

Optimización de los procesos resolutivos en los tribunales administrativos – caso consejo de apelación de sanciones del Ministerio de la producción

Mirtha Escajadillo Caballero

mirthaesc@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7857-6286>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Lima, Perú

RESUMEN

Los Tribunales Administrativos cuando resuelven procedimientos sancionadores, pueden verse sobrecargados de expedientes sin resolver, ocasionado costos a los agentes económicos y constituyendo barreras burocráticas que afectan la competitividad.

Este documento tiene por objetivo demostrar como la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) puede optimizar los tiempos de atención de los expedientes generando predictibilidad en los agentes económicos que esperan que la autoridad administrativa brinda información confiable sobre cada procedimiento a su cargo, de modo tal que, en todo momento, tengan comprensión cierta sobre los requisitos, duración estimada y resultados posibles que se podrían obtener.

Para tal fin, se tomó como caso de estudio el proceso de resolución de expedientes administrativos en el Consejo de Apelación de Sanciones (CONAS) del Ministerio de la Producción de Perú, el mismo que resuelve en última instancia administrativa los recursos de apelación interpuestos sobre los procedimientos sancionadores en materia de pesca y acuícola.

Al evaluar el impacto de la instauración de un SGC bajo la norma ISO 9001:2015 en el CONAS, se evidenció un impacto favorable en la mejora de la gestión de expedientes y un incremento en los niveles de efectividad en la atención de recursos de apelación resueltos por dicho Tribunal.

Palabras clave: *sistema de gestión de calidad; mejora continua; calidad; gestión pública.*

Correspondencia: mirthaesc@gmail.com

Artículo recibido: 23 junio 2022. Aceptado para publicación: 10 julio 2022.

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

Todo el contenido de **Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar**, publicados en este sitio están disponibles bajo

Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

Como citar: Escajadillo Caballero, M. (2022) Optimización de los procesos resolutivos en los tribunales administrativos – caso consejo de apelación de sanciones del Ministerio de la producción. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4) 1186-1200. DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2655

Optimization of the resolution processes in the administrative courts – case council of sanctions appeal of the Ministry of production

ABSTRACT

The Administrative Courts, when they resolve sanctioning procedures, can be overloaded with unresolved files, causing costs to economic agents and constituting bureaucratic barriers that affect competitiveness.

The objective of this document is to demonstrate how the implementation of Quality Management Systems (QMS) can optimize the attention times of the files, generating predictability in the economic agents that expect the administrative authority to provide reliable information on each procedure under their charge, so that, at all times, they have a true understanding of the requirements, estimated duration and possible results that could be obtained.

For this purpose, the process of resolving administrative files in the Sanctions Appeals Council (CONAS) of the Ministry of Production of Peru was taken as a case study, the same that resolves in the last administrative instance the appeals filed on the sanctioning procedures in matters of fishing and aquaculture.

When evaluating the impact of the establishment of a SGC under the ISO 9001:2015 standard in the CONAS, a favorable impact was evidenced in the improvement of the management of files and an increase in the levels of effectiveness in the attention of resolved appeal resources. by said Court.

Keywords: *quality management system; continuous improvement; quality; public management*

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de la Producción en el Perú (PRODUCE) es un ente de importancia para el desarrollo de las principales actividades económicas en el Perú, con competencia para regular todo lo relacionado a la actividad pesquera y acuícola. Siendo la pesca un recurso biológico limitado, el Ministerio aplica sanciones a los agentes económicos que incumplen con las cuotas de pesca, con los periodos de veda, que pescan ejemplares juveniles, entre otros supuestos infractores.

A la fecha es de gran importancia económica y social la actividad pesquera y acuícola en el Perú, representando a nivel mundial un referente significativo en la captura de diversas especies marinas, entre ellas la anchoveta, así como en la producción y exportación de harina y aceite de pescado (FAO, 2016). Se puede afirmar que la pesquería peruana es una de las más importante del Mundo, dado que el Perú es el segundo país pesquero del mundo después de China, y posee la pesquería más grande del planeta basada en una especie: la anchoveta. (UPCH, 2011).

