



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera: Contador Público Nacional y Perito Partidor

**Análisis de la Dimensión Organizacional del Sistema de
Información en el Instituto Universitario de Seguridad Pública**

Trabajo de Investigación

POR

Caltabiano, Alejandro Abel

N° de Registro 26065 alejandro.caltabiano@fce.uncu.edu.ar

Delgado Muñoz, Jesica Pamela

N° de Registro 28576 jesica.delgado@fce.uncu.edu.ar

Martinez, Noelia Ángela

N° de Registro 26256 noelia.martinez@fce.uncu.edu.ar

Palenque, Daiana Ayelén

N° de Registro 30089 daiana.palenque@fce.uncu.edu.ar

PROFESOR TUTOR:

Taboas, Darío

Mendoza 2026



RESUMEN TÉCNICO

El presente trabajo de investigación analiza la dimensión organizacional del sistema de información del Instituto Universitario de Seguridad Pública (IUSP), con el propósito de examinar la coherencia existente entre el diseño organizacional formal de la institución y su funcionamiento operativo efectivo. La investigación parte del supuesto de que los sistemas de información no dependen únicamente de factores tecnológicos, sino también de la estructura organizacional, los procesos de trabajo, la cultura institucional y las dinámicas de poder que configuran el funcionamiento de las organizaciones.

El objetivo del estudio consiste en identificar posibles desajustes entre el marco normativo institucional —expresado principalmente en el organigrama y el Manual de Funciones— y las prácticas administrativas desarrolladas en la dinámica cotidiana del Instituto. A partir de este análisis se busca comprender cómo dichas tensiones organizacionales inciden en la producción, circulación y utilización de la información para la toma de decisiones institucionales.

Metodológicamente, el trabajo adopta un enfoque descriptivo–analítico con predominancia cualitativa, sustentado en el análisis documental, la revisión bibliográfica y la aplicación de encuestas estructuradas al personal administrativo de la institución, con el fin de relevar percepciones y experiencias vinculadas al funcionamiento organizacional y al uso del sistema de información.

Los resultados obtenidos evidencian la existencia de una brecha entre el diseño organizacional formal y la dinámica operativa efectiva, situación que genera limitaciones en la integración informativa, en la claridad de responsabilidades y en la previsibilidad de los procesos administrativos. En función de este diagnóstico, el trabajo propone lineamientos orientados a fortalecer la coherencia organizacional y mejorar el funcionamiento del sistema de información institucional.

Palabras clave: sistema de información, estructura organizacional, gestión institucional, diagnóstico organizacional, control interno.



ÍNDICE

Introducción	5
Capítulo I. Marco metodológico	6
1.1 Antecedentes	6
1.2 Concepto de Sistemas de Información	6
1.3 Enfoques en los Sistemas de Información	7
1.4 Implementación de los Sistemas de Información	9
1.5 Dimensión Organizacional como categoría analítica.....	13
 Capítulo II: Análisis de la estructura organizacional del Instituto Universitario de Seguridad Pública.....	 23
1. Introducción	23
2. Concepto de Estructura Organizacional	24
3. Organización y sistemas de información	25
4. Enfoque organizacional según Laudon y Laudon	26
5. Operacionalización de las subvariables organizacionales	27
6. Análisis Institucional	28
7. Implicancias de la Estructura Organizacional en el Sistema de Información	80
 Capítulo III. ¿Existe coherencia entre el Manual de Funciones formal del IUSP y la realidad operativa efectivamente desarrollada por el personal administrativo?	 86
3.1 Introducción	86
3.2 Problema Investigado	87
3.3 Objetivos Específicos	87
3.4 Enfoque Metodológico	87
3.4.1 Tipo de estudio	87
3.4.2 Técnica e instrumento	88
3.4.3 Universo y muestra	89
3.4.4 Consideraciones metodológicas relevantes	89
3.5 Marco Conceptual Aplicado	89
3.6 Análisis de Resultados	90
3.6.1 Percepción del Manual	90
3.6.2 Brecha estructura–operación	91
3.6.3 Definición del rol	91
3.6.4 Cultura organizacional emergente	91
3.7 Discusión Integrada	92
3.8 Diagnóstico Institucional	93
3.9 Conclusión del Capítulo	94
 Capítulo IV. Propuesta de mejora organizacional	 95
4.1 Introducción	95
4.2 Diagnóstico integrado	95
4.2.1 Brecha normativa estructural	95
4.2.2 Impacto organizacional.....	96
4.2.3 Implicancias operativas	96



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

4.3 Fundamentación teórica de la intervención	97
4.4 Objetivos de la propuesta	98
4.5 Plan de implementación	100
4.5.1 Etapa I.....	101
4.5.2 Etapa II.....	101
4.5.3 Etapa III.....	102
4.5.4 Etapa IV	102
4.5.5 Etapa V	102
4.6 Integración estructura – cultura – sistema de información	105
4.7 Alcances y condiciones de implementación	105
4.8 Cuadro sintético integrador de la propuesta	105
4.9 Cierre del capítulo IV	105
Conclusiones generales	106
Limitaciones del estudio y líneas futuras de investigación	107
Referencias bibliográficas.....	108



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

INTRODUCCIÓN

La planificación constituye un proceso esencial en la gestión organizacional, en tanto permite establecer objetivos, definir estrategias y coordinar acciones orientadas al uso eficiente de los recursos disponibles. En las instituciones educativas, esta función adquiere especial relevancia debido a su impacto directo en la calidad del servicio ofrecido y en el cumplimiento de su misión social. En este marco, la Fundación Instituto Universitario de Seguridad Pública requiere una planificación que asegure coherencia institucional, transparencia en la administración de recursos y alineación con sus objetivos estratégicos.

En este contexto, el contador público desempeña un rol clave en los procesos de planificación y control. Su intervención trasciende la registración contable tradicional, abarcando el análisis financiero, la evaluación de la gestión y el diseño de sistemas de control interno que garanticen la correcta administración de los recursos. A través de información confiable y oportuna, contribuye a la toma de decisiones estratégicas y al fortalecimiento del sistema de información institucional.

Asimismo, el contador público actúa como generador de valor organizacional al identificar riesgos, oportunidades de mejora y alternativas que favorezcan la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera. Su participación en el diseño y evaluación de los procesos administrativos permite optimizar la gestión y consolidar prácticas orientadas a resultados.

En consecuencia, la presente investigación tiene por finalidad analizar la planificación en la Fundación Instituto Universitario de Seguridad Pública, destacando el papel del contador público en el control organizacional y en la generación de valor, como elementos fundamentales para el fortalecimiento institucional.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

El desarrollo tecnológico, la globalización y la economía del conocimiento han inducido al cambio de las organizaciones, tales como:

→ La economía global, ha generado que muchos países dependan de la exportación e importación, y además que las empresas distribuyen sus funciones a países donde el trabajo se puede realizar con mayor rentabilidad. Frente a ello los sistemas de información proporcionan la facultad de comunicación y análisis que requieren las empresas para dirigir transacciones y administrar negocios a escala global.

→ La transformación de las economías industriales a economías de servicio basadas en el conocimiento y la información, ha llevado a que adquiera mayor importancia de la calidad de los sistemas de información.

→ Se ha dado una transformación en las posibilidades de organizar y administrar las empresas. Con anterioridad, la empresa tradicional era una estructura jerárquica y centralizada de especialistas, que por lo general se apoyaban en un conjunto fijo y estandarizado de procedimientos operativos, para la entrega de productos o servicios fabricados en serie. El nuevo estilo de empresa comercial es una estructura plana, descentralizada y flexible de generalistas que se apoyan en información casi instantánea, para entregar productos y servicios personalizados en serie, ajustados a clientes o mercados específicos.

En este contexto, y a tal punto, ha surgido un nuevo fenómeno en la sociedad: la empresa totalmente digital; en la que todas las relaciones significativas de negocios con los clientes, proveedores y empleados, como los procesos de negocios claves se realizan y controlan digitalmente, utilizando internet y tecnología de redes para hacer que los datos fluyan con libertad, agilizando el flujo de trabajo y creando vínculos electrónicos con clientes, proveedores y otras organizaciones.

Este fenómeno de: “la empresa totalmente digital” ha generado que las empresas mundiales se sustenten en variadas tecnologías de la información y la comunicación, entendiendo a tal como aquellas herramientas de carácter informático que facilitan y mejoran los procesos de comunicación entre las personas.

Es importante destacar que Saroka explica que: “...No es solamente el hardware, ni es solamente el software. Tecnología informática es un nombre genérico que se usa para todo lo que se refiere a la informática e involucra a todo, de manera que no es correcto hablar de tecnología informática reduciéndolo sólo al aspecto tecnológico. Los sistemas de información también están formados por los usuarios y por la gente que hace sistemas”. (Saroka, 2006:52).

1.2 CONCEPTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN:



Desde una perspectiva técnica, un sistema de información recolecta, almacena y disemina la información proveniente del entorno de la empresa y sus operaciones internas para apoyar las funciones organizacionales y la toma de decisiones, la comunicación, la coordinación, el control, el análisis y la visualización. Los sistemas de información transforman los datos en bruto en información útil a través de tres actividades básicas: entrada, procesamiento y salida. Desde una perspectiva de negocios, un sistema de información da una solución a un problema o desafío al que se enfrenta una empresa; además, representa una combinación de los elementos de administración, organización y tecnología.

- La dimensión gerencial de los sistemas de información involucra aspectos tales como liderazgo, estrategia y comportamiento gerencial.
- La dimensión de tecnología consta de hardware y software de computadora, tecnología de almacenamiento de datos y tecnología de redes/telecomunicaciones (incluyendo Internet).
- La dimensión organizacional de los sistemas de información involucra aspectos como la jerarquía de la organización, las especialidades funcionales, los procesos de negocios, la cultura y los grupos de interés político.

Para poder obtener un valor significativo de los sistemas de información, las empresas deben apoyar sus inversiones de tecnología con inversiones complementarias apropiadas en organizaciones y administración. Estos activos complementarios incluyen nuevos modelos y procesos de negocios, una cultura organizacional y comportamiento gerencial de apoyo, estándares de tecnología, regulaciones y leyes apropiadas. Es poco probable que las inversiones en nueva tecnología de la información produzcan altos rendimientos, a menos que las empresas realicen los cambios gerenciales y organizacionales apropiados para apoyar la tecnología

1.3 ENFOQUES EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Según Laudon y Laudon (2004), los sistemas de información pueden ser definidos teniendo en cuenta tres enfoques:

1.3.1 ENFOQUE TECNOLÓGICO

Técnicamente un sistema de información es un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Hay tres actividades en un sistema de información que producen la información que esas organizaciones necesitan: entrada, procesamiento y salida, requiriendo además de un proceso de retroalimentación que corrija las entradas.

Es decir que según esta orientación, el estudio de los sistemas de información se enfoca hacia los componentes tecnológicos de los sistemas de información, en detrimento de los aspectos humanos y organizacionales.



1.3.2 ENFOQUE CONDUCTUAL

Una parte importante del campo de los sistemas de información se refiere a aspectos de conducta que surgen en el desarrollo y mantenimiento a largo plazo de los sistemas de información. Aspectos como la integración estratégica de la empresa, diseño, implementación, uso y administración no se pueden explorar con éxito utilizando los modelos que se aplicaron en el enfoque técnico, sino que se requiere el aporte de otras disciplinas, como por ejemplo: los sociólogos estudian cómo afectan los sistemas a las sociedades, los psicólogos analizan cómo perciben y utilizan la información los que toman decisiones. Es decir que este enfoque no se concentra en las soluciones técnicas como el anterior, sino que lo hace en los cambios de actitud, políticas administrativas y de organización y en el comportamiento.

1.3.3 ENFOQUE SOCIO TÉCNICO

Desde una perspectiva comercial un sistema de información es un instrumento muy importante para crear valor en la empresa, ya que permite adquirir, transformar y distribuir la información que los gerentes pueden utilizar para mejorar su toma de decisiones, reforzar el desempeño de la organización y a fin de cuenta incrementar la rentabilidad para las empresas.

Un sistema de información, considerando este enfoque, representa una solución administrativa, basada en la tecnología de la información, para un reto planteado por el entorno. Esta es una comprensión más amplia de los sistemas de información, que incluye un enfoque tanto conductual como técnico, a la que se le llama “enfoque socio técnico”.

Siguiendo a Laudon et al. para comprender plenamente los sistemas de información, se deben analizar tres dimensiones de los sistemas relacionadas con organización, administración y tecnología de información.

1. Organización

Los sistemas de información forman parte integrante de las organizaciones. De hecho, la mayoría de las organizaciones no podrían existir sin un sistema de información. Los elementos clave de una organización son: su gente, estructura, procedimientos, políticas y cultura.

La organización coordina el trabajo mediante una jerarquía estructurada en forma de pirámide, en la cual la autoridad y responsabilidad aumenta con la altura.

Cada organización tiene una cultura única, o conjunto de valores y formas de hacer las cosas. Parte de esa cultura de las organizaciones se encuentran integradas en los sistemas de información.

2. Administración

Los administradores detectan los retos de negocios en el entorno, determinan la estrategia de la organización para responder a esos retos, y asignan los recursos humanos y financieros para coordinar el trabajo y alcanzar el éxito. Pero además de administrar lo que ya existe, los administradores deben crear nuevos productos y servicios, y hasta recrear la



organización en algunas ocasiones. Para ello necesitan información, y cada nivel gerencial tendrá necesidades de información y requerimientos de sistemas de información diferentes.

3. Tecnología

La tecnología de la información es una de las herramientas que los gerentes necesitan para enfrentar el cambio. Comprende: hardware, software (base de datos, software de aplicación), tecnología de almacenamiento y de comunicación, redes, etc. La infraestructura de tecnología de información dará las bases sobre la cual las empresas pueden construir sus sistemas de información. Estos son generados por la interacción de estos componentes, y además incluyen a los usuarios y la gente que hace sistemas.

En la presente investigación se utilizará este enfoque socio-técnico debido a que el Instituto Universitario de Seguridad Pública constituye una organización compleja donde los sistemas de información no operan de manera aislada, sino en interacción con la estructura organizacional, los procesos administrativos y los actores involucrados. Este enfoque permite analizar no sólo la dimensión tecnológica, sino también el impacto en la cultura institucional, la distribución de tareas, la toma de decisiones y la adaptación del personal ante los cambios derivados de la implementación de sistemas de información.

1.4 IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los sistemas de información deben implementarse de manera inteligente y cuidadosa con el propósito de que tanto la sociedad como las empresas puedan aprovechar sus enormes beneficios. Lo mismo sucede con las tecnologías de la información, deben ser incorporadas a la organización, considerando una serie de factores que se detallan a continuación:

1.4.1 FACTORES QUE IMPULSAN LA NECESIDAD

Las iniciativas de desarrollo de sistemas surgen desde todos los niveles de una organización y pueden surgir por diversos motivos, entre ellos:

- Problemas con el sistema existente: comienza con la sensación de que el sistema actual brinda información insuficiente, o que no responde ante la demanda creciente de información necesaria;
- Cambios en la actividad, deseo de explotar nuevas oportunidades: como por ejemplo, una nueva iniciativa de comercio electrónico;
- Por la necesidad de estar interconectado con proveedores o clientes, en especial cuando existe poder de negociación de los clientes y/o proveedores.
- Por exigencias legales o reglamentarias: el gobierno puede alentar nuevos proyectos de desarrollo de sistemas en el sector privado.

1.4.2 PARTICIPANTES EN EL DESARROLLO



Siguiendo el enfoque socio técnico, para que una incorporación de un Sistema de Información sea exitosa hace falta enfatizar en los aspectos organizacionales y humanos, tanto como en los tecnológicos. El desarrollo efectivo de sistemas requiere un esfuerzo en equipo. Si bien las empresas pueden contar con un área específica de sistemas, los sistemas de información son demasiado importantes para dejarlos solamente en manos de los tecnólogos, y esto quiere decir que hay algo para hacer por los contadores.

A diferencia de los profesionales puramente tecnológicos o informáticos que miran a la organización desde el computador (desde la herramienta), la visión de las ciencias económicas es distinta: "...se mira a la herramienta como un medio para poder resolver los sistemas de información; los sistemas de información como medio para resolver los procesos; y los procesos como un servicio a la organización". (Saroka, 2006:56)

"Al contador que se desempeña como ejecutivo de una organización, como contador propiamente dicho, como gerente administrativo, como gerente general, como asesor administrativo-contable, como auditor, no le queda otra opción que hacerse cargo y entender el tema de la tecnología informática. Quizás no para alguien que se va a dedicar exclusivamente al asesoramiento impositivo, pero quien se desempeñe en cualquiera de las funciones mencionadas debe tomarlo muy en serio porque otros profesionales, de otras ramas, ya están invadiendo estas áreas." (Saroka, 2006:60)

La ley 20488, establece como incumbencia profesional del contador público:

- Elaboración e implementación de políticas, sistemas y métodos y procedimientos de trabajo administrativo- contables.
- La aplicación e implementación de sistemas de procesamiento de datos y otros métodos en los aspectos económicos, contables y financieros del proceso de información.

Pero es importante que el contador público cuente con el apoyo de especialistas en sistemas. Dado que la experiencia profesional y académica en el campo de las ciencias económicas indica que la planificación de los recursos tecnológicos y los sistemas de información en las organizaciones requiere de un enfoque multidisciplinar.

1.4.3 DISTINTAS SOLUCIONES OFRECIDAS

Una vez determinada la necesidad real, hay que definir si se va a adquirir un paquete de software enlatado, o bien si hay que desarrollar un software a medida, y quién lo va a desarrollar.

Los empleados pueden desarrollar sus propios sistemas o la empresa puede contratar a una firma externa que realice algunos o todos los proyectos relacionados con el desarrollo de sistemas, teniendo en cuenta la cultura organizacional. Además que son ellos los que saben si necesitan un único sistema o varios para los distintos procesos de negocios (Inscripciones, liquidación de sueldos o contabilidad).



1.4.4 PROBLEMAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Las fallas en la implementación de un sistema de información, pueden provenir de diversas razones, tales como: una planeación y programación deficiente, una insuficiente administración de riesgos, una pobre definición de las necesidades o a la falta de participación del usuario.

PLANIFICACIÓN

La planificación puede definirse como la etapa del proceso administrativo que permite determinar de manera anticipada qué hacer, quién lo hará, cuándo, cómo, dónde y con qué recursos. Constituye una función esencial de la administración, ya que orienta la acción organizacional hacia el logro de objetivos previamente establecidos.

En el ámbito de las organizaciones, la planificación implica el proceso sistemático de establecer metas y seleccionar los medios adecuados para alcanzarlas. En ausencia de planes, los directivos y supervisores carecen de criterios claros para organizar de manera eficiente al personal y a los recursos disponibles, lo que dificulta la coordinación de las tareas, la dirección efectiva y el control de los resultados. Asimismo, sin planificación resulta imposible alcanzar objetivos que, en muchos casos, ni siquiera han sido formulados explícitamente.

La creciente integración del individuo en organizaciones de gran tamaño hace imprescindible la sistematización de las relaciones internas, tanto en el plano administrativo como en el operativo. Para ello se han desarrollado diversas herramientas, entre las cuales se destacan los manuales organizacionales. Un manual puede definirse como un cuerpo sistemático de normas e instrucciones que describen las actividades que deben cumplir los miembros de la organización y la forma en que dichas actividades deben ejecutarse.

Si bien ciertos aspectos vinculados a funciones, autoridad, normas, procedimientos, políticas y objetivos pueden difundirse mediante circulares, memorandos o instrucciones internas, estos instrumentos suelen tener un carácter transitorio y no conforman un sistema orgánico e integral. En contraste, los manuales están destinados a contener información de carácter más estable, relacionada con la estructura organizacional y los procedimientos administrativos fundamentales, constituyéndose en una herramienta básica para la gestión cotidiana.

Estudio preliminar y determinación del objetivo

Dentro del proceso de planificación, el estudio preliminar tiene como finalidad definir el objetivo del trabajo, su alcance y sus límites. Para ello resulta necesario recolectar información que permita obtener un conocimiento adecuado de la



organización y de los factores vinculados con la problemática a analizar.

La recolección de datos puede realizarse mediante diversas técnicas, tales como entrevistas, análisis documental, observación directa y visitas a las áreas involucradas. En una primera etapa, es habitual que se realicen reuniones con las autoridades organizacionales y con los responsables de las áreas afectadas, a fin de interpretar correctamente la problemática planteada. Dado que estos encuentros pueden derivar en discusiones ajenas al objetivo inicial, se recomienda focalizar el trabajo en el registro sistemático y consensuado de la información relevante.

Posteriormente, el relevamiento puede profundizarse a través de:

- Entrevistas a nivel directivo, orientadas a conocer los objetivos, políticas, estructura organizacional, funciones, proyecciones y antecedentes institucionales.
- Entrevistas a nivel ejecutivo, destinadas a relevar funciones específicas de cada área, recursos humanos, flujos de información, relaciones interáreas y principales problemáticas.
- Observaciones y visitas, para analizar la disposición física de los puestos de trabajo, los flujos operativos y los sistemas de información utilizados.
- Estudio de documentación y antecedentes, incluyendo estatutos, manuales, balances, organigramas, nómina de autoridades y estudios previos.

Con la información obtenida, se podrán identificar los aspectos significativos, desagregar los problemas principales, estimar la magnitud del trabajo y el tiempo requerido para su desarrollo. Este conocimiento permitirá elaborar un informe preliminar dirigido a las autoridades, en el cual se establecerán el objetivo del trabajo, su alcance y sus límites, quedando su aceptación y aprobación a cargo de la conducción organizacional.

Planificación de las subetapas del análisis

Una vez definido el objetivo, se procede a la planificación de las etapas siguientes, que incluyen el relevamiento detallado, la elaboración del informe de evaluación, el diagnóstico de la situación actual y la propuesta de mejoras. En esta fase se recomienda la elaboración de un plan de acción, un estudio de prefactibilidad técnica y económica y una propuesta de distribución de tiempos y recursos.

CONTROL INTERNO

El ambiente de control es parte del ambiente organizacional, según Laudon y Laudon la estructura de autoridad y responsabilidad, la cultura ética y la forma en que se comunican las política son parte de la dimensión organizacional y también constituyen el ambiente de control del COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).



Un buen control interno requiere que los roles estén claramente definidos quién aprueba, quién ejecuta, quién registra, quién audita. Esto es organización funcional, que es uno de los pilares de la dimensión organizacional de Laudon y Laudon.

COSO habla de actividades de control (controles, verificaciones, segregación de funciones): Procedimientos estandarizados, políticas formales y flujos de trabajo que son parte de la dimensión organizacional, porque determinan cómo se hace el trabajo en la organización.

La dimensión organizacional de Laudon y Laudon proporciona el contexto donde se implementan, gestionan y hacen efectivos los controles y la seguridad en los sistemas de información. La organización da estructura (roles y responsabilidades) para controlar riesgos, define procesos donde se aplican controles y genera cultura que afecta el cumplimiento y la seguridad. Esto significa que los controles de seguridad dependen de la forma organizacional de la empresa para ser efectivos.

1.5 DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL COMO CATEGORÍA ANALÍTICA

1. Fundamentación teórica

Según Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon (2004), en *Sistemas de Información Gerencial*, la organización constituye una de las tres dimensiones fundamentales de los sistemas de información, junto con la tecnología y las personas. La dimensión organizacional comprende la estructura formal de la institución, sus niveles jerárquicos, especialidades funcionales, procesos de negocio, cultura organizacional y grupos de interés político que influyen en la toma de decisiones y en la utilización de la información.

Para estos autores, la organización no se reduce al organigrama, sino que está compuesta por:

- **Estructura jerárquica:** distribución de autoridad y responsabilidad desde el nivel estratégico hasta el operativo.
- **Especialidades funcionales:** áreas diferenciadas que cumplen funciones específicas (finanzas, administración, académica, etc.).
- **Procesos de negocio:** rutinas y procedimientos formales mediante los cuales se ejecutan las actividades institucionales.
- **Cultura organizacional:** valores, normas y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de sus miembros.
- **Grupos de interés político:** actores internos y externos que influyen en las decisiones y en la asignación de recursos.
- **Flujos de información:** formas en que la información circula vertical y horizontalmente dentro de la organización.



Desde esta perspectiva, los sistemas de información no pueden analizarse aisladamente, ya que su eficacia depende de cómo estas variables organizacionales estructuran, condicionan y moldean el uso de la tecnología y la producción de datos.

Por su parte, Raúl Saroka (2006), desde el enfoque socio-técnico, sostiene que la tecnología informática no opera en un vacío técnico, sino que se inserta en una estructura organizacional concreta, atravesada por normas, valores y relaciones de poder. En este sentido, la estructura no es neutra: condiciona tanto el diseño como la implementación y el aprovechamiento de los sistemas de información. Un sistema técnicamente adecuado puede resultar ineficiente si existe resistencia cultural, concentración de información en niveles superiores, falta de capacitación o percepción del sistema como mecanismo de control.

El enfoque socio-técnico complementa la visión de Laudon y Laudon al destacar que la organización debe analizarse como un sistema integrado donde tecnología, personas y estructura interactúan dinámicamente. De este modo, cualquier evaluación del sistema de información requiere examinar simultáneamente la dimensión organizacional que lo sustenta.

Aplicar esta categoría analítica al Instituto Universitario de Seguridad Pública (IUSP) resulta particularmente pertinente, dado que su estructura jerárquica, la coexistencia de personal civil y policial, la concentración de funciones en determinados niveles y los flujos de información predominantemente verticales inciden directamente en la calidad, oportunidad y utilización de la información para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

En consecuencia, la dimensión organizacional permite identificar no sólo cómo está diseñada formalmente la institución, sino también cómo funciona en la práctica, revelando tensiones entre estructura, cultura y procesos que impactan en la eficacia del sistema de información gerencial.

2. Subvariables de análisis

1.5.1 Estructura

Desde la dimensión organizacional, la estructura refiere a la forma en que se distribuyen la autoridad, las responsabilidades y las funciones dentro de la institución. Siguiendo a Laudon y Laudon (2004), la estructura determina los niveles jerárquicos, la cadena de mando y la asignación de tareas, configurando el marco dentro del cual se toman decisiones y circula la información.

En el caso del Instituto Universitario de Seguridad Pública (IUSP), la estructura formal presenta una configuración jerárquica claramente definida:

Consejo de Administración (cúspide estratégica): constituye la máxima autoridad institucional y el nivel estratégico de la organización. Es responsable de la



definición de políticas, lineamientos generales y decisiones de mayor relevancia, así como de la asignación de recursos.

Director General: depende jerárquicamente del Consejo de Administración y actúa como instancia de articulación entre el nivel estratégico y la gestión institucional. Ejerce la conducción general y la supervisión de las áreas, ubicándose en un nivel estratégico-táctico.

Director Ejecutivo: depende del Director General y tiene a su cargo la ejecución operativa de las decisiones estratégicas. Se sitúa en el nivel táctico-operativo, coordinando áreas administrativas y financieras.

Oficinas y unidades funcionales: constituyen el nivel operativo, donde se desarrollan rutinas y procesos específicos (contabilidad, inscripciones, liquidación de sueldos, entre otros), conforme a lineamientos definidos por los niveles superiores.

Análisis estructural

La configuración descripta evidencia un grado significativo de centralización decisional, particularmente concentrada en el Consejo de Administración y en la Dirección General. La cadena de mando vertical se encuentra formalmente delimitada (Consejo de Administración → Director General → Director Ejecutivo → Oficinas), lo que favorece el control jerárquico y la claridad en la dependencia funcional.

No obstante, esta estructura puede limitar la autonomía de los niveles inferiores y generar concentración de responsabilidades en instancias superiores, especialmente en la Dirección General. Tal característica incide en la dinámica organizacional, condicionando la coordinación interáreas y los mecanismos de delegación efectiva.

Desde la perspectiva de los sistemas de información gerencial, esta configuración jerárquica se vincula con la predominancia de canales verticales de comunicación, aspecto que será analizado de manera integrada en los apartados posteriores.

1.5.2 Procesos Formales y Procesos Reales

En la dimensión organizacional, los procesos de negocio constituyen el conjunto de rutinas y procedimientos mediante los cuales la institución ejecuta sus actividades. Según Laudon y Laudon (2004), los sistemas de información se diseñan para apoyar estos procesos; por lo tanto, su eficacia depende de que los mismos estén claramente definidos, coordinados y controlados.

En el IUSP pueden distinguirse procesos formales y procesos reales, cuya comparación permite identificar brechas organizacionales.



Procesos formales: Los procesos formales son aquellos establecidos en la normativa interna y en los manuales de funciones. En el caso de la Subdirección de Administración, incluyen:

- Registración contable sistemática.
- Elaboración de balances mensuales y anuales.
- Control interno y conciliaciones bancarias.
- Rendición de fondos ante organismos de control.
- Gestión de movimiento de fondos.
- Administración del Fondo Fijo.
- Liquidación y pago de becas.
- Cobranzas y depósito de recursos propios.
- Coordinación presupuestaria con Dirección.

Estos procesos están diseñados bajo una lógica de control, trazabilidad y rendición, alineados con exigencias normativas provinciales y ministeriales.

