

Universidad de Lima

Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Carrera de Ingeniería Industrial



**ESTUDIO DE MEJORA DE PROCESOS DEL  
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA  
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL  
N° 03**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de  
Ingeniero Industrial**

**Miguel Angel Agurto Agurto**

**Código 19991005**

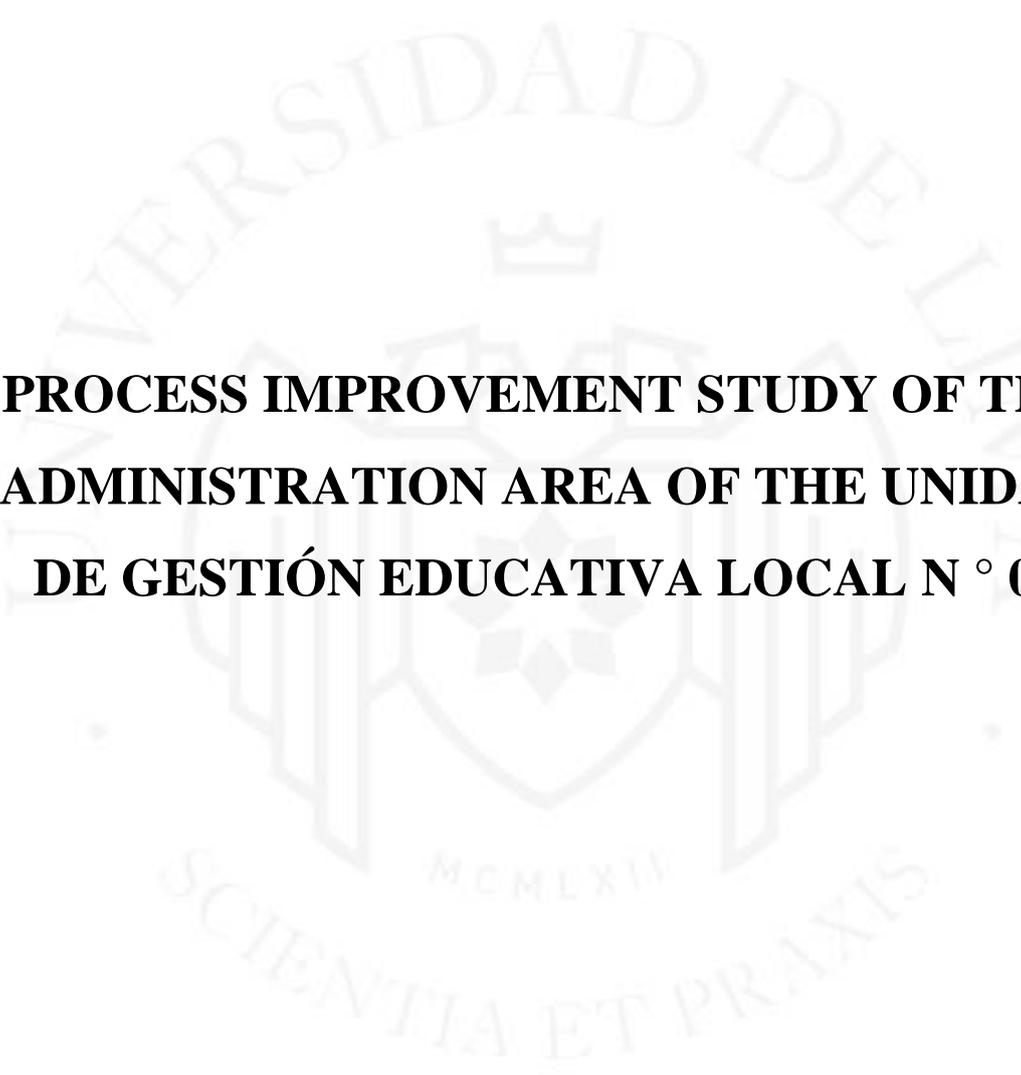
**Asesora**

**Doris Adriana Zaldívar Peña**

Lima – Perú

Junio de 2021



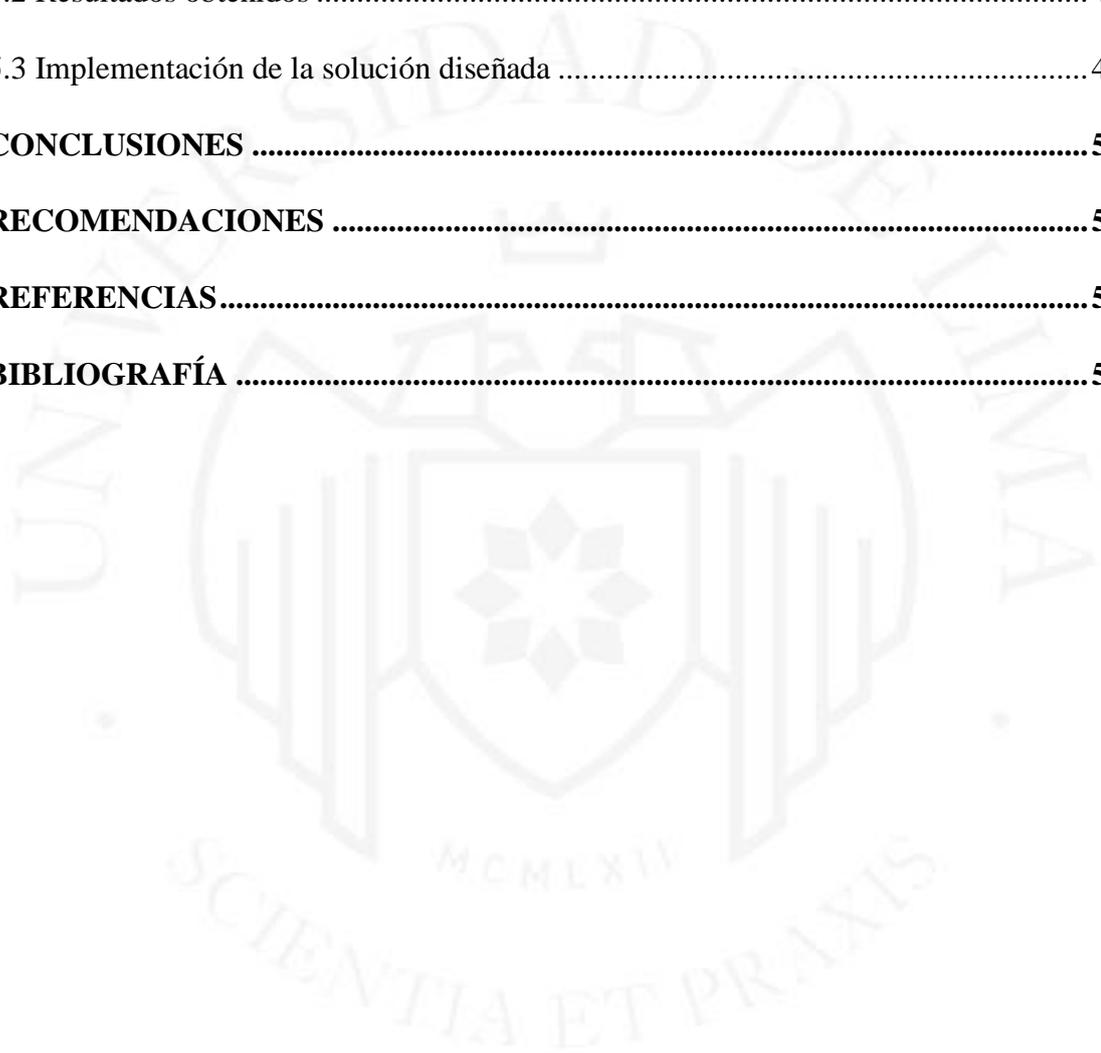


**PROCESS IMPROVEMENT STUDY OF THE  
ADMINISTRATION AREA OF THE UNIDAD  
DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL N ° 03**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>1</b>
1.1 Breve descripción de la empresa.....	1
1.1.1 Productos y servicios ofrecidos.....	3
1.1.2 Mercado objetivo.....	7
1.1.3 Participación de mercado.....	8
1.1.4 Número de empleados.....	9
1.1.5 Capacidad productiva.....	10
1.1.6 Breve reseña histórica.....	11
1.2 Descripción del sector.....	12
1.3 Descripción del problema.....	13
1.3.1 Condiciones favorables.....	22
1.3.2 Condiciones desfavorables.....	23
<b>CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>24</b>
2.1 Objetivo general.....	24
2.2 Objetivos específicos.....	24
<b>CAPÍTULO III: ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>25</b>
3.1 Restricciones.....	25
<b>CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>28</b>
4.1 Razones de índole técnica.....	28
4.2 Razones de índole económica.....	28

4.3 Razones de índole social.....	29
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA Y RESULTADOS.....</b>	<b>30</b>
5.1 Solución propuesta.....	30
5.1.1 Herramientas de la ingeniería industrial utilizadas.....	30
5.1.2 Buenas prácticas de gestión pública.....	35
5.2 Resultados obtenidos .....	42
5.3 Implementación de la solución diseñada .....	42
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>57</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Procesos y productos de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 .....	4
Tabla 1.2 Documentos entregados por la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 .....	7
Tabla 1.3 Cantidad de documentos entregada por la UGEL.03 semanalmente .....	10
Tabla 1.4 Cronología de la historia de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 ...	11
Tabla 1.5 Intervalo de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios del mes de diciembre del 2015 .....	14
Tabla 1.6 Intervalo de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios del mes de abril del 2016 .....	15
Tabla 1.7 Inventario de problemas encontrados en la producción de certificado de estudios .....	17
Tabla 1.8 Listado de problemas jerarquizados que retrasan la entrega del certificado de estudios .....	18
Tabla 3.1 Presupuesto asignado a la UGEL.03 para gasto corriente diferente a planillas .....	26
Tabla 5.1 Intervalo de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios del mes de febrero 2017 .....	33
Tabla 5.2 Intervalo de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios del mes de agosto 2017 .....	36
Tabla 5.3 Intervalo de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios del mes de diciembre de 2016 .....	43
Tabla 5.4 Intervalo de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios del mes de junio de 2018 .....	46
Tabla 5.5 Listado del personal del equipo de actas, certificados y títulos del año 2017. ....	49