Así, cuando el Ministerio de la Producción, a través de sus órganos competentes, castiga las conductas infractoras en las actividades pesqueras o acuícolas, los agentes económicos ostentan el derecho de impugnar dicha decisión, iniciándose así el correspondiente procedimiento recursivo.

Es de resaltar que, PRODUCE aplica las respectivas sanciones, a la luz de la potestad sancionadora, que constituye un poder natural o corolario de las competencias otorgadas a la Administración Pública en determinadas materias (Danós, 1995), principalmente en las referidas a la ordenación y regulación de las actividades en la sociedad (MINJUS PERÚ, 2017). En el presente caso, la potestad sancionadora estaría amparada en la Ley, así como en la protección del recurso hidrobiológico, específicamente para evitar su depredación a través del incumplimiento a las adecuadas normas de pesca.

Es este contexto, el Consejo de Apelación de Sanciones - CONAS, es el órgano resolutivo que funge de último filtro para asegurar que se ha respetado el debido procedimiento; sin embargo, del estudio efectuado se pudo advertir que al año 2016, la gran parte de los expedientes de apelación en el CONAS no habían sido resueltos dentro de los treinta (30) días calendario de presentando el expediente por los agentes económicos, tal como lo estipula la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, generando

esta situación demoras administrativas que podrían generar costos y configurar barreras burocráticas en afectación a los agentes económicos del mercado.

Ante esta situación, la presente investigación busca responder si, la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015 podría influir de manera positiva, en la atención oportuna de expedientes de apelación, para garantizar que los agentes económicos obtengan una decisión en tiempo razonable, al amparo del principio de predictibilidad establecido en la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Sin embargo, este derecho de petición administrativa se ve menguado por las denominadas trabas o barreras burocráticas ilegales, respecto de lo cual el sector empresarial dirige el mayor número de quejas, por ejemplo, respecto a las autorizaciones para el funcionamiento de negocios. Al respecto, los empresarios llaman barreras a todo aquello que eleva los costos y no los permite ser competentes, señalan que hay cosas que se podrían resolver en tres días y termina resolviéndose en tres semanas, por lo que se deben construir nuevas herramientas para eliminar estas trabas (Gestión 2017).

Una barrera burocrática es toda exigencia, requisito, limitación, prohibición y/o cobro impuesta por cualquier entidad pública, emitida mediante disposiciones y actos administrativos, y dirigida a regular el funcionamiento de la sociedad (INDECOPI, 2019). En ese sentido, las barreras burocráticas no son negativas per se, pues si son legales y/o sustentadas en criterios económicos razonables, ayudan a alcanzar asignaciones óptimas de los recursos en la sociedad. Sin embargo, la sobrerregulación puede generar ineficiencias que afecten el bienestar de la sociedad y la competitividad en el país, debido a la imposición de sobrecostos, demoras administrativas, prohibiciones y/o restricciones no justificadas.

En el caso peruano, el BID (2017) señala la complejidad de la burocracia en la región se traduce en el hecho de que hacer un trámite toma un promedio de 5,4 horas, estando el Perú, después de Bolivia entre los países que toman más tiempo hacer un trámite (8.6 horas) mientras que en Chile una transacción equivalente se puede hacer en algo más de 2 horas.

Según el ranking World Economic Forum (WEF) 2015, el Perú es uno de los ocho países con mayor carga burocrática en el mundo, y registra un 30% más de carga burocrática que el promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económicos (OCDE) y la menor calidad regulativa entre los miembros del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) y la Alianza del Pacífico, siendo una de las principales causas la ineficiente gestión pública en la atención de trámites y procedimientos que destaca por su discrecionalidad e incumplimiento de plazos legales (Económica 2016).

Además, resulta pertinente referir que la OCDE (2016) dentro de sus principales hallazgos sobre la reforma regulatoria en el Perú, evidencia que, aunque existe una estrategia de simplificación administrativa en funcionamiento, no hay una línea de base para medir las cargas administrativas, lo cual puede dificultar la orientación de recursos y la comunicación de resultados, y frente a ello recomienda medir las cargas administrativas generadas por trámites y procedimientos.