Procesos reales: En la práctica, sin embargo, se observan dinámicas que modifican la ejecución formal:

- Registro contable regular en sede central, pero con demoras o carga extemporánea de información proveniente de delegaciones.
- Conciliaciones realizadas principalmente por la contadora subcontratada, lo que puede generar dependencia técnica.
- Informes financieros elaborados principalmente cuando son requeridos, más que como herramienta sistemática de gestión.
- Controles internos aplicados de manera inconsistente.
- Delegación operativa sin supervisión sistemática.
- Predominio de gestión reactiva (“resolución de urgencias”) por sobre planificación estructurada.

Esta diferencia entre lo normado y lo efectivamente realizado constituye una brecha organizacional relevante.

Análisis organizacional

Desarticulación entre diseño y práctica: La existencia de procesos formalmente definidos no garantiza su ejecución sistemática. Cuando la supervisión es limitada o la coordinación es débil, los procesos tienden a volverse fragmentados.

Predominio de lógica reactiva: La gestión centrada en resolver urgencias diarias puede debilitar el enfoque estratégico y afectar la calidad de la información disponible para decisiones de mediano y largo plazo.

Impacto en los sistemas de información: Desde la perspectiva de Laudon, un sistema de información gerencial requiere procesos estables y datos



consistentes. Si la registración es extemporánea o los controles son irregulares, la información pierde oportunidad y confiabilidad.

Enfoque socio-técnico (Saroka): Siguiendo a Saroka (2006), la tecnología no corrige por sí sola las deficiencias organizacionales. Si existen prácticas informales, concentración de decisiones o cultura jerárquica rígida, el sistema informático tenderá a reflejar esas mismas limitaciones.

Síntesis analítica

La comparación entre procesos formales y reales evidencia:

- Centralización decisional.
- Supervisión limitada.
- Predominio de flujos verticales.
- Débil retroalimentación horizontal.
- Riesgo en la calidad y oportunidad de la información financiera y administrativa.

En términos de dimensión organizacional, esta brecha impacta directamente en la eficacia del sistema de información gerencial, ya que condiciona la producción, circulación y utilización estratégica de los datos institucionales.

1.5.3 Cultura Organizacional

La cultura organizacional, según Laudon y Laudon (2004), está compuesta por el conjunto de valores, normas, supuestos y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de los miembros de una organización. No siempre se encuentra formalmente escrita, pero influye decisivamente en la forma en que se ejerce la autoridad, se comunican las decisiones y se utiliza la información.

En el caso del IUSP, la cultura institucional se encuentra atravesada por la coexistencia de dos matrices profesionales diferenciadas: la lógica policial y la lógica académica–administrativa civil. Esta característica genera una configuración cultural particular que incide en la dinámica organizacional.

Cultura jerárquica y lógica policial

La presencia de autoridades con trayectoria policial introduce una cultura organizacional fuertemente influida por:

- Respeto estricto a la cadena de mando.
- Valoración del principio de obediencia.
- Comunicación predominantemente vertical.
- Toma de decisiones concentrada en niveles superiores.
- Prioridad del control y la disciplina sobre el debate horizontal.



Esta cultura tiende a reforzar la centralización y a privilegiar flujos descendentes de información (de arriba hacia abajo), lo que puede limitar instancias de retroalimentación.

Cultura civil-académica

En contraste, el personal civil —administrativo y académico— suele operar bajo parámetros distintos:

- Mayor valoración del consenso y el intercambio.
- Expectativa de participación en decisiones que afectan su área.
- Ejercicio de derechos laborales con mayor autonomía.
- Orientación hacia la planificación técnica y la formalización de procesos.

Esta diferencia de matrices culturales puede generar tensiones, especialmente cuando predomina una lógica jerárquica rígida en la conducción.

Impacto en los sistemas de información

Desde la perspectiva de Laudon, la cultura organizacional condiciona directamente el uso de los sistemas de información. En contextos donde prevalece una cultura vertical:

- La información tiende a concentrarse en niveles superiores.
- Puede utilizarse como herramienta de control más que de planificación.
 - Se debilita la retroalimentación horizontal.
 - Se reduce la participación en la generación y validación de datos.

Complementariamente, el enfoque socio-técnico de Saroka (2006) sostiene que la tecnología refleja la cultura en la que se inserta. Si la organización prioriza la autoridad por sobre la comunicación horizontal, el sistema de información tenderá a reproducir esa lógica, limitando su potencial estratégico.

Análisis crítico

En el IUSP, la coexistencia de culturas organizacionales distintas puede:

- Afectar el clima institucional.
- Generar dificultades en la coordinación interáreas.
- Impactar en la calidad y oportunidad de la información.
- Limitar la integración de perspectivas diversas en la toma de decisiones.



Cuando la cultura prioriza el mando sobre el intercambio, los sistemas de información pueden perder su función integradora y estratégica, transformándose en meros instrumentos administrativos.

Síntesis

La cultura organizacional constituye un elemento clave de la dimensión organizacional porque:

- Explica la forma real en que se ejerce la autoridad.
- Permite comprender las dinámicas de poder.
- Incide en los flujos de información.
- Afecta la eficacia del sistema de información gerencial.

En consecuencia, el análisis cultural resulta indispensable para comprender no sólo cómo está estructurado formalmente el IUSP, sino cómo funciona efectivamente en la práctica.

1.5.4 Flujos de información y segregación de funciones

En la dimensión organizacional, los flujos de información refieren a la forma en que los datos se generan, procesan, transmiten y utilizan dentro de la institución. Según Laudon y Laudon (2004), la eficacia de un sistema de información gerencial no depende exclusivamente de la infraestructura tecnológica, sino de la capacidad estructural de la organización para garantizar circulación oportuna, confiable y transversal de la información.

En el IUSP, los flujos informativos presentan una predominancia vertical, coherente con la configuración jerárquica previamente descrita.

Flujo descendente (top-down):

Predomina la transmisión formal de directivas desde el nivel estratégico hacia los niveles tácticos y operativos, siguiendo la cadena de mando establecida.

Flujo ascendente (bottom-up):

La información que asciende desde áreas operativas hacia la Dirección Ejecutiva y la Dirección General suele vincularse a requerimientos específicos o situaciones puntuales, más que a mecanismos sistemáticos de reporte y retroalimentación.

Flujo horizontal:

Se observa limitada coordinación transversal entre áreas, lo que puede favorecer la compartimentación informativa y reforzar la dependencia de instancias superiores para la articulación intersectorial.



Desde la perspectiva organizacional, esta configuración puede incidir en la oportunidad y completitud de la información disponible para la toma de decisiones estratégicas, aspecto que será retomado en la evaluación integrada del capítulo.

Segregación de funciones

La segregación de funciones constituye un principio fundamental del control interno, orientado a distribuir responsabilidades de autorización, ejecución, registración y supervisión entre distintos actores, con el fin de reducir riesgos operativos y financieros.

Formalmente, en la Subdirección de Administración se identifican funciones diferenciadas tales como:

- Registración contable
- Conciliaciones
- Autorización de pagos
- Rendiciones
- Control fiscal
- Emisión de cheques
- Arqueos

No obstante, en la práctica pueden advertirse factores que debilitan la consolidación efectiva de dicha segregación, entre ellos:

- Concentración técnica en perfiles específicos.
- Dependencia reiterada de autorizaciones superiores.
- Aplicación no sistemática de controles internos.
- Presión operativa que prioriza resolución inmediata sobre formalización procedimental.

Desde el enfoque socio-técnico (Saroka, 2006), cuando la estructura organizacional no consolida claramente la separación de responsabilidades, el sistema de información puede registrar adecuadamente las operaciones, pero no garantizar plenamente la trazabilidad y transparencia del proceso decisional.

Síntesis analítica

La combinación de flujos predominantemente verticales, limitada circulación horizontal y segregación funcional formalmente definida pero operativamente vulnerable, configura un sistema informacional con fuerte orientación administrativa.

En términos organizacionales, ello puede traducirse en:

- Producción de información reactiva más que preventiva.



- Uso de datos orientado al cumplimiento normativo antes que a la planificación estratégica.
- Dependencia de actores clave para la validación informativa.

Estas características no constituyen únicamente un rasgo técnico, sino el resultado de la interacción entre estructura, procesos y cultura institucional.

Cierre de la Dimensión Organizacional

El análisis de la estructura organizacional, los procesos formales y reales, la cultura institucional, los flujos de información y la segregación de funciones permite concluir que la dimensión organizacional del IUSP incide de manera determinante en la eficacia de su sistema de información gerencial.

Siguiendo a Laudon y Laudon, los sistemas de información no presentan limitaciones exclusivamente tecnológicas, sino que su desempeño depende de la alineación entre tecnología, estructura y cultura. La mejora tecnológica requiere coherencia organizacional para generar resultados sostenibles.

3. Evaluación Integrada

El análisis de la dimensión organizacional del IUSP permite advertir que las variables estructurales, culturales y procesales no operan de manera aislada, sino que configuran un modelo de gestión predominantemente centralizado.

La estructura jerárquica concentra decisiones en los niveles superiores, especialmente en la Dirección General, condicionando los circuitos informacionales y limitando la articulación horizontal. Esta configuración reduce la circulación transversal de información y refuerza la dependencia de la cúspide organizacional.

La cultura institucional, influida por una matriz jerárquica de tradición policial, consolida este patrón al privilegiar la autoridad formal y la cadena de mando. En este marco, la información tiende a utilizarse como instrumento de control antes que como herramienta de planificación colaborativa, lo que restringe la retroalimentación ascendente y la integración técnica.

La divergencia entre diseño formal y práctica operativa introduce ineficiencias organizacionales. Aunque la normativa prevé controles y registraciones sistemáticas, en la práctica predominan respuestas orientadas a la urgencia, con informes elaborados bajo demanda y supervisión irregular, afectando la oportunidad y consistencia de los datos disponibles.

En términos integrados, el sistema de información presenta una orientación predominantemente administrativa, con aprovechamiento parcial de su potencial estratégico, en función de la configuración organizacional vigente.

En consecuencia, la eficacia institucional depende principalmente del grado de coherencia interna que de la infraestructura tecnológica existente.

4. Conclusiones



El análisis de la dimensión organizacional del Instituto Universitario de Seguridad Pública (IUSP) evidencia que su desempeño institucional no depende exclusivamente de la estructura formal ni de los recursos tecnológicos disponibles, sino de la coherencia interna entre sus configuraciones organizacionales y el uso efectivo de la información.

La jerarquía rígida, con concentración de funciones en la Dirección General, consolida un esquema decisional centralizado que reduce la articulación horizontal. La cultura institucional, influida por la lógica policial y la obediencia jerárquica, refuerza este patrón al privilegiar la autoridad formal por sobre los mecanismos colaborativos. Asimismo, las prácticas operativas muestran predominio de respuestas bajo demanda, con controles y reportes no siempre sistematizados, lo que afecta la calidad y oportunidad de los datos disponibles para la gestión.

En este contexto, el sistema de información cumple principalmente una función administrativa y de cumplimiento normativo, con aprovechamiento parcial de su potencial como herramienta estratégica.

En síntesis, la mejora institucional requiere fortalecer la coherencia organizacional, promover mayor integración interáreas y consolidar prácticas informativas orientadas a la planificación y la toma de decisiones de mediano plazo.

5. Cómo el marco teórico orientará el análisis del caso.

Para llevar a cabo un análisis integral de la Dimensión Organizacional del Sistema de Información en el Instituto Universitario de Seguridad Pública, se pondrá especial énfasis en la interacción entre estructura, procesos y cultura, considerando cómo su combinación influye en la eficacia institucional y en la calidad de la información disponible para la toma de decisiones estratégicas.

En este marco, el análisis del caso se orienta a tres niveles complementarios:

- **Estructural:** Evaluar la jerarquía, la concentración de funciones y los niveles de autoridad dentro de la institución.
- **Procesal:** Comparar los procesos formales establecidos en estatutos y normativas con los procesos reales observados en la práctica, identificando posibles ineficiencias y riesgos en la gestión de la información.
- **Cultural y socio-técnico:** Analizar cómo la cultura organizacional, marcada por la obediencia jerárquica y la influencia policial, impacta en la circulación de la información, la toma de decisiones y la adecuación de los sistemas de información gerencial.



CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE SEGURIDAD PÚBLICA

2.1 Introducción

En el mes de diciembre de 2025 entrevistamos al Director General del IUSP, quien nos autorizó a llevar adelante el presente trabajo de investigación. A partir de las entrevistas presenciales realizadas, obtuvimos el organigrama institucional, el manual de funciones vigente, algunas resoluciones internas, memorandos y el baremo médico. Asimismo, mediante el análisis de información disponible en fuentes públicas de Internet, recopilamos datos relacionados con el reglamento académico, la actividad declarada ante la ARCA, las autoridades actuales y los fallos emitidos por el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza.

También se tomó conocimiento de la contratación de un abogado encargado de la elaboración de los manuales de funciones y de procedimientos. A través de los memorandos internos de Dirección Ejecutiva N.º 009/25 y N.º 011/25, se solicitó al personal que describiera las tareas que desempeña en cada sector.

En este marco, se requirió a las distintas áreas que informaran de manera analítica y detallada los procedimientos y/o procesos administrativos —circuitos— mediante los cuales se canalizan las tareas y funciones correspondientes, describiendo la secuencia de pasos —reglas y pautas— que ejecutan para cumplir con las actividades diarias asignadas, así como la normativa interna que las regula (resoluciones, memorandos, manuales, etc.). Sin embargo, dicho requerimiento se realizó sin entrevistas personalizadas ni instancias de capacitación previa, lo que derivó en que cada agente actuara conforme a los recursos y conocimientos de los que dispone.

Esta situación genera superposición de tareas, dependencia de perfiles específicos y riesgos en la continuidad operativa ante ausencias.

La adecuada organización administrativa constituye un elemento fundamental para el correcto funcionamiento de cualquier institución, ya que permite definir con claridad responsabilidades, funciones y relaciones jerárquicas entre las distintas áreas. En este sentido, el organigrama institucional y los manuales de funciones, tareas y procesos son herramientas clave para garantizar la eficiencia, fortalecer el control interno y mejorar la toma de decisiones.

La desactualización del organigrama y del manual de funciones evidencia una desconexión entre la estructura formal y la estructura operativa real, generando incertidumbre organizacional que impacta directamente en la confiabilidad del sistema de información y en la asignación de responsabilidades decisionales. Esta situación genera superposición de funciones, ambigüedad en las responsabilidades asignadas y dificultades en la coordinación entre dependencias, impactando negativamente en el desempeño administrativo y operativo.



La adopción de decisiones sin cumplimiento de requisitos formales revela una cultura organizacional orientada a la validación posterior de decisiones previamente tomadas, debilitando el rol del sistema de información como soporte racional del proceso decisorio. La ausencia de estos instrumentos provoca que los procedimientos se ejecuten de manera empírica, dependiendo del conocimiento individual del personal, lo que incrementa el riesgo de errores, retrasos y falta de continuidad operativa.

En consecuencia, se advierte la necesidad de actualizar el organigrama institucional, reformular el manual de funciones y tareas y elaborar manuales de procesos, con el fin de mejorar la estructura organizacional, optimizar los procedimientos administrativos y fortalecer el sistema de control interno, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales.

A partir del cotejo de la información recopilada, se procederá a describir la normativa y estructura actualmente vigente aportando el organigrama y las especialidades funcionales de la estructura organizacional del Instituto Universitario de Seguridad Pública (IUSP), ya que constituye un componente central para comprender la dimensión organizacional del sistema de información objeto de estudio.

Desde el enfoque de los Sistemas de Información Gerencial desarrollado por Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, la organización es una variable estructural que condiciona el diseño, implementación y funcionamiento del sistema informativo. En consecuencia, este capítulo no se limita a describir el organigrama institucional, sino que procura interpretar cómo la configuración estructural incide en la producción, circulación y utilización de la información.

En función de lo expuesto, el análisis estructural del Instituto permite advertir la necesidad de revisar la correspondencia entre su diseño formal y el funcionamiento operativo cotidiano. La evaluación de esta relación constituye el punto de partida para comprender la dinámica organizativa vigente y orientar el posterior trabajo empírico.

2.2 Concepto de Estructura Organizacional

El presente apartado se centra en el examen detallado de la configuración organizacional vigente, considerando el organigrama institucional y el Manual de Funciones como principales instrumentos formales de estructuración. A partir de su análisis se describen los niveles jerárquicos, las áreas funcionales y los criterios de distribución de responsabilidades establecidos normativamente.

Desde esta perspectiva, la estructura organizacional refiere al modo en que se distribuyen formalmente las responsabilidades, la autoridad y las actividades laborales dentro de una organización, estableciendo niveles jerárquicos, especialización funcional y mecanismos de coordinación entre las distintas unidades



organizativas. Estas configuraciones determinan los flujos de comunicación, los procesos decisorios y las relaciones de poder existentes en la institución.

Laudon y Laudon identifican diversas dimensiones organizacionales que permiten analizar la estructura institucional, entre las cuales se destacan la jerarquía organizacional, las especialidades funcionales, los procesos de negocio, la cultura organizacional y la influencia de los grupos de interés político. Estas dimensiones permiten comprender que la organización no constituye únicamente un esquema formal representado en organigramas, sino un sistema social complejo en el que interactúan normas, actores, intereses y prácticas institucionales.

En consecuencia, la estructura organizacional actúa como un marco que condiciona el diseño, implementación y utilización de los sistemas de información, dado que define quién produce información, quién la controla, cómo circula dentro de la organización y quién posee la autoridad para tomar decisiones basadas en dicha información. Por ello, el análisis organizacional resulta indispensable para comprender el desempeño de los sistemas de información y su contribución a la gestión institucional.

2.3 Organización y sistemas de información

De acuerdo con Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon en *Sistemas de información gerencial*, los sistemas de información deben analizarse en estrecha relación con la organización en la que se insertan, ya que existe una interacción permanente entre ambos elementos. Los autores sostienen que las organizaciones moldean el diseño y funcionamiento de los sistemas de información, al tiempo que estos sistemas influyen en los procesos organizacionales, la toma de decisiones y las prácticas de gestión institucional.

Desde esta perspectiva, los sistemas de información no constituyen únicamente herramientas tecnológicas, sino componentes organizacionales que reflejan estructuras de autoridad, procedimientos de trabajo y necesidades informativas específicas. La forma en que se organiza una institución determina quién genera información, cómo circula dentro de la organización, qué actores tienen acceso a ella y qué decisiones pueden adoptarse a partir de su procesamiento.

Laudon y Laudon señalan que la implementación y el desempeño de los sistemas de información se encuentran condicionados por características organizacionales tales como la jerarquía institucional, la especialización funcional, los procesos de negocio existentes, la cultura organizacional y la influencia de los grupos de interés político. Estas variables explican por qué un mismo sistema tecnológico puede producir resultados diferentes según el contexto organizacional en el que se aplica.

En consecuencia, el análisis de los sistemas de información requiere considerar simultáneamente los aspectos tecnológicos y organizacionales, dado que



las limitaciones o fortalezas estructurales de la organización inciden directamente en la calidad de la información disponible, la eficiencia operativa y la capacidad institucional para la toma de decisiones.

El análisis precedente permite advertir que la configuración vigente concentra determinadas responsabilidades operativas en áreas específicas, generando zonas de ambigüedad funcional en algunos niveles organizativos. Esta situación no compromete el funcionamiento institucional inmediato, pero sí evidencia la conveniencia de revisar la distribución formal de funciones a fin de optimizar la claridad organizativa y la eficiencia administrativa.

2.4 Enfoque organizacional según Laudon y Laudon

El análisis de los sistemas de información requiere considerar a la organización como un sistema social complejo en el cual interactúan estructuras formales, procesos de trabajo, actores institucionales y relaciones de poder. En este sentido, Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, en *Sistemas de información gerencial*, proponen un enfoque organizacional que permite comprender cómo las características internas de una institución condicionan el diseño, implementación y funcionamiento de los sistemas de información.

Los autores sostienen que los sistemas de información no operan de manera independiente de la organización, sino que se encuentran profundamente influenciados por variables estructurales y culturales que determinan la producción, circulación y utilización de la información para la toma de decisiones. Desde esta perspectiva, el análisis organizacional constituye un elemento indispensable para evaluar el desempeño de los sistemas de información.

Laudon y Laudon identifican un conjunto de dimensiones organizacionales que permiten analizar la relación entre organización y sistemas de información. Entre ellas se destacan:

a) Jerarquía organizacional

Refiere a los niveles de autoridad y a la distribución del poder decisorio dentro de la organización. La estructura jerárquica determina los canales formales de comunicación y los circuitos mediante los cuales la información asciende, desciende o circula entre las distintas áreas institucionales.

b) Especialidades funcionales

Se vinculan con la división del trabajo en áreas o unidades organizativas diferenciadas según funciones específicas. La especialización funcional incide en la generación de información sectorial y en la necesidad de integración informativa entre dependencias.

c) Procesos de negocio

Comprenden el conjunto de actividades y procedimientos mediante los cuales la



organización desarrolla sus operaciones. Los sistemas de información se diseñan para apoyar estos procesos, por lo que su formalización resulta fundamental para asegurar eficiencia operativa y control organizacional.

d) Cultura organizacional

Incluye valores, prácticas, normas informales y modos habituales de trabajo compartidos por los miembros de la organización. La cultura organizacional influye en la aceptación, utilización y apropiación de los sistemas de información por parte del personal.

e) Grupos de interés político

Hace referencia a los actores individuales o colectivos que poseen capacidad de influencia sobre las decisiones organizacionales. Estos grupos pueden afectar prioridades institucionales, asignación de recursos y estrategias vinculadas al desarrollo de los sistemas de información.

En consecuencia, el enfoque organizacional propuesto por Laudon y Laudon permite analizar integralmente la institución, considerando que el funcionamiento de los sistemas de información depende no sólo de factores tecnológicos, sino también de la estructura organizacional, los procesos internos y las dinámicas de poder existentes.

Este marco teórico constituye la base conceptual para el análisis institucional desarrollado en los apartados siguientes.

(Laudon y Laudon, 2004, p. 608).

2.5 Operacionalización de las subvariables organizacionales

En el Capítulo 1 se definieron las subvariables analíticas derivadas del enfoque organizacional de Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon. En el presente capítulo dichas subvariables se operacionalizan con el objeto de analizar la estructura organizacional del Instituto y su incidencia en el funcionamiento del sistema de información.

En consecuencia, las dimensiones jerarquía organizacional, especialidades funcionales, procesos de negocio, cultura organizacional y grupos de interés político constituyen los ejes analíticos que orientan el estudio institucional desarrollado a continuación.

Subvar iable	Def inición teórica	Indicado res observables	Un idad analizada
-----------------	---------------------------	-----------------------------	-------------------------



Jerarquía	Niveles de autoridad	Centralización decisoria	Dirección General
Especialidades funcionales	División del trabajo	Fragmentación informativa	Direcciones
Procesos de negocio	Rutinas organizativas	Formalización / informalidad	Procedimientos
Cultura organizacional	Valores compartidos	Obediencia jerárquica	Personal
Grupos de interés político	Actores influyentes	Intervención externa	Consejo / Ministerio

El modelo organizacional propuesto por Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon se adopta en el presente estudio como herramienta analítica para examinar la estructura organizacional del Instituto Universitario de Seguridad Pública y su incidencia en el funcionamiento del sistema de información. En consecuencia, las subvariables identificadas no se utilizan únicamente como categorías descriptivas, sino como criterios de interpretación que orientan el análisis empírico desarrollado en los apartados siguientes.

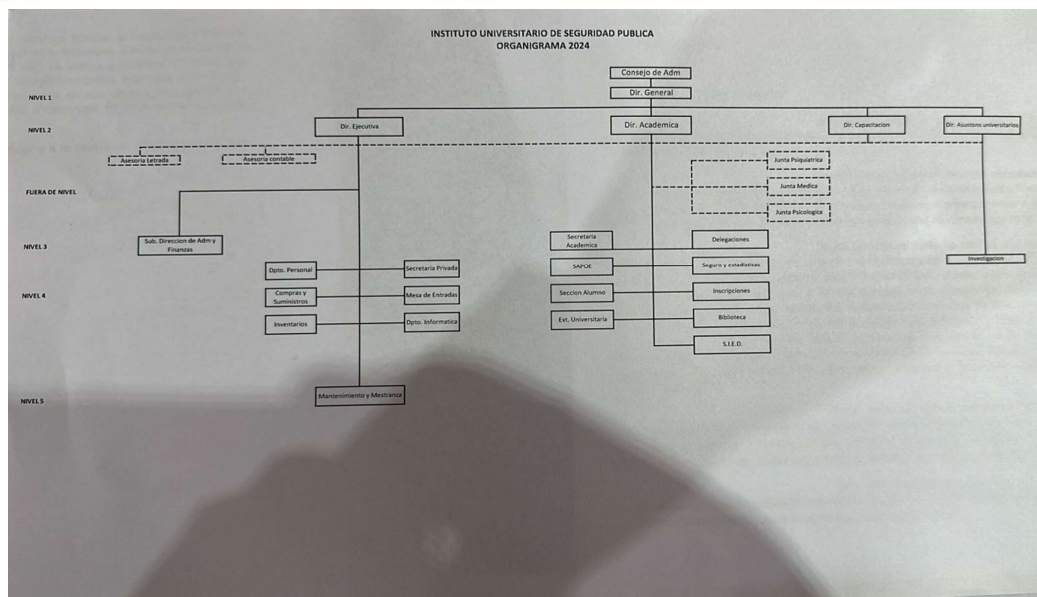
2.6 Análisis Institucional

Sub variable	Manifestación en el IUSP	Impacto en el Sistema de Información
---------------------	---------------------------------	---



Jerarquía	Predominio de estructura vertical y centralización decisional	Flujos informativos ascendentes por demanda y descendentes por órdenes
Especialidades funcionales	Áreas altamente especializadas y segmentadas	Fragmentación de datos y dependencia interpersonal
Procesos de negocio	Brecha entre procesos formales y prácticas reales	Circuitos informales de información
Cultura organizacional	Influencia de cultura policial y administrativa reactiva	Uso de información orientado al control más que a la estrategia
Grupos de interés político	Interacción Provincia de Mendoza–UNCuyo–estructura policial	Priorización política de la información y condicionamiento decisional

I. Organigrama



Al momento de analizar las respuestas de la encuesta realizada, el personal se comunicó con nosotros debido a que no lograron identificar la existencia de la Oficina SIU ni de la Oficina de Graduados. En consecuencia, se les solicitó que informaran si contaban con alguna normativa interna que justificara la creación de dichas oficinas o, en su defecto, si disponían de un manual interno de funciones y procedimientos que no hubiera sido declarado.

II. Manual de Funciones y Tareas

Desde el enfoque socio-técnico desarrollado por Raúl Saroka (2006), la estructura organizacional no constituye un elemento neutro ni meramente formal, sino que condiciona y moldea tanto la incorporación de la tecnología como las prácticas administrativas. La tecnología informática no opera de manera aislada, sino que se inserta en un entramado organizacional compuesto por normas, roles, jerarquías y relaciones de poder que influyen en su diseño, implementación y utilización.

En consonancia con esta perspectiva, y tomando como referencia la dimensión organizacional propuesta por Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon (2004) en su modelo de sistemas de información gerencial, el presente análisis abordará la estructura organizacional del IUSP y el estado actual de su sistema de información. Esta dimensión enfatiza aspectos tales como la jerarquía, la especialización funcional, los procesos de negocio, la cultura organizacional y los niveles de decisión, elementos que inciden directamente en la forma en que la información se produce, circula y se transforma en soporte para la toma de decisiones.

De este modo, el estudio no se limitará a una evaluación técnica del sistema, sino que lo examinará en interacción con la estructura y la cultura institucional,



entendiendo que su eficacia depende de la coherencia entre los componentes tecnológicos y organizacionales.

2.6.1 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El análisis de la subvariable jerarquía y especialización funcional del Consejo de Administración del Instituto Universitario de Seguridad Pública evidencia una posición de supremacía jerárquica y autoridad estratégica dentro de la estructura organizacional. Como órgano de conducción máxima, concentra la responsabilidad decisional sobre políticas generales, lineamientos institucionales y metas estratégicas, configurando un modelo vertical de gobierno en el que los flujos de información ascendentes y las decisiones centralizadas determinan la operatividad de todas las áreas funcionales y niveles operativos. La autoridad del Consejo no solo formaliza la cadena de mando, sino que también condiciona la planificación, supervisión y evaluación del cumplimiento de los objetivos institucionales, en línea con los postulados de Laudon y Laudon sobre centralización estratégica y control de información crítica para la toma de decisiones.

Las especialidades funcionales del Consejo se orientan a la articulación estratégica de todas las áreas operativas y académicas del Instituto, asegurando que la planificación de egresos y la formación de auxiliares, técnicos y licenciados en seguridad pública y penitenciaria se ejecuten de manera coherente con los recursos disponibles y con los estándares de calidad. La toma de decisiones estratégica requiere integrar las capacidades operativas de las distintas unidades —académica, administrativa, de formación práctica, recursos humanos y evaluación— de manera que los objetivos cuantitativos de egreso se correspondan con la calidad formativa y con las necesidades del sistema de seguridad provincial. Este enfoque refleja una operacionalización basada en la coordinación interfuncional y la validación de resultados mediante información confiable, conforme a la perspectiva de Laudon y Laudon sobre el vínculo entre jerarquía, especialización y eficiencia organizacional.

