

# CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN DESDE LAS POTENCIALIDADES DEL PROCESO LEGAL

## FULFILLMENT OF THE MISSION FROM THE POTENTIALITIES OF THE LEGAL PROCESS

Lic. Noel Ramón Pérez Rosabal ([0009-0001-7386-7399](tel:0009-0001-7386-7399)), Dirección Provincial de la Vivienda

Matanzas

[perezrosabalnoelramon@gmail.com](mailto:perezrosabalnoelramon@gmail.com)

M.Sc. Yenisey León Reyes ([0000-0003-0224-2946](tel:0000-0003-0224-2946)), Universidad de Matanzas

M.Sc. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo ([0000-0003-4560-8645](tel:0000-0003-4560-8645))

### Resumen

El objetivo de este trabajo es: Proponer acciones que tributen a la misión desde las potencialidades del Proceso Legal en la Dirección Provincial de Vivienda Matanzas. La investigación es básica, con enfoque cuantitativo, no experimental, y con diseño descriptivo simple. Se emplearon los métodos: analítico-sintético, inductivo-deductivo, observación, revisión bibliográfica y documental, tormenta de ideas, Diagrama Causa–Efecto y Método de Kendall. Como resultado, la institución está en proceso de implementación de una nueva cultura organizacional que aspira a minimizar la burocracia: se estandarizan procesos, se estructura su planeación estratégica en el marco de las dimensiones estratégicas que le permiten organizar su gestión y planificación enfocada en las transformaciones de las condiciones de habitabilidad de la provincia matancera. Se adopta la gestión por proceso para la mejora sustancial de las actividades al interior de la organización, dentro del proceso legal, identificando cinco acciones para eliminar las deficiencias detectadas.

**Palabras claves:** *cambio organizacional; gestión por proceso; mejoras; potencialidades*

### Summary

---



Monografías 2023  
Universidad de Matanzas © 2023  
ISBN: 978-959-16-5074-0

*The objective of this work is: To propose actions that contribute to the mission from the potentialities of the Legal Process in the Provincial Directorate of Housing Matanzas. The research is basic, with a quantitative approach, non-experimental with a simple descriptive design. The methods used are: analytical-synthetic, inductive-deductive, observation, bibliographic and documentary review, brainstorming, Cause-Effect Diagram and Kendall's Method. As results, the institution is in the process of implementing a new organizational culture, which aims to minimize bureaucracy to the extent that processes are standardized, its strategic planning was structured within the framework of the strategic dimensions that allow it to organize its management and planning focused on the transformations of the living conditions of the province of Matanzas. The management by process is adopted for the substantial improvement of the activities within the organization, within the legal process, identifying five actions to eliminate the deficiencies detected.*

**Keywords:** *improvements; management by process; organizational change; potentialities*

---

Ante un mercado complejo y cambiante, las organizaciones requieren obtener buenos resultados que le garanticen su competitividad y supervivencia (Bravo Rojas *et al.*, 2019; Díaz Muñoz *et al.*, 2021; González *et al.*, 2019). Para ello necesitan gestionar sus actividades y recursos orientando la consecución de estos buenos resultados a un cliente cada vez más exigente. En este contexto deberán adoptar también herramientas y metodologías novedosas científicamente demostradas que le permitan reconfigurar su sistema de gestión y alcanzar tales propósitos entre las que aparece la gestión por procesos (León Reyes, 2022; Vega de la Cruz & Marrero Delgado, 2021).

La forma de administrar y gestionar las organizaciones lleva a elecciones a los directivos que determinan, en muchos casos, el éxito o fracaso de la gestión de una organización y, por lo tanto, influyen directa o indirectamente en su calidad, en el medio para lograr los objetivos de la organización o de un grupo de personas (Quintana, 2020).