Cabe indicar, que es necesario como Estado Moderno el procurar mecanismos ágiles de resolución de controversias, siendo idóneo que los agentes económicos cuenten con una decisión de la Administración Pública dentro de los plazos establecidos en la Ley, a fin de cautelar el “debido procedimiento”, eliminándose con ello el dilatar los procesos recursivos o sancionadores, contemplando así entidades con pronunciamientos visiblemente programados y ordenados.

En teoría, un Sistema de Gestión de Calidad constituye un mecanismo idóneo para desarrollar una cultura de calidad destinada a satisfacer las necesidades y expectativas del usuario, y se soporta en dos principios fundamentales: el compromiso de la autoridad y el involucramiento del personal (Guilló, 2000). Es decir, se define como un conjunto de decisiones que se toman en la empresa, con el objetivo concreto de la mejora de la calidad de los productos, servicios, procesos y la gestión empresarial en general (Heras et al., 2008).

Guilló afirma que un sistema de calidad puede ser un medio ideal para crear una cultura de calidad orientada a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Sus dos principios básicos, imprescindibles para su mantenimiento a largo plazo son: el compromiso de la Alta Dirección y la involucración del resto del personal (Guilló, 2000).

Es de indicar que, en el 2016 el CONAS, como otras entidades públicas, contaba con personal asignado al área, sin embargo, las funciones de los trabajadores no se encontraban definidas de forma adecuada, por lo que fue necesario establecer lineamientos y directivas para la realización de funciones, y para el establecimiento de indicadores, plazos y estándares de calidad. Para tal fin, fue necesario revisar todo el

procedimiento, desde el ingreso del expediente al CONAS, hasta la notificación y publicación final. Es decir, este proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad impactó en toda la entidad, desde la Alta Dirección hasta todos los trabajadores del CONAS, hecho que enriqueció el sistema y sus interacciones.

Por otra parte, un Sistema de Gestión de Calidad se puede considerar como el conjunto de decisiones que se toman en una institución, con la finalidad de mejorar la calidad de los productos, servicios, procesos y la gestión en general (Heras et al., 2008). Es así que el CONAS, como entidad estatal, “decidió” apostar por implementar un Sistema de Gestión de Calidad que contemple atender de manera oportuna los recursos impugnativos de los agentes económicos, siendo necesario para tal fin: la emisión de directivas; emisión y registro de pronunciamientos del Tribunal Administrativo; reorganización de las áreas especializadas; definición de funciones y procesos; elaboración y socialización de mapas de procesos y procedimientos; establecimiento y diseño de indicadores; implementación de sistemas informáticos; incorporación de protocolos de control de registros y de documentación, entre otros aspectos.

Además del concepto “Gestión de Calidad”, el CONAS debió ordenar sus acciones bajo el “enfoque basado en procesos” el mismo que promueve la gestión transversal, atravesando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización. La identificación y gestión sistemática de estos procesos y en particular de las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos. El cometido de una institución puede optimizarse a través del uso de este enfoque basado en procesos, porque los procesos se pueden gestionar como un sistema, a través de un entendimiento de una red de procesos y sus interacciones pueden mejorar la productividad y reducir costos (Gerens, 2017). Esta adecuación fue necesaria, sobre todo tomando como premisa las interacciones que el CONAS debía gestionar con la primera instancia administrativa, con la ejecutoria coactiva, con el área encargada de las notificaciones, con el área encargada de trámite documentario y mesa de partes, con los agentes económicos, y con el área de sistemas y soporte. El ordenar los procesos internos e identificarlos de forma clara, con competencias, funciones y acciones, fue clave para lograr el éxito en esta implementación.

Además, esta implementación también hizo referencia al concepto de mejora continua del SGC – “Ciclo PHVA”, dividido en un proceso continuo de planificación, implementación, control y mejora continua, siendo estos mecanismos de índole dinámicos, siendo que los efectos obtenidos se examinan para descubrir oportunidades de mejora en base a una actividad continua.

Más allá del tema de eficacia y de optimización de tiempos en la resolución de expedientes, se busca demostrar que una entidad pública, con gran cantidad de expedientes y con materias que implican la aplicación de normas especializadas en el sector – en este caso sector Pesca y Acuicultura, pueden implementar mecanismos adecuados que denotan medición de indicadores constantes en cada etapa del proceso de atención de expedientes; control de acciones y control de registros; uso de tecnología a través del portal web, cumplimiento de normas de transparencia al publicitar decisiones en los plazos establecidos en el SGC, entre otros aspectos relevantes.