Los procesos de negocio del Consejo combinan formalidad normativa y práctica habitual observada. El Proceso Formal contempla reuniones presenciales con quórum completo, temario definido, acta elaborada en el momento y firmada por los miembros, asegurando trazabilidad y legitimidad de las decisiones. En contraste, la Práctica Habitual Observada evidencia reuniones mixtas, quórum parcial, actas redactadas y firmadas posteriormente, y aprobación de decisiones previamente adoptadas, lo que refleja divergencias entre normatividad y ejecución real. Desde la perspectiva de Saroka, la efectividad del flujo de información y la calidad de los sistemas de gestión dependen de la capacidad del Consejo para garantizar registro, trazabilidad y comunicación oportuna de sus resoluciones.

La cultura organizacional asociada al Consejo refleja tensiones derivadas de la dedicación ad honorem de sus miembros, su vinculación principal a otras instituciones y la recepción tardía de información relevante. Estas condiciones limitan la participación activa en la toma de decisiones y favorecen un estilo formal y



alineado con lineamientos externos —gobierno provincial y políticas de UNCuyo— por sobre la lógica organizacional interna y la comprensión profunda de los procesos académicos y operativos del Instituto. La cultura, entendida como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas, incide directamente en la legitimidad de las decisiones, la transparencia del proceso y la interacción con las áreas subordinadas.

En términos de grupos de interés político, el Consejo actúa como un espacio donde las decisiones tienden a reflejar políticas externas, privilegiando la alineación con las prioridades de la provincia de Mendoza o de UNCuyo, condicionando así la orientación estratégica del Instituto y modulando indirectamente los objetivos operativos y académicos.

En síntesis, el Consejo de Administración constituye la cúspide jerárquica del IUSP, con autoridad estratégica centralizada, especialización funcional orientada a la articulación interdepartamental y procesos de negocio que combinan formalidad normativa y práctica habitual divergente. Su cultura organizacional refleja tensiones entre lineamientos externos y operatividad interna, mientras que su influencia política condiciona la dirección estratégica y la toma de decisiones, impactando de manera directa la producción, validación y flujo de información crítica dentro del Instituto.

2.6.2 DIRECCIÓN GENERAL

La Dirección General constituye el nivel superior de conducción operativa del Instituto y concentra funciones estratégicas vinculadas con la coordinación institucional y la toma de decisiones. Desde la perspectiva de la jerarquía organizacional, la dependencia funcional del Director General respecto del Consejo de Administración evidencia una estructura institucional centralizada, configurando circuitos de información predominantemente verticales. Esta característica introduce instancias adicionales de validación decisoria que inciden en los tiempos de procesamiento y circulación de la información, condicionando la capacidad de respuesta organizacional.

Asimismo, el rol desempeñado por el Director General presenta un carácter transversal dentro de la estructura institucional. En términos de especialidades funcionales, su función no se limita a un área específica, sino que articula y supervisa el funcionamiento de las distintas direcciones, actuando como nodo integrador entre los niveles estratégicos y operativos. Esta centralidad favorece la coherencia institucional, aunque simultáneamente genera una fuerte dependencia personal para la integración de la información producida por las distintas áreas.

En relación con los procesos de negocio, la conducción institucional se materializa mediante actividades de coordinación, supervisión y traducción operativa de las decisiones estratégicas emanadas del Consejo de Administración y de los organismos externos vinculados al Instituto. Si bien desde el plano normativo estos procesos se encuentran formalmente definidos, en la práctica se observa una



significativa concentración de tareas decisorias en una única autoridad, lo que provoca que la localización y utilización de información relevante dependa frecuentemente de gestiones personales y contactos directos con responsables de área. Esta situación evidencia una limitada estandarización de los circuitos informativos y una baja sistematización del sistema de información institucional.

Desde la cultura organizacional, el ejercicio del cargo por un funcionario con trayectoria policial introduce prácticas asociadas a la obediencia jerárquica y a modelos de conducción vertical propios de estructuras de seguridad. Dichas prácticas favorecen el cumplimiento formal de directivas y la ejecución rápida de decisiones dentro del personal policial, pero pueden generar tensiones con el personal civil, cuyas dinámicas laborales responden a lógicas participativas diferentes. Esta coexistencia cultural influye directamente en los modos de comunicación organizacional y en la disposición de los actores para compartir información, afectando la retroalimentación necesaria para el funcionamiento efectivo de los sistemas de información gerencial.

Finalmente, la actuación del Director General se encuentra atravesada por la influencia de diversos grupos de interés político, vinculados tanto al marco normativo policial como a organismos gubernamentales y universitarios que intervienen en la definición de prioridades institucionales. Estas relaciones configuran un entorno decisional en el cual la información adquiere un carácter estratégico, ya que su producción, circulación y utilización se ven condicionadas por dinámicas de poder y legitimación institucional. En consecuencia, el sistema de información no opera únicamente como herramienta técnica, sino como un recurso organizacional mediado por relaciones jerárquicas, culturales y políticas.

En síntesis, el análisis de la Dirección General permite observar que el funcionamiento del sistema de información institucional se encuentra estrechamente vinculado con la configuración organizacional existente, confirmando que la eficacia informacional depende no solo de recursos tecnológicos, sino también de la estructura de autoridad, los procesos organizativos y la cultura institucional.

2.6.3 DIRECCIÓN EJECUTIVA

El análisis de la subvariable jerarquía y especialización funcional del Director Ejecutivo del Instituto Universitario de Seguridad Pública evidencia un rol centralizado, subordinado jerárquicamente al Director General, cuya función principal consiste en actuar como nexo operativo entre la estrategia institucional y la ejecución cotidiana de procesos administrativos y organizativos. La jerarquía funcional posiciona al Director Ejecutivo como articulador de información crítica, garantizando que los lineamientos estratégicos emanados del Consejo de Administración y del Ministerio de Seguridad se traduzcan en acciones concretas y verificables, en concordancia con los principios de Laudon y Laudon sobre la centralidad de la información en la gestión organizacional. Esta posición intermedia le permite integrar la planificación institucional con la operatividad diaria, asegurando



que la toma de decisiones estratégicas esté respaldada por información oportuna y relevante.

La especialización funcional se centra en la coordinación de la información operativa y la supervisión de la ejecución administrativa. El Director Ejecutivo recopila, procesa y comunica datos sobre gestión de recursos, cumplimiento de objetivos y desarrollo de actividades, asegurando conectividad entre la planificación estratégica y la implementación práctica. Su rol implica no solo la gestión de tareas administrativas, sino también la estructuración de flujos de información que permiten supervisar el desempeño de áreas operativas (académica, administrativa, financiera y de capacitación), garantizando coherencia y articulación entre múltiples unidades funcionales.

Los procesos de negocio se articulan en torno a la transformación de decisiones estratégicas en acciones operativas. El Proceso Formal consiste en implementar políticas y lineamientos del Consejo de Administración, supervisar la ejecución administrativa, gestionar recursos y documentación, y elaborar informes y propuestas para instancias superiores. El Proceso Real, observado en la práctica cotidiana, evidencia una tendencia reactiva: aunque el Director Ejecutivo ejecuta decisiones y gestiona actos administrativos, la coordinación efectiva, la supervisión continua y la directriz clara de los equipos operativos son limitadas, priorizando la resolución de problemas inmediatos sobre la planificación proactiva. Desde la perspectiva de Saroka, la disponibilidad y calidad de los sistemas de información gerencial dependen de la capacidad del Director Ejecutivo para estructurar y distribuir información de manera coherente y oportuna, asegurando trazabilidad y control en los procesos interfuncionales.

La cultura organizacional del Director Ejecutivo refleja énfasis en la gestión operativa y el cumplimiento administrativo, privilegiando la ejecución inmediata sobre la planificación estratégica. Las formas de comunicación y liderazgo condicionan la transparencia, fluidez y oportunidad de los flujos de información, mientras que las normas y prácticas informales modelan la respuesta de los equipos subordinados ante problemas y la iniciativa esperada. Estas dinámicas culturales afectan directamente la eficacia de los sistemas de información gerencial, modulando tanto la calidad como la circulación de los datos necesarios para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

En términos de grupos de interés político, el Director Ejecutivo ocupa una posición crítica como intermediario entre el nivel estratégico y los niveles operativos, interpretando y adaptando directrices, coordinando relaciones interinstitucionales y negociando recursos para las áreas bajo su responsabilidad. Su influencia combina decisiones técnicas y consideraciones políticas internas, impactando la circulación de información institucional y la implementación de políticas, especialmente en un contexto donde la misión del IUSP se articula con políticas públicas provinciales y relaciones con UNCuyo y el Ministerio de Seguridad.



En síntesis, el Director Ejecutivo constituye un eje de integración jerárquica y funcional entre estrategia y operación, con procesos de negocio que transforman decisiones estratégicas en acciones concretas, una cultura organizacional orientada a la gestión operativa y un rol político interno que modula la dinámica de información y la eficacia del sistema gerencial, consolidando su función como garante de la coherencia institucional y de la operatividad diaria del Instituto Universitario de Seguridad Pública.

2.6.3.1 SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La Subdirección de Administración del Instituto Universitario de Seguridad Pública constituye una unidad clave para el sostenimiento operativo y financiero de la institución. Desde la perspectiva de la jerarquía organizacional, el área depende funcionalmente de la Dirección Ejecutiva, configurando una estructura administrativa vertical en la cual la producción y circulación de información financiera se encuentra condicionada por directivas emanadas de niveles superiores. Esta dependencia jerárquica influye en los circuitos informativos, orientando la generación de datos principalmente hacia instancias de control y validación institucional.

En términos de especialidades funcionales, el área presenta un elevado grado de diferenciación técnica, encabezada por una contadora jefa y conformada por personal administrativo y apoyo profesional externo. Sus funciones comprenden la gestión contable, presupuestaria y financiera, incluyendo registraciones contables, conciliaciones bancarias, elaboración presupuestaria, administración del movimiento de fondos, gestión de becas y cobranzas institucionales. Esta especialización favorece la producción de información precisa y técnicamente confiable, aunque también concentra el conocimiento operativo en perfiles específicos, generando dependencia funcional respecto de dichos actores.

Respecto de los procesos de negocio, la Subdirección de Administración articula los mecanismos mediante los cuales se ejecutan las decisiones institucionales vinculadas con la gestión económica y administrativa. El análisis comparativo entre procesos formales y prácticas reales evidencia que, si bien existen procedimientos normativamente definidos, su implementación presenta heterogeneidades entre sede central y delegaciones, demoras en la circulación informativa y predominio de respuestas reactivas frente a requerimientos externos. Esta dinámica limita la estandarización de los flujos de información y reduce el potencial del sistema de información gerencial como herramienta anticipatoria de gestión.

Desde la cultura organizacional, el funcionamiento del área se caracteriza por una marcada orientación hacia el cumplimiento normativo y el control administrativo. Predominan prácticas centradas en la formalidad documental, la trazabilidad de operaciones y la rendición ante organismos de contralor, configurando una cultura administrativa normativa y jerárquica. En este contexto, la información se produce principalmente como instrumento de validación y control, más que como insumo



estratégico para la planificación institucional, lo que influye directamente en el modo en que el sistema de información es utilizado dentro de la organización.

Finalmente, puede identificarse la incidencia de grupos de interés político internos, dado que la Subdirección de Administración concentra información financiera estratégica vinculada con la ejecución presupuestaria, el movimiento de fondos y las rendiciones ante organismos externos. Tal como señalan Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, el control de la información constituye una fuente de poder organizacional. En este sentido, el área no sólo ejecuta tareas técnicas, sino que también modula la asignación de recursos y condiciona la dinámica decisional institucional, integrándose plenamente a la dimensión política de la organización.

En síntesis, la Subdirección de Administración evidencia cómo la estructura jerárquica, la especialización técnica, las prácticas culturales y las dinámicas de poder influyen conjuntamente en la producción y utilización de la información institucional, confirmando que el sistema de información gerencial funciona como un fenómeno organizacional antes que exclusivamente tecnológico.

2.6.3.2 DEPARTAMENTO DE PERSONAL

El Departamento de Personal del Instituto Universitario de Seguridad Pública se inserta en la estructura organizacional bajo dependencia directa de la Dirección Ejecutiva, configurando un esquema jerárquico de carácter piramidal. En el nivel intermedio se ubica el Jefe de Departamento, responsable de coordinar y supervisar el cumplimiento de la normativa laboral y previsional, mientras que en el nivel operativo los administrativos ejecutan las tareas técnicas vinculadas con liquidación de haberes, gestión de novedades, registraciones en sistemas oficiales y emisión de certificaciones.

Desde la perspectiva organizacional desarrollada por Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, esta estructura evidencia una clara división del trabajo, formalización de la autoridad y predominio de flujos verticales de información. Los datos generados en el nivel operativo —novedades salariales, declaraciones juradas, registros previsionales— son consolidados en el nivel intermedio y reportados al nivel superior, reforzando un modelo de control jerárquico sustentado en la estandarización de procesos mediante sistemas informáticos obligatorios.

En términos funcionales, el área constituye un subsistema especializado en la gestión integral de información laboral, previsional y salarial. Sus actividades abarcan la administración de legajos, altas y bajas de personal, liquidación mensual de sueldos, confección del Libro Ley, declaraciones juradas, certificaciones ante organismos previsionales, gestión de relaciones sindicales y elaboración de reportes estadísticos. Esta especialización técnica genera un alto grado de formalización y rutinas estandarizadas, donde el conocimiento normativo y el dominio de plataformas digitales resultan centrales para el funcionamiento institucional.



Los procesos de negocio del departamento transforman datos individuales y contractuales en información organizacional validada con impacto contable, financiero y legal. El proceso de liquidación mensual convierte novedades operativas en información salarial formal, mientras que los procedimientos previsionales y fiscales traducen esa información en obligaciones legales frente a organismos externos. Asimismo, la coordinación con delegaciones permite integrar información descentralizada en un sistema centralizado, garantizando coherencia y trazabilidad dentro del sistema de información gerencial.

Desde la dimensión cultural, el área presenta una marcada orientación normativa y formalista. Predomina una lógica centrada en el cumplimiento legal, la exactitud administrativa y el resguardo documental. Las tareas se encuentran calendarizadas y estructuradas en rutinas repetitivas —liquidación mensual, carga de novedades, presentación de declaraciones juradas— lo que refleja, según Laudon, un uso del sistema de información orientado al sostenimiento de procesos operativos más que a la generación de análisis estratégico.

A su vez, la cultura organizacional del departamento se encuentra fuertemente mediada por la tecnología. La operatoria depende de sistemas de liquidación salarial, plataformas fiscales y aplicativos previsionales que estructuran el trabajo cotidiano. En línea con lo planteado por Raúl Saroka, el rol del personal administrativo y contable trasciende la mera registración para convertirse en gestor de información crítica, intermediario digital ante organismos externos y garante del control interno informatizado. Esta mediación tecnológica exige actualización permanente y dominio normativo–digital, configurando un perfil profesional técnico especializado.

En relación con los grupos de interés político, el Departamento de Personal interactúa de manera constante con actores externos e internos que condicionan sus rutinas y sistemas. Entre los organismos gubernamentales se destacan ARCA y ANSES, que regulan obligaciones fiscales y previsionales; asimismo, sindicatos como ATE y SADOP ejercen presión normativa y convencional sobre la gestión salarial. Estos actores representan fuentes formales de poder que inciden directamente en la producción y circulación de información.

Desde el enfoque organizacional, el control de datos salariales y previsionales constituye un recurso estratégico que otorga capacidad de influencia interna y externa. El departamento actúa como nexo entre la institución y los entes reguladores, asegurando alineación normativa y minimización de riesgos legales. Sin embargo, la fuerte orientación al cumplimiento puede limitar el aprovechamiento estratégico de la información producida, reduciendo su utilización para análisis prospectivos o planificación de recursos humanos.

En síntesis, el Departamento de Personal funciona como un subsistema operativo altamente formalizado, tecnológicamente dependiente y normativamente orientado, cuya posición jerárquica, especialización técnica y vínculos con grupos de



interés político condicionan el funcionamiento del sistema de información gerencial. Su evolución hacia un rol más analítico y estratégico dependerá de la capacidad institucional para integrar la información salarial como insumo decisonal y no únicamente como instrumento de control y cumplimiento.

2.6.3.3 ASESORÍA CONTABLE Y CONTRATACIONES

El área de asesoría contable y contrataciones del Instituto Universitario de Seguridad Pública ocupa una posición organizacional transversal dentro de la estructura institucional, caracterizada por una autoridad funcional más que jerárquica formal. Si bien no posee subordinación directa sobre otras áreas, su intervención alcanza a las Direcciones General, Ejecutiva, Académica y de Capacitación, a las cuales brinda asesoramiento técnico-contable, supervisión normativa y apoyo en la toma de decisiones administrativas y financieras.

Desde la perspectiva organizacional desarrollada por Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, esta configuración refleja un modelo de autoridad funcional basada en el conocimiento especializado y el control de la información. El contador actúa como intermediario entre el nivel estratégico y los niveles operativos, garantizando que las decisiones institucionales se encuentren alineadas con el marco legal, fiscal y administrativo vigente. De este modo, la jerarquía no se expresa únicamente mediante relaciones formales de mando, sino a través de la capacidad de influir en los procesos organizacionales mediante la gestión y validación de información crítica.

El rol profesional del contador trasciende la ejecución técnica para convertirse en un agente estratégico dentro del sistema de información gerencial. En concordancia con lo planteado por Raúl Saroka, el contador moderno integra conocimiento contable, normativa legal y tecnología informática, transformándose en un nexo entre la información económica y la conducción institucional. La supervisión de contrataciones, liquidaciones y procesos administrativos asegura la legalidad de las operaciones y reduce riesgos institucionales, consolidando su función como garante del cumplimiento organizacional.

En términos funcionales, el área presenta un alto grado de especialización orientada a la gestión integral de contratos, asesoramiento contable y control normativo. Entre sus responsabilidades se incluyen la conformación y seguimiento de legajos de profesionales contratados bajo locación de servicios, la supervisión de formalidades legales, la gestión de firmas y sellados fiscales, la elaboración de informes y resoluciones internas, la confección presupuestaria y el control de liquidaciones salariales. Estas actividades evidencian una integración permanente entre las distintas direcciones institucionales, configurando un espacio técnico de coordinación interdireccional.

Los procesos de negocio asociados al área transforman requerimientos administrativos en resultados institucionales legalmente válidos. La gestión de



contratos profesionales implica la validación normativa de cada contratación, la emisión de actos administrativos y el mantenimiento de bases de datos que permiten la trazabilidad del personal contratado. Paralelamente, los procesos de liquidación y cumplimiento fiscal aseguran la correcta aplicación de impuestos, convenios colectivos y obligaciones ante organismos de control. Asimismo, la asesoría contable y administrativa provee información estratégica para la planificación presupuestaria y la adopción de decisiones directivas.

La dimensión tecnológica resulta central en estos procesos. La gestión digital de bases de datos de consultores, contratos y liquidaciones, junto con la utilización de sistemas electrónicos para declaraciones fiscales y generación de informes, convierte a la tecnología en soporte estructural del trabajo cotidiano. Siguiendo el enfoque socio-técnico de Saroka, los sistemas informáticos no sólo automatizan tareas sino que amplían la capacidad analítica y de control del profesional contable, permitiendo mayor eficiencia, trazabilidad y transparencia organizacional.

Desde el punto de vista cultural, el área manifiesta una cultura organizacional orientada al cumplimiento normativo, al control interno y al asesoramiento profesional. La precisión documental, la verificación legal de procedimientos y la estandarización de prácticas administrativas reflejan valores institucionales asociados a la responsabilidad, la formalidad y la prevención de riesgos. Al mismo tiempo, se observa una cultura de servicio interno, donde el contador cumple un rol consultivo permanente hacia las direcciones, promoviendo la cooperación interdepartamental y la coherencia administrativa.

La integración tecnológica forma parte constitutiva de esta cultura organizacional. La utilización sistemática de herramientas digitales para contratos, liquidaciones y trámites fiscales demuestra que la tecnología ha dejado de ser un instrumento accesorio para convertirse en un componente cultural del área, reforzando prácticas de eficiencia, exactitud y control informacional.

En relación con los grupos de interés político, el área mantiene interacción directa con actores externos que condicionan la dinámica organizacional. Organismos fiscales y previsionales como ARCA, ANSES y la Administración Tributaria Mendoza (ATM) establecen exigencias regulatorias que determinan procedimientos administrativos y contables. Asimismo, organizaciones sindicales como ATE y SADOP influyen en la gestión contractual y salarial mediante acuerdos laborales y obligaciones convencionales.

Desde el enfoque organizacional de Laudon, la información financiera y contractual constituye una fuente de poder institucional, ya que condiciona la asignación de recursos, la validación de decisiones y la legitimidad administrativa. En este contexto, el contador se posiciona como actor clave en la dimensión política de la organización, actuando como mediador entre la institución y los entornos regulatorios externos.



En síntesis, el área de asesoría contable y contrataciones puede caracterizarse como una unidad transversal de alta especialización técnica, sustentada en autoridad funcional, cultura normativa y fuerte integración tecnológica. Su centralidad dentro del sistema de información gerencial radica en la capacidad de transformar normativa, datos y procesos administrativos en información estratégica que respalda la toma de decisiones institucionales, garantizando simultáneamente control, transparencia y cumplimiento legal.

2.6.3.4 SECRETARÍA PRIVADA

La Secretaría Privada se posiciona dentro de la estructura organizacional del Instituto Universitario de Seguridad Pública como una unidad administrativa de apoyo estratégico dependiente jerárquicamente de la Dirección Ejecutiva y con asistencia funcional directa a la Dirección General. Su ubicación institucional le otorga una función clave en la articulación entre los niveles estratégicos y el resto de la organización, actuando como canal formal de circulación, validación y priorización de la información institucional.

Desde el enfoque organizacional desarrollado por Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, la jerarquía organizacional no sólo define relaciones de autoridad, sino también la forma en que fluye la información dentro del sistema organizacional. En este sentido, la Secretaría Privada adquiere relevancia estratégica al controlar el acceso informativo hacia la alta dirección, organizando los flujos comunicacionales y contribuyendo a estructurar los procesos decisionales. Su rol excede la función administrativa tradicional, ya que interviene activamente en la selección, ordenamiento y derivación de información crítica para la conducción institucional.

En términos funcionales, el área constituye una especialidad administrativa orientada a la gestión documental, la organización de agendas directivas, la coordinación de audiencias y la comunicación institucional formal. Estas tareas configuran una función de soporte estratégico, en tanto permiten que la Dirección General y la Dirección Ejecutiva concentren su actividad en decisiones sustantivas mientras la Secretaría asegura la eficiencia operativa del entorno administrativo. La incorporación de herramientas tecnológicas —correo electrónico institucional, calendarios digitales, bases de datos de contactos y sistemas de archivo digital— profesionaliza la gestión administrativa y fortalece la integración con el sistema de información organizacional.

Los procesos de negocio desarrollados por la Secretaría Privada pueden comprenderse como actividades estructuradas que agregan valor organizacional mediante la transformación de documentos, solicitudes y comunicaciones en información ordenada y disponible para la toma de decisiones. Entre ellos se destacan la gestión de correspondencia institucional, que implica recepción, registro, clasificación, derivación y archivo de documentación; la gestión de agenda directiva, orientada a coordinar reuniones, audiencias y compromisos institucionales; y la difusión formal de información, mediante la transmisión de directivas y



comunicaciones hacia las distintas áreas. La digitalización progresiva de estos procesos mejora la trazabilidad documental, reduce errores administrativos y optimiza los tiempos de respuesta organizacional, reforzando el funcionamiento del sistema de información gerencial.

Desde la dimensión cultural, la Secretaría Privada refleja una cultura organizacional fuertemente asociada a la formalidad, la confidencialidad y el respeto por la jerarquía institucional. El manejo reservado de la información, la precisión documental y la responsabilidad en la comunicación oficial evidencian valores organizacionales vinculados al profesionalismo administrativo y a la lealtad institucional. En términos analíticos, la cultura del área prioriza el orden, la disciplina administrativa y la confiabilidad informacional, elementos que resultan indispensables para sostener la autoridad y legitimidad de la alta dirección. La incorporación de tecnologías digitales refuerza esta cultura, promoviendo prácticas orientadas a la eficiencia comunicacional, la rapidez en la circulación de información y la transparencia administrativa.

Asimismo, la Secretaría Privada interactúa permanentemente con diversos grupos de interés internos y externos que influyen en la dinámica organizacional. Internamente, mantiene vínculo directo con la Dirección General, la Dirección Ejecutiva y las distintas áreas que elevan documentación o requieren intervención directiva. Externamente, canaliza comunicaciones provenientes de organismos públicos, instituciones educativas, proveedores y actores vinculados a la comunidad institucional. Desde la perspectiva organizacional de Laudon, esta interacción evidencia la dimensión política de las organizaciones, en la cual la información se constituye como recurso estratégico y fuente de influencia institucional. La Secretaría actúa así como filtro, mediador y canal oficial de comunicación, regulando el acceso a la conducción institucional y contribuyendo a la gobernanza informativa del sistema.

En síntesis, la Secretaría Privada puede comprenderse como una unidad organizacional estratégica dentro del sistema de información gerencial del Instituto. Su posición jerárquica, su especialización funcional administrativa, la estructuración de procesos documentales y comunicacionales, la cultura organizacional basada en confidencialidad y formalidad, y su interacción permanente con múltiples grupos de interés político configuran un espacio central para el funcionamiento informacional de la alta dirección. La integración tecnológica transforma esta función tradicional en un componente activo del sistema de información institucional, fortaleciendo la coordinación organizacional, el control administrativo y la calidad de la toma de decisiones.

2.6.3.5 DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA

El Departamento de Informática se inserta en la estructura organizacional del Instituto Universitario de Seguridad Pública como una unidad funcional dependiente de la Dirección Ejecutiva, cuya actuación posee carácter transversal respecto del



conjunto de áreas institucionales. Si bien no constituye un nivel decisorio estratégico en términos políticos, su ubicación jerárquica resulta crítica para el funcionamiento organizacional, ya que influye directamente en la operatividad institucional mediante la implementación, administración y sostenimiento de los sistemas de información.

Desde el enfoque organizacional propuesto por Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, la tecnología forma parte inseparable de la estructura organizacional, dado que condiciona la forma en que la información es producida, procesada y distribuida dentro de la institución. En este sentido, el Departamento de Informática actúa como infraestructura organizacional invisible que posibilita la existencia misma del sistema de información gerencial. Su rol excede el soporte técnico tradicional, convirtiéndose en un facilitador estratégico de la coordinación institucional y del funcionamiento integrado de las áreas administrativas, académicas y directivas.

La especialización funcional del área se orienta a la gestión tecnológica institucional, comprendiendo actividades de soporte técnico, administración de redes, implantación de sistemas de información y gestión de recursos informáticos. Estas funciones permiten la digitalización de procesos organizacionales, habilitando que áreas como administración, contabilidad, dirección y capacitación operen mediante plataformas informáticas interconectadas. En términos analíticos, la especialidad informática configura un subsistema tecnológico que sostiene la profesionalización organizacional, en consonancia con el enfoque socio-técnico desarrollado por Raúl Saroka, quien sostiene que la tecnología informática transforma la gestión administrativa al convertir la información en un recurso estratégico para la toma de decisiones.

Los procesos de negocio del Departamento de Informática pueden comprenderse como actividades estructuradas orientadas a garantizar la continuidad operativa del sistema organizacional. El proceso de soporte técnico institucional asegura la resolución de incidentes tecnológicos mediante diagnóstico, intervención directa o articulación con organismos externos como el Ministerio de Seguridad o proveedores especializados. Paralelamente, el proceso de implantación de sistemas implica evaluar necesidades organizacionales, configurar soluciones tecnológicas, capacitar usuarios y monitorear su funcionamiento, transformando requerimientos operativos en capacidades tecnológicas institucionalizadas. A su vez, la gestión de equipamiento informático y la administración de redes permiten mantener la infraestructura digital necesaria para el desarrollo cotidiano de las actividades académicas y administrativas.

Desde la perspectiva organizacional, estos procesos generan valor al asegurar estabilidad tecnológica, seguridad de la información y eficiencia operativa, elementos indispensables para el funcionamiento de un sistema de información gerencial. En términos de Laudon y Laudon, el área informática opera como componente estructural del sistema organizacional, ya que sin infraestructura tecnológica adecuada los flujos informativos se interrumpen, afectando la coordinación institucional y la calidad de las decisiones.



La cultura organizacional del Departamento de Informática se caracteriza por una orientación al servicio interno, la resolución continua de problemas y la adaptación permanente al cambio tecnológico. Predomina una lógica de cooperación interdepartamental, dado que el área interactúa con todas las unidades funcionales para resolver necesidades operativas vinculadas al uso de sistemas informáticos. Esta cultura evidencia valores asociados a la innovación técnica, la mejora continua y la responsabilidad en el manejo de infraestructura crítica. La tecnología no aparece únicamente como herramienta técnica, sino como componente cultural que estructura prácticas laborales, tiempos organizacionales y modalidades de comunicación institucional.

