

**ACTUALIZACIÓN DE LA NORMA NTC-GP1000:2009 E INTEGRACIÓN DEL
MECI EN LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE ANSERMANUEVO - VALLE**

ERIKA ANDREA CASTAÑO DÍAZ

C.C 1088275862

DANIELA GARCÍA GARCÍA

C.C 1114400485

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de
Ingeniero Industrial**

Director:

Ing. CARLOS ALBERTO BURITICÁ NOREÑA

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
JUNIO DE 2014
PEREIRA**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira, 13 de Junio de 2014

Les agradezco a mis padres que con su dedicación y apoyo incondicional se convirtieron en ese motor fundamental que avivaba este proceso; a mi hermana Luz Angela Castaño Díaz que con su amor y motivación me dio fuerzas para alcanzar esta anhelada meta; a los profesores que día a día me instruyeron y me heredaron su amplio y valioso conocimiento; a mi facultad que un día me abrió las puertas y ahora me deja un mundo infinito de posibilidades al alcanzar este sueño y a mis compañeros de carrera.

Erika Andrea Castaño Díaz

Les agradezco a mis padres por su apoyo incondicional y sus enseñanzas inigualables que me hicieron crecer como persona y profesional, sin ustedes no sería la persona que soy hoy, son mi motivación para seguir adelante; A mi abuela Martha Sepúlveda, mi tía Yolanda García y mi hermana Sofía García que con su cariño y apoyo lograron que este sueño se hiciese realidad; A mis profesores de Facultad que con su esfuerzo y dedicación me guiaron por este gran camino; A mis compañeros de universidad por brindarme tan valiosa amistad.

Daniela García García

Agradecemos conjuntamente al Ingeniero Carlos Alberto Buriticá Noreña por brindarnos parte de su tiempo para enfocarnos en el logro de este proyecto y a la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo - Valle por brindarnos la oportunidad de trabajar con ellos.

RESUMEN

El interés al desarrollar este proyecto de investigación es documentar los requisitos necesarios para un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma Técnica NTC- GP 1000:2009 en la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo-Valle.

Dentro de este documento están incluidos los aspectos necesarios para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad por parte de la Alcaldía Municipal de Ansermanuevo el cual ayudará a la mejora de la prestación del servicio y al óptimo cumplimiento de los procesos establecidos.

Como resultado de la documentación basada en el Sistema de Gestión de Calidad se optimizaron los procesos y procedimientos y se aseguró la mejora continua en los servicios que presta dicha organización a los clientes tanto internos como externos.

ABSTRACT

The interest in developing this research project is to document the requirements for a System of Quality Management based Technical Standard NTC-GP 1000:2009 in the Municipality of Ansermanuevo-Valle.

Within this document are included aspects necessary for the implementation of a System of Quality Management by the Municipality of Ansermanuevo which will help to improve service delivery and optimal compliance with established processes.

As a result of the documentation based on the Quality Management System processes and procedures were optimized and continuous improvement in the services provided by the organization to both internal and external customers is assured.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. ANTECEDENTES DE LA INFORMACIÓN	9
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
1.1.1 Diagnóstico o situación del problema	9
1.1.2 Formulación del problema	9
1.1.2.1 Definición	9
1.1.2.2 Sistematización del problema.....	9
1.2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.3. COBERTURA DEL ESTUDIO.....	10
1.4. OBJETIVOS	11
1.4.1. Objetivo general	11
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
1.5. JUSTIFICACIÓN	12
2. MARCO TEÓRICO GENERAL	13
2.1. MARCO TEÓRICO	13
2.1.1. Calidad Total	13
2.1.2. Sistema de Gestión de Calidad.....	14
2.1.3. Políticas de Calidad	14
2.1.4. Planificación	15
2.1.4.1. Objetivos de la Calidad.....	15
2.1.4.2. Planificación del sistema de Gestión de la Calidad	15
2.1.5. Infraestructura.....	15
2.1.6. Ambiente de Trabajo.....	15
2.2. MARCO CONCEPTUAL	16
3. DISEÑO METODOLÓGICO	18
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	18
3.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN	18