En ese sentido, el CONAS puede ser tomado como ejemplo para muchos tribunales administrativos del país, o en su defecto también puede ser utilizado por el Poder Judicial, donde con Sistemas de Gestión de Calidad, se pueden lograr grandes resultados, reflejados en el tiempo de atención y en el cumplimiento de requisitos procedimentales, hechos relevantes que impactarían de manera favorable en la percepción del ciudadano y de los agentes económicos, sobre la eficacia de las entidades públicas al momento de dar atención a expedientes administrativos.

METODOLOGÍA

El estudio se focalizó en el proceso de recepción de expedientes y el de gestión de notificación y publicación de las resoluciones que daban fin a la instancia administrativa, a fin de cubrir todo el proceso de atención de los recursos de apelación en el CONAS.

La investigación fue de tipo cuantitativa y cualitativa, ya que su intención fue generar un nuevo conocimiento orientado a solucionar problemas prácticos (tiempos de entrega).

De acuerdo con la comparación de poblaciones, fue comparativa, porque se requirieron dos variables para contrastar la hipótesis (Calderón, Alzamora y del Águila, 2013) y comprendió los expedientes recibidos y gestionados en el proceso de Recepción del expediente y el de Gestión de notificación y publicación de la resolución que se llevan a cabo en el CONAS, de diciembre del 2017 a junio del 2018, que es el periodo de estudio.

Es de referir que la investigación fue objetiva, habiendo tomado datos de distintos indicadores, dentro de un periodo determinado, y comparando la situación en la tramitación de expedientes antes de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, y el escenario posterior.

En cuanto al diseño de estudio, fue de pre-test – post-test con un solo grupo de expedientes recibidos en el CONAS. Así, la muestra fue no probabilística, conformada por el total de los expedientes recibidos y gestionados en el periodo de estudio.

Se trabajó bajo la técnica de protocolo de recolección de datos, la cual consistió en la agrupación de los expedientes de acuerdo al proceso que se tratara.

La recolección de datos se ejecutó durante todo el mes de diciembre de 2017, antes de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad (pre-test); y de enero a junio de 2018, es decir, 6 meses después de la implementación del Sistema (post test). Cabe indicar que para tal fin, se utilizaron instrumentos objetivos para las respectivas mediciones, como los sistemas de trámite de la entidad (SITRADO y CONSAV), así como el portal web de la entidad en estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se detallan los resultados obtenidos sobre el tiempo de gestión de los expedientes, comparando la totalidad de expedientes tramitados al 31 de diciembre de 2017, versus los expedientes tramitados al 30 de junio de 2018, contando con un plazo de 06 meses para ver los cambios obtenidos en la variable tiempo de atención de expedientes de apelación, desde su recepción hasta su disposición final, es decir Resolución que ponga fin a la instancia, notificada y publicada en el portal web institucional.

En cuanto a la demora en la recepción de expedientes en el CONAS, el promedio de tiempo antes de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad era de dos (02) días y después el promedio de tiempo de entrega es aproximadamente un (01) día. Después de la revisión de data estadística, se concluye que, utilizando la precalificación y un protocolo adecuado para la asignación de expedientes de forma aleatoria, esta acción reduce los tiempos.

Antes los expedientes llegaban al CONAS y éstos eran remitidos a las áreas y a los especialistas legales en el plazo de dos (02) días hábiles. Después de la implementación del SGC, y efectuando una “pre-calificación” del expediente, este tiempo se redujo a un (01) día, habiéndose implementado la “asignación aleatoria del expediente”, según

turnos pre establecidos, a fin de evitar cualquier direccionamiento para la atención del caso.

En relación al indicador para medir el tiempo de notificación de la resolución y tiempo de devolución del expediente a primera instancia (es decir expediente concluido), se consideró el número de expedientes remitidos a Primera Instancia como un indicador cualitativo dicotómico, debido a que solo existen dos posibles opciones de respuesta. Así, del análisis se muestra la existencia de una influencia entre la Gestión del proceso de Notificación del expediente con el tiempo de devolución de los expedientes de apelación ya culminados, a Primera Instancia, pues antes (pre – test) de los expedientes concluidos, solo el 17,85% era devuelto a la primera instancia en el plazo establecido en los indicadores (03 días hábiles), y con la implementación del SGC este porcentaje se elevó a 82,15% (post- test).