Asimismo, el Departamento mantiene una interacción constante con diversos grupos de interés político internos y externos. Internamente, se vincula con la Dirección Ejecutiva, las distintas direcciones institucionales, el personal administrativo y policial y los estudiantes, quienes dependen del correcto funcionamiento tecnológico para desarrollar sus actividades. Externamente, interactúa con el Ministerio de Seguridad, proveedores tecnológicos como ITC y organismos responsables de sistemas informáticos policiales y administrativos. Desde la perspectiva organizacional, estos actores influyen en normativas de uso, políticas de seguridad informática, asignación presupuestaria y accesos a plataformas tecnológicas, evidenciando que la gestión tecnológica se encuentra atravesada por dinámicas políticas y regulatorias propias del entorno institucional.

En síntesis, el Departamento de Informática constituye una unidad estratégica dentro del sistema organizacional del Instituto. Su posición jerárquica funcional, su especialización tecnológica transversal, la estructuración de procesos orientados a la continuidad operativa y su interacción con múltiples actores institucionales configuran un subsistema esencial para el funcionamiento del sistema de información gerencial. En concordancia con el enfoque de Saroka, la tecnología deja de ser un mero soporte operativo para transformarse en un factor organizacional determinante que posibilita la modernización institucional, fortalece los mecanismos de control y mejora la calidad de la información utilizada en la toma de decisiones estratégicas.

2.6.3.6 MESA DE ENTRADAS

La Mesa de Entradas se configura dentro de la estructura organizacional del Instituto Universitario de Seguridad Pública como una unidad dependiente de la Dirección Ejecutiva, integrada por un Jefe de Departamento y personal administrativo responsable de la gestión documental institucional. Aunque su ubicación jerárquica corresponde al nivel operativo, su función adquiere carácter estratégico al constituirse como el punto inicial del circuito administrativo formal, ya que controla el ingreso, registro y derivación de toda la documentación que activa los procesos organizacionales.



Desde la perspectiva organizacional desarrollada por Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, las organizaciones dependen de estructuras formales que regulan el flujo de información para asegurar coordinación, control y toma de decisiones. En este sentido, la Mesa de Entradas cumple una función estructurante del sistema de información gerencial, dado que ningún proceso institucional adquiere validez administrativa sin su intervención inicial. La unidad no sólo registra documentación, sino que determina la formalización organizacional de la información, habilitando su circulación dentro de la estructura jerárquica.

La especialidad funcional del área puede definirse como administrativa-documental, orientada a la recepción, registro, clasificación, distribución y custodia de expedientes. Su carácter transversal se evidencia en la interacción permanente con todas las direcciones, departamentos y delegaciones institucionales, así como con organismos externos. Desde el enfoque socio-técnico propuesto por Raúl Saroka, la incorporación de herramientas informáticas transforma esta función tradicional en un proceso sistematizado que mejora el control documental, incrementa la seguridad de la información y permite el acceso oportuno a antecedentes administrativos, reduciendo errores humanos y fortaleciendo la transparencia institucional.

Los procesos de negocio desarrollados por la Mesa de Entradas constituyen actividades organizadas que generan valor administrativo mediante la formalización de la información. El proceso de recepción y registro implica la clasificación de notas y correspondencia, su inscripción en sistemas documentales y el control de movimientos, transformando documentación física en información administrativa válida. A su vez, el proceso de gestión de expedientes comprende la compaginación, foliatura y derivación a dependencias o delegaciones, asegurando continuidad procedimental. El proceso de archivo y custodia garantiza la conservación documental mediante criterios de identificación sistemática que permiten la trazabilidad histórica de las actuaciones. Finalmente, el proceso de comunicación externa formaliza la salida institucional de documentación hacia ministerios y reparticiones públicas, consolidando la relación administrativa entre la organización y su entorno.

Desde el análisis organizacional, estos procesos permiten asegurar legalidad administrativa, transparencia institucional y continuidad operativa, elementos que Laudon y Laudon identifican como funciones esenciales de los sistemas de información dentro de organizaciones complejas. La Mesa de Entradas opera así como un nodo central del flujo informativo, donde la información se legitima, se ordena y se incorpora al circuito institucional.

La cultura organizacional del área se caracteriza por la formalidad, el orden administrativo y el respeto por la jerarquía institucional. Predominan valores asociados a la disciplina documental, la precisión en el registro y la responsabilidad en la custodia de expedientes. Esta cultura refleja una orientación al cumplimiento normativo y al servicio institucional, donde la exactitud administrativa constituye un



elemento central para garantizar seguridad jurídica y confiabilidad organizacional. La digitalización progresiva de los registros refuerza una cultura orientada a la eficiencia, la trazabilidad y la transparencia en la gestión de la información.

En relación con los grupos de interés político, la Mesa de Entradas interactúa permanentemente con actores internos y externos que condicionan los procesos organizacionales. Internamente, se vincula con la Dirección Ejecutiva, las distintas direcciones, departamentos y delegaciones que dependen del registro formal para iniciar sus actuaciones administrativas. Externamente, mantiene relaciones con ministerios provinciales, reparticiones públicas, organismos gubernamentales y ciudadanos que presentan trámites institucionales. Estos actores influyen en los plazos administrativos, las formalidades documentales y la priorización de expedientes, configurando el entorno político organizacional descrito por Laudon y Laudon. Desde la perspectiva de Saroka, la digitalización documental permite optimizar esta interacción mediante registros electrónicos y seguimiento de expedientes, fortaleciendo la transparencia administrativa y la eficiencia institucional.

En síntesis, la Mesa de Entradas constituye una unidad operativa con impacto estratégico dentro del sistema organizacional del Instituto. Su posición jerárquica bajo la Dirección Ejecutiva, su especialización funcional documental, la estructuración de procesos de negocio orientados a la formalización administrativa y su interacción permanente con múltiples actores institucionales la convierten en un componente esencial del sistema de información gerencial. La incorporación de tecnología informática transforma esta función tradicional en un sistema de información estratégico que garantiza trazabilidad documental, control institucional y eficiencia administrativa, contribuyendo al funcionamiento integrado de la organización y al soporte informativo de la toma de decisiones.

2.6.3.7 MANTENIMIENTO Y MAESTRANZA

El área de Mantenimiento y Maestranza se inserta dentro de la estructura organizacional del Instituto Universitario de Seguridad Pública como una unidad dependiente de la Dirección Ejecutiva, integrada por personal de maestranza y un responsable de mantenimiento encargado de coordinar las actividades operativas. Desde el punto de vista jerárquico, se ubica en el nivel operativo; sin embargo, su función adquiere relevancia estratégica al garantizar las condiciones materiales necesarias para el funcionamiento continuo de las actividades académicas, administrativas y de gestión institucional.

Desde el enfoque organizacional desarrollado por Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, la jerarquía no sólo define relaciones de autoridad, sino también la manera en que circula la información y se coordinan los recursos organizacionales. En este sentido, aunque el área no participe directamente en la toma de decisiones estratégicas, su autoridad operativa interna —vinculada a la organización de turnos, asignación de tareas y supervisión del personal— resulta determinante para sostener la infraestructura que permite la ejecución de los procesos institucionales.



La especialidad funcional del área se orienta al soporte operativo e infraestructura institucional, diferenciándose en dos dimensiones complementarias. Por un lado, las funciones de maestranza aseguran higiene, desinfección y conservación de espacios físicos, contribuyendo a la seguridad sanitaria y al bienestar organizacional. Por otro, las funciones de mantenimiento implican la administración integral de la infraestructura edilicia y de los bienes muebles, incluyendo la supervisión de aulas y oficinas, el control de condiciones de seguridad y el desarrollo de proyectos de mejora edilicia. Desde una perspectiva organizacional, estas actividades constituyen mecanismos de apoyo estructural que posibilitan la continuidad de los procesos centrales de la institución.

Aunque tradicionalmente consideradas tareas operativas, estas funciones pueden analizarse desde el enfoque socio-técnico planteado por Raúl Saroka, quien sostiene que toda área organizacional puede fortalecerse mediante la incorporación de sistemas de información. La utilización de herramientas digitales para el inventario de insumos, el registro de mantenimiento preventivo, el control patrimonial o la planificación de tareas permite transformar actividades manuales en procesos gestionados mediante información sistematizada, incrementando eficiencia, trazabilidad y capacidad de planificación institucional.

Los procesos de negocio del área evidencian esta función organizacional integradora. El proceso de higiene institucional garantiza condiciones sanitarias adecuadas mediante planificación y supervisión de tareas de limpieza. El proceso de gestión de infraestructura comprende la inspección permanente de instalaciones, la detección de fallas y la coordinación de reparaciones internas o externas. Asimismo, el proceso de gestión de insumos asegura la disponibilidad de recursos necesarios mediante recepción, almacenamiento y reposición controlada. Finalmente, el proceso de mejora edilicia incorpora una dimensión prospectiva, al evaluar necesidades estructurales y desarrollar proyectos que optimizan el uso del espacio institucional. En conjunto, estos procesos generan valor organizacional al asegurar seguridad, continuidad operativa y cumplimiento de normativas de higiene y seguridad, elementos que Laudon y Laudon identifican como condiciones esenciales para el funcionamiento eficiente de cualquier sistema organizacional.

La cultura organizacional del área se caracteriza por una fuerte orientación a la prevención, el orden y el cuidado del patrimonio institucional. Predominan prácticas asociadas a la disciplina operativa, el trabajo en equipo y la responsabilidad en el mantenimiento de espacios comunes. Esta cultura refleja una lógica organizacional basada en el servicio interno, donde el desempeño del área impacta indirectamente en la productividad del resto de las unidades funcionales. Desde la perspectiva de los sistemas de información, dicha cultura favorece rutinas estables y procedimientos sistemáticos que sostienen la operación cotidiana de la institución.

En cuanto a los grupos de interés político, el área interactúa con múltiples actores internos y externos que condicionan sus prioridades y decisiones operativas.



Internamente, responde a requerimientos de la Dirección Ejecutiva, direcciones académicas y administrativas, personal docente, administrativo y alumnado, quienes demandan condiciones adecuadas de funcionamiento. Externamente, se vincula con organismos de control de higiene y seguridad, proveedores de insumos y empresas de mantenimiento especializado. Estos actores influyen en la asignación presupuestaria, la definición de prioridades de reparación y la implementación de proyectos edilicios, configurando el entorno político-organizacional descrito por Laudon y Laudon, donde distintos grupos ejercen influencia sobre la utilización de recursos institucionales.

En síntesis, el área de Mantenimiento y Maestranza constituye una unidad operativa cuyo aporte estratégico radica en sostener la infraestructura física que posibilita el funcionamiento del sistema organizacional. Su ubicación jerárquica dependiente de la Dirección Ejecutiva, su especialización funcional en soporte e infraestructura, la ejecución de procesos de negocio orientados a la seguridad y continuidad operativa, y su interacción permanente con diversos grupos de interés evidencian que incluso las áreas operativas participan activamente en el sistema de información gerencial. En concordancia con la perspectiva de Saroka, la incorporación progresiva de herramientas informáticas permitiría fortalecer la planificación preventiva, el control patrimonial y la gestión eficiente de recursos, integrando plenamente al área dentro del modelo organizacional basado en información.

2.6.3.8 ASESORÍA LETRADA

El Área Legal del Instituto Universitario de Seguridad Pública se configura como una unidad organizacional de carácter staff, dependiente funcionalmente de múltiples direcciones —General, Ejecutiva, Académica y de Capacitación— y orientada al asesoramiento jurídico institucional. Desde la dimensión jerárquica, su posición no implica autoridad administrativa directa ni ejecución de políticas operativas; sin embargo, posee una elevada incidencia estratégica al intervenir mediante dictámenes técnicos que condicionan la legalidad y viabilidad de las decisiones institucionales.

Desde la perspectiva organizacional propuesta por Kenneth C. Laudon y Jane P. Laudon, las unidades staff cumplen funciones especializadas destinadas a reducir la incertidumbre organizacional mediante conocimiento experto. En este sentido, el Área Legal actúa como un mecanismo de control institucional que regula los flujos decisionales, garantizando que las acciones administrativas se ajusten al marco normativo vigente. La autoridad que ejerce no deriva de la jerarquía formal sobre el personal, sino del poder técnico que otorga el conocimiento jurídico dentro del sistema organizacional.

En términos de especialidades funcionales, el área constituye una unidad jurídica y normativa altamente especializada. Sus funciones comprenden la elaboración de dictámenes legales, la resolución de recursos administrativos, la



confección y control de contratos, la instrucción de sumarios disciplinarios, la interpretación del Convenio Colectivo de Trabajo, la contestación de oficios judiciales, la verificación de antecedentes judiciales y la intervención en procedimientos de contratación pública. Estas actividades permiten asegurar legalidad institucional, seguridad jurídica, transparencia administrativa y cumplimiento normativo, configurando un subsistema organizacional orientado a la reducción de riesgos legales.

Desde el enfoque socio-técnico desarrollado por Raúl Saroka, la función jurídica contemporánea se encuentra estrechamente vinculada con los sistemas de información. La gestión documental digital, el seguimiento electrónico de expedientes, el registro sistemático de actuaciones y el control automatizado de plazos procesales transforman la actividad jurídica en un proceso informacional estructurado. De este modo, la tecnología no solo agiliza tareas administrativas, sino que fortalece la trazabilidad de decisiones y la confiabilidad institucional.

Los procesos de negocio del Área Legal evidencian su rol integrador dentro del sistema de información gerencial. El proceso de dictamen jurídico implica la recepción de consultas, análisis normativo, evaluación de antecedentes y emisión de informes incorporados a expedientes administrativos, convirtiendo problemas organizacionales en decisiones jurídicamente fundamentadas. El proceso de gestión de recursos administrativos garantiza la revisión de actos institucionales mediante análisis de legalidad y resoluciones fundadas. Asimismo, el proceso disciplinario organiza la instrucción de sumarios, evaluación probatoria y emisión de dictámenes finales, contribuyendo al control interno y a la preservación del orden organizacional. El proceso de contratación y concursos asegura el cumplimiento formal de procedimientos administrativos y reduce riesgos contractuales, mientras que el proceso de interacción judicial formaliza la relación institucional con el Poder Judicial mediante la recepción y contestación de oficios.

Desde el análisis organizacional, estos procesos agregan valor al transformar información normativa en decisiones institucionales legítimas, disminuyendo contingencias legales y fortaleciendo la gobernanza organizacional. En términos de Laudon y Laudon, el Área Legal opera como un filtro informacional que valida, interpreta y regula la información antes de su transformación en acción organizacional.

La cultura organizacional del área se caracteriza por la formalidad normativa, el rigor técnico y la confidencialidad profesional. Predomina una orientación preventiva basada en la prudencia jurídica, el control documental exhaustivo y el respeto por la jerarquía institucional. Esta cultura refleja un modelo organizacional orientado a la legalidad y al control de riesgos, donde la producción de información jurídica cumple una función protectora para la institución. La necesidad de fundamentación escrita y documentación sistemática contribuye además a fortalecer la memoria organizacional y la transparencia administrativa.



En relación con los grupos de interés político, el Área Legal interactúa con múltiples actores internos y externos que influyen en la dinámica institucional. Internamente, asesora a las direcciones superiores y a las áreas sujetas a procedimientos administrativos o disciplinarios. Externamente, mantiene vínculos permanentes con el Poder Judicial, ministerios provinciales, organismos de control, sindicatos, proveedores y terceros contratantes. Estos actores participan del entorno político organizacional descrito por Laudon y Laudon, donde la información jurídica se convierte en un recurso de poder que condiciona decisiones, asignación de responsabilidades y legitimidad institucional.

En síntesis, el Área Legal constituye una unidad staff estratégica dentro del Instituto Universitario de Seguridad Pública. Su posición jerárquica transversal, su especialización funcional jurídica, la estructuración de procesos de negocio orientados al control normativo y su interacción permanente con diversos grupos de interés evidencian que la dimensión legal forma parte esencial del sistema de información gerencial. En consonancia con la perspectiva de Saroka, la integración de sistemas de información fortalece la función jurídica al incrementar eficiencia, control documental y seguridad institucional, consolidando el vínculo entre estructura organizacional, información y toma de decisiones.

2.6.3.9 ENCARGADO DE INVENTARIO

El Encargado de Inventario del Instituto Universitario de Seguridad Pública se configura como una unidad organizacional especializada dependiente directamente de la Dirección Ejecutiva, orientada al control patrimonial institucional y a la generación de información confiable para la gestión administrativa. Si bien se trata de una función unipersonal y de carácter operativo, su incidencia organizacional trasciende la ejecución técnica, ya que interviene en los mecanismos institucionales de transparencia, control interno y rendición de cuentas.

Desde la dimensión jerárquica, el área ocupa una posición de control interno dentro de la estructura organizacional. No ejerce autoridad administrativa directa sobre otras dependencias ni ejecuta políticas sustantivas; sin embargo, posee una influencia estratégica derivada de su responsabilidad técnica sobre el registro y verificación de bienes institucionales. En términos organizacionales, su función consiste en producir información patrimonial válida que sustenta decisiones contables, administrativas y de gestión, constituyéndose en un punto de articulación entre la conducción ejecutiva y las áreas operativas.

Siguiendo la perspectiva organizacional desarrollada por Sistemas de información gerencial, las organizaciones modernas estructuran unidades especializadas destinadas a reducir la incertidumbre mediante el control sistemático de la información. En este sentido, el Encargado de Inventario actúa como un mecanismo organizacional de validación informacional, cuya autoridad se fundamenta en el conocimiento técnico patrimonial y en la capacidad de asegurar la confiabilidad de los registros institucionales.



En relación con las especialidades funcionales, el área constituye una unidad patrimonial-contable orientada al registro, custodia y seguimiento de bienes de uso. Entre sus funciones se incluyen el cumplimiento del régimen de inventario, la realización de relevamientos físicos periódicos y de cierre de ejercicio, la identificación y marcación de bienes, el registro de altas, bajas y traslados, así como la elaboración de actas e informes técnicos. Estas actividades integran información física y registral del patrimonio institucional, funcionando como nexo entre las áreas administrativa, contable y operativa. La especialización funcional se orienta, por tanto, a garantizar la integridad del patrimonio y la consistencia de la información utilizada en los procesos organizacionales.

Desde el enfoque socio-técnico propuesto por Carlos Saroka, el control patrimonial contemporáneo se encuentra estrechamente vinculado con los sistemas de información. La digitalización de registros, la automatización de movimientos patrimoniales y la generación de reportes sistemáticos para auditorías transforman la actividad inventarial en un proceso informacional estructurado. De este modo, la tecnología no solo optimiza tareas administrativas, sino que fortalece la trazabilidad institucional y la calidad de la información disponible para la toma de decisiones.

Los procesos de negocio asociados al Encargado de Inventario evidencian su rol dentro del sistema organizacional. El proceso de incorporación de bienes comprende la recepción, registro y asignación institucional, garantizando la formalización del ingreso patrimonial. El proceso de control periódico implica la verificación física y documental de los bienes, permitiendo detectar inconsistencias y mantener actualizados los registros. El proceso de movimiento patrimonial asegura la trazabilidad mediante la documentación de traslados y modificaciones de ubicación, mientras que el proceso de baja permite la depuración del patrimonio institucional conforme a criterios técnicos y normativos. En conjunto, estos procesos agregan valor organizacional al reducir riesgos de pérdida, asegurar información contable confiable y facilitar instancias de auditoría y supervisión externa.

Desde la perspectiva cultural, el área se desarrolla dentro de una cultura organizacional caracterizada por la rigurosidad técnica, la formalidad documental y la responsabilidad en la custodia de recursos públicos. Predomina una orientación preventiva basada en el control sistemático, la exactitud registral y el resguardo institucional. Esta cultura refleja un modelo organizacional centrado en la transparencia y el control, donde la producción de información patrimonial cumple una función protectora para la institución y contribuye a la consolidación de la memoria organizacional.

En relación con los grupos de interés político, el Encargado de Inventario interactúa con múltiples actores internos y externos que condicionan sus prácticas y prioridades. Internamente, mantiene vínculos permanentes con la Dirección Ejecutiva, el área administrativa-contable, Compras y Suministros, Mantenimiento y las dependencias académicas responsables del uso de los bienes. Externamente, se relaciona con organismos de control, auditores y entidades gubernamentales



encargadas de supervisar el patrimonio público. Estos actores conforman el entorno político organizacional descrito por Laudon y Laudon, donde la información patrimonial se convierte en un recurso estratégico asociado a la responsabilidad institucional y la rendición de cuentas.

En síntesis, el Encargado de Inventario constituye una unidad especializada de control patrimonial cuya función central es asegurar la confiabilidad de la información institucional. Su posición jerárquica dependiente de la Dirección Ejecutiva, su especialización funcional patrimonial-contable, la estructuración de procesos orientados al control y su interacción con diversos grupos de interés evidencian que el inventario forma parte del sistema de información gerencial del Instituto. En consonancia con la perspectiva de Saroka, la incorporación de sistemas de información transforma la gestión patrimonial en un subsistema estratégico que fortalece la transparencia, el control interno y la calidad de la gestión organizacional.

2.6.3.10 COMPRAS Y SUMINISTROS.

El Área de Compras y Suministros del Instituto Universitario de Seguridad Pública se configura como una unidad organizacional dependiente de la Dirección Ejecutiva, orientada a la administración y provisión de recursos materiales necesarios para el funcionamiento institucional. Aunque su actividad se vincula operativamente con la adquisición y distribución de insumos, su incidencia organizacional trasciende la ejecución logística, al constituirse como un componente estratégico para la continuidad operativa, la eficiencia administrativa y el uso racional de los recursos públicos.

Desde la dimensión jerárquica, el área ocupa una posición operativa dependiente de la conducción ejecutiva, actuando como unidad articuladora entre las necesidades internas del instituto y el entorno externo de proveedores y organismos vinculados a los procesos de contratación. Su estructura unipersonal refuerza el carácter técnico-funcional del área, cuya autoridad organizacional no deriva de la supervisión jerárquica sobre otras dependencias, sino de su rol como intermediaria indispensable para la obtención de bienes y servicios institucionales. En este sentido, Compras y Suministros opera como un nodo organizacional que conecta demandas internas con recursos externos, condicionando indirectamente la capacidad operativa de todas las áreas.

Desde la perspectiva organizacional desarrollada en Sistemas de información gerencial, la división del trabajo en las organizaciones modernas implica la creación de especialidades funcionales destinadas a optimizar procesos específicos dentro del sistema organizacional. En este marco, Compras y Suministros constituye una especialidad funcional logística-administrativa orientada a la gestión eficiente del abastecimiento institucional. Entre sus funciones principales se incluyen el relevamiento de necesidades en sede central y delegaciones, la adquisición de materias primas y materiales auxiliares, la compra de equipos y servicios, la gestión de proveedores y el aseguramiento del abastecimiento oportuno de insumos. Estas



actividades permiten coordinar recursos materiales con objetivos organizacionales, transformando requerimientos operativos en procesos administrativos formalizados.

Desde el enfoque socio-técnico propuesto por Carlos Saroka, la gestión moderna de compras se encuentra estrechamente vinculada con los sistemas de información organizacionales. El control digital de stock, el registro electrónico de órdenes de compra, el seguimiento sistemático de proveedores, la comparación automatizada de presupuestos y la integración con sistemas contables convierten la función logística en un proceso informacional estratégico. En este contexto, la tecnología permite disminuir la incertidumbre en la gestión de recursos, mejorar la planificación institucional y fortalecer los mecanismos de control y transparencia.

Los procesos de negocio del Área de Compras y Suministros evidencian su rol dentro del sistema de información gerencial institucional. El proceso de relevamiento de necesidades implica la identificación y consolidación de requerimientos provenientes de delegaciones y áreas internas, estableciendo prioridades según criterios operativos y presupuestarios. El proceso de adquisición comprende la solicitud de presupuestos, evaluación de proveedores, selección conforme a normativas vigentes y emisión de órdenes de compra, formalizando la decisión organizacional de asignación de recursos. El proceso de recepción y control asegura la verificación de bienes o servicios adquiridos, su registro institucional y la comunicación con las áreas solicitantes o con el Encargado de Inventario, garantizando la trazabilidad patrimonial. Finalmente, el proceso de abastecimiento continuo permite el monitoreo de stock y la reposición preventiva, contribuyendo a la estabilidad operativa del instituto.

Desde el análisis organizacional, estos procesos agregan valor al transformar necesidades institucionales en recursos disponibles, optimizando costos, reduciendo tiempos de provisión y asegurando la continuidad del funcionamiento organizacional. En términos de Laudon y Laudon, el área actúa como un subsistema de apoyo que convierte información sobre demandas internas y disponibilidad presupuestaria en decisiones logísticas estructuradas.

La cultura organizacional del área se caracteriza por una orientación hacia la racionalidad económica, la planificación y el uso responsable de fondos públicos. Predomina una lógica basada en el control presupuestario, la eficiencia administrativa, la transparencia en las adquisiciones y la coordinación interdepartamental. Esta cultura evidencia un modelo organizacional donde la gestión de compras se concibe no solo como actividad administrativa, sino como práctica institucional vinculada a la responsabilidad financiera y al cumplimiento normativo. Desde la perspectiva de Saroka, la incorporación de tecnologías de información fortalece esta cultura mediante sistemas electrónicos de compras, registros digitales y reportes automatizados que incrementan la trazabilidad y la rendición de cuentas.



En relación con los grupos de interés político, el Área de Compras y Suministros interactúa con múltiples actores internos y externos que influyen en sus decisiones y prioridades. Internamente, mantiene vínculos permanentes con la Dirección Ejecutiva, el área administrativa-contable, el Encargado de Inventario, Mantenimiento, las Direcciones Académica y de Capacitación, así como con las delegaciones institucionales que generan demandas de recursos. Externamente, se relaciona con proveedores, organismos de control, entidades gubernamentales y auditores responsables de supervisar los procesos de contratación. Estos actores conforman el entorno político organizacional descrito por Laudon y Laudon, donde la información asociada a compras y abastecimiento se transforma en un recurso estratégico vinculado al control institucional y la legitimidad administrativa.

En síntesis, el Área de Compras y Suministros constituye una unidad funcional clave dentro de la dimensión organizacional del Instituto Universitario de Seguridad Pública. Su dependencia jerárquica de la Dirección Ejecutiva, su especialización logística-administrativa, la estructuración de procesos de negocio orientados al abastecimiento institucional y su interacción permanente con diversos grupos de interés evidencian que la función de compras forma parte integrante del sistema de información gerencial. En consonancia con la perspectiva de Saroka, la integración de sistemas de información transforma la gestión de adquisiciones en un subsistema estratégico que fortalece la planificación, el control y la toma de decisiones basada en información confiable.

2.6.4 DIRECCIÓN ACADÉMICA

En el marco de la operacionalización teórica adoptada para el presente estudio, el análisis de la Dirección Académica permite identificar una unidad organizacional estratégica cuya función central consiste en articular la misión educativa institucional con los procesos administrativos y los sistemas de información que sostienen la gestión académica. Desde la dimensión organizacional desarrollada por Sistemas de información gerencial, esta dirección constituye un subsistema clave de coordinación, control y producción de información académica necesaria para la toma de decisiones institucionales.

Desde la subvariable jerarquía organizacional, la Dirección Académica depende funcionalmente de la conducción superior institucional y se posiciona como autoridad responsable de la planificación, supervisión y ejecución de las políticas académicas. Su ubicación estructural evidencia una función intermedia estratégica: traduce las decisiones de la alta dirección en acciones académicas concretas y, simultáneamente, genera información ascendente sobre desempeño educativo, trayectoria estudiantil y resultados formativos. En términos organizacionales, actúa como un nodo articulador entre el nivel estratégico y el nivel operativo, regulando flujos informativos esenciales para el funcionamiento institucional.

A diferencia de áreas exclusivamente administrativas, la Dirección Académica ejerce autoridad técnica sobre programas educativos, docentes y



procesos formativos, lo cual le otorga incidencia directa en la calidad institucional. Su jerarquía no se limita a la supervisión operativa, sino que configura un espacio de gobernanza académica donde la información pedagógica se transforma en insumo para decisiones estratégicas.

En relación con la subvariable especialidades funcionales, la Dirección Académica constituye una especialidad funcional educativa-académica orientada a la gestión integral del proceso formativo. Entre sus funciones se destacan la planificación curricular, la supervisión de carreras y trayectos formativos, la coordinación docente, la evaluación académica, la gestión de estudiantes y la articulación con otras áreas institucionales. Esta especialización responde al principio organizacional de división del trabajo señalado por Laudon y Laudon, mediante el cual las organizaciones complejas distribuyen responsabilidades específicas para aumentar eficiencia y coherencia institucional.

Desde una perspectiva sistémica, la Dirección Académica no solo administra actividades educativas, sino que produce y administra información crítica vinculada a inscripciones, rendimiento académico, evaluaciones, designaciones docentes y certificaciones. En este sentido, la función académica se integra directamente con el sistema de información institucional.