3.3.	MUESTRA POBLACIONAL.....	18
3.4.	VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	19
4.	PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	20
4.1.	DOCUMETACION CAPITULO 4.	20
4.2.	DOCUMETACION CAPITULO 5.	20
4.3.	DOCUMETACION CAPITULO 6.	20
4.4.	DOCUMETACION CAPITULO 7.	20
4.5.	DOCUMETACION CAPITULO 8.	21
4.6.	MANUAL DE FUNCIONES.....	21
4.7.	LISTADO MAESTRO DE CÓDIGOS.....	21
5.	CONCLUSIONES.....	22
6.	RECOMENDACIONES	23
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	24

INTRODUCCIÓN

Actualmente la gestión de la calidad se ha convertido en un requerimiento indispensable y obligatorio que contribuye en el buen desempeño de las organizaciones y su reconocimiento en el entorno al que pertenecen sin ser indiferente el hecho de estar inmersas en el sector público o privado.

De acuerdo con lo anterior, el Gobierno Nacional estableció que deben adoptarse sistemas de calidad y eficiencia administrativa, razón por la cual se expidió la ley 872 de 2003 donde se plantea una norma que especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios, con el fin de mejorar la competitividad de las entidad públicas.

Dentro de este amplio sector se incluyen todas las alcaldías de los diferentes municipios del país, por ello, este trabajo de investigación tiene como objetivo la documentación de los requisitos de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública en el municipio de Ansermanuevo–Valle de modo que esta pueda contar con un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con los parámetros que la rigen.

Para el desarrollo de esta investigación se hace uso de recolección de información a través de diferentes herramientas como: entrevistas, encuestas, información consignada en los manuales y documentación existente en la organización.

Esta metodología presenta un enfoque basado en procesos que permite identificar y gestionar las diferentes áreas de la organización para obtener resultados de desempeño, eficacia de los procesos, así como promover la mejora continua.

1. ANTECEDENTES DE LA INFORMACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La alcaldía de Ansermanuevo-Valle presenta la necesidad de la actualización de la documentación de la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública con la cual pueda implementar un Sistema de Gestión de Calidad que contribuya al mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente soportado en un manual de calidad y de procesos por procedimientos, todo esto, conforme a lo establecido en la Ley 872 de 2003 y de carácter obligatorio.

1.1.1 Diagnóstico o situación del problema

La Alcaldía Municipal de Ansermanuevo-Valle en el momento no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad que le permita contar la documentación requerida para obtener la estandarización de sus procesos y el control de estos.

1.1.2 Formulación del problema

1.1.2.1 Definición

¿Es necesario actualizar el Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la Norma NTC-GP 1000:2009 en la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo-Valle?

1.1.2.2 Sistematización del problema

- ✓ ¿Existe en la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo-Valle un direccionamiento estratégico y una estructura organizacional debidamente documentada?

- ✓ ¿Están documentados los procesos y los procedimientos de la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo-Valle?
- ✓ ¿Están actualizados los manuales de funciones y de procedimientos de la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo-Valle?
- ✓ ¿Existe la documentación de un sistema de gestión de calidad para la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo-Valle?
- ✓ ¿Se toman medidas para garantizar la satisfacción y requerimientos de los clientes internos y externos?

1.2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La documentación de la Norma Técnica NTC-GP1000:2009 en la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo-Valle es primordial porque favorece la adopción de un enfoque basado en procesos, el cual contribuye a una correlación de las actividades dando como resultado una mayor efectividad.

Además se debe destacar que este Sistema de Gestión de la Calidad propone una filosofía de mejora continua y toma como parte fundamental la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

1.3. COBERTURA DEL ESTUDIO

- ✓ **Aspecto espacial:** Este trabajo de investigación se realizara en la Alcaldía del Municipio Ansermanuevo-Valle ubicada en laCarrera 4 No. 7-09.
- ✓ **Aspecto académico:** Para este trabajo de investigación serán necesarios los conocimientos requeridos en cuanto a sistema de gestión de calidad y algunas materias del área administrativa

(Administración General, Técnicas de Administración de Personal)

- ✓ **Aspecto institucional:** Por medio de la documentación de la norma NTC-GP 1000:2009 se busca que la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo-Valle pueda contar con procesos uniformes y eficaces que permitan una sinergia dentro de la entidad y del mismo modo garantizar la satisfacción del cliente.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Actualizar la norma NTC-GP 1000:2009 e integrarla a Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo-Valle

1.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico previo de la documentación existente.
- ✓ Revisar y actualizar el manual de calidad cumpliendo con los requisitos de la Norma Técnica NTC GP 1000:2009.
- ✓ Revisar y actualizar los procedimientos dentro del formato de caracterización PHVA.
- ✓ Revisar y actualizar el manual de funciones y competencias.
- ✓ Revisar y actualizar el manual de procedimientos por procesos que componen la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo-Valle.
- ✓ Revisar y actualizar el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)
- ✓ Revisar y actualizar el mapa de riesgos al decreto 2641.