El cambio organizacional evoluciona a través de cambios psicológicos y estructurales en las personas y se vuelve sostenible en el tiempo. La velocidad del cambio es cada vez más vertiginosa: año tras año y las empresas deben prestar atención a las tendencias del mercado, donde cada día hay más información disponible debido a la mayor comodidad para el cliente (González *et al.*, 2019). Toda actividad de dirección que se realice se basa en el cumplimiento de las funciones administrativas de planificación, organización, mando y control. La planificación constituye la más importante de las funciones, dentro de ella la planificación estratégica es el tipo de planificación que ocupa un lugar relevante debido a que permite planificar los recursos, medios y fuerzas con que cuenta una organización de manera eficaz, siempre enfocada a la mejora continua del desempeño del capital humano y de las propias organizaciones (Benavides González, 2013).

Los directivos deben comprender la necesidad de poseer una mentalidad abierta que les permita desarrollar estrategias innovadoras, las cuales deben responder a la dinámica de cada entidad para evolucionar al ritmo en que cambia el entorno y contribuyan a minimizar los riesgos a los que se exponen; deben tener mayor claridad sobre la meta a alcanzar por su organización, para definir el camino a seguir, ser capaces de guiar y comprometer a sus subordinados, identificar aquellos aspectos tanto internos como externos que puedan incidir en su cumplimiento, así como involucrar al resto de los implicados (clientes, proveedores, autoridades, etc.), con el objetivo de materializar la visión definida (Gómez Osorio, 2022).

Lograr la cohesión dentro de una organización bajo un enfoque sistémico y de gestión se ha convertido en una necesidad y un reto para ejercer la labor de dirección, de ahí la importancia de implementar la dirección estratégica como herramienta por excelencia que engrana y ofrece una visión global de la organización, bajo principios económicos financieros sustentables y sostenibles en el tiempo (Rodríguez Cruz & Hernández González, 2016).

Los procesos se consideran la base operativa de las organizaciones y su papel preponderante se atribuye, en parte, a la necesidad de alinear los resultados organizacionales a las exigencias y expectativas de los clientes (Organización Internacional de Normalización, 2015). Los procesos que se desarrollan en una organización forman parte de la gestión de la calidad, la cual debe ser analizada desde un enfoque sistémico (Francisco Martínez et al., 2018).

En la actualidad, ante la relevancia que ha adquirido el enfoque de procesos, para mejorar los resultados de las organizaciones, los procesos son clasificados según la ISO 9001 (Organización Internacional de Normalización, 2015):

- Estratégicos: aquellos que aportan directrices a todos los demás procesos
- Operativos, claves o del flujo esencial: relacionados directamente con la realización del producto o servicio. Tienen un impacto directo en el cliente creando valor para este.
- De apoyo o soporte: dan apoyo a los procesos claves.

Los procesos de una organización pueden ser divididos en subprocesos y actividades. La identificación detallada de cada una de las actividades es importante para una correcta definición de los procesos y lograr una representación gráfica efectiva.

Gestión por procesos, dirección por proceso o gestión con enfoque de proceso, constituyen una familia de conceptos que expresan igual esencia en sus definiciones y el alto significado que se le confiere a garantizar el funcionamiento efectivo de los procesos. La gestión por procesos constituye una importante herramienta para el logro de resultados superiores en cuanto a la eficacia y eficiencia en las organizaciones. Pese a las múltiples y variadas propuestas metodológicas para su implementación, es necesario contar con referentes científicamente validados (Vega et. al, 2021).

La gestión por procesos percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional, caracterizada por estructuras organizativas con enfoque jerárquico-

funcional, las cuales dificultan en gran medida la orientación de las entidades hacia el cliente. Ver a la organización como un proceso, parte de considerarla como un sistema con entradas y salidas de flujos, donde se realizan actividades creadoras de valor (San Martín Carmenate, 2022).

La importancia de la gestión por procesos radica en ofrecer una visión simplificada de las actividades de la entidad ya sean internas o aquellas que estén relacionadas con el cliente, y explicarlas a través de secuencias lógicas y, sobre todo, en poder detectar donde se encuentran las barreras o cuellos de botella que impiden o frenan el desarrollo de su actividad, de modo que se generen transacciones más rápidas, eficientes y de mayor calidad y así evitar pérdidas de energía y valor.

