las solicitudes.	Establecer plazos máximos para la revisión de las solicitudes recibidas. Implementar alertas automáticas en el sistema cuando las solicitudes no se revisen en el tiempo estipulado.
		Solicitar la autorización del Sr. Secretario para cada solicitud	Operativo	1) Que se de curso a un pedido no autorizado	Verificar que toda solicitud este firmada por el Sr. Secretario

Fuente: Elaboración propia

Se confecciono una matriz administrativa y un flujograma del proceso de Compras, el cual es clave en la operatoria de la Secretaría.

Imagen N° 06: Matriz Administrativa

SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
		ARCHIVOS	DOC/ELEM		ARCHIVOS	DOC/ELEM
RECEPCION DE LA SOLICITUD	Oficina de Recepción Interna	Expediente	Expediente	1 Recepcion del expediente 2 Firmar recepción 3 Cargar en el sistema SAE 4 Remitir con la firma del Sr. Secretario a la Oficina de compras	Expediente	Expediente con la firma del Sr. Secretario
SOLICITUD DE PRESUPUESTOS	Congreso	Maestro proveedores Solicitud de compra	Expediente	1 Enviar solicitudes a los proveedores 2 Adjuntar presupuestos al expediente 3 Remitir el expediente a la Oficina de Recepción Interna para conocimiento del Sr. Secretario	Proveedores	Expediente con los presupuestos
CONFORMIDAD DE PRESUPUESTOS	Oficina que solicita la compra	Expediente Presupuestos	Expediente	1 Contratar el lo presupuestado cumple con las especificaciones de la solicitud 2 Conformidad de los presupuestos 3 Remitir el expediente a la Oficina de Recepción Interna para conocimiento del Sr. Secretario	Informe de conformidad	Informe de conformidad
COSTO ESTIMADO	Congreso	Presupuestos Informe de conformidad	Expediente	1 Generar informe del costo estimado 2 Remitir el expediente a la Oficina de Recepción Interna para conocimiento del Sr. Secretario		Informe del costo estimado