1.5. JUSTIFICACIÓN

La Ley 872 de 2003 exige a los entes territoriales la implementación de la norma NTC-GP 1000, que hace referencia a la gestión de calidad de todos los entes públicos y otras entidades prestadoras de servicios, teniendo como objetivo fundamental la dirección y evaluación del desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de servicios.

En una modificación de la ley realizada posteriormente según el decreto 4485, se agregan nuevos parámetros de calidad, obligando de este modo la actualización de la norma de acuerdo a la versión establecida para el 2009.

Dado que actualmente todas las entidades de carácter público (dentro de las cuales se encuentran las alcaldías municipales) deben tener la documentación e implementación actualizada de la norma NTC-GP 1000:2009; nos dimos a la tarea de indagar en los alrededores de los municipios aledaños al eje cafetero, logrando percibir que la Alcaldía del Municipio Ansermanuevo-Valle ha iniciado la documentación de dicha norma, con la cual puede llegar a certificarse al adquirir el sistema de gestión de calidad requerido.

Por tal motivo resulta muy propicio trabajar en la revisión y actualización de la norma en esta alcaldía, de modo que al realizar un diagnóstico inicial se puede observar el estado real en el que se encuentra y obtener un punto de partida que nos permita trabajar en su sistema de gestión de calidad; teniendo como resultado la mejora continua de sus procesos y la satisfacción del cliente deseada.

2. MARCO TEÓRICO GENERAL

2.1. MARCO TEÓRICO

La exigencia de una mayor o menor calidad depende de muchos factores. Cuanto mayor es la vida del producto, menores serán las ventas, porque los consumidores no tendrán que volver a comprarlo, por lo que la calidad suele ser menor. La importancia otorgada durante los últimos años al control de calidad es una respuesta a la competencia japonesa basada en la calidad.

Para Feigenbaum, calidad es la resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación, y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisface las expectativas del cliente. En base a los conceptos otorgados por él mismo, se puede decir que la calidad varía en la satisfacción del consumidor y por lo tanto él define la calidad del producto o servicio en base a la percepción del cumplimiento de sus expectativas. Al estar sujeta a la percepción y satisfacción del cliente ésta, no se puede cuantificar lo cual la vuelve subjetiva. Por lo tanto es necesaria la existencia de retroalimentación entre clientes y proveedores de productos o servicios.

2.1.1. Calidad Total

La calidad total es un concepto que se ha venido modificando al paso de los años, desde calidad, control de calidad y finalmente hoy lo que conocemos como calidad total. Por definición, un sistema de calidad total es la estructura de trabajo operativa acordada en toda la compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos técnicos y administrativos, efectivos para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía de la mejor forma y más práctica para la satisfacción del cliente sobre la calidad y costos económicos de calidad.

La calidad total en si fomenta la participación de la mejora continua en toda la organización a nivel gerencial y empleados buscando una satisfacción tanto de clientes internos y externos.

2.1.2. Sistema de Gestión de Calidad

Un sistema de gestión de calidad es la manera en que la organización dirige y controla aquellas actividades empresariales que están asociadas con la calidad. Ésta es aplicable a compañías de todos los tamaños y a todos los aspectos de la gestión. La administración debe hacer disponible el personal necesario y los recursos materiales jugando un mayor rol en el sistema de gestión de calidad. Asegurándose de que los objetivos de la calidad pueden ser medidos y que el sistema pueda autoevaluarlos a través del tiempo.

No se debe dejar toda la responsabilidad de la implementación de la norma a la gerencia, se debe tomar en cuenta la actitud de los empleados y su apertura hacia la implementación de un sistema de gestión de calidad adecuado a las necesidades del mercado. A lo largo de la implementación ISO se llevará a cabo un análisis de las actitudes de los empleados para poder transferirles la cultura de la calidad.