La Dirección Provincial de Vivienda (DPV) de Matanzas, durante años ha brindado servicios a los organismos y a la población de manera continua y con la calidad esperada, pero en la actualidad ha disminuido su nivel de rendimiento y productividad reflejado en la poca calidad de los servicios ofrecidos, causando insatisfacción en el ambiente laboral y en la población. Esta situación se debe a la insuficiencia de un sistema de gestión de Recursos Humanos, que facilite diseñar cargos para reclutar y seleccionar el personal apropiado con las competencias mínimas requeridas para una adecuada adaptación e identificación de cada trabajador dentro de la organización.

El trabajo presenta como objetivo: Proponer acciones que tributen a la misión desde las potencialidades del Proceso Legal en la Dirección Provincial de Vivienda Matanzas.

Durante las últimas décadas el uso de la palabra calidad se ha vuelto común tanto en la vida diaria como profesional. Esta palabra es mucho más que una simple forma de calificar un producto o servicio, se encuentra más identificada con el sencillo, pero poderoso, objetivo de satisfacer las expectativas del cliente mediante el uso de herramientas de gestión de calidad y mejora continua (Tarí Guilló, 2000).

A nivel mundial, y en Cuba específicamente, se ha observado una creciente atención intelectual, académica y empresarial en torno a los procesos, las actividades logísticas y de almacenamiento, y se han desarrollado algunas experiencias relacionadas con la administración empresarial, incidiendo fundamentalmente en el sistema de producción, donde las condiciones de la economía cubana exigen de las empresas la puesta en práctica de estas tendencias empresariales (León Reyes, 2015). Según el autor esto trae consigo adoptar en cada momento los métodos y técnicas que mejor satisfagan los requerimientos y exigencias del entorno, a lo que se debe aspirar con la

implementación de programas de mejora, como vía para lograr un mejor control interno y para mejorar los procesos de manufactura y servicio.

Cuba adopta un conjunto de medidas propias de un reordenamiento en la política económica para enfrentarse a la crisis económica. El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 constituye las vías y estrategias para alcanzar la Visión de la Nación: soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible (Ministerio de Economía y Planificación, 2019). Asimismo, su implementación representará un salto cualitativo en el sistema de planificación del país, ya que propiciará un conjunto de transformaciones en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control.

Este plan representa la herramienta principal para lograr los objetivos esenciales que se anuncian en la Conceptualización de Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, está conformado por seis ejes estratégicos, los cuales constituyen los pilares y fuerzas motrices que permiten estructurar, concretar e implementar la estrategia desarrollo, y consecuentemente alcanzar la visión nación (Ministerio de Economía y Planificación, 2019).

Unos de estos ejes estratégicos es la Transformación productiva e inserción internacional, la cual entre sus objetivos se encuentra (Ministerio de Economía y Planificación, 2019):

- Lograr un alto y sostenido crecimiento de la economía que, combinado con mecanismos eficientes de distribución, asegure el desarrollo económico y social de Cuba
- Alcanzar mayores niveles de productividad en todos los sectores de la economía mediante la diversificación, la modernización tecnológica, la innovación y la participación selectiva en los nuevos paradigmas tecnológicos, en particular con un enfoque de alto valor agregado.

La actualización del Modelo Económico Cubano impone cambios en pos de lograr un desempeño superior y perfeccionamiento de los procesos internos de las empresas y organizaciones actuales. Las organizaciones buscan la gestión integrada de los sistemas de dirección, apoyados en el proceso de toma de decisión a través del empleo de herramientas gestión, con la idea de reducir los tiempos de respuesta e identificar la cantidad óptima de recursos, se apoyan en técnicas que garanticen la información necesaria para el logro de sus objetivos. Las empresas cubanas enfocadas en perfeccionar sus sistemas de dirección, son unas de las que más recurren a este tipo de técnicas con la meta de optimizar sus procesos internos (Sánchez & León, 2021).