Tabla 5.6 Flujo de caja económico del proyecto .....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 .....	1
Figura 1.2 Organigrama de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03.....	3
Figura 1.3 Distribución del número de IIEE de la jurisdicción de la UGEL.03 por código modular .....	8
Figura 1.4 Distribución de estudiantes por tipo de institución educativa bajo el ámbito de la UGEL.03 .....	9
Figura 1.5 Histograma de frecuencia del tiempo de elaboración de un certificado de estudios en el mes de diciembre de 2015.....	15
Figura 1.6 Histograma de frecuencia del tiempo de elaboración de un certificado de estudios en el mes de abril de 2016 .....	16
Figura 1.7 Diagrama de Pareto de los problemas encontrados que retrasan la elaboración del certificado de estudios .....	19
Figura 1.8 Diagrama Causa – Efecto del problema de demora en la elaboración de certificado de estudios .....	20
Figura 1.9 Diagrama de flujo de procesos de la elaboración del certificado de estudios en el año 2014.....	21
Figura 5.1 Esquema de la implementación del proyecto de mejora .....	31
Figura 5.2 Histograma de frecuencia del tiempo de elaboración de un certificado de estudios en el mes de febrero de 2017 .....	34
Figura 5.3 Histograma de frecuencia del tiempo de elaboración de un certificado de estudios en el mes de agosto de 2017 .....	36
Figura 5.4 Cadena de valor público para la elaboración del certificado de estudios.....	41
Figura 5.5 Histograma de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios en el mes de diciembre de 2016.....	44

Figura 5.6 Diagrama de flujos de procesos de la elaboración del certificado de estudios en el año 2018.....45

Figura 5.7 Histograma de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios en el mes de junio de 2018 .....47



## RESUMEN

La mejora de procesos realizada en el área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 se realizó identificando los problemas existentes, implementando diversas medidas, realizando seguimiento y control de las acciones ejecutadas, y evaluando económicamente el proyecto implementado.

El esfuerzo realizado fue para atacar algunos problemas en el área de administración como la relación con el proveedor, la satisfacción de usuarios y la atención de requerimientos que ocasionaron el 70% de solicitudes no atendidas en plazos determinados por la normatividad legal vigente, causando molestias y quejas de los usuarios.

Este proyecto de mejora incluyó el proceso de elaboración de certificados de estudio, el que inició con la identificación de los problemas y actividades a optimizar, ya que, el equipo encargado se demoraba más de veinte (20) días de lo permitido por la normatividad legal vigente para su producción para esto se utilizó algunas herramientas como el diagrama causa – efecto, diagrama de Pareto y el diagrama de flujo.

El paso siguiente fue el cambio de gestión y la mentalidad de los servidores y las servidoras del área, que se hizo con la finalidad de otorgar a la ciudadanía un valor público, lo que se comprobó con la disminución de quejas y reclamos y una mejora en la atención al público usuario.

Asimismo, con la utilización de indicadores económicos se pudo corroborar la factibilidad y viabilidad del proyecto, obteniendo un VAN de S/ 45,381.41 y una TIR de 79% justificando el gasto del presupuesto utilizado para mejorar el servicio otorgado por el área de administración.

**Palabras clave:** herramientas de ingeniería industrial, mejora de procesos, reducción de tiempos, entidad pública, área de administración.