De lo expuesto, se puede verificar que efectivamente el Sistema de Gestión de Calidad en el CONAS, redujo significativamente los tiempos en las fases de recepción, devolución a primera instancia, y publicación y notificación de expedientes, implicando ello mayor agilidad en la atención de expedientes de apelación en el CONAS, y sobre todo reduciendo el tiempo de espera a los agentes económicos.

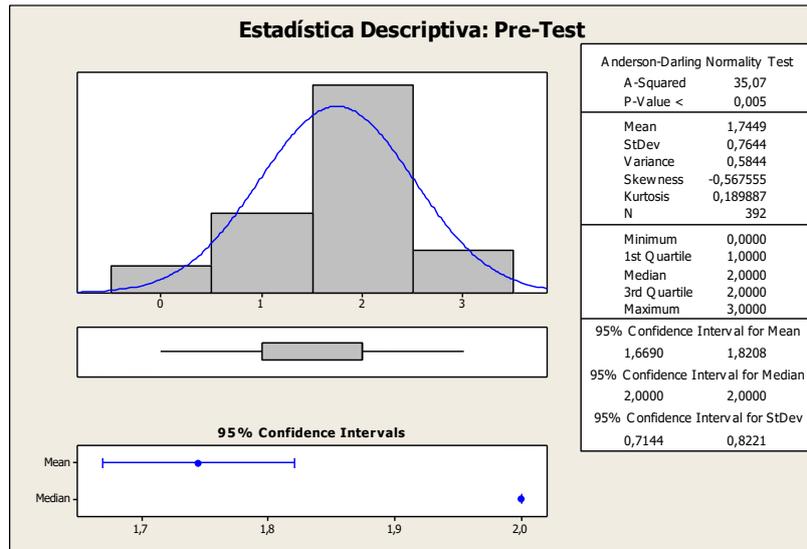
En el caso particular del CONAS, es ideal que el agente económico pueda saber en un tiempo razonable si su pretensión será atendida, es decir, si la sanción pecuniaria quedara firme, o si esta se anulará. Esta situación es de gran envergadura, toda vez que para el caso de multas relacionadas con la pesca éstas son onerosas, habida cuenta de la magnitud de la cuantía de la sanción, monto que se encuentra acorde con el bien jurídico protegido, que en el presente caso es el recurso hidrobiológico.

Se considera que, así como el CONAS, muchos tribunales administrativos que tiene a su cargo diferentes procesos sancionadores, tal vez vinculados a sanciones pecuniarias o no pecuniarias relacionadas a la protección y cautela de los recursos naturales, o las vinculadas a la gestión de los recursos humanos, a las de prestación de servicios como educación, cautela del patrimonio cultural, salud, saneamiento, construcción; o las relacionadas con obligaciones tributarias o aduaneras; deberían adecuar sus lineamientos y directivas para medir la cantidad de carga procedimental existente, y aplicar mecanismos de gestión de calidad en las distintas fases del procedimiento para la atención final y emisión de la decisión. Estas acciones motivarían a que los agentes económicos no cuenten con demoras administrativas innecesarias, y, sobre todo, a que

la Administración Pública en general en el país se perciba como un ente eficaz, eficiente, que cuenta con gestión de procesos como metodología para el desarrollo de sus acciones, y que adicional a ello implementa mecanismos de calidad para efectuar medición de indicadores de gestión.