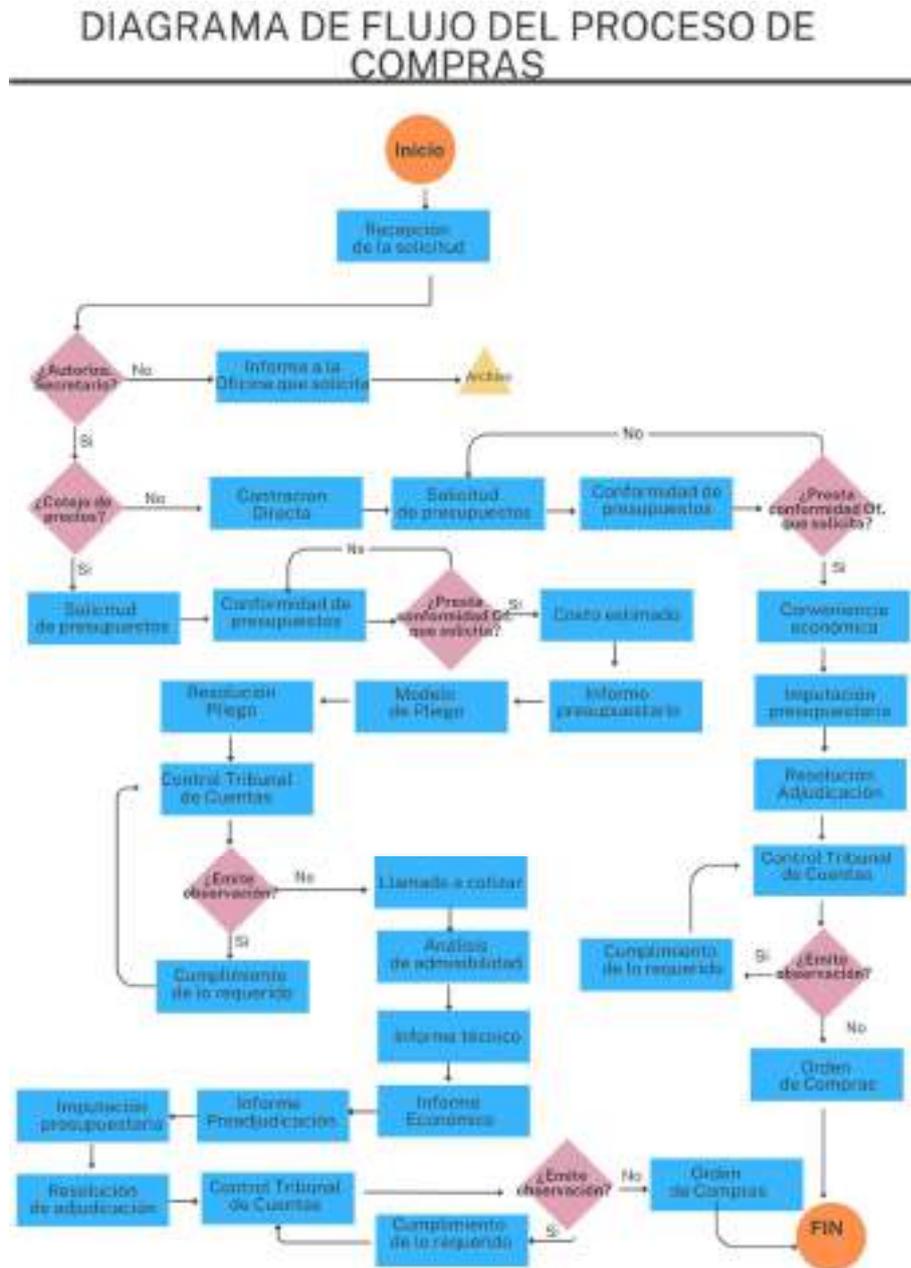


COSTO ESTIMADO	Compras	Presupuestos Informe de conformidad	Expediente	1 Generar Informe del costo estimado 2 Remitir el expediente a la Oficina de Recepción Interna para conocimiento del Sr. Secretario		Informe del costo estimado
IMPUTACION PRESUPUESTARIA	Presupuesto	Costo estimado	Expediente	1 Controlar que exista fondos suficientes en la cuenta para efectuar el gasto 2 Anotar preventivamente el presupuesto 3 Imputar a la cuenta correspondiente el gasto 4 Elaborar Informe presupuestario 5 Remitir el expediente a la Oficina de Recepción Interna para conocimiento del Sr.	Contabilidad Presupuesto financiero	Informe de presupuesto
MODELO DE PLIEGO	Compras	Solicitud de compra Presupuestos	Expediente	1 Elaborar modelo de pliego 2 Remitir el Expte a la Oficina de Recepción Interna para conocimiento del Sr. Secretario		Modelo de pliego
RESOLUCION DE MODELO DE PLIEGO	Asesoría Letrada	Solicitud de compra Presupuestos Informe de conformidad Costo estimado Modelo de Pliegos	Expediente	1 Control del expediente 2 Elaboración del dictamen jurídico y resolución 3 Remitir el Expediente a la Oficina de Recepción Interna para la firma del Sr. Ministro		Resolución de modelo de pliego
LLAMADO A COTIZAR	Compras	Resolución modelo de Pliegos @proveedor	Expediente	1 Emitir invitaciones para el otorgo de precios 2 Adjuntar propuesta de los proveedores 3 Remitir el expediente a la Oficina de Recepción Interna para conocimiento del Sr. Secretario		Propuestas de los proveedores
ANALISIS DE ADMISIBILIDAD	Asesoría Letrada	Propuesta de los proveedores	Expediente	1 Controlar la documentación de las propuestas 2 Admitir las propuestas 3 Remitir el expediente a la Oficina de Recepción Interna para conocimiento del Sr. Secretario		Informe de admisibilidad
IMPUTACION PRESUPUESTARIA	Presupuesto	Informe de Preadjudicación	Expediente	1 Anotar definitivamente el presupuesto 2 Imputar definitivamente a la cuenta correspondiente el gasto 3 Elaborar informe presupuestario 4 Remitir el expediente a la Oficina de Recepción Interna para conocimiento del Sr. Secretario	Contabilidad Presupuesto financiero	Informe de presupuesto
RESOLUCION DE ADJUDICACION	Asesoría Letrada	Informe de admisibilidad Informe técnico Informe económico Informe de Preadjudicación Imputación	Expediente	1 Control del expediente 2 Elaboración del dictamen jurídico y resolución 3 Remitir el Expediente a la Oficina de Recepción Interna para la firma del Sr. Ministro		Resolución de Adjudicación
GENERACIÓN Y EMISIÓN DE LA OC	Oficina de Recepción Interna	Resolución Aprobada Planilla comparativa de precios Manero proveedores	Expediente	1 Mirar la planilla comparativa de precios y tomar datos del manero de proveedores 2 Generar la orden de compra por original y duplicado 3 Firmar por jefe de compras y enviar al proveedor	Orden de Compras @proveedores	Orden de Compras

Fuente: Elaboración propia



Imagen N° 07: Diagrama de flujo del proceso de compras



Fuente: Elaboración propia



Con el fin de optimizar la gestión y el seguimiento de los expedientes, se desarrolló un tablero de indicadores en Power BI, teniendo en cuenta aspectos clave como la ubicación y el estado actual de cada expediente. Este tablero se diseñó para proporcionar información relevante durante el período comprendido entre agosto y octubre de 2024, con el objetivo de facilitar el monitoreo de los expedientes y mejorar la eficiencia en su gestión.