La DPV se desenvuelve en un complejo escenario producto del recrudecimiento del bloqueo en el plano económico y el reforzamiento de los ataques para desacreditar la Revolución en redes sociales y medios digitales, la pandemia de Covid-19 que incidió, la crisis económica y social internacional que afecta al mundo y que generan impactos directos tales como: las dificultades relacionadas con el presupuesto asignado, la obsolescencia tecnológica, falta de equipos de cómputo, así como el estado de los inmuebles, el déficit de materiales y recursos y la conectividad entre la provincia y los municipios. Es por ello que la institución está llamada a redoblar los esfuerzos, en busca de alternativas que contribuyan al fortalecimiento del impacto social, en apoyo a la Revolución y sin descuidar los avances logrados.

Su misión: Brindar servicios a la población matancera en cuanto a trámites, cumpliendo las políticas y normativas jurídicas de la vivienda y satisfaciendo las necesidades habitacionales dentro de los diferentes programas con entrega, responsabilidad, exigencia, calidad y con un crecimiento sustentable del programa de urbanización, construcción, conservación y rehabilitación.

Su visión: Trabajar con una alta presencia en el escenario político social del territorio matancero, con un servicio de alta calidad con transparencia en los trámites legales, respuesta oportuna y agilidad, con un personal altamente profesional y logrando el reconocimiento de la comunidad por el servicio ofrecido.

Objetivos estratégicos:

Objetivo estratégico 1. Garantizar el cumplimiento del plan de construcción, conservación y rehabilitación de vivienda por la vía estatal disminuyendo el déficit habitacional y con la correspondiente sustentabilidad económica y medio ambiental.

Objetivo estratégico 2. Potenciar la disponibilidad habitacional de la provincia matancera que permita el cumplimiento de todas las acciones propuestas a partir de la utilización de los recursos endógenos.

Objetivo estratégico 3. Asegurar la calidad del sistema de trabajo jurídico garantizando la aplicación de la Ley General de la Vivienda y sus normas complementarias.

Objetivo estratégico 4. Garantizar la mejora en la atención a la población y los servicios con una alta satisfacción de la comunidad matancera.

Objetivo estratégico 5. Gestionar los recursos humanos, materiales y financieros para el aseguramiento de los procesos de la vivienda, con énfasis en la infraestructura necesaria.

Objetivo estratégico 6. Elevar la imagen social del sistema de la Vivienda provincial garantizando la correcta aplicación de los medios de comunicación y las plataformas de internet.

Las Áreas de Resultado Claves (ARC) de la organización son cuatro, y los procesos fueron definidos por cada una de las ARC de la organización como se muestran en las figuras 1 y 2, que muestran el mapa general de procesos donde se evidencia la clasificación de los procesos de la organización.



## Áreas de Resultados Claves (ARC) y Procesos (P)

- ARC1. Programa de inversiones
  - P1. Construcción y montaje
- ARC 2. Disponibilidad Habitacional del territorio.
  - P2. Control de fondo habitacional, inmobiliario y renta
- ARC 3. Trámites Jurídicos.
  - P3. Legal.
- ARC 4. Dirección.
  - P4. Dirección.
  - P5. Economía.
  - P6. Atención a la población.
  - P7. Recursos Humanos.

Figura 1. Áreas de Resultado Clave y Procesos de la DPV.

Fuente: elaboración propia.