Figura 1: Estadística Descriptiva: Pre Test

Tiempo de demora en la recepción expediente CONAS – diciembre 2017
Indicador: días de demora

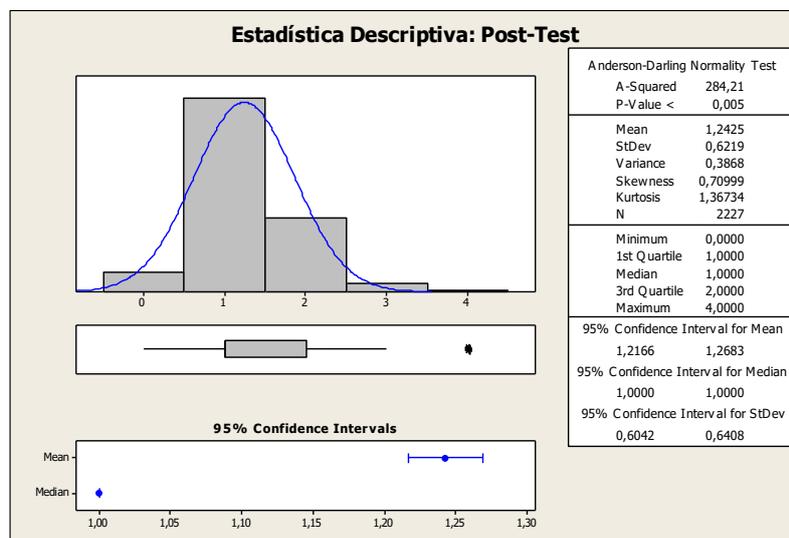


Fuente: Software MiniTab en base a los datos de campo- CONAS.
Elaboración: Propia.

Se advierte que, al 31 de diciembre de 2017, el tiempo promedio de recepción de los expedientes por parte del CONAS antes de la implementación era de 2 días.

Figura 2: Estadística Descriptiva: Post Test

Tiempo de demora en la recepción expediente CONAS –junio 2018
Indicador: días de demora



Fuente: Software MiniTab en base a los datos de campo- CONAS.
Elaboración: Propia

Después de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, el tiempo promedio de recepción de los expedientes por parte del CONAS fue aproximadamente 1 día.

Antes, los expedientes llegaban al CONAS, y estos eran remitidos a las áreas y a los especialistas legales en el plazo de dos (02) días hábiles. Después de la implementación del SGC, y efectuando una “precalificación” del expediente, este tiempo se redujo a un (01) día.

Tabla 1: Frecuencias

Análisis de fecha de notificación de la resolución y tiempo de devolución del expediente a primera instancia

	En primera instancia	Fuera de primera instancia	Total por fila
Pre Test	294	100	394
	13,32%	4,53%	17,85%
Post Test	1706	107	1813
	77,30%	4,85%	82,15%

Elaboración: Propia

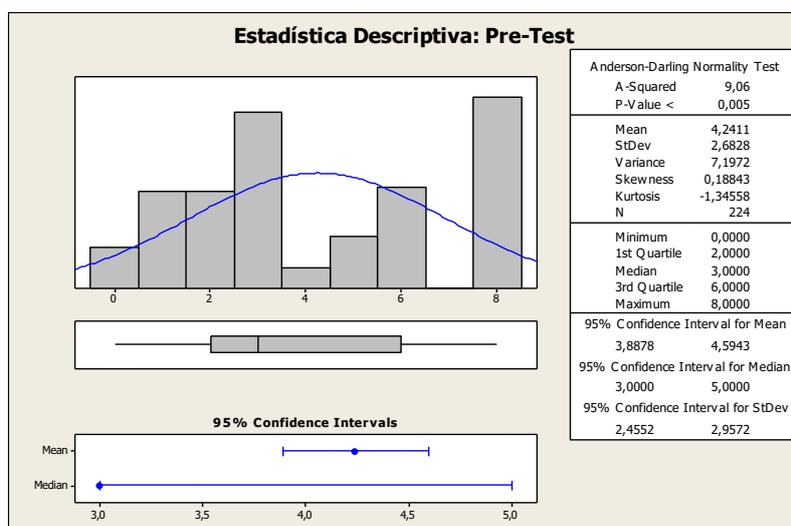
En la Tabla 1 se muestra la existencia de una influencia entre la Notificación de expediente con el tiempo de entrega de los mismos en Primera Instancia, pues antes de los expedientes concluidos, solo el 17,85% era devuelto a la primera instancia en el plazo establecido en los indicadores (03 días hábiles), y con la implementación del SGC este porcentaje se elevó a 82,15%.

Por último, en el caso del tiempo en la publicación de la Resoluciones en el portal web dentro del plazo.