Imagen N° 8: Dashboard para el seguimiento de los expedientes



Fuente: Elaboración propia con Power Bi

El tablero permite visualizar, mediante una segmentación de datos, el número del expediente y un buscador que facilita su localización. Además, se presentan tarjetas con información clave, como el nombre del expediente, la oficina en la que se encuentra, el motivo asociado y el número de resolución vinculado, lo que proporciona acceso a información en tiempo real para los usuarios. Para asegurar la trazabilidad del expediente, se incorporó una tabla que muestra las fechas de pase por cada oficina, permitiendo un seguimiento preciso del recorrido del expediente a lo largo de su gestión

Indicadores de gestión

A partir de la información recolectada, se sugiere la implementación de los siguientes indicadores claves para medir el desempeño de la Oficina de Recepción Interna optimizando el circuito de los expedientes:

- **Índice de cumplimiento de las solicitudes (ICS)**



Descripción: Mide la eficacia y cumplimiento de las solicitudes recibidas desde las distintas oficinas operativas.

Formula:

$$\text{ICS} = \frac{\text{Total de solicitudes cumplidas}}{\text{Total de solicitudes generadas}}$$

➤ **Tiempo promedio del ciclo de el expediente (TPCE)**

Descripción: Evalúa la eficiencia en el proceso de gestión de expedientes, calculando el tiempo promedio desde el inicio del expediente hasta la adquisición del bien o servicio

Formula:

$$\text{TPCE} = \frac{\sum \text{tiempos de ciclo de adquisición}}{\text{Número total de órdenes de compra}}$$

➤ **Índice de calidad (IC)**

Descripción: Mide el porcentaje de resoluciones emitidas que han sido observadas, reflejando la calidad y conformidad del proceso

Formula:

$$\text{IC} = \frac{\text{Total de resoluciones observadas}}{\text{Total de resoluciones emitidas}}$$

Recomendaciones

En base a los hallazgos de esta investigación, se recomienda que la Secretaría Administrativa adopte un enfoque más sistemático en la gestión de expedientes mediante la digitalización de sus procesos y la implementación de herramientas tecnológicas que optimicen la eficiencia y transparencia administrativa. Es fundamental implementar un sistema centralizado que permita el acceso en tiempo real a la información de los expedientes, cubriendo las carencias identificadas en el diagnóstico, tales como la falta de trazabilidad y la ausencia de información actualizada sobre el estado de los expedientes.

Adicionalmente, se sugiere la integración de indicadores de desempeño (KPIs) clave dentro del sistema, como el índice de cumplimiento de solicitudes, el tiempo promedio del ciclo de los expedientes y la calidad de las resoluciones. Estos indicadores permitirán monitorear de



manera continua la eficiencia de los procesos, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la gestión administrativa. La creación de un tablero interactivo, implementado con estos indicadores, sería un paso inicial clave hacia la consolidación de un sistema más eficaz para el análisis y seguimiento de los expedientes.

También se recomienda fomentar una cultura organizacional orientada a la medición y al análisis de datos, capacitando al personal en el uso de las herramientas digitales propuestas. Esto no solo contribuirá a la mejora de la toma de decisiones, sino que también permitirá una gestión más ágil y una mejora continua en los procesos administrativos.

Conclusiones

En este trabajo de práctica profesional, se abordó la situación de la Secretaría Administrativa, centrándose en la gestión y el seguimiento de los expedientes. Se identificó que la falta de información oportuna y actualizada, debido a los registros manuales y a la limitación de los sistemas de información, representaba un obstáculo significativo para la toma de decisiones eficientes. Las dificultades para obtener información clara sobre la ubicación y el estado de los expedientes generaban demoras y falta de visibilidad sobre su avance.

Durante el proceso, se trabajó en el diseño de una matriz de control interno para la recepción de solicitudes, así como en un flujograma y una matriz administrativa del proceso de compras. Estas herramientas facilitarán la comprensión del flujo de trabajo y permitirán identificar puntos críticos dentro del proceso. Además, contribuirán al establecimiento de controles adecuados, promoviendo la transparencia de las operaciones y reduciendo el riesgo de errores operativos.