## ABSTRACT

Process improvement carried out in the administration area of Local Educational Management Unit No. 03, was done by identifying existing problems, implementing various measures, monitoring and controlling the actions executed, and economically evaluating the implemented project.

The effort made by the process improvement was to target problems in the administration area, such as the relationship with the provider, user satisfaction and attention to requirements that caused 70% of requests not attended on determined deadlines by current legal regulations, causing inconvenience and user complaints.

This Process improvement project included the process of preparing study certificates, which started with the identification of problems and activities to optimize, since the team responsible took more than twenty (20) days than allowed by legal regulations for its production. For this, we used some tools such as the cause - effect diagram, Pareto diagram and the flow diagram.

The next step was the change of management and the mentality of servers of the area. This change had the purpose of granting the citizens a public value, which could be verified with the decrease of complaints and claims. All this lead to an improvement in customer service.

In conclusion, with the use of economic indicators, we corroborated the feasibility and viability of the project allowing us to obtain a (NPV of S / 45,381.41) and (IRR of 79%). These results justify the expenditure of the budget used to improve the service provided by the administration area.

**Keywords:** industrial engineering tools, improvement of processes, reduction of time, public entity, administration area.

# CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

## 1.1 Breve descripción de la empresa

La Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 – UGEL.03 es una entidad ejecutora presupuestaria que forma parte del Sector Educación. Es responsable de ejecutar el presupuesto asignado para bienes y servicios destinados a atender las necesidades de las instituciones educativas bajo su ámbito. Asimismo, es responsable de implementar las acciones para garantizar la adecuada prestación del servicio educativo para lo cual cuenta con autonomía administrativa, económica y presupuestal, conforme a la normativa aplicable. (Resolución Ministerial N° 215, 2015, art. 33).

La UGEL.03 tiene como ámbito de jurisdicción los distritos de Cercado de Lima, Breña, Pueblo Libre, Jesús María, La Victoria, Lince, Magdalena del Mar, San Isidro y San Miguel tal y como se puede apreciar en la siguiente figura:

**Figura 1.1**

*Jurisdicción de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03*



*Nota.* De jurisdicción, por Unidad de Gestión Educativa Local N° 03, 2020 (<http://www.ugel03.gob.pe/juridiccion/>)

Para el cumplimiento de sus funciones la entidad se ha organizado de la siguiente manera:

Órganos de Dirección:

Dirección

Órganos de Control:

Oficina de Control Interno

Órganos de Asesoramiento:

Área de Planificación y Presupuesto

Asesoría Jurídica

Órganos de Apoyo:

Área de Administración

Área de Recursos humanos

Órganos de Línea:

Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo

Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial

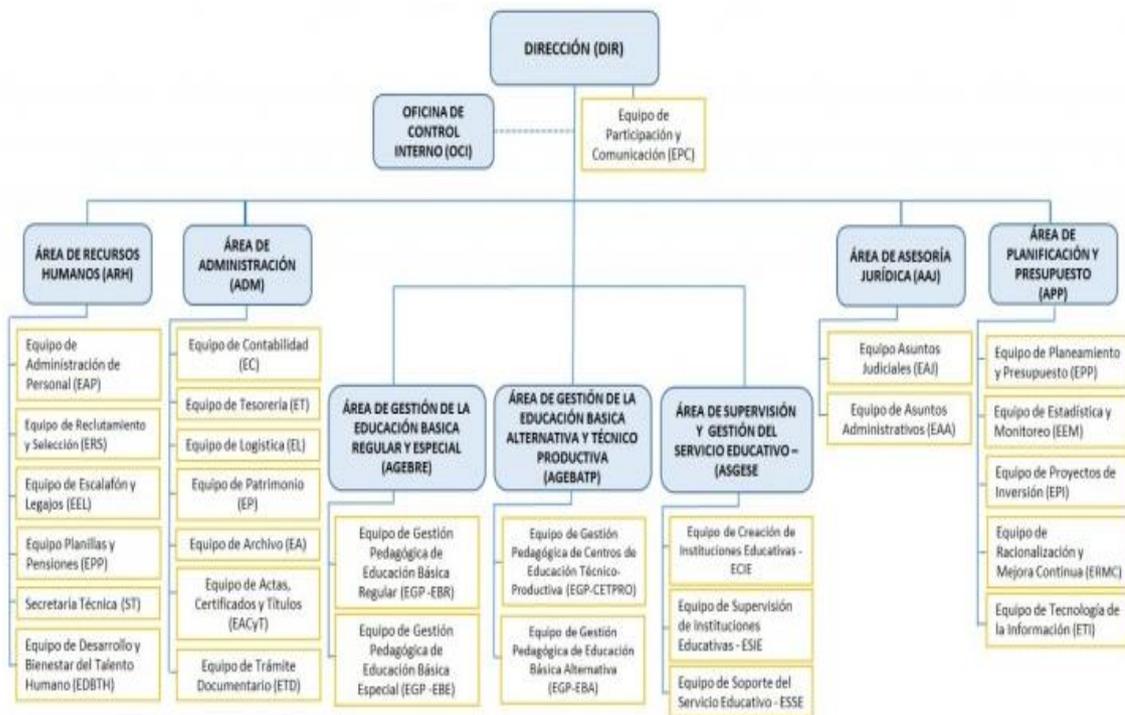
Área de Gestión de la Educación Básica Alternativa y Técnico Productiva.

Estas oficinas desarrollan sus procesos técnicos a través de equipos de trabajo agrupados por funciones relacionadas a los cuales se les denomina Equipos Funcionales de Trabajo, tal y como se muestra en la figura 1.2.

Es preciso mencionar que para fines de este informe solo se va a mencionar algunos equipos del área de administración, los cuales son: archivo, logística, tramite documentario y actas certificados y títulos, siendo el último el responsable de elaborar el certificado de estudios; y son los equipos de tesorería, contabilidad y control patrimonial los que completan esta oficina.

**Figura 1.2**

*Organigrama de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03.*



*Nota.* De organigrama, por Unidad de Gestión Educativa Local N° 03, 2020 (<http://www.ugel03.gob.pe/organigrama/>)

La UGEL.03 tiene dentro de sus funciones:

La de inspeccionar y reforzar la gestión pedagógica y administrativa de las instituciones de la educación básica regular, especial y alternativa; así como de las entidades de educación técnico-productiva que se encuentran en su jurisdicción. Asimismo, es la encargada de proporcionar soporte pedagógico, administrativo y logístico a las instituciones educativas públicas, y de desempeñarse como instancia administrativa en los asuntos de su competencia (Resolución Ministerial N° 215, 2015, art. 34).