En consonancia con el enfoque socio-técnico desarrollado por Carlos Saroka, la gestión académica contemporánea se encuentra profundamente mediada por tecnologías informáticas. Los sistemas de gestión académica, bases de datos estudiantiles, plataformas educativas y registros digitales permiten transformar procesos educativos tradicionales en procesos informacionales estructurados. La tecnología deja así de ser un soporte administrativo para convertirse en un componente estratégico que posibilita planificación educativa, seguimiento de trayectorias y evaluación institucional basada en datos.

Desde la subvariable procesos de negocio, la Dirección Académica organiza un conjunto de actividades estructuradas que generan valor institucional. Entre los principales procesos se identifican la planificación académica anual, la gestión de inscripciones y cursado, la administración de evaluaciones, la designación y seguimiento docente, y la emisión de certificaciones y títulos. Estos procesos transforman necesidades educativas en resultados académicos verificables, garantizando continuidad pedagógica, trazabilidad administrativa y cumplimiento de estándares formativos.

El análisis organizacional evidencia que dichos procesos funcionan como circuitos informacionales complejos: cada actividad genera datos que alimentan decisiones posteriores, informes institucionales y mecanismos de control interno. De esta manera, la Dirección Académica opera como productora central de información estratégica dentro del sistema de información gerencial.



En cuanto a la subvariable cultura organizacional, la Dirección Académica refleja una cultura institucional orientada al profesionalismo educativo, la calidad formativa y el cumplimiento normativo académico. Predomina una lógica basada en planificación, evaluación permanente y responsabilidad pedagógica, donde el conocimiento profesional docente constituye un valor organizacional central. Esta cultura promueve prácticas de registro sistemático, documentación académica y evaluación continua, condiciones necesarias para el funcionamiento efectivo de los sistemas de información educativos.

La incorporación de herramientas digitales fortalece dicha cultura al favorecer la transparencia en evaluaciones, la disponibilidad de información académica y la comunicación institucional entre docentes, estudiantes y autoridades.

Finalmente, considerando la subvariable grupos de interés político, la Dirección Académica interactúa con múltiples actores que influyen en la dinámica organizacional. Internamente, mantiene vínculos permanentes con la Dirección General, Dirección Ejecutiva, áreas administrativas, docentes y estudiantes. Externamente, se relaciona con organismos educativos, ministerios, entidades acreditadoras y la comunidad académica en general. Estos actores condicionan estándares educativos, regulaciones curriculares y políticas formativas, confirmando que la gestión académica se encuentra atravesada por relaciones institucionales y regulatorias propias del entorno organizacional descrito por Laudon y Laudon.

En síntesis, desde la dimensión organizacional, la Dirección Académica constituye una unidad estratégica responsable de transformar las políticas institucionales en resultados educativos mediante la gestión sistemática de información académica. Su posición jerárquica intermedia, su especialización funcional educativa, la estructuración de procesos académicos y su interacción permanente con diversos grupos de interés evidencian que la función académica integra un componente esencial del sistema de información institucional. En línea con los aportes de Saroka, la incorporación de sistemas informáticos permite comprender la gestión académica no solo como actividad pedagógica, sino como un subsistema informacional estratégico que sustenta la planificación, el control y la toma de decisiones organizacionales.

2.6.4.1 SECRETARÍA ACADÉMICA

En el marco de la operacionalización teórica adoptada para el presente estudio, el análisis de la Secretaría Académica permite identificar una unidad organizacional cuya función excede la mera gestión administrativa, configurándose como un subsistema estratégico de articulación entre la planificación académica institucional y la ejecución operativa de los procesos formativos. Desde la dimensión organizacional desarrollada por Sistemas de información gerencial, esta dependencia cumple un rol central en la producción, circulación y control de información académica necesaria para la toma de decisiones institucionales.



Desde la subvariable jerarquía organizacional, la Secretaría Académica depende directamente del Director Académico, ejecutando directivas emanadas tanto de la Dirección Académica como de los niveles superiores de conducción institucional. Su posición estructural evidencia una función staff-operativa que articula decisiones estratégicas con su implementación concreta en el ámbito académico. A través de la coordinación permanente con sede central, delegaciones, el Departamento de Alumnos y el área administrativa, la Secretaría Académica canaliza información y organiza la ejecución cotidiana de las políticas educativas, constituyéndose en un punto de convergencia entre conducción estratégica y operación académica.

Desde una perspectiva organizacional, su autoridad no reside en la definición de políticas educativas, sino en la capacidad de organizar, coordinar y controlar los procesos académicos que materializan dichas políticas. En consecuencia, la Secretaría Académica actúa como un mecanismo de integración organizacional que asegura coherencia entre planificación institucional y funcionamiento académico diario.

En relación con la subvariable especialidades funcionales, la Secretaría Académica se configura como una especialidad funcional académico-administrativa caracterizada por la convergencia de funciones educativas, administrativas y de coordinación institucional. En el plano académico, interviene en la organización de carreras, cursos de formación, elaboración de cronogramas, control de asistencia docente, seguimiento de aspirantes y gestión de prácticas profesionales. En el plano administrativo, participa en la confección de resoluciones, gestión documental, control de certificaciones académicas, administración de becas y rendiciones de fondos. Asimismo, desarrolla funciones de vinculación institucional mediante la articulación con municipios y organismos gubernamentales, fortaleciendo la proyección territorial del instituto.

Esta especialización evidencia el principio de diferenciación funcional señalado por Laudon y Laudon, según el cual las organizaciones complejas distribuyen responsabilidades específicas para aumentar eficiencia, coordinación y control informacional.

Desde el enfoque socio-técnico propuesto por Carlos Saroka, la Secretaría Académica se apoya crecientemente en sistemas de información para gestionar la complejidad de los procesos educativos. La digitalización de registros académicos, el control electrónico de asistencia, la administración informática de becas, la generación de estadísticas institucionales y la gestión documental electrónica transforman la actividad académica en un proceso informacional sistematizado. La tecnología, en este sentido, permite integrar datos académicos, administrativos y financieros, fortaleciendo la capacidad institucional de planificación y control.

Desde la subvariable procesos de negocio, la Secretaría Académica desarrolla actividades organizacionales estructuradas que generan valor



institucional. Entre los procesos principales se identifican la gestión académica — que incluye planificación curricular, asignación docente y seguimiento estudiantil—, la gestión documental académica mediante la elaboración y circulación formal de resoluciones y comunicaciones, la gestión financiera académica vinculada al manejo de fondos y control de becas, y el proceso de vinculación institucional orientado a la coordinación con actores externos para prácticas intensivas y actividades formativas.

Estos procesos permiten transformar decisiones estratégicas en acciones educativas verificables, garantizando continuidad pedagógica, cumplimiento normativo y coordinación interinstitucional. En términos organizacionales, la Secretaría Académica opera como un nodo informacional que integra múltiples flujos de datos provenientes de distintos niveles organizativos.

Respecto de la subvariable cultura organizacional, la Secretaría Académica refleja una cultura institucional basada en la planificación sistemática, la responsabilidad académica y la orientación al servicio educativo. Predomina una lógica organizacional caracterizada por el cumplimiento de directivas superiores, el trabajo colaborativo y la coordinación permanente entre áreas. La formalidad administrativa y el control académico constituyen prácticas culturales que favorecen la estabilidad organizacional y la producción de información confiable.

La incorporación progresiva de herramientas tecnológicas refuerza esta cultura organizacional al promover transparencia en los registros académicos, disponibilidad de información estadística y mejora continua en los procesos educativos, consolidando una gestión académica basada en evidencia.

Finalmente, desde la subvariable grupos de interés político, la Secretaría Académica interactúa con una amplia red de actores internos y externos que condicionan sus dinámicas organizacionales. Internamente, mantiene vínculos permanentes con la Dirección Académica, Dirección General, Dirección Ejecutiva, áreas administrativas, docentes y estudiantes. Externamente, se relaciona con autoridades municipales, organismos gubernamentales, proveedores y la comunidad educativa provincial. Estos actores influyen en la planificación académica, la asignación de recursos, las designaciones docentes y la organización de prácticas formativas, evidenciando que la gestión académica se desarrolla dentro de un entorno político-organizacional complejo, tal como lo describen Laudon y Laudon.

En síntesis, desde la dimensión organizacional, la Secretaría Académica constituye una unidad estratégica de articulación académica cuya función principal consiste en transformar lineamientos institucionales en procesos educativos operativos mediante la gestión sistemática de información. Su posición jerárquica intermedia, su especialización funcional académico-administrativa, la estructuración de procesos organizacionales y su interacción permanente con diversos grupos de interés permiten comprenderla como un componente esencial del sistema de información institucional. En consonancia con los aportes de Saroka, la integración de sistemas informáticos convierte a la Secretaría Académica en un subsistema



informativo estratégico que fortalece la planificación, el control y la toma de decisiones en el ámbito educativo.

2.6.4.2 SECCION ALUMNOS

En el marco de la operacionalización teórica adoptada para el presente estudio, el análisis de la Sección Alumnos permite identificar una unidad organizacional cuya función trasciende la mera administración académica, configurándose como un subsistema estratégico dentro del sistema institucional de información educativa. Desde la dimensión organizacional desarrollada por Sistemas de información gerencial, esta dependencia cumple un rol central en la generación, procesamiento y resguardo de la información académica oficial que sustenta la validez administrativa y educativa de la institución.

Desde la subvariable jerarquía organizacional, la Sección Alumnos depende funcionalmente de la Dirección Académica y se encuentra conformada por un Jefe de Departamento y personal administrativo responsable de la gestión operativa del sector. La presencia de una jefatura formal permite organizar, supervisar y distribuir tareas, asegurando coherencia en los procedimientos académicos y administrativos. Su ubicación estructural la posiciona como un nexo institucional entre autoridades superiores, delegaciones, docentes y estudiantes, participando incluso en instancias institucionales donde se exponen problemáticas académicas vinculadas al funcionamiento del sistema educativo.

En términos organizacionales, la Sección Alumnos no define políticas académicas, pero controla la información que legitima su ejecución, lo que le otorga una incidencia estratégica dentro del sistema organizacional. La administración del registro académico convierte al área en un punto crítico del flujo informativo institucional, dado que la toma de decisiones académicas depende de la confiabilidad de los datos gestionados por esta unidad.

En relación con la subvariable especialidades funcionales, la Sección Alumnos se configura como una especialidad funcional académico-administrativa orientada a la gestión integral del historial académico estudiantil. Sus actividades comprenden la conformación y actualización de legajos, el registro de calificaciones y evaluaciones, la programación de mesas de examen, el control de asistencia, la reinscripción anual y la emisión de certificaciones académicas oficiales. Asimismo, desarrolla tareas administrativas complementarias vinculadas al control de becas, verificación de deudas, gestión de insumos educativos y comunicación institucional cotidiana.

Esta diferenciación funcional responde al principio organizacional de división del trabajo señalado por Laudon y Laudon, mediante el cual las organizaciones complejas asignan funciones especializadas para garantizar eficiencia, control y coordinación informativa. La Sección Alumnos integra información académica,



administrativa y normativa, consolidando un subsistema organizacional orientado a la gestión del conocimiento institucional.

Desde el enfoque socio-técnico desarrollado por Carlos Saroka, el funcionamiento contemporáneo de esta área depende significativamente del soporte tecnológico. La utilización de sistemas de gestión académica, bases de datos digitales, automatización de certificados, generación de reportes en tiempo real e integración con áreas administrativas y estadísticas transforma la actividad tradicional de registro estudiantil en un proceso informacional estratégico. La tecnología permite reducir errores, mejorar trazabilidad y garantizar disponibilidad inmediata de información académica confiable.

Desde la subvariable procesos de negocio, la Sección Alumnos desarrolla actividades organizacionales estructuradas que agregan valor institucional mediante la transformación de datos académicos en información válida para la gestión educativa. Entre los procesos principales se identifican el proceso de gestión del legajo académico —que asegura registro y actualización permanente de la trayectoria estudiantil—, el proceso de gestión de evaluaciones mediante programación, registro y validación de resultados académicos, el proceso de certificación académica destinado a formalizar la situación educativa del alumno ante la institución y terceros, el proceso de reinscripción y seguimiento académico orientado a la continuidad educativa y, finalmente, el proceso de atención al usuario, que canaliza consultas, notificaciones y requerimientos formales de docentes y estudiantes.

Estos procesos permiten garantizar validez académica, trazabilidad documental y disponibilidad de información para la planificación institucional, evidenciando que la Sección Alumnos funciona como un nodo central dentro del sistema de información gerencial educativo.

Respecto de la subvariable cultura organizacional, el sector se inserta en una lógica institucional caracterizada por la formalidad documental, la rigurosidad registral y la responsabilidad en el manejo de información académica sensible. Predomina una cultura orientada al orden administrativo, la precisión técnica y el servicio al estudiante, donde el cumplimiento normativo y la exactitud de los registros constituyen valores organizacionales centrales. Esta cultura favorece la estabilidad del sistema académico al asegurar consistencia y confiabilidad en la información institucional.

La incorporación de herramientas tecnológicas refuerza dicha cultura organizacional al promover transparencia en los registros, accesibilidad de la información académica y eficiencia en la atención administrativa, consolidando una gestión educativa basada en información sistematizada.

Finalmente, desde la subvariable grupos de interés político, la Sección Alumnos interactúa con una amplia red de actores internos y externos que inciden



en su funcionamiento. Internamente, mantiene vínculos permanentes con la Dirección Académica, Secretaría Académica, Direcciones superiores, docentes, estudiantes, delegaciones y áreas administrativas y estadísticas. Externamente, se relaciona con organismos educativos, ministerios, entidades responsables de beneficios estudiantiles, proveedores de sistemas académicos y organismos de control educativo. Estos actores condicionan normativas académicas, requisitos de certificación y producción de estadísticas oficiales, evidenciando que la gestión del registro académico se encuentra atravesada por dinámicas político-organizacionales propias del entorno institucional descrito por Laudon y Laudon.

En síntesis, desde la dimensión organizacional, la Sección Alumnos constituye una unidad estratégica responsable de garantizar la confiabilidad, validez y trazabilidad de la información académica institucional. Su posición jerárquica dependiente de la Dirección Académica, su especialización funcional en gestión académica, la estructuración de procesos de negocio informacionales y su interacción con múltiples grupos de interés permiten comprenderla como un componente esencial del sistema de información institucional. En consonancia con los aportes de Saroka, la integración de sistemas informáticos convierte a la Sección Alumnos en un subsistema informacional crítico para la planificación educativa, el control académico y la toma de decisiones basada en información confiable.

2.6.4.3 SAPOE

El Área de Seguimiento Académico (SAPOE) se configura dentro de la estructura institucional como una unidad staff especializada orientada al acompañamiento integral de los aspirantes y cadetes durante su trayectoria formativa. Su análisis se desarrolla considerando las subvariables organizacionales definidas en el Capítulo 1, en concordancia con el enfoque organizacional de los Sistemas de Información propuesto por Kenneth Laudon y Jane Laudon, que conciben a las organizaciones como sistemas sociales complejos donde la estructura, la cultura, los procesos y los actores condicionan la generación y circulación de la información.

Desde la dimensión jerárquica, SAPOE depende funcionalmente de la Dirección Académica, ubicación que lo posiciona dentro del nivel táctico de la organización, aunque con incidencia directa en decisiones institucionales estratégicas vinculadas al desempeño académico y la calidad del egreso. Esta dependencia evidencia un esquema organizacional formalmente centralizado, en el cual la autoridad decisional se concentra en niveles superiores, mientras que el conocimiento técnico se distribuye en áreas especializadas. En este contexto, SAPOE no ejerce mando operativo directo sobre otras unidades, pero influye significativamente en la toma de decisiones mediante asesoramiento técnico permanente a autoridades, docentes e instructores, generando circuitos de información ascendentes y transversales que complementan los flujos verticales tradicionales.



La composición interdisciplinaria del área refleja un modelo organizacional basado en la diferenciación funcional de competencias profesionales. La dimensión pedagógica interviene en el asesoramiento docente, la revisión curricular y el diseño de estrategias educativas orientadas a optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Paralelamente, el componente psicológico y social desarrolla tareas de seguimiento individual y grupal, diagnóstico institucional e intervención preventiva ante situaciones que puedan afectar la continuidad académica. A ello se suma una dimensión de gestión académica orientada al análisis del ingreso, el rendimiento y el egreso de los estudiantes, consolidando información relevante para la evaluación institucional. Esta integración funcional transforma al área en un espacio organizacional de producción de conocimiento aplicado, donde convergen múltiples perspectivas profesionales para interpretar la realidad educativa.

El funcionamiento de SAPOE permite identificar procesos organizacionales que abarcan el ciclo completo de la trayectoria formativa. En la etapa de ingreso, el área participa en la evaluación integral de aspirantes mediante diagnósticos académicos, psicológicos y físicos, contribuyendo a una selección más adecuada y a la detección temprana de factores de riesgo. Durante la permanencia, desarrolla acciones de acompañamiento pedagógico y psicosocial, coordinación con docentes y revisión de contenidos formativos, actuando como mecanismo institucional de regulación del rendimiento académico y prevención del abandono. En la etapa de egreso, interviene en el análisis de trayectorias educativas, evaluación de demoras y articulación con instancias responsables de certificación y readmisión. Desde la perspectiva organizacional, estos procesos permiten transformar datos dispersos en información estratégica que retroalimenta la planificación educativa y fortalece la capacidad institucional de control y mejora continua.

La cultura organizacional que emerge en SAPOE se caracteriza por un enfoque preventivo, interdisciplinario y orientado al acompañamiento, donde predominan prácticas profesionales basadas en el asesoramiento técnico, la confidencialidad y la evaluación permanente del proceso formativo. Este patrón cultural introduce dinámicas organizacionales que trascienden modelos jerárquicos tradicionales centrados exclusivamente en el control disciplinario, incorporando una lógica de gestión sustentada en evidencia. En este sentido, la sistematización de información académica y psicosocial adquiere un rol central, ya que permite convertir intervenciones individuales en conocimiento organizacional compartido.

El área desarrolla su actividad en interacción permanente con diversos grupos de interés internos y externos, entre los que se encuentran la Dirección Académica, la Dirección General, la Dirección Ejecutiva, la Sección Alumnos, el cuerpo docente, el Ministerio de Seguridad y organismos técnicos vinculados. La participación de estos actores evidencia que la gestión de la información académica constituye un proceso organizacional atravesado por relaciones de poder, negociación institucional y validación técnica de decisiones vinculadas al ingreso, permanencia y readmisión de estudiantes. En este escenario, SAPOE actúa como



mediador informacional entre distintos niveles organizacionales, aportando evidencia técnica que contribuye a legitimar decisiones estratégicas.

En términos integradores, el análisis organizacional permite interpretar a SAPOE como una unidad estratégica de apoyo cuya función central consiste en transformar información académica, pedagógica y psicosocial en insumos relevantes para la toma de decisiones institucionales. Su ubicación jerárquica, la diversidad de especialidades funcionales, la gestión de procesos críticos del ciclo formativo, la cultura interdisciplinaria y la interacción con múltiples actores configuran un espacio organizacional altamente dependiente de sistemas de información integrados. En consonancia con el enfoque de Raúl Saroka, la incorporación de tecnologías de información posibilita que el área evolucione desde un ámbito de asesoramiento técnico hacia un verdadero centro de análisis institucional, permitiendo el seguimiento longitudinal del estudiante, la generación de indicadores estratégicos y el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones basado en información sistematizada.

2.6.4.4 JUNTA PSICOLÓGICA

La Junta Psicológica se configura dentro de la estructura organizacional institucional como una unidad staff técnico-profesional orientada a la construcción, evaluación y validación del perfil profesional integrado del futuro funcionario policial. Su función excede la mera evaluación individual, constituyéndose en un dispositivo organizacional estratégico que interviene en momentos críticos del ciclo formativo — admisión, egreso y readmisión— mediante la producción de información especializada destinada a sustentar decisiones académicas e institucionales. Desde la perspectiva organizacional desarrollada por Kenneth Laudon y Jane Laudon, el área puede interpretarse como un subsistema técnico encargado de generar conocimiento experto que alimenta los procesos decisorios dentro de una estructura jerárquica formal.

En términos de jerarquía organizacional, la Junta Psicológica actúa articuladamente con la Dirección Académica, la Secretaría Académica y diversas instancias interdisciplinarias vinculadas a la evaluación integral del estudiante, tales como SAPOE, la Junta Psiquiátrica y la Junta Médica. Si bien no ejerce autoridad administrativa directa sobre otras áreas, posee autonomía técnica en su campo disciplinar, característica propia de las unidades staff dentro de organizaciones complejas. Esta posición le permite influir en decisiones institucionales relevantes mediante la elaboración de informes profesionales que se incorporan formalmente al legajo académico y que intervienen en instancias decisorias vinculadas al orden de mérito, determinación de aptitud psicológica y procesos de readmisión. La formalización de procedimientos mediante acuerdos, resoluciones y normativa vigente evidencia un modelo organizacional donde la legitimidad de las decisiones se sustenta en evidencia técnica validada institucionalmente.



Desde la diferenciación funcional, la Junta Psicológica constituye una especialidad profesional-clínica aplicada a la gestión educativa y organizacional. El área desarrolla evaluaciones psicológicas individuales y grupales, entrevistas diagnósticas y análisis de habilidades cognitivas y actitudinales orientadas a determinar la aptitud para el desempeño policial. Paralelamente, participa en la definición de criterios técnicos de evaluación y en la construcción de procedimientos normalizados que garantizan coherencia metodológica y respaldo legal. La dimensión interdisciplinaria adquiere especial relevancia al articular permanentemente con equipos médicos, psiquiátricos y pedagógicos, configurando un espacio institucional donde convergen saberes especializados para interpretar integralmente la aptitud profesional del aspirante o cadete. Esta integración refleja un modelo organizacional basado en conocimiento experto, donde la información psicológica se transforma en insumo estratégico para la gestión institucional.

El análisis de los procesos organizacionales permite identificar que la Junta Psicológica interviene en tres momentos estructurales del sistema formativo. En el proceso de admisión, participa en la evaluación psicológica de aspirantes mediante técnicas estandarizadas cuya sistematización posibilita la elaboración de órdenes de mérito y la determinación de aptitud profesional, contribuyendo a reducir riesgos institucionales asociados a una selección inadecuada. En la etapa de egreso, desarrolla evaluaciones finales que permiten validar el perfil profesional alcanzado, generando informes técnicos que respaldan la certificación institucional ante organismos externos. Finalmente, en los procesos de readmisión, integra tribunales interdisciplinarios destinados a evaluar condiciones psicológicas para la continuidad académica, funcionando como mecanismo organizacional de control y regulación del reingreso. Estos procesos evidencian que el área no sólo evalúa individuos, sino que regula el ingreso y permanencia dentro del sistema educativo policial, incidiendo directamente en la calidad institucional del recurso humano formado.

La cultura organizacional que caracteriza a la Junta Psicológica se fundamenta en principios de ética profesional, confidencialidad y rigurosidad técnica, configurando prácticas laborales orientadas a la objetividad evaluativa y a la protección institucional. Predomina una lógica profesional basada en la responsabilidad social y el trabajo interdisciplinario, donde la información psicológica adquiere un carácter sensible que exige procedimientos formales de resguardo y validación. Desde una perspectiva organizacional, esta cultura fortalece mecanismos de confianza institucional y legitima las decisiones académicas y administrativas sustentadas en evaluaciones técnicas.

La interacción con múltiples grupos de interés internos y externos evidencia que la producción de información psicológica se encuentra atravesada por relaciones institucionales complejas. Autoridades académicas, organismos ministeriales, la fuerza policial, aspirantes y organismos regulatorios participan directa o indirectamente en la definición de criterios de admisión, egreso e idoneidad profesional. En este contexto, la Junta Psicológica actúa como mediadora técnica



entre exigencias normativas, demandas institucionales y evaluación profesional especializada, contribuyendo a la gobernanza organizacional mediante la generación de evidencia experta.

En términos de Sistemas de Información, la naturaleza sensible y estratégica de los datos gestionados requiere plataformas tecnológicas capaces de garantizar seguridad, trazabilidad y confidencialidad. Conforme al enfoque desarrollado por Raúl Saroka, la incorporación de sistemas de información integrados permite transformar registros clínicos y evaluativos en información institucional auditable, fortaleciendo la transparencia de los procesos de selección y proporcionando respaldo técnico frente a organismos de control. La digitalización de evaluaciones, el registro longitudinal de intervenciones y la integración con sistemas académicos y administrativos consolidan a la Junta Psicológica como un nodo estratégico dentro del ecosistema informacional del Instituto.

En síntesis, desde la dimensión organizacional, la Junta Psicológica puede interpretarse como una unidad staff especializada cuya función central consiste en producir conocimiento técnico-profesional destinado a sostener decisiones institucionales críticas. Su ubicación jerárquica articulada, la especialización funcional interdisciplinaria, la intervención en procesos estratégicos del ciclo formativo, la cultura profesional basada en ética y confidencialidad, y su interacción con múltiples actores institucionales evidencian que el área constituye un componente clave para garantizar la calidad, legitimidad y sostenibilidad del sistema educativo policial mediante decisiones sustentadas en información confiable.

2.6.4.5 JUNTA MÉDICA

La Junta Médica se inserta en la estructura organizacional institucional como una unidad staff técnico-profesional cuya función central consiste en evaluar la aptitud física de aspirantes y egresados conforme a los criterios establecidos por la normativa sanitaria vigente y el Baremo Médico institucional. Su intervención no se limita a un procedimiento clínico aislado, sino que constituye un mecanismo organizacional de validación del perfil profesional policial, aportando información especializada que sustenta decisiones estratégicas vinculadas al ingreso al Instituto y a la adquisición del estado policial. Desde la perspectiva organizacional desarrollada por Kenneth Laudon y Jane Laudon, la Junta Médica puede interpretarse como un subsistema técnico que produce conocimiento experto destinado a reducir incertidumbre en los procesos decisorios institucionales.

En términos jerárquicos, el área funciona integrada al esquema directivo general, asesorando a la Dirección General, Dirección Ejecutiva y Dirección Académica, mientras mantiene coordinación permanente con la Junta Psicológica, SAPOE y la Secretaría Académica. Esta ubicación organizacional refleja el modelo de unidad staff característico de organizaciones complejas, en el cual la autoridad no se ejerce mediante conducción administrativa directa sino a través de la influencia técnica derivada del saber profesional especializado. Los informes médicos emitidos



adquieren carácter vinculante dentro de los procesos de admisión y egreso, ya que constituyen el respaldo clínico y legal sobre el cual se fundamentan decisiones institucionales relativas a la aptitud física del futuro funcionario policial.

Desde la diferenciación funcional, la Junta Médica representa una especialidad clínica-evaluativa orientada a garantizar condiciones físicas compatibles con las exigencias operativas del servicio policial. El área desarrolla evaluaciones clínicas integrales, controles antropométricos y análisis de aptitud física tanto en instancias de ingreso como de finalización del proceso formativo. Paralelamente, aplica e interpreta la normativa sanitaria vigente mediante la utilización del Baremo Médico, transformando criterios legales y médicos en decisiones institucionales formalizadas mediante informes técnicos. Esta función asesora permite orientar a las autoridades frente a situaciones particulares, consolidando un modelo organizacional basado en la articulación entre conocimiento profesional, regulación normativa y gestión institucional.

El análisis de los procesos organizacionales evidencia que la Junta Médica interviene principalmente en dos circuitos estratégicos del sistema educativo policial. En el proceso de admisión, realiza evaluaciones clínicas destinadas a determinar la aptitud física de los aspirantes, contribuyendo a la selección de candidatos que reúnan condiciones sanitarias adecuadas y disminuyendo riesgos operativos futuros para la institución. En el proceso de egreso, verifica la aptitud física final necesaria para la incorporación al servicio policial, garantizando que el egresado posea condiciones compatibles con el desempeño profesional exigido. En ambos casos, la producción de informes técnicos constituye un mecanismo de control institucional que aporta seguridad jurídica, respaldo médico-legal y legitimidad organizacional a las decisiones adoptadas.

La cultura organizacional que caracteriza a la Junta Médica se estructura sobre principios de rigurosidad científica, objetividad profesional, ética médica y confidencialidad de la información sanitaria. Predomina una lógica de evaluación basada en criterios estandarizados y evidencia clínica verificable, orientada tanto a la protección del individuo evaluado como al resguardo institucional. Esta cultura profesional refuerza prácticas de formalización documental y coordinación interdisciplinaria con otras áreas técnicas, consolidando un modelo organizacional donde la salud y la aptitud física se integran como dimensiones esenciales del proceso educativo policial.

La interacción con diversos grupos de interés internos y externos evidencia la relevancia institucional del área. Autoridades directivas, equipos académicos, organismos ministeriales, la fuerza policial, aspirantes y marcos regulatorios sanitarios inciden en la definición de criterios de aptitud y en la aplicación del Baremo Médico. En este contexto, la Junta Médica actúa como garante técnico entre las exigencias legales, sanitarias y organizacionales, asegurando que las decisiones adoptadas respondan simultáneamente a estándares profesionales y a requerimientos institucionales.