Figura 3: Estadística Descriptiva: Pre Test

Tiempo de demora de publicación de las resoluciones – diciembre 2017

Indicador: días de demora



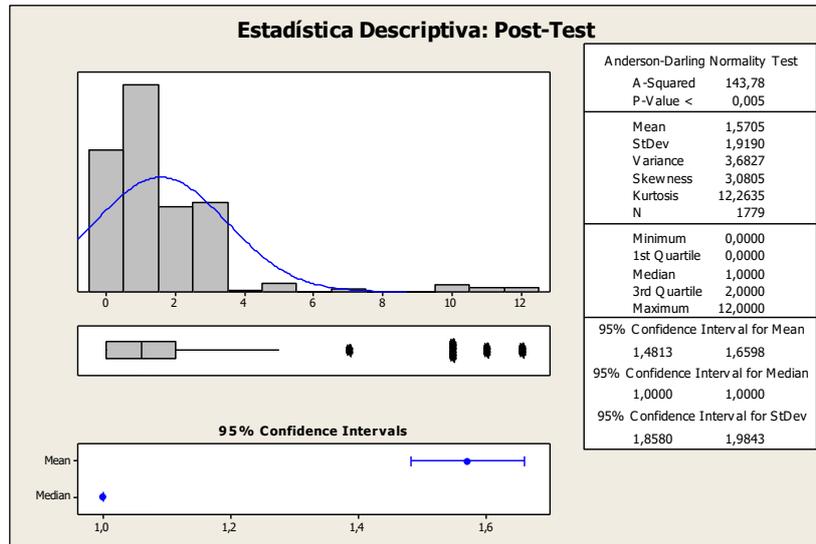
Fuente: Software MiniTab en base a los datos de campo- CONAS.
 Elaboración: Propia.

Se observa que El promedio de publicación de las resoluciones en el portal web antes de la implementación es de aproximadamente 4 días (4,2411 días).

Figura 4: Estadística Descriptiva: Post Test

Tiempo de demora de publicación de las resoluciones – junio 2018

Indicador: días de demora



Fuente: Software MiniTab en base a los datos de campo.

Donde se observa que el promedio de tiempo de entrega del Área después de la implementación es poco más de día y medio (1,5705 días).

CONCLUSIONES

Después de la implementación de un SGC bajo la norma ISO 9001:2015 en el funcionamiento del CONAS del Ministerio de Producción, se ha corroborado desde la base de datos, indicadores y documentación general, que éste ha tenido un impacto favorable en la mejora de la gestión de los expedientes. Ello resulta favorable, dado que el procedimiento sancionador es álgido, y como última instancia administrativa, se necesita especialización y cumplimiento de plazos normativos para el cumplimiento del “debido proceso”.

El presente estudio revela que el establecimiento de un SGC incrementa los niveles de efectividad en la atención de recursos de apelación resueltos por el CONAS dentro de los procedimientos sancionadores en materia pesquera o acuícola, lo cual se evidenció en el post-test. Por tanto, si bien es cierto que la mejora del proceso obedece a los controles mediante los indicadores de cada variable y dimensión, es necesario evidenciar características, así como estamentos que permitan garantizar la calidad del servicio propuesto.

Por otro lado, se han descubierto aspectos relevantes que pueden servir a otras organizaciones y tribunales administrativos para la atención de carga procedimental, como, por ejemplo:

- Establecer reglas de negocio claras.
- Política de transparencia y predictibilidad de cara al administrado.
- Perfiles de puestos bajo plazos de entrega según el SGC instaurado.
- Se garantiza la publicación y notificación ágil y oportuna, con parámetros para tal fin, en el marco de los principios de celeridad y simplicidad administrativa.

Asimismo, se ha podido advertir que la entrada y salida del expediente no es un mero “acto de trámite”, toda vez que asegurando que Expediente sea recepcionado de manera adecuada, velando por adecuados registros en el sistema, y siendo viable aplicar controles para la recepción, registro y asignación aleatoria del expediente, se logra mayor eficiencia en el trabajo del expediente, siendo viable contar con un control más efectivo de la producción y de la carga procedimental.