Por otro lado, utilizando herramientas como Power BI, se logró organizar y sistematizar los datos relevantes sobre los expedientes. Aunque los indicadores clave aún no están implementados en Power BI, se propuso la necesidad de establecerlos con el objetivo de medir



el desempeño de la Oficina de Recepción Interna y optimizar el circuito administrativo de los expedientes. La implementación de estos indicadores permitirá evaluar aspectos como el índice de cumplimiento de solicitudes, el tiempo promedio del ciclo de los expedientes y la calidad de las resoluciones, proporcionando así una base sólida para la mejora continua del proceso.

El uso de Power BI para la creación de un tablero interactivo permitirá visualizar en tiempo real los datos sobre el estado de los expedientes, brindando a los usuarios una herramienta más efectiva para el seguimiento de los mismos. La digitalización y automatización de estos procesos no solo mejora la transparencia y la celeridad administrativa, sino que también contribuye a una toma de decisiones más informada, basada en datos concretos.

Este trabajo destaca la importancia de la medición y el análisis continuo en la gestión administrativa. La implementación de las herramientas propuestas permitirá a la Secretaría Administrativa evaluar su desempeño de manera objetiva y tomar decisiones informadas, basadas en datos confiables y actualizados. Como afirmó William Edwards Deming, uno de los principales exponentes de la gestión de calidad: "Sin datos, solo eres otra persona con una opinión." La digitalización y la sistematización de la información, tal como se plantea en este trabajo, constituyen pasos fundamentales para optimizar la gestión de los expedientes, aumentar la transparencia y mejorar la eficiencia administrativa en la Secretaría.

Apéndice

Guía para la entrevista con los Jefes de Oficina

Introducción

1. ¿Podría brindarnos una breve descripción de su rol y responsabilidades dentro de la Secretaría Administrativa?
2. ¿Cuánto tiempo ha estado en esta posición y qué cambios ha notado en los procesos durante su tiempo aquí?



Procesos y procedimientos

3. ¿Cuáles son los principales procesos que se desarrollan en su oficina?
4. ¿Cómo se integra su oficina en el circuito general de gestión de expedientes

dentro de la Secretaría Administrativa?

5. ¿Existen procedimientos estandarizados para la recepción y manejo de expedientes? Si es así, ¿cuáles son?

6. ¿Qué herramientas y sistemas utiliza su oficina para gestionar los expedientes?

Factores de Desempeño

7. ¿Qué factores considera que afectan el rendimiento de su oficina en la gestión de expedientes?

8. Desde su perspectiva, ¿qué aspectos cualitativos (como la calidad del servicio y la satisfacción del personal) influyen en la eficiencia de su oficina?

9. ¿Y qué factores cuantitativos (como tiempos de respuesta y carga de trabajo) considera relevantes para evaluar el desempeño?

Identificación de Problemas

10. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su oficina en el manejo de expedientes?

11. ¿Ha notado algún patrón de problemas recurrentes en la gestión de expedientes? Si es así, ¿cuáles son?

12. ¿Hay áreas en el proceso de gestión de expedientes que considera que necesitan mejoras urgentes?

Necesidades y Recomendaciones

13. ¿Qué necesidades específicas tiene su oficina en relación con la gestión de expedientes que actualmente no están cubiertas por el sistema SAE?



14. ¿Qué mejoras o cambios en el sistema SAE serían más beneficiosos para su oficina?

15. ¿Qué recomendaciones tendría para optimizar los procesos de gestión de expedientes en la Secretaría Administrativa?

Cierre

16. ¿Hay algún otro aspecto relacionado con la gestión de expedientes que le gustaría comentar o agregar?

17. ¿Está dispuesto a participar en una posible fase de seguimiento para discutir más a fondo las propuestas de mejora?

Guía de observación

GUIA DE OBSERVACIÓN

Organización	Ministerio Público y de la Defensa
Oficina	Recepción Interna
Fecha de Observación	
Hora de inicio	
Hora de finalización	

N°	Aspectos a evaluar	Si	No	Observaciones
1	¿Las solicitudes están firmadas y correctamente dirigidas?			
2	¿Se registra cada solicitud en el SAE?			
3	¿Existe un manual de procedimientos para la carga?			
4	¿Se controla la solicitud?			
4	¿Se informa al Secretario Administrativo de cada solicitud?			
5	¿Las otras oficinas pueden acceder al estado de los expedientes?			
6	¿Se puede seguir el recorrido del expediente con claridad?			
7	¿Se han identificado retrasos en el procesamiento?			
8	¿Existen dificultades para rastrear el estado de los expedientes?			
9	¿Tienen soporte disponible para resolver algún problema técnico?			