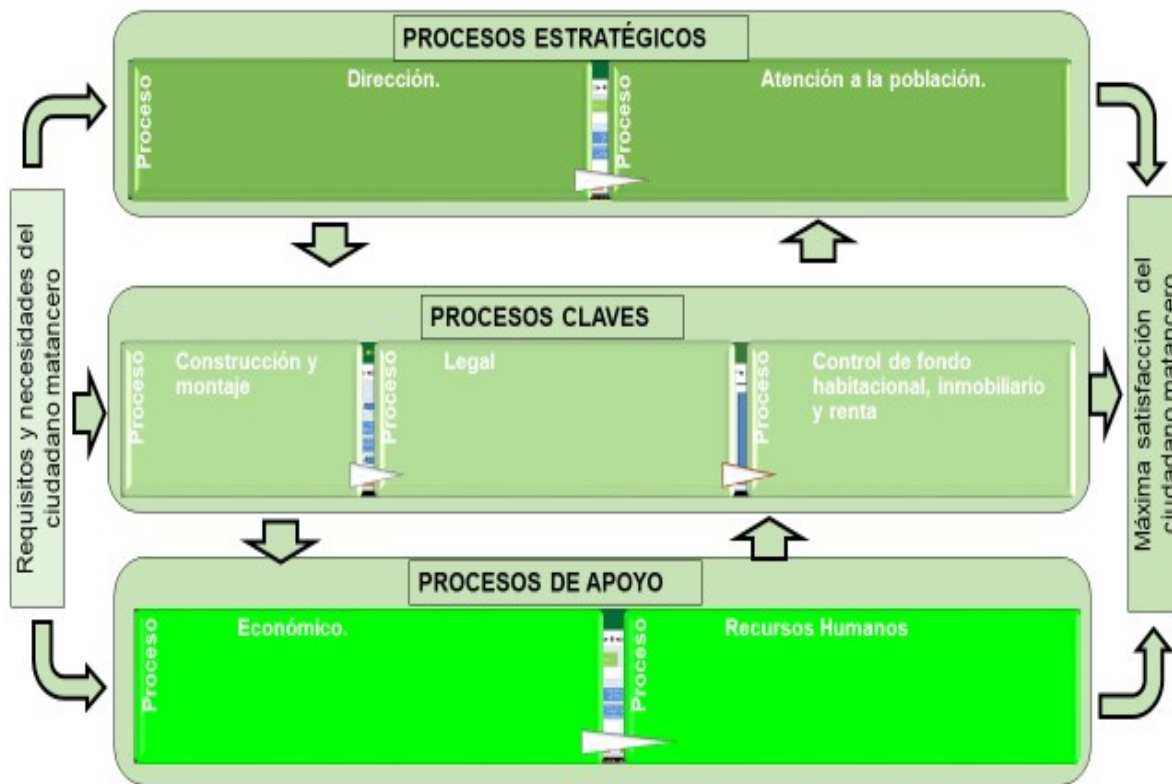


Figura 2. Mapa General de Procesos de la DPV.

Fuente: elaboración propia.

Se actualiza el mapa de proceso, permitiendo con esto lograr aunar esfuerzos y lograr valor a través de la gestión por procesos, impactando en el ciudadano como eje fundamental de la gestión pública. A partir de la importancia que tiene el ARC 3 para el cumplimiento de la misión de la organización, se decide trabajar con el Proceso 3. Legal, para el cual se elabora la ficha de proceso (tabla 1).

Tabla 1. Ficha del Proceso Legal de la DPV

Nombre del proceso: Legal	Subproceso: -	Tipo de proceso: Clave	Código:
Responsable o propietario: Subdirectora Legal			

<p>Misión: Recepcionar y tramitar todos los casos que se presenten en la DPV, garantizando el servicio oportuno de la documentación, además de lograr la calidad en el servicio para satisfacer las necesidades del cliente</p>			
<p>Alcance.          Inicio: Arribo de casos de legalización de viviendas          Incluye: Verificación, actualización de documentos, habitables, cumplimientos de normas legales y de convivencia          Fin: Entrega de la propiedad          Valor que aporta el proceso y características esperadas del producto o servicio que brinda:          Satisfacción del cliente, Buen estado, calidad de la documentación</p>			
<p>Objetivos: Lograr un 90 % de solución de los expedientes radicados</p>		<p>Políticas: Certificación</p>	
<p>Ofertas de servicios: Actualización de documentos (Acuerdos, resoluciones y Propiedad de la Vivienda), Reconocimiento de derechos</p>		<p>Requisitos del cliente y otras partes interesadas:          Un despacho con la calidad requerida y en tiempo</p>	
<p>Entradas:          Ley General de la Vivienda y sus normas complementarias          Documentación personal del cliente          Práctica de pruebas</p>	<p>Suministradores:          DEMOTO          Arquitecto de la Comunidad          Oficina de trámites          Gobierno Provincial          Direcciones Municipales de la Vivienda</p>	<p>Salidas:          Propiedad de la Vivienda          Resoluciones</p>	<p>Destinatarios/Clientes:          Población          Empresas del territorio</p>