Desde la perspectiva de los Sistemas de Información, la naturaleza sensible de los datos clínicos gestionados exige plataformas tecnológicas capaces de garantizar seguridad, trazabilidad y confidencialidad. Conforme al enfoque desarrollado por Raúl Saroka, la informatización de historias clínicas institucionales, la sistematización de resultados y la integración con sistemas académicos y de admisión permiten transformar la información médica en un recurso estratégico para la gestión organizacional. La digitalización de evaluaciones médicas fortalece la transparencia de los procesos, facilita auditorías institucionales y brinda respaldo legal frente a eventuales controversias, consolidando a la Junta Médica como un componente clave dentro del sistema informacional del Instituto.

En consecuencia, desde la dimensión organizacional, la Junta Médica puede comprenderse como una unidad staff especializada cuya función trasciende la evaluación sanitaria individual para constituirse en un mecanismo institucional de control, validación y aseguramiento de calidad del perfil profesional policial. Su posición jerárquica articulada, la especialización clínica normativa, la participación en procesos estratégicos de admisión y egreso, la cultura organizacional basada en ética y rigor técnico, y su interacción con múltiples actores institucionales evidencian que el área cumple un rol central en la reducción de riesgos organizacionales y en la toma de decisiones sustentadas en información profesional confiable.

2.6.4.6 INSCRIPCIONES

El Departamento de Inscripciones constituye una unidad operativa estratégica dentro de la estructura organizacional institucional, responsable de gestionar el proceso inicial de incorporación de aspirantes y de articular múltiples instancias administrativas, académicas, médicas y legales que conforman el sistema formal de admisión. Desde el enfoque organizacional desarrollado por Kenneth Laudon y Jane Laudon, esta área puede interpretarse como un nodo organizacional de entrada al sistema institucional, donde se produce la primera transformación de datos individuales en información organizacional validada para la toma de decisiones.

En términos jerárquicos, el Departamento de Inscripciones depende funcionalmente de las autoridades superiores —Dirección Académica o Dirección General según la estructura institucional— y opera bajo un modelo de autoridad formal característico de organizaciones públicas complejas. Si bien ejecuta tareas operativas vinculadas a la atención de aspirantes, carga de información y control documental, las decisiones finales relacionadas con aptitudes definitivas, antecedentes o dictámenes institucionales permanecen centralizadas en niveles superiores. Esta configuración evidencia un esquema jerárquico funcional en el cual el área actúa como instancia técnica de procesamiento inicial de información, articulando permanentemente con oficiales responsables de entrevistas, Gabinete Psicológico, Junta Médica, Asesoría Letrada, áreas académicas, delegaciones territoriales y organismos policiales, consolidando flujos informativos predominantemente verticales y transversales dentro del sistema organizacional.



Desde la diferenciación funcional, el Departamento de Inscripciones expresa una clara división del trabajo administrativo, integrando funciones de naturaleza administrativa, operativa y de control institucional. La gestión de inscripciones, carga de datos, recepción de documentación, archivo institucional y emisión de expedientes conviven con tareas de verificación documental y validación de identidad mediante controles telefónicos y revisión de antecedentes académicos y personales. Paralelamente, el área coordina entrevistas grupales, organiza derivaciones al Gabinete Psicológico y a la Junta Médica, articula instancias médico-legales y canaliza intervenciones de Asesoría Letrada cuando la situación del aspirante lo requiere. Esta especialización funcional demuestra cómo la organización distribuye responsabilidades específicas para reducir incertidumbre, asegurar cumplimiento normativo y garantizar confiabilidad en el proceso de admisión.

El análisis de los procesos organizacionales permite identificar al proceso de inscripción y admisión como un proceso de negocio central e interdepartamental, caracterizado por la integración continua de información proveniente de múltiples actores. Los aspirantes, la documentación académica, los estudios médicos, los antecedentes policiales y la información proveniente de delegaciones constituyen insumos que son procesados mediante actividades de asesoramiento, registro en bases de datos institucionales, control documental, coordinación de evaluaciones psicológicas y médicas, gestión de antecedentes y emisión de dictámenes finales. Como resultado, el área produce salidas organizacionales formalizadas —aspirantes inscriptos, determinaciones de aptitud psicofísica, derivaciones académicas y conformación del legajo institucional— que habilitan la continuidad del proceso formativo. Este circuito evidencia la transformación sistemática de datos en información institucional estratégica, condición esencial para el funcionamiento del sistema educativo policial.

La cultura organizacional del Departamento de Inscripciones se configura sobre principios de formalidad administrativa, legalidad procedimental y rigurosidad en el control documental. Predomina una lógica organizacional orientada al cumplimiento normativo, la confidencialidad en el manejo de datos personales y la disciplina administrativa, combinada con una fuerte orientación al servicio público mediante el asesoramiento personalizado a aspirantes. Esta cultura refleja características propias de instituciones públicas vinculadas a la formación de fuerzas de seguridad, donde el control formal y la trazabilidad de la información constituyen mecanismos fundamentales de legitimidad institucional.

La interacción permanente con múltiples grupos de interés evidencia la dimensión política de la organización señalada por Laudon y Laudon. Autoridades institucionales, áreas académicas, Gabinete Psicológico, Junta Médica, Asesoría Letrada y personal administrativo participan como actores internos del proceso, mientras que aspirantes, delegaciones, establecimientos educativos, organismos sanitarios, dependencias policiales y la comunidad en general conforman el entorno externo que influye sobre normativas de admisión, requisitos médicos,



procedimientos legales y modalidades operativas. El Departamento de Inscripciones actúa así como espacio organizacional de convergencia entre demandas sociales externas y reglas institucionales internas.

Desde la perspectiva de los sistemas de información propuesta por Raúl Saroka, la complejidad y sensibilidad del proceso de admisión hacen imprescindible la utilización de sistemas informáticos confiables que aseguren integridad de datos, trazabilidad documental y respaldo institucional. La informatización de registros, la gestión digital de legajos y la integración interáreas permiten reducir riesgos legales, fortalecer el control interno y mejorar la eficiencia administrativa, transformando al Departamento de Inscripciones en un componente clave del sistema informacional organizacional.

En consecuencia, el análisis organizacional permite comprender al Departamento de Inscripciones como una unidad estratégica dentro del sistema institucional, caracterizada por una estructura jerárquica formal, alta especialización funcional, procesos administrativos interdependientes y una cultura organizacional orientada al control normativo y al servicio público. Su función trasciende la mera registración administrativa, constituyéndose en el punto inicial de producción de información institucional confiable que sustenta la toma de decisiones académicas, médicas y legales, consolidando la articulación entre organización, información y gestión institucional.

2.6.4.7 DEPARTAMENTO DE SEGURO Y ESTADÍSTICAS

El Departamento de Seguro y Estadísticas se configura como una unidad organizacional técnico-administrativa cuya función central consiste en producir, resguardar y administrar información estratégica vinculada tanto al seguimiento académico institucional como a la protección aseguradora de los cadetes. En el marco de la operacionalización teórica adoptada en el presente estudio y desde la dimensión organizacional de los Sistemas de Información Gerencial desarrollada por Kenneth Laudon y Jane Laudon, el área puede comprenderse como un subsistema informacional especializado orientado a transformar datos dispersos en conocimiento institucional relevante para la planificación, el control y la toma de decisiones.

Desde la perspectiva jerárquica, el Departamento presenta una estructura funcional integrada por un Jefe de Departamento y personal administrativo encargado de la ejecución operativa. Su dependencia institucional se vincula directamente con las autoridades superiores del Instituto, respondiendo además a requerimientos provenientes del Consejo de Administración, organismos nacionales y provinciales, la Universidad Nacional de Cuyo y la compañía aseguradora con la cual se gestionan las coberturas de los cadetes. Esta ubicación estructural evidencia una doble lógica organizacional: por un lado, dependencia interna para la producción de información estratégica y, por otro, articulación externa con actores que



demandan datos oficiales, estadísticas institucionales y cumplimiento de obligaciones contractuales. En consecuencia, el área ocupa una posición organizacional relevante, ya que actúa como intermediaria entre el sistema institucional y su entorno administrativo, académico y legal.

En términos de especialización funcional, el Departamento concentra una alta diferenciación técnico-administrativa sustentada en el manejo profesional de la información. La función estadística comprende la recolección, validación y procesamiento de datos institucionales, la elaboración de series históricas, el seguimiento de aspirantes, ingresantes, cadetes y egresados, así como la generación de informes destinados a autoridades y organismos externos. Paralelamente, la función informática se orienta al soporte tecnológico, administración de bases de datos y control de consistencia informacional, garantizando la confiabilidad de los registros institucionales. A estas actividades se suma la función aseguradora, responsable de gestionar altas y bajas ante la compañía de seguros, intervenir ante emergencias siniestrales, asesorar a cadetes y familias y efectuar el seguimiento administrativo de siniestros. Finalmente, el área desarrolla funciones académicas complementarias vinculadas a la carga y control de becas, seguimiento estadístico del rendimiento académico y registro sistemático de exámenes y materias aprobadas. Esta integración funcional evidencia cómo la organización asigna responsabilidades específicas destinadas a reducir incertidumbre y fortalecer el control institucional mediante el uso estratégico de la información.

El análisis de los procesos organizacionales permite observar que el Departamento opera principalmente mediante procesos de negocio basados en datos. El proceso de gestión estadística institucional transforma información proveniente de aspirantes, alumnos, delegaciones y registros académicos en indicadores institucionales que permiten evaluar crecimiento, rendimiento y evolución educativa. El proceso de gestión del seguro de cadetes articula información administrativa y académica para garantizar cobertura aseguradora vigente, gestionar siniestros y mantener comunicación permanente con la compañía aseguradora y las familias. Asimismo, la administración de bases de datos institucionales asegura la custodia de información declaratoria aprobada por la Universidad Nacional de Cuyo, posibilitando el seguimiento longitudinal de cohortes y la generación de reportes oficiales. Desde el enfoque socio-técnico desarrollado por Raúl Saroka, estos procesos reflejan la transformación de actividades administrativas tradicionales en procesos informacionales estructurados que requieren controles internos, seguridad informática, trazabilidad y responsabilidad profesional en el manejo de datos sensibles.

La cultura organizacional del Departamento se encuentra fuertemente orientada hacia la precisión técnica, la rigurosidad estadística y la protección de la información. Predomina una lógica institucional basada en el valor estratégico del dato, donde la exactitud registral, la confidencialidad y el cumplimiento normativo



constituyen principios rectores del trabajo cotidiano. Esta cultura organizacional refuerza el rol del área como soporte transversal para la toma de decisiones institucionales, permitiendo que la información producida funcione como insumo para la planificación académica, administrativa y financiera. En términos organizacionales, la información deja de ser un producto accesorio para convertirse en un recurso estratégico que sustenta la gobernanza institucional.

La interacción con múltiples grupos de interés evidencia la dimensión política del sistema organizacional. Internamente, el Departamento mantiene vínculos permanentes con autoridades institucionales, Consejo de Administración, áreas académicas, delegaciones y equipos interdisciplinarios, mientras que externamente interactúa con cadetes, familias, organismos gubernamentales, la compañía de seguros y la Universidad Nacional de Cuyo. Estos actores influyen en las políticas de cobertura, en los requerimientos estadísticos oficiales y en las exigencias de reportes institucionales, demostrando que la gestión de la información se encuentra atravesada por demandas regulatorias, académicas y sociales que condicionan las prácticas organizacionales.

En consecuencia, el Departamento de Seguro y Estadísticas puede comprenderse como un componente estratégico del sistema de información institucional. Su estructura jerárquica funcional, su elevada especialización técnica y la ejecución de procesos organizacionales basados en datos consolidan un espacio donde la información es producida, validada y transformada en conocimiento institucional. En consonancia con la perspectiva de Saroka, la integración de tecnologías de información permite fortalecer el control interno, asegurar transparencia, mejorar la planificación estratégica y sostener la confiabilidad de la gestión organizacional, evidenciando que la administración del dato constituye uno de los pilares centrales del funcionamiento institucional contemporáneo.

2.6.4.8 BIBLIOTECA

La Biblioteca institucional se configura como una unidad organizacional orientada a la gestión estratégica del conocimiento y al soporte informacional de las actividades académicas, constituyéndose en un componente relevante dentro del sistema de información institucional. En el marco de la operacionalización teórica adoptada y siguiendo la dimensión organizacional de los Sistemas de Información Gerencial desarrollada por Kenneth Laudon y Jane Laudon, la Biblioteca puede interpretarse no únicamente como un espacio de resguardo documental, sino como un subsistema organizacional encargado de producir, organizar y distribuir información académica necesaria para el funcionamiento educativo.

Desde la perspectiva jerárquica, el área se estructura bajo la conducción de un responsable o Jefe de Biblioteca, quien coordina la planificación, supervisa los procesos técnicos y administra la prestación de servicios bibliotecarios. El personal subordinado ejecuta tareas específicas vinculadas a la circulación de materiales, catalogación, inventario, búsqueda bibliográfica y atención a usuarios. La



dependencia institucional respecto del Consejo de Administración para la aprobación de memorias, reglamentos y adquisiciones evidencia una estructura jerárquica funcional en la cual la conducción estratégica se centraliza en los niveles superiores, mientras que la ejecución operativa se distribuye entre funciones técnicas especializadas. Esta configuración refleja un modelo organizacional donde la información bibliográfica constituye un recurso institucional cuya gestión requiere control formal y planificación estratégica.

En relación con las especialidades funcionales, la Biblioteca presenta una clara división del trabajo orientada a garantizar eficiencia en la administración del conocimiento. Las funciones de gestión y planificación incluyen la elaboración de estrategias de uso, asesoramiento académico a docentes y alumnos y producción de memorias estadísticas que permiten evaluar el desempeño del servicio. Los procesos técnicos comprenden la catalogación, clasificación, inventario, conservación y digitalización del fondo bibliográfico, actividades que aseguran la accesibilidad y preservación del patrimonio documental. Paralelamente, el área desarrolla funciones de atención al público y extensión mediante préstamos, actualización de registros de usuarios y organización de actividades culturales, fortaleciendo la vinculación institucional con la comunidad académica. La gestión de colecciones, a través de adquisiciones, donaciones, canjes interbibliotecarios y actualización del Tesoro de la UNESCO, evidencia además una función estratégica orientada a mantener la vigencia científica del acervo bibliográfico institucional.

El análisis organizacional permite identificar procesos de negocio que transforman recursos documentales y datos bibliográficos en servicios informacionales. El proceso de circulación y préstamo articula solicitudes de usuarios con sistemas de registro y control que permiten generar estadísticas de uso y seguimiento de materiales. El proceso técnico de catalogación convierte documentos físicos en información organizada mediante bases de datos actualizadas y accesibles, mientras que el proceso de gestión y planificación utiliza información sobre demandas académicas y utilización del acervo para definir políticas de adquisición y mejora de servicios. Desde el enfoque socio-técnico propuesto por Raúl Saroka, estos procesos evidencian la integración entre organización, personas y tecnología, donde los sistemas informáticos permiten asegurar integridad de datos, trazabilidad documental y eficiencia operativa en la gestión del conocimiento.

La cultura organizacional de la Biblioteca se caracteriza por una fuerte orientación al servicio académico, combinada con rigurosidad técnica y respeto por normas institucionales. Predomina una lógica organizacional basada en la organización sistemática de la información, la transparencia en los registros y la adopción progresiva de herramientas tecnológicas que facilitan la digitalización y el acceso a recursos documentales. Esta cultura refleja la transición desde un modelo tradicional de biblioteca hacia un centro de información académico que contribuye



activamente al aprendizaje, la investigación y la producción institucional de conocimiento.

Asimismo, la Biblioteca interactúa con diversos grupos de interés que influyen en su funcionamiento y desarrollo. Internamente mantiene vínculos con autoridades institucionales, Consejo de Administración, docentes y personal técnico, mientras que externamente se relaciona con alumnos y cadetes usuarios del servicio, otras bibliotecas e instituciones educativas, proveedores editoriales y la comunidad académica en general. Estos actores inciden en la definición de políticas de adquisición, innovación tecnológica, extensión cultural y actualización de servicios, confirmando que la gestión bibliotecaria se encuentra atravesada por dinámicas organizacionales y demandas del entorno.

En síntesis, desde la dimensión organizacional, la Biblioteca institucional constituye un nodo informacional estratégico dentro del sistema de información gerencial. Su estructura jerárquica funcional, la especialización técnica de sus tareas, la organización de procesos orientados a la producción y circulación del conocimiento y su interacción permanente con múltiples actores institucionales evidencian que la gestión bibliográfica forma parte esencial del funcionamiento organizacional. En consonancia con la perspectiva de Saroka, la incorporación de tecnologías de información fortalece la catalogación, digitalización y administración de bases de datos, permitiendo mayor accesibilidad, control y trazabilidad del conocimiento institucional, y consolidando a la Biblioteca como soporte fundamental para la toma de decisiones académicas y la calidad educativa.

2.6.4.9 EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

El análisis de la subvariable jerarquía y especialización funcional en el Departamento de Extensión Universitaria evidencia una estructura organizacional claramente centralizada y formalmente jerarquizada. La unidad se encuentra encabezada por un responsable único, cuyo rol se orienta a la coordinación integral de todas las áreas, consolidando la autoridad decisoria y asegurando la coherencia en la ejecución de los procesos administrativos y académicos. Esta disposición jerárquica permite la delegación funcional hacia áreas especializadas, garantizando que cada proceso se gestione por personal con competencias específicas, alineado con la noción de centralización de control y descentralización operativa planteada por Laudon y Laudon en la administración de sistemas de información.

La especialización funcional se refleja en la segmentación clara de actividades: el Área Académica se enfoca en la gestión de equivalencias, inscripción en TESINA y acreditación de idiomas; el Área Graduados supervisa expedientes de titulación y coordina colaciones de grado; el Área de Informes Técnico-Académicos produce documentación conforme a la Ley N° 6722 y decretos reglamentarios; y el Área de Relación Institucional mantiene vínculos formales con la Universidad Nacional de Cuyo, asegurando la integración con sistemas académicos externos. Esta segmentación funcional evidencia una operacionalización explícita de los



procesos de negocio, donde cada unidad actúa como nodo especializado en la transformación de insumos administrativos y académicos en resultados concretos y verificables.

Los procesos de negocio del departamento muestran un flujo sistemático de entradas, actividades y salidas que integra la lógica de gestión académica y administrativa. La Gestión de Titulación y Graduación transforma solicitudes y expedientes en diplomas y certificados; la Gestión de Equivalencias Académicas produce resoluciones y dictámenes oficiales; la Elaboración de Informes Técnico-Académicos asegura la validez legal de los informes para ingreso policial; y la Relación Institucional Universitaria garantiza el flujo de información oficial hacia la universidad. Esta operacionalización refleja la perspectiva de Saroka, según la cual la tecnología informática se convierte en un habilitador de eficiencia, trazabilidad y control, facilitando el seguimiento de solicitudes, la gestión de expedientes y la emisión de informes oficiales con consistencia y transparencia.

La cultura organizacional del departamento se articula en torno a la formalidad, la rigurosidad en el control de expedientes y la orientación al servicio académico-administrativo. Se evidencia un énfasis en la colaboración interinstitucional, particularmente con la Universidad Nacional de Cuyo, y en el uso estratégico de la información para la toma de decisiones y la gestión documental. Este conjunto de normas, valores y prácticas sustenta la eficiencia operacional y fortalece la legitimidad de los procesos frente a los stakeholders internos y externos, que incluyen autoridades institucionales, personal académico y administrativo, alumnos y cadetes, así como entidades universitarias y ministeriales.

La integración de estos elementos permite concluir que la Extensión Universitaria opera bajo un modelo jerárquico centralizado con áreas funcionales especializadas, procesos de negocio claramente operacionalizados y un soporte tecnológico que asegura trazabilidad y control, en plena coherencia con los marcos teóricos de Laudon y Laudon sobre sistemas de información y con la perspectiva de Saroka sobre el rol de la tecnología informática en la gestión académica. La interrelación entre jerarquía, especialización, procesos, cultura y grupos de interés garantiza la eficacia institucional en la entrega de servicios académicos y administrativos, consolidando la función estratégica de la Extensión Universitaria dentro del Instituto y en su vinculación con la universidad y el Ministerio de Seguridad.

2.6.4.10 JUNTA PSIQUIÁTRICA

El análisis de la subvariable jerarquía y especialización funcional de la Junta Psiquiátrica revela un modelo organizativo centrado en la autoridad profesional clínica y la especialización técnica. La unidad se encuentra encabezada por profesionales en psiquiatría y psicología clínica, cuya autoridad se encuentra centralizada en la emisión de dictámenes oficiales, reflejando un patrón de jerarquización funcional donde la decisión técnica prevalece sobre la estructural



administrativa. La dependencia jerárquica respecto a la Dirección Académica del Instituto Universitario de Seguridad Pública, junto con la función de asesoramiento a los directivos de la Fundación, evidencia un nexo formal entre el conocimiento experto y la gobernanza institucional, coherente con la conceptualización de Laudon y Laudon sobre la centralidad de la autoridad especializada en sistemas de información y toma de decisiones.

La especialización funcional se manifiesta en la focalización de la Junta en evaluaciones psicológicas y asesoramiento profesional. La unidad procesa datos clínicos de aspirantes y egresados para determinar aptitudes para el ingreso y desempeño policial, emitiendo informes psicodiagnósticos individualizados y recomendaciones estratégicas para la dirección. Esta concentración de competencias técnicas configura una operacionalización explícita de los procesos de negocio, donde la información sensible se transforma en insumos decisionales con alto valor institucional y de seguridad, reflejando la relación directa entre especialización profesional y eficacia organizacional.

Los procesos de negocio institucionales evidencian una secuencia sistemática de entradas, actividades y salidas orientada a la transformación de datos clínicos en información utilizable. La Evaluación de aspirantes integra antecedentes, entrevistas y pruebas para generar informes psicodiagnósticos; la Evaluación de egresados permite acreditar la idoneidad psicológica para funciones policiales; y el Asesoramiento institucional traduce hallazgos clínicos en recomendaciones para decisiones de ingreso, seguimiento y promoción. La perspectiva de Saroka enfatiza que la tecnología informática constituye un soporte crítico, asegurando trazabilidad, confidencialidad y registro seguro de evaluaciones, permitiendo un flujo de información estructurado y verificable que fortalece la gobernanza basada en evidencia.

La cultura organizacional de la Junta se define por ética profesional, rigor científico y confidencialidad en el manejo de información sensible, priorizando la seguridad institucional y la calidad del personal. Estos valores institucionalizan la objetividad en la evaluación psicológica y la confiabilidad en la asesoría a la dirección, asegurando coherencia entre las decisiones tomadas y los estándares legales y reglamentarios vigentes. La interacción con grupos de interés internos y externos —directivos, personal académico, aspirantes y egresados— refleja la dependencia de la institución en los dictámenes clínicos para políticas de ingreso y acreditación, consolidando la función estratégica de la Junta dentro del Instituto.

En síntesis, la Junta Psiquiátrica opera bajo un modelo de jerarquía funcional centralizada y especialización clínica, con procesos de negocio que convierten información psicológica en decisiones institucionales críticas. Su cultura organizacional refuerza la ética, el rigor y la confidencialidad, mientras que la implementación tecnológica, según Saroka, asegura trazabilidad y gestión eficiente de evaluaciones. Este enfoque garantiza que la operacionalización de las funciones



clínicas cumpla con los estándares de seguridad, profesionalismo y control institucional requeridos por el Instituto Universitario de Seguridad Pública.

2.6.4.11 SECRETARÍA ACADÉMICA

El análisis de la subvariable jerarquía y especialización funcional en la Secretaría Académica evidencia una estructura organizativa jerárquica funcional centralizada, donde la autoridad del Secretario Académico se articula con el personal subordinado para garantizar la coordinación, supervisión y control de cursos, inscripciones, becas y documentación académica. Esta centralización permite integrar operaciones académicas y administrativas bajo criterios de consistencia, trazabilidad y eficiencia, en coherencia con los planteamientos de Laudon y Laudon sobre sistemas de información que vinculan control jerárquico con procesos de toma de decisiones estratégicas. La interacción con la Sede Central, otros departamentos internos y autoridades externas consolida la posición de la Secretaría como nodo clave de articulación institucional.

La especialización funcional se manifiesta en la segmentación de responsabilidades: planificación y coordinación académica, gestión de alumnos y docentes, administración y finanzas, y coordinación interdepartamental. La planificación académica asegura la organización de cursos, cronogramas, prácticas y coordinación con autoridades externas. La gestión de alumnos y docentes permite el seguimiento de aspirantes, cadetes y desempeño docente. La administración y finanzas centraliza la gestión de fondos, becas y prestaciones, mientras que la coordinación interdepartamental y control documental asegura la comunicación fluida con la Sede Central y otros departamentos. Esta estructuración refleja una operacionalización eficiente, donde cada área traduce insumos administrativos y académicos en resultados verificables y estratégicamente relevantes.

Los procesos de negocio institucionales evidencian un flujo de transformación de insumos en resultados concretos: la Gestión académica de cursos organiza y monitorea la ejecución de programas, la Gestión de alumnos y documentación asegura la emisión de certificados, control de asistencia y seguimiento de becas, y la Coordinación con otros departamentos y autoridades consolida información para la toma de decisiones y la gestión de recursos. La perspectiva de Saroka resalta que la tecnología informática facilita la centralización de datos, la trazabilidad de documentación y la generación de reportes confiables, asegurando que cada proceso sea verificable, eficiente y alineado con los objetivos institucionales.

La cultura organizacional se centra en el cumplimiento de políticas institucionales, planificación, control, coordinación interdepartamental y servicio académico, fortaleciendo el rigor en documentación, certificación y seguimiento de los procesos. Esta orientación asegura la coherencia entre decisiones operativas y directrices estratégicas, promoviendo un entorno donde la eficiencia administrativa y



la calidad educativa se articulan con la satisfacción y desarrollo académico de los cadetes.

La interacción con grupos de interés internos —Dirección General, Sede Central, departamentos académicos y personal docente— y externos —cadetes, autoridades municipales, proveedores de servicios y Ministerio de Seguridad— refuerza la necesidad de una estructura operativa que integre información, decisiones y recursos de manera efectiva.

En síntesis, la Secretaría Académica opera bajo un modelo jerárquico centralizado con especialización funcional múltiple, donde los procesos de negocio transforman insumos administrativos y académicos en resultados verificables y estratégicos. La cultura organizacional promueve planificación, control y servicio, mientras que la implementación tecnológica, según Saroka, garantiza trazabilidad, eficiencia y confiabilidad en la gestión académica, consolidando la Secretaría como eje de la operatividad institucional del Instituto Universitario de Seguridad Pública.

2.6.5 DIRECCION DE CAPACITACION

El análisis de la subvariable jerarquía y especialización funcional de la Dirección de Capacitación revela una estructura centralizada bajo la autoridad del Director General, donde la Dirección ejerce control total sobre la planificación, ejecución y supervisión de programas de formación para cadetes, auxiliares y personal institucional. Esta centralización de autoridad asegura alineación normativa, coherencia operativa y responsabilidad directa en la consecución de los objetivos de capacitación, en correspondencia con los postulados de Laudon y Laudon sobre la relación entre jerarquía, control y eficiencia en sistemas organizacionales. La dependencia directa del Director General fortalece la posición de la Dirección como nodo estratégico para la implementación de políticas de formación, estableciendo un nexo entre decisiones institucionales y resultados operativos.

La especialización funcional se evidencia en la concentración de competencias en planificación de programas, supervisión del cumplimiento normativo, coordinación de instructores y personal docente, y evaluación de resultados de capacitación. Cada función está operacionalizada para transformar insumos normativos, recursos humanos y materiales en resultados verificables: programas oficiales calendarizados, ejecución efectiva de cursos y reportes de desempeño de los participantes. Esta segmentación funcional refleja un enfoque técnico-administrativo donde la profesionalización del personal y la actualización continua de contenidos se articulan como elementos centrales de la eficiencia institucional.

Los procesos de negocio muestran un flujo sistemático de transformación de recursos en resultados medibles: la Planificación de programas traduce normativas y necesidades institucionales en cursos diseñados y calendarizados; la Ejecución de la capacitación convierte instructores, alumnos y materiales en resultados de



aprendizaje y reportes de desempeño; y la Evaluación y control asegura la verificación de objetivos, retroalimentación continua y ajuste de contenidos. Según la perspectiva de Saroka, la tecnología informática constituye un elemento crítico para el registro de asistencia, seguimiento del desempeño, generación de informes y trazabilidad completa de la capacitación, garantizando transparencia, control y eficiencia operacional.

La cultura organizacional de la Dirección se centra en excelencia, profesionalización, cumplimiento normativo y mejora continua, promoviendo la colaboración interdepartamental y la valoración estratégica de la capacitación como herramienta institucional. Estos valores sostienen la operacionalización de los procesos y la confiabilidad de los resultados, asegurando que las decisiones sobre formación se basen en información objetiva y verificable.

La interacción con grupos de interés internos —Director General, autoridades institucionales, instructores y departamentos relacionados— y externos —cadetes, auxiliares, alumnos, autoridades provinciales y organismos gubernamentales— configura un entorno donde la Dirección actúa como garante de la calidad, legalidad y eficacia de los programas de capacitación.