2.1.3. Políticas de Calidad

La alta calidad debe asegurarse de que la política de calidad:

- a) Sea la adecuada al propósito de la organización.
- b) Que incluya un compromiso de cumplir requisitos y de mejora continua.
- c) Que proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad.
- d) Que sea comunicada y entendida dentro de la organización.
- e) Que sea revisada para su continua adecuación.

2.1.4. Planificación

2.1.4.1. Objetivos de la Calidad

El plan para el sistema de gestión de calidad deberá de incluir lo siguiente:

- a) Cumplir los requisitos (del cliente, reglamento y otro).
- b) Cumplir el programa planificado.
- c) Identificar oportunidades de mejora.
- d) Identificar nuevas oportunidades de mercado.

2.1.4.2. Planificación del sistema de Gestión de la Calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) La planificación se realice con el fin de cumplir con los requisitos y objetivos de calidad.
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios.

2.1.5. Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad de los requisitos del producto. Esto incluye:

- a) Edificios, espacios de trabajo y servicios asociados.
- b) Equipo para los procesos.
- c) Servicios de apoyo.

2.1.6. Ambiente de Trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Para llevar a cabo el sistema de gestión de la calidad en la Alcaldía del v Municipio de Ansermanuevo-Valle es necesario tener conocimiento previo de los siguientes términos:

Calidad: es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

Cliente: es el receptor de un bien servicio producto o idea.

Control de la calidad: son todos los mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectar la presencia de errores.

Documento: es un testimonio material de un hecho o acto realizado en el ejercicio de sus funciones por instituciones o personas físicas, jurídicas, públicas o privadas, registrado en una unidad de información en cualquier tipo de soporte (papel, cintas, discos magnéticos, fotografías, etc.)

Eficacia: es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia: operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

Efectividad: medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

Enfoque basado en procesos: gestión sistemática de la interacción e interrelación entre los procesos empleados por las entidades para lograr un resultado deseado.

Gestión: actividades coordinadas para planificar, controlar, asegurar y mejorar una entidad.

Manual de la calidad: documento que describe y especifica el Sistema de Gestión de la Calidad de una entidad.

Mejora continua: es un concepto que pretende mejorar los productos, servicios y procesos.

Norma: principio que se impone o se adopta para dirigir la conducta o la correcta realización de una acción.

Procedimientos: es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta.

Procesos: es un conjunto de actividades relacionadas que producen un resultado a partir de ciertos insumos o elementos de entrada.

Riesgo: toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda afectar el desarrollo normal de las funciones de la entidad y el logro de sus objetivos.

Satisfacción del cliente: es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sistema: es un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Sistema de gestión de la calidad: herramienta de gestión sistemática y Transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se va a implementar en la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo-Valle es de carácter descriptivo, debido a que se requiere conocer la situación previa en la que se encuentra el objeto de estudio, para luego enfocarnos en la recolección de información y datos relevantes para el desarrollo y la construcción de la documentación del sistema de gestión de calidad junto con su mejora continua.

3.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

- ✓ Diagnóstico Institucional que indicó el estado del Sistema de gestión de Calidad
- ✓ Actualización del direccionamiento estratégico de la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo-Valle.
- ✓ Identificación de los procesos que se llevan a cabo al interior de la Alcaldía.
- ✓ Recolección de la información necesaria para realizar la documentación.
- ✓ Estructuración de la documentación de la norma NTC-GP 1000:2009.

3.3. MUESTRA POBLACIONAL

La población muestra para la realización del presente trabajo fueron todos los funcionarios que laboran en la Alcaldía del municipio de Ansermanuevo-Valle y que intervienen en el desarrollo de los procesos identificados.