<p>Documentación utilizada:</p> <p>Evidencias aportadas por el cliente</p> <p>Certificos de DEMOTO</p> <p>Acuerdos del Gobierno Provincial</p>	<p>Aspectos legales:</p> <p>Ley General de la Vivienda y sus normas complementarias</p> <p>Constitución de la República</p> <p>Código Civil</p> <p>Código de Proceso</p>	
<p>Registros y Formatos: Registro de control de la trazabilidad, Expedientes generados y Protocolo de resoluciones</p>	<p>Aplicaciones informáticas:</p> <p>NINGUNA</p>	
<p>Desperdicios generados por el proceso:</p>	<p>Sustancias tóxicas o peligrosas empleadas en el proceso:</p>	
<p>Riesgos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hechos de corrupción</li> <li>2. Pérdidas de los términos legales</li> <li>3. Pérdida de documentación</li> </ol>	<p>Consecuencias de los riesgos:</p> <p>Falta de confianza en el sistema de la vivienda</p>	
<p>Competencias necesarias: Conocimiento de la norma, jurisdicción, medios tecnológicos, compromiso del personal del área.</p>	<p>Valores:</p> <p>Confianza, honestidad, disciplina, responsabilidad, proactividad y creatividad.</p>	
<p>Capacidad distintiva:</p> <p>Experiencia del personal y la informatización del proceso</p>	<p>Grupos de interés asociados al proceso: Área de Fondo, Gobierno Provincial, Población Matancera</p>	
<p>Elaborada por:</p> <p>Subdirectora Legal</p>	<p>Revisada por:</p> <p>Director de la DPV</p>	<p>Modificada por:</p>
<p>Fecha: 01/05/2022</p>	<p>Fecha: 05/05/2022</p>	<p>Fecha:</p>

Fuente: elaboración propia

Para la determinación de las competencias distintivas del proceso Legal se conforma un equipo de trabajo compuesto por 12 miembros, todos son miembros del Consejo de Dirección de la organización, con años de experiencias y comprometidos con el desarrollo de la entidad. A través de la dinámica de grupo y con la aplicación de la tormenta de ideas se listan las necesidades de los clientes, incluyendo las que se satisfacen hoy y las que no se satisfacen.

- Listado de necesidades de los clientes:
- Obtención de la propiedad de la vivienda
- Cumplimiento de los términos legales
- Reducción de errores en los trámites que se realizan
- Eliminación de la burocracia
- Eliminación del peloteo

El objetivo de calidad del proceso legal y sus indicadores son los que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Objetivo de calidad del proceso legal y sus indicadores

Lograr un 90 % de solución de los expedientes radicados	Indicadores	Plan	Real
	Indicador 1: % Expedientes solucionados	90 %	80.59 %
	Indicador 2: Cantidad de trámites pendientes	999	1502

Fuente: elaboración propia.

La provincia tramitó durante el año 2022 un total de 7 741 expedientes, de los cuales fueron resueltos 6 239 para un 80.59 % de solución de procesos radicados, quedando por debajo en este sentido el indicador de tramitación de menos del 90 % de expedientes. Tenemos al cierre del año un total de 1 502 expediente pendientes y de ellos 990 están fuera del término legal establecido.