En síntesis, la Dirección de Capacitación opera con jerarquía centralizada y especialización funcional orientada a planificación, ejecución y control de la formación institucional. Sus procesos de negocio transforman insumos normativos, humanos y materiales en capacitación documentada y medible. La cultura organizacional enfatiza excelencia, legalidad y profesionalización, mientras que la tecnología informática, conforme a Saroka, asegura trazabilidad, control y eficiencia en la gestión de programas, consolidando la función estratégica de la Dirección dentro del Instituto Universitario de Seguridad Pública.

2.6.6 DIRECCIÓN DE ASUNTOS UNIVERSITARIOS

El análisis de la subvariable jerarquía y especialización funcional de la Dirección de Asuntos Universitarios evidencia una estructura centralizada bajo la autoridad del Director General, donde la dirección articula la vinculación académica y administrativa con la Universidad Nacional de Cuyo (UNCuyo) y supervisa el desarrollo académico, pedagógico y de investigación del Instituto. La jerarquía funcional organiza tareas en subáreas temáticas —relaciones institucionales, planificación académica y soporte universitario—, estableciendo un marco de autoridad que permite coordinar procesos complejos de gestión universitaria, en consonancia con la conceptualización de Laudon y Laudon sobre la centralización de control y eficiencia en sistemas organizacionales. La existencia de departamentos internos, como el de Investigación, aun sin personal asignado, refleja una intención de segmentación funcional para futuras responsabilidades académicas.

La especialización funcional de la Dirección se centra en la integración académico-administrativa, abarcando relaciones institucionales, reglamentación y



adecuación pedagógica, planificación curricular basada en competencias, capacitación docente, soporte a investigación, desarrollo estudiantil integral e infraestructura complementaria. Cada función está operacionalizada para transformar insumos normativos, recursos docentes y académicos en resultados verificables: programas curriculares validados, docentes capacitados, proyectos de investigación, becas otorgadas y estudiantes acompañados integralmente. Esta concentración de competencias permite una articulación entre planificación estratégica y ejecución operativa, asegurando coherencia normativa y académica.

Los procesos de negocio reflejan un flujo sistemático de transformación de insumos en resultados: la Vinculación académica con UNCuyo ajusta reglamentos, planes curriculares y metodologías pedagógicas; la Capacitación y desarrollo docente traduce necesidades formativas en jornadas, talleres y actualización metodológica; la Gestión de estudiantes y servicios complementarios asegura acompañamiento integral mediante becas, asistencia médica y actividades deportivas; y la Investigación académica, en etapa inicial, facilita la creación de proyectos articulados con UNCuyo. Desde la perspectiva de Saroka, la tecnología informática constituye un habilitador estratégico para la planificación curricular, seguimiento de alumnos, gestión de becas y registro de resultados de investigación, garantizando trazabilidad, eficiencia y control en la toma de decisiones.

La cultura organizacional enfatiza la calidad académica, la innovación pedagógica, la colaboración interinstitucional, la ética educativa y la valorización de la información como soporte de decisiones estratégicas. Estos valores sostienen la operacionalización de los procesos y consolidan la función de la Dirección como garante de la excelencia académica y del desarrollo integral del estudiante universitario.

La interacción con grupos de interés internos —Director General, autoridades institucionales, cuerpo docente y personal administrativo— y externos —UNCuyo, estudiantes, organismos gubernamentales y especialistas en investigación— refuerza la dependencia de la institución en esta unidad para la regulación académica, la capacitación, la investigación y la provisión de servicios estudiantiles.

En síntesis, la Dirección de Asuntos Universitarios opera con jerarquía centralizada y especialización funcional orientada a planificación curricular, capacitación docente, investigación académica y desarrollo integral del estudiante. Sus procesos de negocio convierten insumos normativos y académicos en resultados verificables y estratégicos, mientras que su cultura organizacional promueve calidad, innovación, colaboración y ética. La tecnología informática, conforme a Saroka, asegura trazabilidad, control y eficiencia en la gestión universitaria, consolidando la dirección como eje operativo y estratégico dentro del Instituto Universitario de Seguridad Pública.

2.6.7 DELEGACIONES



El análisis de la subvariable jerarquía y especialización funcional en las Delegaciones evidencia una estructura jerárquica funcional subordinada a la Dirección Académica y al Director General, donde cada delegación opera como extensión territorial de la institución con autonomía operativa limitada. El Coordinador de Delegación centraliza la supervisión de inscripciones, egresos y cumplimiento de lineamientos académicos, asegurando la coherencia con políticas y planes emanados de la Sede Central, lo que refleja la relación entre centralización de control y descentralización operativa planteada por Laudon y Laudon en sistemas de información institucionales. La jerarquía establece un canal formal de autoridad y supervisión que conecta la gestión local con la planificación estratégica del Instituto.

La especialización funcional de las Delegaciones abarca coordinación académica, administración y logística, relaciones institucionales, gestión de procesos médicos y psicológicos, promoción y difusión, y control de egresos y certificaciones. Cada función se orienta a transformar insumos administrativos, académicos y normativos en resultados locales verificables: seguimiento de alumnos, organización de Juntas Médicas y Psiquiátricas, emisión de certificados y nombramientos, y ejecución de eventos y cursos adaptados a la realidad territorial. Esta distribución funcional evidencia la operacionalización de procesos críticos en cada sede, garantizando que la ejecución local sea coherente con los objetivos estratégicos centrales.

Los procesos de negocio destacan la transformación sistemática de lineamientos centrales en resultados operativos. La Coordinación y comunicación con Sede Central asegura el flujo de información y control de planes académicos. La Gestión académica y de nombramientos traduce expedientes y constancias médicas y psicológicas en nombramientos y certificaciones oficiales. La Logística y promoción convierte información local en eventos, cursos adaptados y difusión institucional. Desde la perspectiva de Saroka, la tecnología informática permite el registro de aspirantes, seguimiento de cadetes, coordinación de Juntas Médicas y Psiquiátricas y trazabilidad de egresos y nombramientos, fortaleciendo la eficiencia y el control de los procesos en cada delegación.

La cultura organizacional se centra en el cumplimiento de políticas centralizadas, control de procesos, colaboración interinstitucional y adaptación territorial, priorizando el servicio al cadete y la garantía de aptitud, egreso y nombramiento correctos y certificados. Este enfoque fortalece la consistencia entre la ejecución local y la planificación central, asegurando la confiabilidad de los resultados académicos y administrativos.

La interacción con grupos de interés internos —Dirección General, Dirección Académica, personal administrativo, coordinadores y áreas de apoyo— y externos —municipalidades, Ministerio de Seguridad, cadetes y familias, personal logístico— evidencia la dependencia de las delegaciones en el nexo territorial para ejecutar programas, controlar egresos y mantener relaciones institucionales.



En síntesis, las Delegaciones operan con jerarquía funcional centralizada en coordinación con Sede Central, especialización operativa en gestión académica, logística y relaciones institucionales, y procesos de negocio que convierten lineamientos estratégicos en resultados locales verificables. La cultura organizacional enfatiza cumplimiento, control, colaboración territorial y servicio al cadete, mientras que la tecnología informática, conforme a Saroka, asegura trazabilidad, eficiencia y supervisión efectiva de inscripciones, egresos, aptitudes y coordinación de procesos en cada delegación.

2.7 Implicancias de la Estructura Organizacional en el Sistema de Información

La estructura del IUSP impacta directamente en el sistema de información en los siguientes aspectos:

1. Determina quién produce la información.
2. Define quién la valida y autoriza.
3. Establece niveles de acceso.
4. Condiciona la velocidad de circulación.
5. Influye en la integración interáreas.

Por lo tanto, el estado actual del sistema informativo no puede analizarse aisladamente de la configuración organizacional.

1. Matriz Analítica Estructura–Información

Como herramienta se propone evaluar la siguiente matriz:

Esta matriz permitirá evaluar:

Área Organizativa	Tipo de Información	Responsable	Nivel Decisional	Anal de Circulación	Grado de Centralización
C onsejo de Administración	In formación estratégica institucional (políticas ,	residente del Consejo / Mie	estratégico (cúspide)	vertical formal descendente	Muy alto



	resoluciones, lineamientos generales)	membros del Consejo			
Dirección General	Información de conducción y coordinación general	Director General	estratégico / Táctico	Formación formal	Alto A
Dirección Ejecutiva	Información operativa y de implementación de políticas	Director Ejecutivo	táctico	Formación formal y coordinación horizontal	Medio / Alto M
Dirección Académica	Información académica (planes de estudio, evaluaciones, desempeño docente y estudiant	Director/a Académico/a	estratégico / Táctico	Formación formal	Alto A



	il)				
Di rección de Capacita ción	In formació n sobre formació n continua, cursos y actualiza ción profesion al	irect or/a de Cap acit ació n	áctic o / Oper ativo	ertica l y trans versa l	edio M
Di rección de Asuntos Universit arios	In formació n normativ a y de articulaci ón con el sistema universit ario	irect or/a de Asu ntos Uni vers itari os	strat égico / Tácti co	ormal con valida ción institu cional	lto A

- Concentración informativa.
- Integración interáreas.
- Dependencia jerárquica.
- Posibles redundancias.
- Estandarización de procesos.

Articulación con la Dimensión Organizacional

El análisis estructural desarrollado permite vincular este capítulo con la categoría central del trabajo de investigación: la dimensión organizacional del sistema de información.

Se observa que:



- La centralización influye en la distribución del poder informativo.
- La formalización condiciona la estandarización de datos.
- La cultura institucional afecta la apropiación tecnológica.
- Los mecanismos de coordinación determinan la integración informativa.

En consecuencia, la estructura organizacional constituye un condicionante estructural del sistema.

2. Síntesis Analítica

Este capítulo demuestra que el sistema de información del IUSP no puede comprenderse únicamente desde su dimensión tecnológica.

La configuración organizacional:

- ✓ Favorece el control y la trazabilidad.
- ✓ Garantiza previsibilidad administrativa.

Pero también:

Puede generar rigidez informativa.
Limita la circulación horizontal.
Reproduce asimetrías de poder.
Condiciona la gobernanza de la información.

Implicancias de la estructura organizacional en el funcionamiento del sistema de información

El análisis desarrollado a partir de las subvariables organizacionales definidas en el Capítulo I —jerarquía organizacional, especialidades funcionales, procesos de negocio, cultura organizacional y grupos de interés político— permite afirmar que el funcionamiento del sistema de información del Instituto Universitario de Seguridad Pública se encuentra estructuralmente condicionado por su configuración organizacional.

Desde la subvariable jerarquía organizacional, se observa un predominio de centralización decisoria en los niveles superiores (Consejo de Administración y Dirección General), lo que configura circuitos informativos predominantemente verticales. Esta estructura genera flujos ascendentes por demanda y descendentes por directiva, limitando la retroalimentación horizontal entre áreas. En términos sistémicos, la concentración de autoridad decisonal implica también concentración de información crítica, lo que incrementa la dependencia personal y reduce la institucionalización de mecanismos formales de integración informativa. En consecuencia, el sistema de información tiende a operar como soporte de validación jerárquica más que como herramienta estratégica distribuida.



En relación con las especialidades funcionales, el alto grado de segmentación técnica —administrativa, contable, jurídica, académica, informática, patrimonial— produce subsistemas informativos autónomos que generan datos sectoriales con escasa interoperabilidad estructural. Esta fragmentación favorece la eficiencia técnica en cada área, pero simultáneamente dificulta la integración transversal de información para la toma de decisiones estratégicas. La ausencia de circuitos formales de articulación interfuncional provoca dependencia interpersonal y circulación informal de datos, debilitando la confiabilidad sistémica del sistema de información gerencial.

Desde la subvariable procesos de negocio, el análisis evidencia una brecha recurrente entre formalización normativa y práctica organizacional real. Si bien existen procedimientos establecidos en manuales y reglamentaciones, su implementación presenta heterogeneidades, adaptaciones informales y dinámicas reactivas. Esta divergencia impacta directamente en la calidad de la información producida, afectando su trazabilidad, estandarización y oportunidad. En términos organizacionales, la falta de estandarización procesual limita la capacidad del sistema de información para generar indicadores consistentes y consolidados, reduciendo su potencial como herramienta de planificación y control estratégico.

En cuanto a la cultura organizacional, la coexistencia de una lógica policial jerárquica con prácticas administrativas formales y dinámicas académicas genera tensiones en los modos de circulación de la información. Predomina una cultura orientada al cumplimiento normativo y al control antes que a la planificación prospectiva basada en datos. Esta orientación reactiva condiciona el uso del sistema de información, que se utiliza principalmente para responder a requerimientos formales o exigencias externas, más que para anticipar escenarios o diseñar estrategias institucionales. La cultura organizacional, en este sentido, actúa como variable moderadora que determina no sólo qué información se produce, sino cómo se utiliza y con qué finalidad.

Finalmente, la subvariable grupos de interés político revela que el sistema de información no opera en un vacío técnico, sino en un entorno atravesado por relaciones de poder internas y externas. La interacción con el Ministerio de Seguridad, organismos universitarios, entes de control, sindicatos y proveedores configura un entramado político que influye en la priorización informativa y en la asignación de recursos. La información financiera, académica, jurídica y patrimonial se convierte así en un recurso estratégico cuya producción y circulación pueden fortalecer o debilitar posiciones institucionales. En consecuencia, el sistema de información adquiere una dimensión política, funcionando como instrumento de legitimación, control y negociación organizacional.

De manera integrada, el análisis demuestra que el sistema de información del Instituto no puede comprenderse exclusivamente desde su dimensión tecnológica. Su desempeño depende fundamentalmente de la coherencia entre estructura jerárquica, especialización funcional, formalización de procesos, cultura



institucional y dinámica política. La actual configuración organizacional favorece la producción sectorial de información confiable en términos técnicos, pero presenta debilidades en la integración transversal, la sistematización estratégica y la utilización anticipatoria de datos.

En este sentido, la mejora del sistema de información institucional no requiere únicamente actualización tecnológica, sino una revisión estructural orientada a:

- fortalecer la coordinación horizontal entre especialidades funcionales;
- estandarizar y formalizar efectivamente los procesos de negocio;
- reducir la dependencia personal en la concentración de información crítica;
- promover una cultura organizacional orientada a la planificación estratégica basada en datos;
- Institucionalizar mecanismos de integración informativa que disminuyan la fragmentación sectorial.

En conclusión, la estructura organizacional del Instituto Universitario de Seguridad Pública constituye la variable explicativa central del funcionamiento actual de su sistema de información. Las limitaciones observadas no responden primordialmente a deficiencias tecnológicas, sino a condicionamientos estructurales, culturales y políticos que inciden en la producción, circulación y utilización de la información para la toma de decisiones. Por lo tanto, cualquier proceso de modernización informacional deberá necesariamente articularse con una transformación organizacional que garantice coherencia sistémica entre estructura, procesos y tecnología.

CAPÍTULO III - ¿EXISTE COHERENCIA ENTRE EL MANUAL DE FUNCIONES FORMAL DEL IUSP Y LA REALIDAD OPERATIVA EFECTIVAMENTE DESARROLLADA POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO?

3.1 Introducción

El problema general planteado en el Capítulo I se centró en analizar la alineación entre el diseño organizacional formal del Instituto Universitario de Seguridad Pública (IUSP) y la cultura organizacional efectivamente vigente. En particular, se examinó la tensión existente entre la estructura normativa establecida —expresada principalmente en el Manual de Funciones— y las dinámicas reales que orientan el funcionamiento cotidiano de la institución.



En el Capítulo II se desarrolló el análisis de la estructura organizacional desde una perspectiva teórica, abordando las dimensiones de jerarquía, especialización funcional, procesos de trabajo, cultura organizacional y dinámica político-institucional. Dicho análisis permitió identificar posibles zonas de desajuste entre el diseño formal y la práctica operativa, configurando un marco conceptual para la indagación empírica.

El presente capítulo avanza sobre ese encuadre teórico mediante la incorporación de evidencia empírica, con el objetivo de examinar cómo se manifiestan en la práctica las dimensiones analizadas previamente. De este modo, la investigación se desplaza desde el plano conceptual hacia el análisis de la experiencia concreta del personal administrativo, procurando identificar percepciones, brechas y dinámicas organizacionales que permitan validar o problematizar las hipótesis formuladas

En términos metodológicos, se adopta un enfoque descriptivo–analítico con predominancia cualitativa, sustentado en la aplicación de una encuesta estructurada al personal administrativo del Instituto. El trabajo de campo se orienta a relevar la percepción sobre el Manual de Funciones, la claridad en la definición de roles y la correspondencia entre la normativa escrita y las prácticas efectivamente desarrolladas.

La estructura del capítulo se organiza del siguiente modo: en primer lugar, se explicita el problema específico y los objetivos que orientan la indagación; posteriormente, se presenta el encuadre metodológico y el marco conceptual aplicado al análisis; a continuación, se desarrollan los resultados del trabajo de campo y su discusión integrada; finalmente, se expone un diagnóstico institucional que sintetiza los hallazgos y establece las bases para la formulación de la propuesta de mejora organizacional que será desarrollada en el Capítulo IV.

De esta manera, el capítulo cumple una función estratégica dentro de la investigación: transformar el problema teórico en evidencia empírica concreta, proporcionando fundamentos técnicos para la toma de decisiones organizacionales orientadas a fortalecer la coherencia estructural del Instituto.

3.2 Problema Investigado

El presente apartado expone los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo realizado, cuyo propósito fue contrastar empíricamente la configuración organizacional formal con la dinámica operativa efectiva. A través del análisis de la información relevada se identifican percepciones, prácticas y mecanismos de coordinación que permiten comprender el funcionamiento institucional desde la experiencia de sus actores.

3.3 Objetivos específicos



1. Analizar la percepción del personal administrativo respecto del Manual de Funciones del IUSP, en términos de conocimiento, valoración y utilidad institucional.
2. Identificar las diferencias existentes entre la estructura organizacional formal establecida en el Manual de Funciones y la práctica operativa efectivamente desarrollada.
3. Evaluar el grado de claridad en la definición de roles y responsabilidades dentro del personal administrativo.
4. Examinar la presencia de elementos culturales que inciden en el cumplimiento normativo y en la dinámica organizacional cotidiana.
5. Generar evidencia empírica que sustente la formulación de una propuesta de mejora organizacional a desarrollar en el Capítulo IV.

El análisis efectuado permitió constatar la existencia de desajustes entre el marco normativo vigente y las prácticas efectivamente implementadas. Si bien los mecanismos informales de coordinación han contribuido a sostener el funcionamiento institucional, se advierte la conveniencia de revisar y actualizar la estructura formal a fin de aportar mayor claridad en la distribución de funciones y consolidar los dispositivos administrativos existentes.

Los resultados obtenidos constituyen el fundamento para el desarrollo de una propuesta de mejora organizacional orientada a optimizar la configuración estructural y fortalecer criterios formales de funcionamiento.

3.4 Enfoque Metodológico

3.4.1 - Tipo de estudio

La investigación adoptó un enfoque descriptivo–analítico con predominancia cualitativa. El carácter descriptivo permitió relevar y sistematizar las percepciones del personal administrativo respecto al Manual de Funciones y su aplicación en la práctica institucional. A su vez, el componente analítico posibilitó interpretar dichos datos a la luz del marco teórico desarrollado en el Capítulo II, particularmente en relación con las categorías de cultura organizacional y diseño estructural.

Si bien se incorporaron elementos cuantitativos básicos —principalmente vinculados a frecuencias y porcentajes de respuesta—, el eje central del análisis se orientó a la comprensión e interpretación de significados organizacionales, brechas estructurales y dinámicas culturales emergentes.

3.4.2 Técnica e instrumento

Como técnica de recolección de datos se utilizó una encuesta estructurada, compuesta por preguntas cerradas y abiertas.



Las preguntas cerradas permitieron obtener información sistematizable respecto a la percepción general sobre el Manual de Funciones, claridad de roles y correspondencia entre normativa y práctica. Por su parte, las preguntas abiertas posibilitaron recoger apreciaciones cualitativas, experiencias concretas y valoraciones subjetivas del personal, enriqueciendo el análisis interpretativo.

El instrumento fue diseñado considerando las dimensiones analíticas definidas previamente en el marco conceptual, garantizando coherencia entre los objetivos del capítulo, las categorías teóricas y las variables observadas en el trabajo de campo.

Desarrollo de la Encuesta

Con el objetivo de analizar empíricamente la coherencia entre el Manual de Funciones formal del IUSP y la realidad operativa desarrollada por el personal administrativo, se realizó una encuesta interna dirigida al universo total de empleados administrativos.

El universo estuvo compuesto por 60 agentes, de los cuales se obtuvieron 25 respuestas, alcanzando una tasa de participación del 41,67 %.

El cuestionario incluyó preguntas cerradas y abiertas, orientadas a indagar:

- Conocimiento y valoración del Manual de Funciones.
- Percepción sobre su utilidad.
- Claridad en la definición del rol.
- Adecuación entre tareas formales y tareas efectivamente realizadas.
- Comunicación interna y funcionamiento interáreas.
- Notificación de memorandos institucionales.

No se registraron respuestas provenientes del Consejo de Administración, Dirección General, Dirección de Capacitación ni Dirección de Asuntos Universitarios. Este dato se incorpora como variable contextual relevante para el análisis organizacional, en tanto puede reflejar diferencias en los niveles de participación en procesos de revisión institucional y será considerado dentro de la interpretación cultural desarrollada en el capítulo.

3.4.3 Universo y muestra

El universo de estudio estuvo conformado por 60 empleados administrativos del Instituto Universitario de Seguridad Pública (IUSP).

Se obtuvieron 25 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 41,67 % del total del universo.



Si bien la participación no alcanzó la totalidad del personal convocado, el volumen de respuestas permitió identificar tendencias significativas y patrones recurrentes en las percepciones relevadas, constituyendo una base empírica suficiente para el análisis exploratorio–interpretativo desarrollado en este capítulo.

3.4.4 Consideraciones metodológicas relevantes

Un aspecto metodológico significativo lo constituye la ausencia de participación de niveles directivos superiores en el relevamiento. Este dato, lejos de considerarse únicamente como limitación, adquiere valor interpretativo dentro del análisis organizacional.

La no intervención de actores estratégicos puede asociarse a diversos factores, tales como baja implicación en instancias de revisión estructural, escasa priorización del análisis organizacional o distancia entre los niveles de conducción y los sectores operativos. En consecuencia, este fenómeno se incorpora como un elemento más del diagnóstico institucional, en tanto puede reflejar dinámicas culturales y estructurales relevantes para la comprensión integral del funcionamiento organizacional.

Asimismo, debe señalarse que los resultados obtenidos se circunscriben al personal administrativo, por lo que las conclusiones derivadas refieren específicamente a dicho segmento organizacional, sin pretender generalización absoluta a la totalidad de la institución.

3.5 Marco Conceptual Aplicado

El análisis del trabajo de campo se sustenta en las categorías teóricas desarrolladas en el Capítulo II, las cuales operan como matriz interpretativa para la lectura de los datos empíricos relevados. En este sentido, el marco conceptual no se incorpora como mera referencia teórica, sino como herramienta analítica que orienta la interpretación de las percepciones, prácticas y dinámicas organizacionales observadas.

En primer lugar, se retoman los aportes de Edgar Schein en materia de cultura organizacional, particularmente la distinción entre artefactos visibles, valores declarados y supuestos básicos subyacentes. Esta perspectiva permite analizar el Manual de Funciones no solo como documento formal (artefacto), sino como expresión de valores institucionales asociados al orden, la formalidad y la previsibilidad organizacional, así como identificar los supuestos culturales que sostienen el compromiso del personal frente a posibles debilidades estructurales.

En segundo lugar, se incorporan los desarrollos de Henry Mintzberg sobre diseño organizacional y mecanismos de coordinación. A partir de este enfoque, se examina la configuración estructural formal del Instituto, el grado de centralización



efectiva y la presencia de mecanismos informales de ajuste mutuo que compensan eventuales desactualizaciones normativas. Esta mirada resulta clave para comprender la brecha entre la estructura prescrita y la dinámica operativa real.

Finalmente, se aborda la categoría analítica de brecha estructura–operación, entendida como la distancia entre el diseño organizacional formal y el funcionamiento efectivo de la institución. Esta dimensión articula las perspectivas cultural y estructural, permitiendo interpretar las consecuencias organizacionales derivadas de la desalineación detectada, tales como sobrecarga funcional, ambigüedad de roles y dependencia de mecanismos informales de coordinación.

En conjunto, estas categorías orientan el análisis de resultados que se desarrolla en el apartado siguiente, garantizando coherencia entre el encuadre teórico, el diseño metodológico y la interpretación empírica.

3.6 Análisis de Resultados

3.6.1 Percepción del Manual de Funciones

Los resultados del relevamiento evidencian una percepción mayoritariamente positiva respecto al Manual de Funciones como herramienta organizacional. El personal administrativo reconoce su utilidad para delimitar responsabilidades, ordenar procesos y prevenir superposición de tareas. Asimismo, se lo valora como respaldo institucional ante auditorías y como instrumento facilitador para la inducción de nuevos empleados.

Sin embargo, junto con esta valoración favorable, emergen observaciones críticas vinculadas a su grado de actualización y adecuación operativa. Diversos encuestados señalaron que el documento no refleja plenamente las tareas actualmente desempeñadas, especialmente en áreas donde se han incorporado funciones no previstas originalmente.

3.6.2 Brecha entre normativa formal y práctica operativa

Se identifican indicios claros de desalineación entre la estructura formal establecida en el Manual y el funcionamiento cotidiano de la institución. Entre los principales aspectos mencionados se destacan:

- Desactualización del documento normativo.
- Incorporación informal de nuevas funciones.
- Multiplicidad de tareas no contempladas formalmente.
- Diferencias entre responsabilidad efectiva y categoría asignada.

Estos elementos configuran una brecha estructural entre lo prescripto y lo efectivamente realizado.



Desde una perspectiva organizacional, esta brecha no constituye únicamente un desajuste técnico entre norma y práctica, sino una manifestación de desalineación estructural que impacta en los mecanismos de coordinación y control. En términos de diseño organizacional, la falta de correspondencia entre estructura formal y dinámica operativa debilita la capacidad regulatoria del Manual de Funciones como instrumento de estandarización, desplazando la coordinación hacia mecanismos informales de ajuste mutuo. Este fenómeno incrementa la dependencia de acuerdos tácitos y genera zonas de ambigüedad funcional que pueden afectar la equidad interna y la previsibilidad institucional.

3.6.3 Definición del rol y multiplicidad funcional

El análisis evidencia problemáticas recurrentes en torno a la claridad de roles. Se detecta ambigüedad funcional, cambios frecuentes de tareas y sobrecarga operativa no reconocida formalmente. Esta situación se presenta con mayor intensidad en delegaciones, donde confluyen funciones académicas, administrativas, logísticas y financieras sin delimitación normativa precisa.

La multiplicidad funcional aparece como rasgo estructural significativo, generando zonas grises en materia de responsabilidad y coordinación.

3.6.4 Cultura organizacional emergente

A pesar de las brechas identificadas, el personal manifiesta un fuerte compromiso institucional y orientación al cumplimiento normativo. Se observa predisposición a asumir tareas adicionales cuando la dinámica organizacional lo requiere, así como disposición a sostener el funcionamiento institucional aun en contextos de ambigüedad estructural.

Este compromiso aparece como elemento central para la continuidad operativa del Instituto.

Desde la perspectiva teórica adoptada, este compromiso institucional puede interpretarse como un supuesto básico subyacente en términos de Schein, en tanto constituye una creencia compartida que orienta el comportamiento organizacional más allá de los dispositivos formales. En este sentido, dicho compromiso opera como mecanismo compensatorio frente a debilidades estructurales, permitiendo sostener la continuidad operativa aun cuando los artefactos normativos no reflejan plenamente la realidad funcional.

3.7 Discusión Integrada

El análisis empírico realizado permite afirmar que la problemática detectada trasciende la mera desactualización del Manual de Funciones y revela una configuración organizacional más compleja. El caso del Instituto Universitario de



Seguridad Pública de Mendoza evidencia una tensión estructural entre el diseño formal prescripto y el modelo operativo real que sostiene el funcionamiento cotidiano.

Si bien el Manual conserva legitimidad simbólica y es valorado como instrumento de orden institucional, los datos indican que ha perdido parte de su capacidad regulatoria efectiva. La coordinación organizacional se apoya crecientemente en mecanismos informales de ajuste mutuo, lo que aporta flexibilidad operativa pero incrementa la ambigüedad funcional y la dependencia de acuerdos tácitos.

La persistencia de brechas entre funciones formales y tareas efectivamente desarrolladas sugiere un desplazamiento progresivo desde la estandarización formal hacia prácticas adaptativas no institucionalizadas. Esta dinámica permite sostener la operatividad, pero debilita la previsibilidad organizacional y limita el aprendizaje formal, en tanto las adaptaciones no siempre se traducen en rediseño estructural.

Asimismo, la ausencia de participación de niveles estratégicos en el relevamiento puede interpretarse como indicador de una distancia entre conducción y dinámica administrativa, reforzando la hipótesis de centralización decisional combinada con descentralización operativa de hecho.