### **1.1.1. Productos y servicios ofrecidos**

A partir del año 2015 entra en vigencia el manual de operaciones de la Dirección de Educación de Lima Metropolitana - DRELM, que “es el documento de gestión de carácter técnico-normativo que determina su estructura orgánica y sus funciones, a su vez, define

sus principales procesos y productos los que facilitan el cumplimiento de sus objetivos” (Resolución Ministerial N° 215, 2015, art. 1). En este documento de gestión se precisa que:

La DRELM tiene como uno de sus objetivos, administrar y gestionar en Lima Metropolitana la política educativa nacional emitida por el Ministerio de Educación - MINEDU, así como brindar acompañamiento y supervisar a las Ugeles de Lima Metropolitana e institutos y escuelas de educación superior (Resolución Ministerial N° 215, 2015, art. 2).

A partir de la aprobación del mencionado documento se establecen sus productos y procesos en concordancia con uno de los pilares del Plan de Modernización de la Gestión Pública que forma parte del Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión Pública, conforme se muestran a continuación:

**Tabla 1.1**

*Procesos y productos de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03*

<i>N°</i>	<i>Tipo de proceso</i>	<i>Procesos de nivel 0</i>	<i>Procesos de nivel 1</i>	<i>Productos</i>
1	Estratégico	Gestionar la Planificación Educativa Local		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Planes operativos.</li> <li>– Propuesta de presupuesto.</li> <li>– Reporte de desempeño.</li> <li>– Herramientas de control de gestión.</li> </ul>
2		Gestionar el Sistema de Control Interno		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diagnóstico de riesgos.</li> <li>– Plan de gestión de riesgos.</li> <li>– Plan de respuesta al riesgo.</li> <li>– Informes de medidas preventivas y correctivas de riesgos.</li> </ul>
3		Gestionar la Imagen Institucional y las relaciones Interinstitucionales		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan de comunicaciones.</li> <li>– Sistematización de buenas prácticas.</li> <li>– Plan de Relacionamento.</li> </ul>
4	Operativos	Fortalecer el servicio educativo en IIEE <sup>a</sup> y CETPRO <sup>b</sup>	Brindar soporte pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informes de soporte.</li> <li>– Plan de formación docente en IIEE y CETPRO.</li> <li>– Informe de supervisión y monitoreo.</li> </ul>
5			Monitorear la distribución y uso de material educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan de distribución de material educativo.</li> <li>– Reporte de monitoreo.</li> <li>– Ferias de materiales Educativos.</li> <li>– Herramientas de control de gestión.</li> </ul>

(continua)

(continuación)

<i>N°</i>	<i>Tipo de proceso</i>	<i>Procesos de nivel 0</i>	<i>Procesos de nivel 1</i>	<i>Productos</i>
6		Administrar el Recurso humano de IIEE y CETPRO	Administrar RRHH en IIEE y públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requerimiento de docentes, directivos y administrativos.</li> <li>- Contrato de docentes firmados.</li> <li>- Cuadro de horas.</li> <li>- Consolidado de plazas.</li> <li>- Informes consolidados de acompañamiento pedagógico.</li> <li>- Talleres de acompañamiento pedagógico.</li> <li>- Instrumentos y herramientas de acompañamiento pedagógico.</li> <li>- Registro de datos en sistemas de información del MINEDU.</li> <li>- Herramientas de control de gestión.</li> </ul>
7			Gestión de procesos disciplinarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pronunciamiento sobre proceso disciplinario.</li> </ul>
8		Asegurar el funcionamiento de IIEE y CETPRO	Gestionar la oferta de IIEE y CETPRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de cumplimiento de requisitos mínimos de apertura.</li> <li>- Informe técnico sustentatorio de apertura.</li> <li>- Informe técnico sustentatorio de ampliación.</li> <li>- Informe técnico sustentatorio de cierre.</li> <li>- Informe técnico sustentatorio de reapertura.</li> </ul>
9		Supervisar el servicio educativo de las IIEE y CETPRO	Supervisar la gestión de las instituciones y programas educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de supervisión cumplimiento actividades programadas (personal completo, modalidad de contratación de docente, aprobación de instrumentos de gestión cumplimiento de horas de dictado).</li> <li>- Informe de estado de la infraestructura.</li> <li>- Informe de supervisión a IIEE y CETPRO.</li> <li>- Informe de supervisión de funcionamiento de programa de desarrollo educativo.</li> <li>- Herramientas de control de gestión.</li> <li>- Registro de datos en sistemas información del MINEDU</li> </ul>
			Brindar soporte de gestión a las instituciones y programas educativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe y requerimiento de necesidades de la institución educativa.</li> <li>- Informe de asistencia técnica.</li> </ul>

(continua)

(continuación)

<i>N°</i>	<i>Tipo de proceso</i>	<i>Procesos de nivel 0</i>	<i>Procesos de nivel 1</i>	<i>Productos</i>
12	Soporte	Gestionar el desarrollo del talento humano		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan desarrollo de personas - PDP.</li> <li>– Contratos de personal firmados.</li> <li>– Planilla del personal.</li> <li>– Propuesta de perfil de puestos.</li> <li>– Reportes de desempeño.</li> <li>– Actas de negociación laboral.</li> <li>– Reporte del Seguimiento del PDP.</li> </ul>
13		Gestionar los servicios logísticos		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan anual de contrataciones</li> <li>– Contrato con proveedores firmados.</li> <li>– Reporte de operatividad de servicios generales.</li> <li>– Inventario institucional.</li> <li>– Kardex.</li> </ul>
14		Gestionar los sistemas financieros		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Giros, pagos, cheques</li> <li>– Facturas</li> <li>– Constancias de pago.</li> <li>– Estados financieros.</li> <li>– Reporte de caja chica.</li> </ul>
15		Gestionar los asuntos legales y jurídicos		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Informe de opinión legal.</li> <li>– Propuesta de instrumentos legales.</li> </ul>
16		Gestionar las TIC <sup>c</sup>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reporte de atención de requerimientos TIC</li> <li>– Reporte de estado de los recursos TIC</li> </ul>
		Gestionar la atención al usuario		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reporte de atención de usuarios.</li> <li>– Reporte de productividad de mesa de partes.</li> <li>– Reporte de estado del archivo.</li> <li>– Herramientas de control de gestión.</li> </ul>

*Nota.* Incluye todos los procesos contemplados en el Manual de Operaciones de la DRELM aprobado por la Resolución Ministerial N° 215-2015-MINEDU.

<sup>a</sup> Institución educativa

<sup>b</sup> Centro educativo técnico productivo

<sup>c</sup> Tecnologías de la información y comunicaciones

Adicionalmente a los productos presentados en la tabla 1.1 existen requerimientos de información que realizan los usuarios de la institución a las cuales la entidad da respuesta con un documento que contiene un acto resolutivo (resolución) que es entregado a los usuarios y las usuarias a través del equipo de trámite documentario.