Se realiza una revisión documental de los principales informes del área jurídica y de los balances para determinar las fortalezas del proceso objeto de estudio en la DPV y solo se encontraron cinco (5) fortalezas las cuales se enumeran a continuación:

A través de una tormenta de ideas con los miembros del Consejo de Dirección se listan los problemas que afectan a este proceso, estos son:

1. No se encuentra cubierta la plantilla del área Legal.
2. No todos los especialistas tienen la preparación suficiente para desempeñar su trabajo.
3. Descontento en la población.
4. Irrespeto al término legal por parte de DMOTU y CAM.
5. Obsolescencia de los medios informáticos.
6. Cantidad de trámites fuera de término.

Para determinar cuáles de estos es el principal problema que afecta al proceso se aplicó el método Kendall a los 12 miembros del Consejo de Dirección de la DPV el cual arrojó los resultados siguientes que se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Resultados de la aplicación del Método Kendall.

	Problemas	EXPERTOS												$\Sigma a_i$	$\Delta$	$\Delta^2$	
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12				
1	No se encuentra cubierta la plantilla del área Legal	5	5	3	5	1	5	4	6	5	5	4	5	53	-11.17	124.69	
2	No todos los especialistas tienen la preparación suficiente para desempeñar su trabajo.	4	1	1	2	2	4	1	5	2	2	1	2	27	14.83	220.03	
3	Descontento en la población.	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	1	1	22	19.83	393.36	
4	Irrespeto al término legal por parte de DMOTU y CAM.	1	4	5	4	6	1	5	1	1	3	3	4	38	3.83	14.694	
5	Obsolescencia de los medios informáticos.	6	6	6	6	5	6	6	4	6	6	6	6	69	-27.17	738.03	
6	Cantidad de trámites fuera de término	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	5	3	42	-0.17	0.0278	
														$\Sigma \Sigma a_i$	251	0.00	1490.8
														T	41.8		
														W	0.59		

Fuente: elaboración propia.

Se comprueba que existe concordancia entre los expertos ( $w = 0.59$ ) y resulta seleccionado como el incidente crítico que más afecta al proceso es: cantidad de trámites fuera de término, no se encuentra cubierta la plantilla del área legal y la obsolescencia de los medios informáticos.

Con el procesamiento para la solución del problema principal que a través de una tormenta de ideas mediante la rueda libre con los miembros del equipo se determinaron las causas asociadas al problema seleccionado. Estas quedan expuestas en la figura 2 mediante un Diagrama Ishikawa.