Observaciones Finales
Comentarios Generales



Anexo

Resolución N° 637 del Ministerio Pupilar y de la Defensa

PODER JUDICIAL TUCUMAN



San Miguel de Tucumán, 10 SEP. 2023

VISTO:

El organigrama funcional del Ministerio Pupilar y de la Defensa, aprobado por Resolución de Superintendencia N° 636/2021, de fecha 15 de diciembre de 2021, y

CONSIDERANDO:

Que, desde la aprobación del mencionado organigrama, debido a la naturaleza misma de las funciones propias del Ministerio Pupilar y de la Defensa, se plantean nuevas prioridades y objetivos con el fin de lograr un mejor funcionamiento y una mayor eficiencia en el cumplimiento de los fines de su creación, tomándose necesario introducir modificaciones en dicho organigrama, para hacer más eficiente el accionar de este ministerio en el ámbito de su competencia y la optimización de sus servicios.

El constante crecimiento del Ministerio Pupilar y de la Defensa demanda especialización, modificaciones en la organización y adecuación en los niveles jerárquicos y las relaciones funcionales, por lo que resulta necesaria la readecuación de su estructura organizacional, adaptada a los objetivos trazados en esta nueva etapa de gestión, tendiendo a facilitar el cumplimiento de las misiones y funciones del citado organismo.

Dicha reestructuración requiere establecer una nueva conformación organizativa, basada en criterios de racionalidad y eficiencia que posibiliten una rápida respuesta a las demandas de la sociedad, dando lugar a estructuras dinámicas y adaptables a los cambios permanentes.

De acuerdo a lo expresado por la Ley Orgánica del Poder Judicial, en el inciso 9 de su artículo 160 ter: "Los modelos de organización y gestión del Ministerio Pupilar y de la Defensa, serán eminentemente flexibles, orientados por objetivos y sujetos a seguimiento y ajustes permanentes".

Atento a lo expuesto, resulta necesario efectuar modificaciones en el organigrama funcional vigente, que reflejen el crecimiento institucional de este ministerio, optimizando la articulación e integración de sus órganos y facilitando la planificación de acciones de trabajo coordinado.

Por ello, en uso de las facultades conferidas por la Ley Orgánica del Poder Judicial N° 6238,

EL MINISTRO PUPILAR Y DE LA DEFENSA

RESUELVE:

I) **APROBAR** el organigrama funcional del Ministerio Pupilar y de la Defensa conforme el anexo que forma parte integrante de la presente resolución.

II) **ESTABLECER** que el documento que se aprueba en el punto precedente tendrá vigencia a partir del día de la fecha.



III) PUBLICARSE por un día y sin cargo en el boletín Oficial de la
provincia.

Arte mío


D. **ROBERTO J. PONCE DE LEÓN**
AUTOR DE LA OBRA
PROVINCIA DE TUCUMÁN


D. **ROBERTO J. PONCE DE LEÓN**
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN
ECONÓMICA Y DE LA LEGISLACIÓN

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL


D. **ROBERTO J. PONCE DE LEÓN**
AUTOR DE LA OBRA
PROVINCIA DE TUCUMÁN



Referencias

- ✓ Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (1998). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill.
- ✓ Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- ✓ Folgar, O. (1999). *Los procedimientos, cursogramas y formularios*. Macchi.
- ✓ Fowler, N. E. (2005). *Organización de sistemas contables*. Pearson.
- ✓ Ghilli-Gomez Fulao, G. (2008). *Estructuras y procesos*. Limusa.
- ✓ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.
- ✓ INCIBE. (2021). *Glosario de términos de la norma ISO 27001*. Instituto Nacional de Ciberseguridad.
- ✓ ISO. (2000). *Norma ISO 9000:2000: Sistemas de gestión de calidad – Fundamentos y vocabulario*. International Organization for Standardization.
- ✓ Pérez, A., & Carballo Veiga, J. (2013). *Control de gestión: Diseño y desarrollo formal*. Editorial ABC.
- ✓ Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.). Espasa Calpe.
- ✓ Schlemenson, A. (1998). *La organización como sistema*. Editorial XYZ.
- ✓ Simons, R. (1995). *Palancas de control*. Harvard Business Review Press.
- ✓ Stair, R., & Reynolds, G. (2010). *Principios de sistemas de información* (10.ª ed.). Cengage