El compromiso institucional del personal emerge como el principal factor estabilizador del sistema. No obstante, desde una lectura crítica, dicho compromiso opera como mecanismo compensatorio frente a debilidades estructurales no resueltas. La organización funciona, en gran medida, por responsabilidad individual y capacidad adaptativa, más que por claridad formal de roles y procesos. Esta lógica resulta funcional en el corto plazo, pero estructuralmente frágil ante escenarios de crecimiento, recambio de personal o mayores exigencias de control externo.

En una perspectiva institucional más amplia, el caso revela una configuración organizacional híbrida, atravesada por la coexistencia de una matriz jerárquica de origen policial y una lógica académica-administrativa que demanda mayor coordinación transversal. La brecha estructura-operación no constituye un problema meramente documental, sino la expresión de esta tensión estructural.

En síntesis, el Instituto configura un entramado organizacional donde centralización estratégica, informalidad operativa y compromiso cultural coexisten en una estabilidad funcional frágil, capaz de sostener la continuidad institucional pero estructuralmente expuesta ante escenarios de expansión o mayor exigencia externa.

3.8 Diagnóstico Institucional

El análisis integrado de la evidencia empírica y del marco teórico permite afirmar que el Instituto Universitario de Seguridad Pública de Mendoza no presenta



un déficit cultural, sino una desalineación estructural progresiva entre norma formal y práctica operativa. La organización sostiene su funcionamiento sobre la base de la adaptabilidad del personal más que en la fortaleza de sus dispositivos formales.

El Manual de Funciones conserva legitimidad institucional, pero su capacidad regulatoria efectiva se encuentra debilitada por la falta de actualización sistemática. Esta situación genera una brecha entre responsabilidades formalmente asignadas y tareas efectivamente desarrolladas, lo que desplaza la coordinación hacia mecanismos informales y reduce la previsibilidad organizacional.

En términos estructurales, se configura una centralización estratégica combinada con descentralización operativa de hecho. Las decisiones formales se concentran en niveles superiores, mientras que la resolución cotidiana de problemas recae en el personal administrativo y en las delegaciones, quienes asumen multiplicidad funcional sin delimitación normativa precisa. Esta dinámica aporta flexibilidad, pero introduce ambigüedad en la asignación de responsabilidades y riesgos administrativos acumulativos.

Desde la perspectiva cultural, el alto compromiso institucional constituye el principal factor estabilizador del sistema. Sin embargo, cuando el funcionamiento depende predominantemente de la responsabilidad individual y del ajuste continuo, la organización se vuelve vulnerable ante escenarios de crecimiento, recambio de personal o mayores exigencias de control externo.

En consecuencia, el diagnóstico no remite a una crisis organizacional, sino a una etapa de consolidación pendiente. El Instituto dispone de capital humano comprometido y reconocimiento institucional, pero requiere fortalecer la institucionalización de procesos, clarificar responsabilidades y restablecer coherencia entre diseño formal y práctica efectiva.

Este diagnóstico fundamenta la necesidad de una intervención orientada no solo a actualizar el Manual de Funciones, sino a consolidar mecanismos formales de coordinación que reduzcan la dependencia de arreglos informales y fortalezcan la sostenibilidad institucional.

3.9 Conclusión del Capítulo

El análisis desarrollado en este capítulo permite comprender que la cuestión central no reside únicamente en la coherencia técnica entre un documento normativo y las prácticas administrativas, sino en el modo en que la institución gestiona su propia evolución organizacional. La evidencia empírica muestra que el Instituto ha logrado sostener su funcionamiento en contextos de cambio y expansión, pero lo ha hecho apoyándose principalmente en la capacidad adaptativa de sus actores más que en la actualización sistemática de sus dispositivos formales.



Desde una perspectiva estratégica, esto implica que el desafío futuro no es meramente correctivo, sino estructural: fortalecer los mecanismos de institucionalización que permitan transformar prácticas consolidadas en definiciones formales claras, previsibles y sostenibles en el tiempo. En otras palabras, el crecimiento y la consolidación del Instituto requieren pasar de una lógica de ajuste operativo continuo a una lógica de diseño organizacional deliberado.

Asimismo, la información relevada evidencia la necesidad de integrar más estrechamente los niveles estratégicos y operativos en los procesos de revisión organizacional. Una estructura que aspire a consolidarse como institución universitaria en el ámbito de la seguridad pública debe asegurar que sus instrumentos formales acompañen la complejidad creciente de sus funciones académicas, administrativas y territoriales.

En este sentido, el presente capítulo no solo identifica tensiones internas, sino que fundamenta la oportunidad de una intervención planificada orientada a fortalecer la coherencia organizacional, mejorar la claridad de responsabilidades y consolidar mecanismos formales de coordinación. El objetivo no es alterar la identidad institucional, sino dotarla de mayor solidez estructural para afrontar escenarios futuros de expansión, profesionalización y mayor exigencia de control externo.

De este modo, la discusión desarrollada sienta las bases conceptuales y empíricas para el Capítulo IV, donde se formulará una propuesta de mejora organizacional orientada a transformar los hallazgos analizados en lineamientos estratégicos de acción.

CAPÍTULO IV - PROPUESTA DE MEJORA ORGANIZACIONAL Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

4.1 Introducción

La presente investigación analizó la correspondencia entre el diseño organizacional formal del Instituto Universitario de Seguridad Pública y su funcionamiento efectivo, considerando especialmente su impacto en el sistema de información institucional. El diagnóstico realizado evidenció la existencia de una brecha entre el marco normativo vigente —organigrama y Manual de Funciones— y la dinámica operativa real, con implicancias en el control interno y la trazabilidad de los procesos administrativos. No obstante, también se identificó un alto nivel de compromiso institucional por parte del personal, que actúa como factor compensatorio frente a las



debilidades estructurales detectadas. En función de este diagnóstico, el presente capítulo desarrolla una propuesta de mejora organizacional orientada a actualizar los instrumentos normativos, fortalecer los mecanismos de supervisión administrativa y consolidar un sistema de información coherente con la realidad funcional del Instituto.

4.2 Diagnóstico Integrado

El análisis realizado en los capítulos precedentes permitió construir un diagnóstico institucional que integra evidencia documental, percepción del personal y categorías teóricas de análisis organizacional. Este diagnóstico no se limita a enumerar deficiencias formales, sino que identifica patrones estructurales y culturales que inciden directamente en el funcionamiento del sistema de información y en la calidad de la gestión administrativa.

En síntesis, el diagnóstico confirma la desalineación entre el diseño organizacional formal y el funcionamiento operativo efectivo, situación que incide directamente en el control interno y en la gestión de la información institucional.

4.2.1 Brecha normativa estructural

Del análisis comparativo entre la documentación institucional vigente y la práctica operativa efectiva surge la existencia de una brecha normativa estructural significativa. El organigrama institucional y el Manual de Funciones no reflejan de manera actualizada la realidad funcional de diversas áreas, lo que genera una insuficiente adecuación estructural entre las responsabilidades formalmente asignadas y las tareas efectivamente desempeñadas.

Tal como se desarrolló en el Capítulo II, la estructura organizacional formal delimita jerarquías, competencias y circuitos de decisión. No obstante, la evidencia empírica relevada en el Capítulo III muestra desactualización del Manual de Funciones, incorporación informal de tareas y ambigüedad en responsabilidades, confirmando la desalineación entre diseño prescripto y funcionamiento real.

Asimismo, las observaciones y sanciones efectuadas por el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Mendoza refuerzan la existencia de dicha brecha, en tanto el órgano de control evalúa la legalidad y responsabilidad institucional sobre la base de instrumentos formales que no siempre se corresponden con la dinámica operativa vigente. Esta situación no solo expone a la institución a riesgos administrativos, sino que evidencia la necesidad de rearticular coherentemente la dimensión normativa con la realidad funcional.

En consecuencia, la problemática detectada no radica en la ausencia de normativa, sino en su desactualización y en la falta de adecuación normativa respecto de la práctica organizacional efectiva.



4.2.2 Debilidades del sistema de control interno

La brecha normativa identificada tiene implicancias directas sobre el sistema de control interno. La ausencia de delimitaciones claras de funciones y responsabilidades afecta la adecuada segregación de tareas, debilita la trazabilidad de los procesos administrativos y dificulta la identificación precisa de responsables ante eventuales observaciones externas.

El análisis por áreas permitió constatar situaciones de superposición de funciones, concentración de responsabilidades en determinados cargos, ambigüedad en la asignación de competencias y ausencia de circuitos administrativos formalmente documentados. Estas condiciones incrementan el riesgo administrativo y favorecen la ocurrencia de errores, omisiones o incumplimientos involuntarios.

Las observaciones del organismo de control constituyen manifestaciones concretas de estas debilidades. Sin embargo, desde un enfoque socio-técnico, el problema trasciende lo normativo y evidencia una insuficiente articulación entre estructura organizacional, procesos administrativos y soporte tecnológico.

La falta de sistemas integrados, la escasa digitalización de circuitos y la inexistencia de protocolos formalizados afectan la calidad, confiabilidad y oportunidad de la información generada. En consecuencia, la debilidad estructural impacta directamente en el sistema de información institucional, comprometiendo su eficiencia y su capacidad de respuesta ante requerimientos de control.

4.2.3 Funcionamiento compensatorio basado en cultura organizacional

A pesar de las debilidades estructurales detectadas, el análisis empírico evidenció un rasgo organizacional de particular relevancia: un alto nivel de compromiso institucional por parte del personal administrativo. Este hallazgo, desarrollado en el Capítulo III, permite comprender por qué la institución logra sostener su funcionamiento cotidiano aún en contextos de desactualización normativa.

Desde la perspectiva de la cultura organizacional de Schein, este compromiso puede interpretarse como un supuesto básico compartido que orienta la conducta organizacional más allá de los artefactos formales. La presencia de una cultura de cumplimiento y responsabilidad institucional opera como mecanismo compensatorio frente a las falencias estructurales, permitiendo que el ajuste mutuo informal supla transitoriamente la ausencia de claridad normativa.

No obstante, este funcionamiento compensatorio, si bien constituye una fortaleza cultural, no reemplaza la necesidad de contar con una estructura formal coherente y actualizada. La organización no debería depender exclusivamente del compromiso individual para garantizar su estabilidad operativa. Cuando la continuidad institucional descansa más en la cultura que en la claridad estructural, se generan



riesgos de sobrecarga, desgaste organizacional y vulnerabilidad ante contingencias externas.

En síntesis, el diagnóstico permite afirmar que la institución sostiene su funcionamiento cotidiano apoyándose en un fuerte compromiso del personal administrativo, el cual actúa como mecanismo compensatorio frente a debilidades estructurales identificadas. Si bien esta fortaleza cultural constituye un activo institucional relevante, la consolidación de prácticas formales claras y actualizadas resulta necesaria para consolidar una estructura formal clara que respalde de manera estable el funcionamiento institucional.

4.3 Fundamentación Teórica de la Intervención

La propuesta de mejora organizacional se sustenta en los marcos teóricos desarrollados previamente y se orienta a resolver las inconsistencias detectadas entre estructura formal, funcionamiento operativo y sistema de información. Desde el enfoque socio-técnico, la eficacia de un sistema de información depende de la interdependencia funcional entre organización, procesos administrativos y tecnología. En este sentido, la actualización del Manual de Funciones, la formalización de circuitos administrativos y la progresiva digitalización de procesos no constituyen acciones aisladas, sino decisiones orientadas a fortalecer la calidad, trazabilidad y confiabilidad de la información institucional.

Desde la perspectiva del diseño organizacional de Mintzberg, la falta de delimitación clara de responsabilidades y de estandarización de procesos tiende a desplazar la coordinación hacia mecanismos informales de ajuste mutuo. Si bien este esquema permite sostener la operatoria cotidiana, reduce la previsibilidad organizacional y aumenta la exposición a riesgos administrativos. La intervención propuesta busca reforzar los mecanismos formales de coordinación mediante la clarificación de funciones, la definición de circuitos y la consolidación de instancias de supervisión.

Finalmente, el modelo de cultura organizacional de Schein permite interpretar el compromiso del personal como un recurso estratégico para implementar mejoras institucionales. La cultura de responsabilidad identificada constituye una base favorable para formalizar procesos y actualizar instrumentos normativos sin generar interrupciones significativas. La propuesta, por lo tanto, no pretende modificar los supuestos culturales existentes, sino dotarlos de un soporte estructural coherente que garantice sostenibilidad organizacional en el mediano y largo plazo.

4.4 Propuesta de Mejora Organizacional

El diagnóstico desarrollado en el capítulo anterior permitió identificar aspectos susceptibles de optimización en la configuración organizacional vigente.



Sobre la base de la evidencia empírica relevada, el presente capítulo propone un conjunto de lineamientos orientados a fortalecer la claridad funcional, mejorar los mecanismos administrativos y consolidar criterios formales de funcionamiento.

La propuesta no implica una transformación disruptiva de la estructura existente, sino un proceso gradual de adecuación organizativa que aprovecha las capacidades institucionales ya consolidadas y procura formalizar prácticas actualmente sostenidas por mecanismos informales.

4.4.1 Relevamiento integral de funciones efectivamente desarrolladas

Como etapa inicial, se propone realizar un relevamiento exhaustivo de las tareas y responsabilidades efectivamente desempeñadas en cada área institucional. Este proceso deberá incluir:

- Identificación de funciones reales por cargo
- Detección de superposiciones y vacíos funcionales
- Análisis de concentración de responsabilidades
- Registro de circuitos administrativos vigentes, aunque no estén formalizados

Este relevamiento permitirá construir un diagnóstico técnico detallado que sirva de base para la actualización normativa, asegurando que el nuevo diseño formal refleje la realidad operativa y no un esquema teórico desvinculado de la práctica.

El relevamiento constituye una instancia de explicitación organizacional orientada a transformar conocimiento operativo en diseño formal institucional.

4.4.2 Rediseño y actualización del Manual de Funciones

Sobre la base del relevamiento efectuado, se propone la elaboración o actualización integral del Manual de Funciones, incorporando:

- Descripción clara y detallada de funciones por cargo
- Delimitación explícita de responsabilidades y niveles de autoridad
- Inclusión de circuitos administrativos formalizados
- Definición de relaciones interáreas
- Actualización del organigrama institucional conforme a la realidad vigente

El manual se configura como herramienta operativa destinada a clarificar responsabilidades y fortalecer la seguridad jurídica institucional.

Asimismo, se recomienda establecer un mecanismo formal de revisión periódica (por ejemplo, anual) que evite futuros procesos de desactualización.



4.4.3 Fortalecimiento del sistema de control interno

La actualización estructural deberá complementarse con acciones orientadas a consolidar el sistema de control interno institucional.

Líneas de acción:

- Implementación efectiva de la segregación de funciones
- Definición de responsables por proceso administrativo
- Formalización de procedimientos críticos (contrataciones, inventario, liquidaciones y compras)
- Establecimiento de instancias de supervisión y validación documental
- Registro sistemático de actuaciones administrativas

Estas acciones fortalecerán la trazabilidad de la información, reducirán riesgos operativos y mejorarán la capacidad institucional de respuesta ante requerimientos de organismos de control, contribuyendo a la transparencia administrativa y a la protección institucional.

4.4.4 Sistematización y digitalización progresiva de procesos

En coherencia con el enfoque socio-técnico desarrollado en el Capítulo I, se propone avanzar progresivamente en la integración tecnológica de los procesos administrativos, promoviendo:

- Digitalización de circuitos administrativos
- Centralización de registros en sistemas informáticos integrados
- Automatización de procesos recurrentes
- Generación de reportes sistemáticos y trazables
- Respaldo digital de documentación clave

La incorporación tecnológica actúa como soporte para mejorar la calidad, oportunidad y confiabilidad de la información institucional.

4.4.5 Creación de una instancia de coordinación técnica transversal

Con el fin de garantizar sostenibilidad en el tiempo, se propone la creación o designación de una instancia técnica transversal encargada de:

- Supervisar la actualización normativa
- Coordinar procesos interáreas
- Monitorear el cumplimiento de procedimientos
- Proponer mejoras continuas
- Evaluar periódicamente riesgos organizacionales

Esta instancia podría adoptar la forma de comité técnico o unidad de coordinación administrativa, dependiendo de la estructura institucional, y deberá contar con respaldo formal de la autoridad competente.

Su función será consolidar una lógica de mejora continua, evitando que el proceso de actualización se agote en una intervención puntual.

En conjunto, las líneas de acción propuestas orientan el proceso de fortalecimiento institucional, apoyándose en la cultura organizacional comprometida para avanzar hacia un modelo más coherente, transparente y organizativamente consistente.

4.5 Plan de Implementación de la Mejora Organizacional

La implementación adopta un enfoque gradual organizado en etapas progresivas, orientado a garantizar la viabilidad institucional, la continuidad operativa y la sostenibilidad organizacional del Instituto.

Esquema General de Implementación



Etapas	Duración	Objetivo	Principales acciones
I. Relevamiento técnico detallado	60 días	Relevar funciones y circuitos administrativos vigentes	• Identificación de funciones efectivamente desarrolladas por área • Detección de superposiciones y vacíos funcionales • Sistematización de procedimientos críticos • Análisis de riesgos operativos
II. Redacción y validación del Manual de Funciones y Procedimientos	90 días	Actualizar el marco normativo conforme al funcionamiento real	• Elaboración del Manual de Funciones actualizado • Definición de funciones y responsabilidades por cargo • Formalización de circuitos



			administrativos • Establecimiento de la segregación de funciones • Ajuste del organigrama institucional
III. Aprobación formal e institucionalización	30 días	Otorgar validez normativa al nuevo esquema organizacional	• Emisión de resolución interna • Comunicación formal al personal • Publicación digital del manual • Definición de fecha de entrada en vigencia
IV. Capacitación y socialización interna	45 días	Asegurar la implementación operativa del nuevo manual	• Jornadas de capacitación por área • Presentación de circuitos



			actualizados • Clarificación de responsabilidades y niveles de autoridad • Habilitación de espacios de consulta
V. Seguimiento, evaluación y mejora continua	Permanente	Garantizar actualización y sostenibilidad organizacional	• Revisiones periódicas del manual • Evaluación del cumplimiento de funciones y procedimientos • Monitoreo de riesgos organizacionales • Incorporación progresiva de mejoras tecnológicas

El esquema precedente organiza la implementación en una secuencia lógica y progresiva, permitiendo ordenar prioridades, asignar responsabilidades y establecer plazos realistas de ejecución. Su carácter gradual favorece la adaptación institucional y reduce riesgos operativos, asegurando que la mejora organizacional se consolide de manera sostenible en el tiempo.



Síntesis Integrada de la Propuesta de Mejora

A efectos de sistematizar las dimensiones abordadas en el plan de implementación, se presenta a continuación un cuadro sintético que integra situación detectada, acción estratégica y resultado esperado:

Dimensión	Situación Detectada	Acción Estratégica	Resultado Esperado
Estructura organizacional	Manual de Funciones desactualizado y funciones superpuestas	Actualización integral del Manual y redefinición de responsabilidades	Claridad funcional y delimitación precisa de competencias
Control interno	Insuficiente segregación de funciones y procedimientos no formalizados	Formalización de circuitos administrativos y definición de responsables por proceso	Reducción de riesgos administrativos y mayor previsibilidad operativa
Tecnología y registros	Baja sistematización y escasa digitalización de procesos	Digitalización progresiva y centralización de registros institucionales	Mayor trazabilidad y confiabilidad de la información
Cultura organizacional	Compromiso institucional sostenido de manera informal	Formalización de prácticas con respaldo normativo y supervisión técnica	Sostenibilidad organizacional y fortalecimiento de la gobernanza interna

Este esquema sintetiza la lógica de intervención propuesta, evidenciando la correspondencia entre diagnóstico, acciones estratégicas y resultados esperados, y consolidando una visión integral del proceso de mejora organizacional.



4.6 Integración Estructura – Cultura – Sistema de Información

La propuesta desarrollada en el presente capítulo se orienta a consolidar una armonización organizativa entre la estructura institucional, la cultura vigente y el sistema de información, promoviendo mayor claridad administrativa y fortalecimiento de la gobernanza interna. La actualización del Manual de Funciones, la formalización de procedimientos y la sistematización progresiva de procesos permiten ordenar responsabilidades, clarificar circuitos y mejorar la calidad de la información generada.

La consolidación de esta integración favorece la trazabilidad de los procesos, reduce riesgos operativos y fortalece la capacidad institucional de respuesta ante organismos de control. Asimismo, al apoyarse en la cultura de compromiso identificada en el diagnóstico, la intervención encuentra condiciones favorables para su implementación gradual y sostenible.

De este modo, la mejora organizacional propuesta contribuye a fortalecer la transparencia administrativa, la eficiencia operativa y la estabilidad institucional en el mediano y largo plazo.

4.7 Alcances y Condiciones de Implementación

Su implementación requiere:

- Respaldo formal de la conducción institucional
- Participación activa de las áreas administrativas involucradas
- Asignación de responsabilidades claras para la coordinación del proceso
- Seguimiento periódico que permita evaluar avances y realizar ajustes operativos

Cierre del Capítulo IV

La propuesta formulada constituye una respuesta técnica a los aspectos identificados en el análisis previo, orientada a fortalecer la estructura organizacional y aportar mayor claridad en la definición de funciones y responsabilidades. Su implementación progresiva permitirá formalizar prácticas actualmente sostenidas por mecanismos informales y optimizar los dispositivos administrativos vigentes.

El enfoque adoptado prioriza la adecuación gradual de la configuración institucional, respetando la cultura organizacional existente y promoviendo criterios estables de funcionamiento. De este modo, la mejora propuesta no se concibe como una ruptura, sino como un proceso de consolidación estructural que favorezca la previsibilidad operativa y el fortalecimiento de la gestión.



CONCLUSIÓN GENERAL

La presente investigación tuvo como propósito analizar la coherencia entre el diseño organizacional formal del Instituto y su funcionamiento operativo real, abordando la relación entre estructura, cultura organizacional y sistema de información administrativa.

El desarrollo teórico permitió establecer que toda organización funciona como un sistema integrado en el cual estructura, procesos, tecnología y cultura deben mantener una coherencia dinámica para garantizar estabilidad institucional y eficiencia operativa. Desde esta perspectiva, la desalineación entre dichas dimensiones genera tensiones que, sostenidas en el tiempo, pueden traducirse en debilidades estructurales.

El análisis empírico confirmó la hipótesis inicial: existe una brecha entre el diseño formal vigente —expresado en el organigrama y el Manual de Funciones— y la práctica operativa cotidiana. Se identificaron desactualizaciones normativas, ambigüedad funcional y mecanismos informales de coordinación que compensan dichas inconsistencias.

No obstante, uno de los hallazgos más relevantes fue la presencia de una cultura organizacional orientada al compromiso y al cumplimiento normativo, que actúa como factor de estabilidad institucional. En consecuencia, el problema central no radica en una crisis cultural, sino en la necesidad de una actualización estructural que permita alinear formalmente lo que ya funciona en la práctica.

La propuesta desarrollada traduce este diagnóstico en un modelo de mejora orientado a fortalecer el control interno, optimizar el sistema de información y consolidar la coherencia entre normativa y operación real, mediante un proceso gradual de re-alineación estructural sustentado en el capital organizacional existente.

En términos académicos, la investigación valida la relevancia de abordar las organizaciones desde una perspectiva sistémica e integrada, articulando teoría y evidencia empírica. En términos profesionales, aporta una herramienta de diagnóstico y un enfoque metodológico aplicable para el fortalecimiento institucional.

Finalmente, puede afirmarse que el desafío identificado no es de compromiso institucional, sino de actualización organizacional. La consolidación de mecanismos formales de revisión y mejora continua permitirá sostener en el tiempo la coherencia entre diseño, práctica y sistema de información, reduciendo la dependencia de ajustes informales y fortaleciendo la gobernanza administrativa.



Limitaciones del Estudio y Líneas Futuras de Investigación

Toda investigación presenta alcances y limitaciones que deben ser explicitados a fin de contextualizar adecuadamente los resultados obtenidos.

En primer lugar, el estudio se centró exclusivamente en el personal administrativo del Instituto, sin incluir la participación directa de niveles directivos superiores. Si bien esta ausencia constituyó en sí misma un dato interpretativo relevante desde el punto de vista cultural y organizacional, limita la posibilidad de contrastar percepciones entre niveles jerárquicos y obtener una visión integral del proceso decisorio institucional.

En segundo término, el enfoque metodológico adoptado fue predominantemente cualitativo y descriptivo, con una muestra que representó el 41,67 % del universo administrativo. Si bien dicha participación permitió identificar tendencias significativas y validar la hipótesis planteada, estudios futuros podrían ampliar el tamaño muestral o incorporar técnicas complementarias —como entrevistas en profundidad o análisis cuantitativos comparativos— que permitan enriquecer la evidencia empírica.

Asimismo, la investigación se focalizó en la coherencia entre estructura formal y práctica operativa, sin profundizar en indicadores de desempeño organizacional ni en mediciones de impacto económico-administrativo de la brecha detectada. Futuras investigaciones podrían analizar cómo la desalineación estructural incide en costos administrativos, tiempos de gestión o niveles de eficiencia institucional.

Finalmente, una línea de investigación particularmente relevante consistiría en evaluar el proceso de implementación de la propuesta de mejora formulada en el Capítulo IV, analizando sus resultados, resistencias emergentes y efectos en el sistema de control interno y en la calidad del sistema de información.

En este sentido, la presente investigación no se limita a describir la brecha organizacional identificada, sino que aporta un análisis integral que articula estructura, cultura y sistema de información, proponiendo lineamientos concretos orientados al fortalecimiento institucional. Lejos de agotar la problemática, el trabajo establece una base diagnóstica y propositiva que puede orientar procesos sostenidos de mejora organizacional en el Instituto.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- [Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. \(2013\). Internal control – Integrated framework. COSO.](#)
- Decreto 2249/98 del Poder Ejecutivo de Mendoza.
- Gobierno de Mendoza. (1999, 1 de junio). Boletín oficial 25.915: Normas. <https://www.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/boletin.old/19990601-25915-normas.pdf>
- Gobierno de Mendoza. (2016). Reglamento de disciplina. https://www.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/56/2016/06/reglamento_disciplina.pdf
- Instituto Universitario de Seguridad Pública. (s.f.). IUSP – Instituto Universitario de Seguridad Pública. Universidad Nacional de Cuyo. <https://iusp.uncuyo.edu.ar/>
- Lardent, A. R. (2001). Sistemas de información para la gestión empresarial: Procedimientos, seguridad y auditoría (1.ª ed.). Prentice Hall.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2004). Sistemas de información gerencial (8.ª ed.). Pearson Educación.
- Ley 20.488 (1973).
- Ley 6.722 (Mendoza).
- Masi, E., & Taboas, D. (Comps.). (2023). MIS: Guía de estudio 2023. Metodología para la incorporación de sistemas. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- Mintzberg, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Ariel.
- OpenAI. (2025). ChatGPT (Modelo GPT-4) [Modelo de lenguaje]. <https://chat.openai.com/>
- Possamai de Méndez Casariego, M. (s.f.). Orientaciones y lineamientos para elaborar un trabajo de investigación [Documento académico].
- Saroka, R. (2006). El contador público y la tecnología informática. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas, 57(126), 53–67. <https://bdigital.uncu.edu.ar/8987>
- Scatolon, E. G. (2014). Factura electrónica en los sistemas de información: Aplicación en las pymes mendocinas [Trabajo final de grado, Universidad Nacional de Cuyo]. <https://bdigital.uncu.edu.ar/7052>
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- The Institute of Internal Auditors. (s.f.). The IIA. <https://www.theiia.org/>
- Tribunal de Cuentas de Mendoza. (s.f.). Búsqueda de normativa – Digesto. https://www.tribcuentasmendoza.gob.ar/tcnet/digesto/filtrodigesto/FiltroNormativaWeb_2.aspx
- Tribunal de Cuentas de Mendoza. (s.f.). Sitio oficial. <https://www.tribunaldecuentas.mendoza.gov.ar/>



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

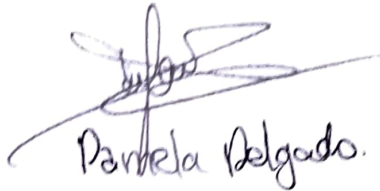


FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

- *Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.
(s.f.). Material de cátedra: Sistemas y Tecnologías de la Información y Seguridad de
Sistemas de Información [Material didáctico no publicado].*

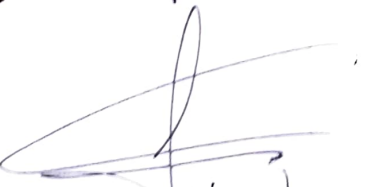
DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.


Daniela Delgado.

28576
Nº registro:
37738017

DNI.

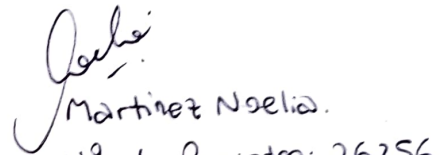

Callabiano Alejandro
Nº de Registro: 26065
DNI: 34853605

Mendoza, 27 febrero de 2026


PALENQUE DAIANA
Firma y aclaración

30089
Número de registro

39.800.311
DNI


Martinez Noelia.
Nº de Registro: 26256
DNI: 33.889.760.