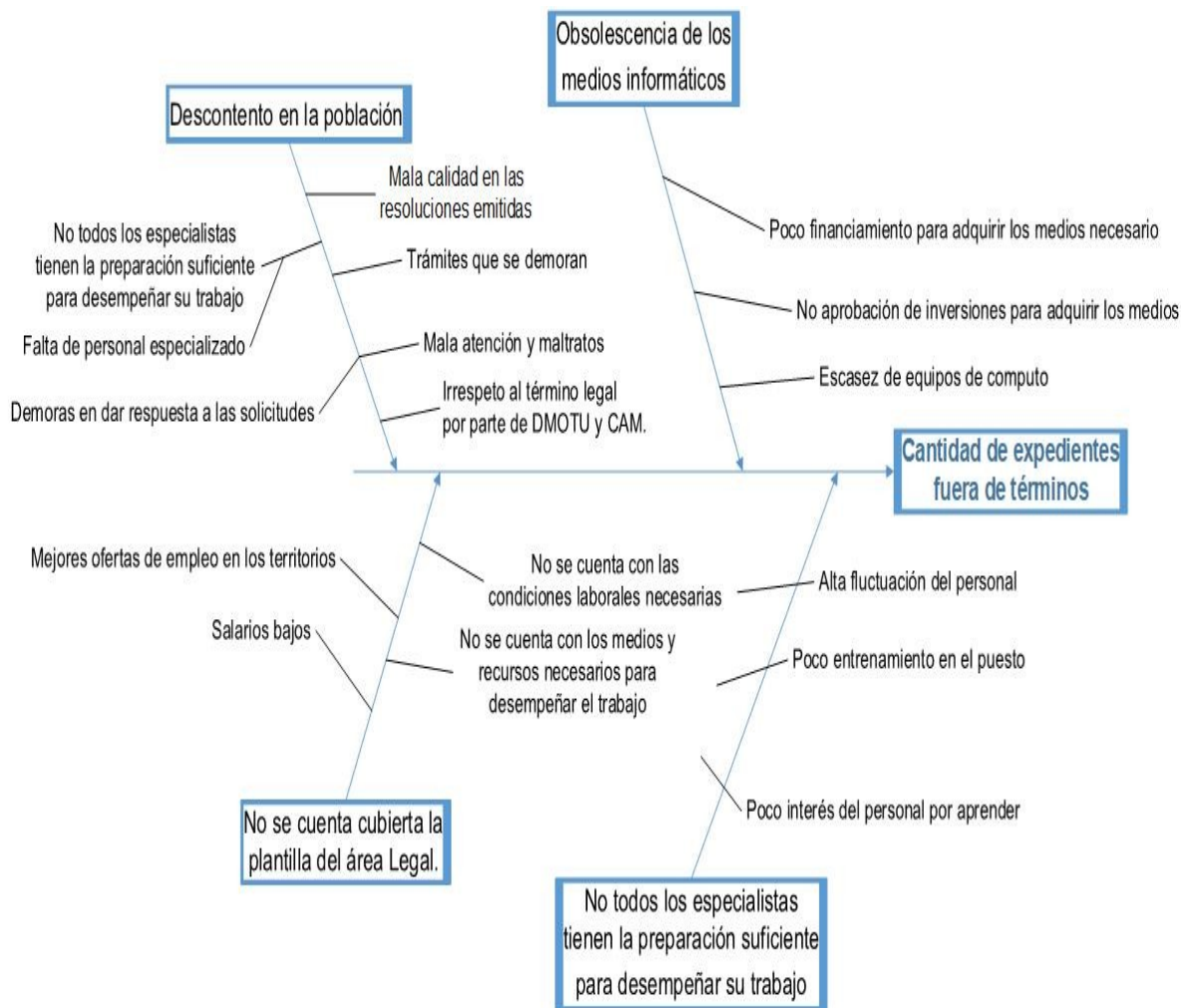


Figura 2. Diagrama Ishikawa.

Fuente: elaboración propia.

Después de aplicado el Kendall y realizado el Diagrama de Ishikawa se proponen cinco (5) acciones para minimizar el problema principal identificado y las causas que lo están generando:

1. Completar la plantilla del área jurídica.
2. Entrenar a los especialistas y técnicos en el puesto de trabajo.

3. Evaluar los conocimientos de especialistas y técnicos.
4. Gestionar los medios necesarios para desempeñar el trabajo.
5. Disminuir los trámites fuera del término legal.

Como resultados finales de la investigación se puede concluir que la DPV estructuró su planeación estratégica para el cuatrenio en el marco de las dimensiones estratégicas que le permiten organizar su gestión y planificación enfocada en las transformaciones de las condiciones de habitabilidad de la provincia de Matanzas, a través del mejoramiento cualitativo y cuantitativo de viviendas, creación de condiciones que aseguren la equidad en el acceso a viviendas en el acompañamiento en los procesos de planeación territorial.

La adopción de la gestión por proceso permite la mejora sustancial de las actividades al interior de la organización pública, orientando sus esfuerzos al servicio de los grupos de interés y de valor añadido al servicio ofertado en este caso dentro del proceso legal, permitiendo identificar acciones para eliminar las deficiencias principales acorde a las necesidades de la población matancera.

Se detectó el principal problema que afecta al proceso legal de la DPV, que es la cantidad de trámites fuera de término al cual se le identificaron cinco problemas que inciden y se proponen cinco acciones para minimizar el problema detectado, entre ellas están: completar la plantilla del área jurídica, entrenar a los especialistas y técnicos en el puesto de trabajo, evaluar los conocimientos de cada especialistas y técnicos, gestionar los medios necesarios para desempeñar el trabajo y disminuir los trámites fuera del término legal.

## Referencias bibliográficas