Por todas estas consideraciones, esta propuesta es beneficiosa para tribunales administrativos y hasta judiciales, siendo viable que se utilice como herramienta para el adecuado control en la atención de expedientes, mejorando así el servicio que se le da a los administrados y a la ciudadanía en general.

LISTA DE REFERENCIAS

- BID (2017). “El fin del trámite eterno. Ciudadanos, burocracia y gobierno digital. Fecha de consulta: 14/09/2021. Disponible en <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-fin-del-tr%C3%A1mite-eterno-Ciudadanos-burocracia-y-gobierno-digital.pdf>
- Danós, J. (1995). Notas acerca de la potestad sancionadora de la Administración Pública. En: *Ius et Veritas*, Año 5, N° 10, Perú.
- Económica (2016) “SNI: El Perú es uno de los 8 países con la mayor burocracia del mundo”. Fecha de consulta: 14/09/2021. Disponible en <https://economica.pe/sni-el-peru-es-uno-de-los-8-paises-con-la-mayor-burocracia-del-mundo/>
- FAO (2016). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. El estado mundial de la pesca y la acuicultura 2016. Contribución a la seguridad

- alimentaria y la nutrición para todos. Fecha de consulta: 16/09/2021. Disponible en <https://www.fao.org/3/i5555s/i5555s.pdf>
- García, J. (2011). Análisis de los sistemas de gestión de calidad y la Administración Pública en la Presidencia del Consejo de Ministros - 2011. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería. ISO. (2001). ISO 9000:2001. International Organization for Standardization.
- Gerens (2017). La mejora de la productividad y reducción de costos con el enfoque orientado a Procesos. Obtenido de <https://gerens.pe/blog/enfoque-procesos-productividad-costos/#:~:text=El%20enfoque%20basado%20en%20procesos,metas%20principales%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.&text=Los%20procesos%20se%20gestionan%20como,de%20procesos%20y%20sus%20interacciones>.
- Gestión (2017). "Trámites burocráticos: ¿Qué entidades presentan el mayor número de quejas? Fecha de consulta: 15/09/2021. Disponible en <https://gestion.pe/economia/tramites-burocraticos-entidades-presentan-mayor-numero-quejas-131289-noticia/>
- Heras et al. (2008). Gestión de la calidad y excelencia empresarial: pasado, presente y futuro. Fecha de consulta: 06/09/2021. Disponible en https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/132art15.pdf
- INDECOPI (2019). Propuesta metodológica para la estimación de los costos económicos por la imposición de barreras burocráticas ilegales o irracionales en el Perú. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. Fecha de consulta: 12/04/2022. Disponible en <https://repositorio.indecopi.gob.pe/handle/11724/7060>
- ISO. (2005). ISO 9000:2005. International Organization for Standardization.
- ISO. (2015). ISO 9000:2015. Ginebra: International Organization for Standardization.
- ISO. (2015). ISO 9001:2015. International Organization for Standardization.
- Ministerio de la Producción. (18 de julio de 2018). Ministerio de la Producción. Obtenido de www.produce.gob.pe: <https://www.produce.gob.pe/index.php/conas/sobre-el-conas>
- Ministerio de la Producción. (2018). Política de la Calidad del Ministerio de la Producción. Obtenido de www.produce.gob.pe

- MINJUS (2017). Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Guía práctica sobre el procedimiento administrativo sancionador. Perú. Fecha de consulta: 14/07/2022. Disponible en <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2017/09/LEGIS.PE-Minjus-Gu%C3%ADa-pr%C3%A1ctica-sobre-el-procedimiento-administrativo-sancionador.pdf>
- OCDE (2016) “Estudios de la OCDE en Reforma Regulatoria Política Regulatoria en el Perú - uniendo el marco para la calidad regulatoria”. Fecha de consulta: 14/09/2021. Disponible en <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/Pol%C3%ADtica-Regulatoria-en-el-Peru%CC%81-aspectos-clave.pdf>.
- UPCH (2011). La pesquería Peruana de Anchoveta – Evaluación de los sistemas de gestión pesquera en el marco de la certificación a cargo del Marine Stewardship Council. Serie: Documentos de Trabajo del CSA N° 1 Centro para la Sostenibilidad Ambiental de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.