En otros casos los administrados y las administradas solicitan la emisión de documentos que contienen información conveniente a sus intereses. Los principales documentos entregados se observan en la siguiente tabla:

**Tabla 1.2**

*Documentos entregados por la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03*

<i>N°</i>	<i>Tipo de documento</i>	<i>Oficina generadora</i>
1	Resolución	Equipo de Planillas
2	Informe escalafonario	Equipo de Escalafón
3	Constancia de pago	Equipo de Tesorería
4	Certificado de estudios	Equipo de Actas y Certificados
5	Oficio de respuesta	Equipos de la entidad

En la tabla 1.2 se puede observar los documentos entregados por el sub-equipo de notificaciones dentro de los cuales está el certificado de estudios realizado por el equipo de actas, certificados y títulos del área de administración, este documento es de una importancia relevante para el usuario o la usuaria debido a que le permite iniciar estudios superiores, y, sobre todo, conseguir un trabajo.

### **1.1.2. Mercado objetivo**

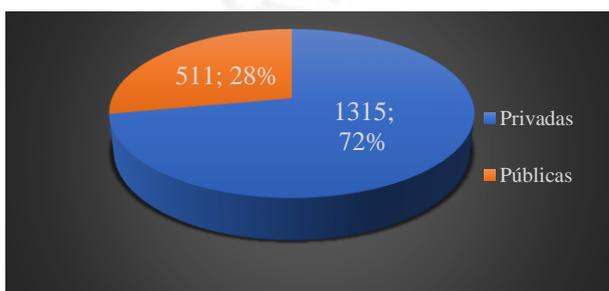
El mercado objetivo de la UGEL.03 lo constituyen los docentes, directores, padres o tutores y exalumnos de escuelas de educación básica regular, educación básica especial y educación básica alternativa que se encuentran bajo la jurisdicción de la entidad que en forma diaria acuden en un gran número a las instalaciones de su sede central a realizar algún trámite administrativo por convenir a sus intereses los cuales, en su mayoría se materializan en documentos que son entregados en los ambientes del sub-equipo de notificaciones del equipo de tramite documentario, siendo este el único responsable de la entrega de los actos resolutiveos que emite la entidad.

### 1.1.3. Participación de mercado

Según los datos proporcionados por el software Web Escale, la UGEL.03 registra un total de 1826 códigos modulares que representan igual cantidad de instituciones educativas en los diferentes niveles educativos: inicial, primaria y secundaria, así como colegios especiales y centros de educación técnico productivo (CETPRO), entre públicos y privados, presentando la siguiente distribución:

**Figura 1.3**

*Distribución del número de IIEE de la jurisdicción de la UGEL.03 por código modular*



*Nota.* Adaptado de “servicios educativos – software Web Escale del año 2019”, por Ministerio de Educación, 2020 (<http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-ieee>)

En la figura 1.3 se observa que el 72% lo constituyen instituciones educativas de gestión privada, con un total de 1,315 colegios. El 28% de estas entidades, un total de 511<sup>1</sup> son de gestión pública.

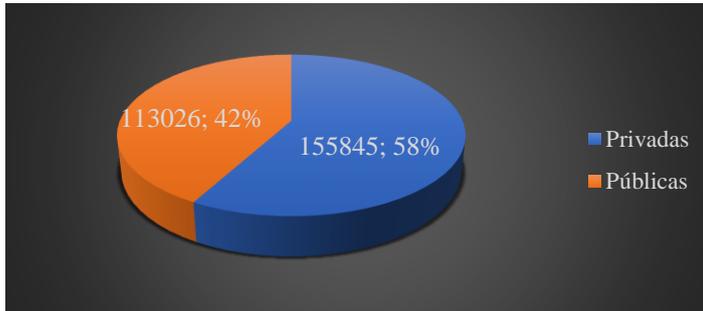
Por otro lado, la cantidad de estudiantes, según el Censo Educativo 2019, ascienden a la cantidad de 268,871. La distribución de estos estudiantes considerando solo si estos están en instituciones públicas y privadas, sin considerar el nivel educativo o tipo de formación se muestra en la figura 1.4.

Es preciso indicar que, solo se considera la data del año 2019 debido a que para el año 2020 la cifras variaron cada mes por el tema de la pandemia que trajo una transición de la escuela privada a la institución educativa pública.

<sup>1</sup> Se debe considerar que son 511 códigos modulares y no locales de instituciones educativas.

## Figura 1.4

*Distribución de estudiantes por tipo de institución educativa bajo el ámbito de la UGEL.03*



*Nota.* Adaptado “servicios Educativos – software Web Escala del año 2019”, por Ministerio de Educación, 2020 (<http://escale.minedu.gob.pe/web/inicio/padron-de-iiiee>)

La figura 1.4 muestra que el 58% de los de los estudiantes registrados en el Censo Educativo 2019 se encuentran matriculados en instituciones educativas de gestión privada haciendo un total de 155,845. Los estudiantes registrados en instituciones educativas públicas llegan a un 42% lo que representa 113,026 alumnos y alumnas.

Es necesario señalar que los datos analizados en el presente informe han sido tomados considerando a cada institución educativa por su código modular, dejando de lado el local educativo como infraestructura (un local puede contener varios códigos modulares). Esto se realiza porque el software utilizado registra información conforme a este detalle.

### 1.1.4. Número de empleados

La UGEL.03 cuenta con un aproximado de 300 trabajadores de los cuales 110 se encuentran bajo el régimen laboral normado por el Decreto Legislativo N° 276 y se encuentran ubicados en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP). La diferencia (290 trabajadores y trabajadoras, aproximadamente) se encuentra contratada bajo el régimen laboral regulado por el Decreto Legislativo N° 1057 Régimen Especial de Contratación Administrativa de Servicio (CAS). Asimismo, la entidad cuenta con personas contratadas bajo la modalidad de servicios no personales o locación de servicios, regulada por el Código Civil, los cuales se contratan en forma periódica y por cantidades que dependen de la disponibilidad de recursos presupuestarios.

### 1.1.5. Capacidad productiva

La capacidad de producción de la entidad está determinada por sus recursos humanos, logísticos y financieros los cuales, si se toma en cuenta la cantidad de usuarios y usuarias a quienes tiene que atender, aproximadamente 1000 personas que en forma diaria acuden a sus instalaciones en busca de bienes y servicios públicos, se puede afirmar que existe un déficit importante en la atención lo cual se traduce en acumulación de expedientes con la consecuente generación de quejas, reclamos y denuncias por parte de los administrados y las administradas que no encuentran una respuesta adecuada a sus demandas. En la elaboración del presente informe no se ha considerado las demandas provenientes de los estudiantes actualmente activos quienes son atendidos directamente por las instituciones educativas donde se encuentran matriculados. Solo llegan a la entidad los casos que, por algún motivo, no pueden ser atendidos por estas instituciones, cuya significancia no es relevante para los fines del presente informe.