3.4. VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

VARIABLE	DEFINICION	INDICADOR
Direccionamiento Estratégico	Conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro	Misión Visión Política de calidad Objetivos de calidad
Calidad	Grado en el que se cumplen unos requisitos que se han planteado.	No Conformidades. Conformidades
Satisfacción del cliente	Percepción que tienen los clientes sobre la prestación del servicio.	Encuestas de satisfacción del cliente. Quejas y reclamos
Procedimiento	Documento de realización adecuada de un proceso.	Manuales de procedimientos
Gestión documental	Establecimiento de procedimientos documentados que le permitirá a la organización llevar de una forma organizada su documentación.	Procedimientos documentados

Tabla N° 1. Variables de la investigación

4. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las actividades que se desarrollaron fueron las siguientes:

- ✓ Diagnóstico para conocer el estado del Sistema de gestión de calidad. Ver anexo A.
- ✓ Elaboración del Manual de Calidad: Se plantearon todos los requisitos necesarios por la norma Técnica NTC-GP 1000:2009, además se especificaron elementos como la misión, visión con respecto a la calidad y a los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política. Ver anexo B.

4.1. DOCUMENTACION CAPITULO 4.

Ver Anexo C (Caracterización de procesos)

Ver Anexo D (Mapa de procesos)

Ver Anexo E (Manual de procedimientos)

Ver Anexo F (Registros)

Ver Anexo G (Mapa de riesgos)

Ver Anexo H (Control de documentos)

Ver Anexo I (Control de registros)

4.2. DOCUMENTACION CAPITULO 5.

Ver Anexo B (Manual de calidad)

4.3. DOCUMENTACION CAPITULO 6.

Ver Anexo B (Manual de calidad)

4.4. DOCUMENTACION CAPITULO 7.

Ver Anexo B (Manual de calidad)

Ver Anexo J (Información para la compra)

Ver Anexo O (Manual de funciones)

4.5. DOCUNMETACION CAPITULO 8.

Ver anexo B (Manual de calidad)

Ver Anexo K (auditorias de calidad)

Ver Anexo L (Control de servicio no conforme)

Ver Anexo M (Acciones correctivas)

Ver Anexo N (Acciones preventivas)

4.6. MANUAL DE FUNCIONES

Ver anexo O

4.7. LISTADO MAESTRO DE CÓDIGOS

Ver anexo P

5. CONCLUSIONES

- ✓ Por medio de la organización y documentación de todos los procesos y procedimientos existentes en la Alcaldía del Municipio de Ansermanuevo-Valle se puede lograr un control y seguimiento de la calidad, en la prestación de todos los servicios ofrecidos.
- ✓ El enfoque basado en los procesos admite la identificación e interacción de las actividades realizadas en la Alcaldía, de esta forma es necesario disponer de responsables que cumplan con funciones de control, ejecución y mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad.
- ✓ Una de las principales dificultades frente a la documentación de un Sistema de Gestión de Calidad es la resistencia al cambio por parte de los colaboradores y a la transformación que los procesos desarrollados por estos puedan presentar.

6. RECOMENDACIONES

- ✓ El Sistema de Gestión de Calidad de la Alcaldía se debe estar actualizando constantemente con el fin de garantizar la eficiencia de los procesos y que estos se estén ajustando constantemente a los cambios que se presentan en su entorno.
- ✓ Es necesario que se realice una socialización de los documentos que se han aprobado con el fin de que los funcionarios tengan claridad de su funcionamiento y la eficiencia que se logra con dichos documentos.
- ✓ Se recomienda que se inicie el proceso de certificación de la Alcaldía con una organización certificadora.
- ✓ Realizar los flujogramas de los procedimientos contenidos en el Manual de Procedimientos para tener una mayor claridad y un mejor manejo de estos.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Ley 872 de 2003. 30 Diciembre de 2003. República de Colombia. Gobierno Nacional. Pág. 1.
- ✓ Decreto 4110 de 2004. 9 de Diciembre de 2004. República de Colombia. Presidencia de la República. Departamento administrativo de la Función pública.
- ✓ Decreto 4485 de 2009. 18 de Noviembre de 2009. República de Colombia. Presidencia de la República. Departamento administrativo de la Función pública.
- ✓ Decreto 264 de 2012. 17 de Diciembre de 2012. República de Colombia. Presidencia de la República. Departamento administrativo de la Función pública.
- ✓ Manual de Implementación Modelo Estándar de Control Interno (MECI) para el Estado Colombiano. Diciembre de 2008. Departamento administrativo de la Función pública.
- ✓ Reinaldo O. Da Silv, Teorías de la Administración, Eficiencia, CengageLearning Editores, 19 de junio de 2.002, 523 páginas.