La UGEL.03 en el año 2014 producía y entregaba un aproximado de 1050 documentos semanales, los mismos que tenían la siguiente distribución:

**Tabla 1.3**

*Cantidad de documentos entregada por la UGEL.03 semanalmente*

<i>N°</i>	<i>Tipo de Documento</i>	<i>Oficina generadora</i>	<i>Cantidad aprox. (unid.)</i>
1	Resolución	Equipo de planillas	500
2	Informe escalafonario	Equipo de escalafón	300
3	Constancia de pago	Equipo de tesorería	100
4	Certificado de estudios	Equipo de actas y certificados	90
5	Oficio de respuesta	Equipos de la entidad	60
<b>TOTAL</b>			<b>1050</b>

En la tabla 1.3 se puede observar que la cantidad de certificados de estudios entregados a la semana bordeaba la cantidad aproximada de 90, los mismos que son producidos por el equipo de actas, certificados y títulos del área de administración, por lo que se estima que esta es la capacidad máxima de producción de este equipo administrativo, así como los demás equipos de trabajo.

### 1.1.6. Breve reseña histórica

La UGEL.03 fue creada mediante Decreto Supremo N° 012-86-ED, del 23.07.1986, como una entidad dependiente del Ministerio de Educación. Su creación se deriva de la fusión de diversas Unidades de Servicios Educativos – Uses que, a su vez, sustituyeron a las Direcciones Zonales de Educación y de las Supervisiones Educativas pasando por diversas etapas, esta sucesión de hechos se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 1.4**

*Cronología de la historia de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03*

<i>Norma Legal</i>	<i>Comentario</i>
<i>Decreto Supremo N° 012-86-ED (23.07.1986)</i>	Creación de las Uses como órganos desconcentrados del Ministerio de Educación y Deporte - MED, en reemplazo de las Direcciones Zonales de Educación y de las Supervisiones Educativas (UGEL.06, 2020, sección Acerca de la UGEL 06) <sup>a</sup> .
<i>Decreto Supremo N° 004-96-ED (30.07.96)</i>	Delimita el ámbito jurisdiccional de la Dirección de Educación de Lima - DEL, el número y jurisdicción de las Uses que la integran y de la Dirección de Educación del Callao - DEC. Para el caso de la USE 03, a partir de esa fecha tiene dentro de su jurisdicción a los distritos de Cercado de Lima, Breña, Pueblo Libre, San Miguel, Jesús María, Magdalena del Mar, San Isidro y Lince (Decreto Supremo N.º 004, 1996, art. 1).
<i>Decreto Supremo N° 005-2001-ED</i>	Modifica la jurisdicción de las Uses que integran al ámbito de la DEL y de la DEC <sup>b</sup> .
<i>Resolución Ministerial N° 114-2001-ED (22/02/2001)</i>	Aprueba el reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la DEL y la DEC y de las Uses que las conforman, el cual menciona que estas entidades son órganos desconcentrados del MINEDU. Asimismo, establece que, las Uses son responsables de desarrollar y gestionar la educación que se ofrece en los Centros de Programas Educativos de su ámbito jurisdiccional, a su vez, estas instituciones dependen de la Dirección de Educación de Lima (Resolución Ministerial N.º 114, 2001, art. 2).
<i>Decreto Supremo N° 023-2003-ED (18.09.2003)</i>	Se redefine la denominación como Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana, igualmente, sus Uses, bajo la denominación de Unidades de Gestión Educativa Local – Ugeles. (Decreto Supremo N.º 023, 2003, art. 4).
<i>Resolución Ministerial N° 215-2015-MINEDU (01.04.2015)</i>	Aprueba el Manual de Operaciones y Funciones de la DRELM, que tiene como objetivo, poner en práctica y gestionar en Lima Metropolitana la política educativa nacional emitida por el MINEDU, así como acompañar y supervisar a las Ugeles de Lima Metropolitana e Institutos y Escuelas de Educación Superior (Resolución Ministerial N.º 215, 2015, art. 2).

*Nota:* Información recopilada de los diversos dispositivos legales que se refieren a la Unidad de Gestión Educativa Local.

<sup>a</sup> Texto extraído de la página Web institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 06 (<http://www.ugel06.gob.pe/portal/index.php/institucional/acerca-de-la-ugel-06>)

<sup>b</sup> Texto extraído de la parte del considerando de la Resolución Ministerial N° 114-2001-ED

En la tabla 1.4 se advierte el conjunto de hechos que tuvieron que pasar las unidades de gestión educativa locales para llegar a ser entidades importantes del sector educación a cargo de implementar las estrategias que establece el MINEDU en su calidad de ente rector del sistema educativo nacional, según la normatividad vigente.

## **1.2 Descripción del sector**

La UGEL.03 es una entidad estatal que se desempeña dentro del sector educación. Depende jerárquicamente de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana la que, a su vez, depende del Ministerio de Educación. Tiene como finalidad realizar y llevar a cabo las acciones para una correcta prestación del servicio educativo que se brinda a un total de 1826 instituciones educativas entre públicas y privadas, atendiendo a una población de 268,871 estudiantes, según el Censo Educativo 2019. Se rige por la normatividad legal vigente aplicable a las instituciones del sector educación teniendo como marco la Ley N° 28044 que menciona:

Ley General de Educación tiene por objetivo establecer los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, las atribuciones y obligaciones del Estado y los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora. Rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras (Ley N.º 28044, 2003, art. 1).

De igual forma, la UGEL.03 tiene la responsabilidad de aplicar, según corresponda, los sistemas administrativos que tienen por finalidad “regular la utilización de los recursos en las entidades de la administración pública, promoviendo la eficacia y eficiencia en su uso” (Ley N.º 29158, 2007, art. 46), estos son:

- Gestión de recursos humanos
- Abastecimiento
- Tesorería
- Presupuesto público
- Contabilidad
- Planeamiento estratégico
- Control

- Modernización de la gestión pública

El presupuesto anual otorgado a la UGEL.03, en su mayoría, es utilizado para el pago de planillas, el cual corresponde al 91,4% de los recursos asignados los mismos que, al 2019 alcanzaron la cifra de S/ 525 668 612 que, según la Consulta Amigable, software web del Ministerio de Economía y Finanzas, tuvo un nivel de ejecución del gasto de 97.3%.

Es preciso mencionar que, a partir de diciembre del año 2012, las Ugeles de Lima Metropolitana incorporaron a su gestión un total inicial de once (11) gerentes públicos de SERVIR, los cuales vienen ocupando cargos directivos en las diversas áreas de la entidad lo que ha permitido darle mas dinamismo a la gestión administrativa. Asimismo, a partir del año 2014, el cargo de director(a) de la UGEL.03 se designa a través de un proceso meritocrático por un periodo de tres (03) años, lo que ha contribuido a este dinamismo.

### **1.3 Descripción del problema**

Desde su creación, en el año 1996, la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 ha pasado por una serie de dificultades, no solo en la implementación de las estrategias educativas establecidas por el ente rector sino también en la ejecución y administración de los procesos administrativos que constituyen un importante apoyo a los procesos misionales de toda entidad pública, motivadas principalmente por la limitación de recursos financieros.

En tal sentido, en el año 2014 la UGEL.03 tenía, como uno de sus principales problemas la demora en la atención que tenía el equipo de actas, certificados y títulos con la consecuente acumulación de expedientes sin atender, acrecentando los reclamos por parte de los usuarios y las usuarias. De un total aproximado de trecientas (300) solicitudes ingresadas a la semana solo se lograba atender un total de noventa (90) expedientes, lo que significaba un déficit de atención del 70%. El mayor retraso se experimentaba en los procesos de visación y en la emisión de certificados.

Es preciso indicar que, a partir del año 2001, la Ley N° 27444 – Ley del Procedimiento Administrativo General, estableció los plazos máximos de atención de trámites en las entidades del sector público dejando a las mismas la posibilidad de establecer plazos menores. Para el caso de la visación o emisión del certificado de

estudios, la norma interna de la UGEL.03 contempla un plazo de diez (10) días el cual era un plazo de obligatorio cumplimiento, sin embargo, el usuario o usuaria era atendido en un periodo aproximado de por lo menos treinta (30) días, tal y como se puede observar en la tabla 1.5, esta situación exponía a los trabajadores al riesgo de ser denunciados por incumplimiento de la normatividad legal vigente y ha continuado a lo largo del tiempo y es a partir de la implementación del software SINAD en septiembre del año 2015 que se puede tener información sobre el tiempo de procesamiento del trámite en mención, así como de otros desarrollados por las diferentes oficinas de la entidad.

**Tabla 1.5**

*Intervalo de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios del mes de diciembre del 2015*

	<b>Clases</b>	<b>Marca</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Acumulada</b>	<b>% Frecuencia</b>	<b>% acumulado</b>
<b>2</b>	63	32.3	153	153	76.50%	76.50%
<b>63</b>	124	93.1	30	183	15.00%	91.50%
<b>124</b>	185	154.1	7	190	3.50%	95.00%
<b>185</b>	246	215.1	6	196	3.00%	98.00%
<b>246</b>	307	276.1	1	197	0.50%	98.50%
<b>307</b>	368	337.1	2	199	1.00%	99.50%
<b>368</b>	429	398.1	0	199	0.00%	99.50%
<b>429</b>	490	459.1	0	199	0.00%	99.50%
<b>490</b>	551	520.1	1	200	0.50%	100.00%

*Nota.* Los datos que se muestran son generados de la data proporcionada por el software SINAD, perteneciente al mes de diciembre del 2015 de una muestra de 200 expedientes.

En la figura 1.5, se puede observar que más del 75% de expedientes eran procesados pasados los treinta (30) días, siendo la diferencia de 25% en más de noventa y tres (93) días, lo cual refleja la situación que pasaba esta oficina y que continuo por los próximos meses, siendo una señal de alerta, la cual provino de la data proporcionada por el software mencionado en párrafos precedentes y que permitía tener data del proceso, la que fue procesada por equipo del proyecto obteniendo información para la toma de decisiones.

**Figura 1.5**

*Histograma de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios en el mes de diciembre de 2015*



Es así que, en abril de 2016 se observó que el tiempo de procesamiento de un expediente de emisión o visación de certificado de estudios seguía en aumento siendo el mayor perjudicado el usuario de la entidad, tal y como se observa en el siguiente cuadro y figura:

**Tabla 1.6**

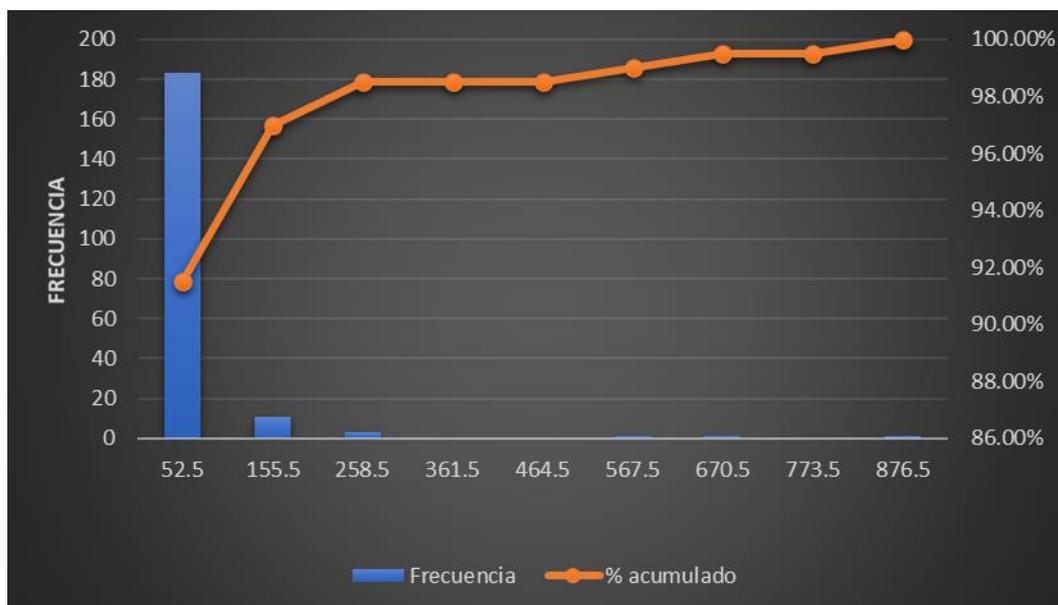
*Intervalo de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios del mes de abril del 2016*

Clases	Marca	Frecuencia	F. Acumulada	% Frecuencia	% acumulado
1	104	52.5	183	91.50%	91.50%
104	207	155.5	11	5.50%	97.00%
207	310	258.5	3	1.50%	98.50%
310	413	361.5	0	0.00%	98.50%
413	516	464.5	0	0.00%	98.50%
516	619	567.5	1	0.50%	99.00%
619	722	670.5	1	0.50%	99.50%
722	825	773.5	0	0.00%	99.50%
825	928	876.5	1	0.50%	100.00%

*Nota.* Los datos que se muestran son generados de la data proporcionada por el software SINAD, perteneciente al mes de abril del 2016 de una muestra de 200 expedientes.

**Figura 1.6**

*Histograma de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios en el mes de abril de 2016*



En la figura 1.6, se advierte que más del 90% de expedientes se procesaban en cincuenta y dos (52) días, esto indica que existían situaciones que se debían evaluar, no para buscar culpables, si no para mejorar y así la ciudadanía perciba que la entidad otorga un valor público.

En tal sentido, el equipo del proyecto identificó algunas oportunidades de mejora evaluando tres temas centrales, los cuales son, la relación con el proveedor, satisfacción de los usuarios y las usuarias, y la atención de requerimientos en los plazos determinados por la normatividad legal vigente, para esto era necesario implementar mecanismos que permitieran una agilización de los procesos a fin de hacerlos más eficientes y eficaces. En párrafos anteriores se ha presentado una lista de problemas identificados por los trabajadores del equipo de actas, certificados y títulos y otras oficinas los cuales motivaban el retraso detectado en la ejecución de los procesos, entre los cuales se pueden señalar los siguientes:

- El certificado de estudios elaborado por la institución educativa y que debía ser visado por la UGEL 03 contiene errores de forma y de fondo.

- El documento de requerimiento denominado Formulario Único de Trámites (FUT) no contiene los datos mínimos necesarios para poder emitir el certificado de estudios solicitado.
- Retraso en la ubicación de los documentos fuente que contenían la información necesaria para elaborar del certificado de estudios.
- Demora por parte de la institución educativa para remitir los documentos fuente (nóminas del alumno).
- Dificultad para acceder a la información sobre el trámite.
- Otros.

Es así que, para tener una visión clara de los problemas a resolver y en qué orden de prelación, se consideró la utilización de la herramienta Diagrama de Pareto, que es utilizada por la ingeniería industrial para establecer este tipo de prioridades, lo que se puede observar en la tabla que se muestra a continuación:

**Tabla 1.7**

*Inventario de problemas encontrados en la producción de certificado de estudios*

<i>N°</i>	<i>Tipo de error (elemento)</i>	<i>Frecuencia</i>
1	El certificado de estudios elaborado por la institución educativa y que debía ser visado por la UGEL 03 contiene errores de forma y de fondo.	120
2	El documento de requerimiento denominado Formulario Único de Trámites (FUT) no contiene los datos mínimos necesarios para poder emitir el certificado de estudios solicitado.	30
3	Retraso en la ubicación de los documentos fuente que contenían la información necesaria para elaborar del certificado de estudios.	80
4	Demora por parte de la institución educativa para remitir los documentos fuente (nóminas del alumno).	30
5	Dificultad para acceder a la información sobre el trámite.	25
6	Otros.	15
<i>TOTAL</i>		300

De la tabla 1.7 se extrae las frecuencias de cada uno de los errores en el proceso de elaboración de certificados de estudios y que permiten construir un listado de problemas jerarquizados tal y como se observa en la tabla 1.8, siendo este el paso inicial para la construcción del diagrama mencionado en párrafos anteriores.

**Tabla 1.8**

*Listado de problemas jerarquizados que retrasan la entrega del certificado de estudios.*

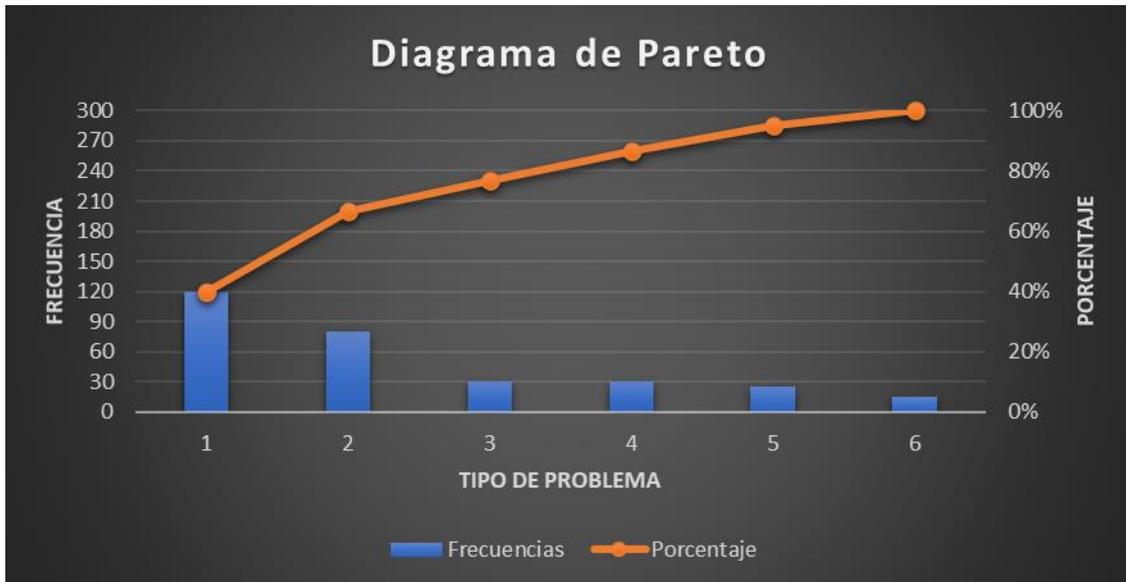
<i>N°</i>	<i>Tipo de problema (elemento)</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Total acumulado</i>	<i>Composición porcentual</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
1	El certificado de estudios elaborado por la institución educativa y que debía ser visado por la UGEL.03 contiene errores de forma y de fondo.	120	120	40%	40%
2	Retraso en la ubicación de los documentos fuente que contenían la información necesaria para elaborar del certificado de estudios.	80	230	27%	67%
3	El documento de requerimiento denominado Formulario Único de Trámites (FUT) no contiene los datos mínimos necesarios para poder emitir el certificado de estudios solicitado.	30	150	10%	77%
4	Demora por parte de la institución educativa para remitir los documentos fuente (nóminas del alumno).	30	260	10%	87%
5	Dificultad para acceder a la información sobre el trámite.	25	285	8%	95%
6	Otros.	15	300	5%	100%

La tabla 1.8 permitirá extraer la frecuencia y el porcentaje acumulado para elaborar el diagrama de Pareto el cual permitirá obtener una visión clara de aquellos problemas que requieran un tratamiento temprano estableciendo un orden de prelación en base a la cantidad.

En la figura 1.7 se observa el diagrama de Pareto correspondiente a los problemas encontrados para producir los certificados de estudio. En este diagrama se verifica que el 77% de los problemas son ocasionados por los siguientes inconvenientes: el certificado de estudios elaborado por la institución educativa y que debía ser visado por la UGEL.03 contiene errores de forma y fondo, retraso en la ubicación de los documentos fuentes que contenían la información necesaria para elaborar del certificado de estudios y el documento del requerimiento denominado Formulario Único de Trámite (FUT) no contiene los datos mínimos necesarios para poder emitir el certificado de estudios, lo que ocasionaba no solo malestar en el administrado, también molestia en el personal que laboraba en el equipo funcional.

**Figura 1.7**

*Diagrama de Pareto de los problemas encontrados que retrasan la elaboración del certificado de estudios.*

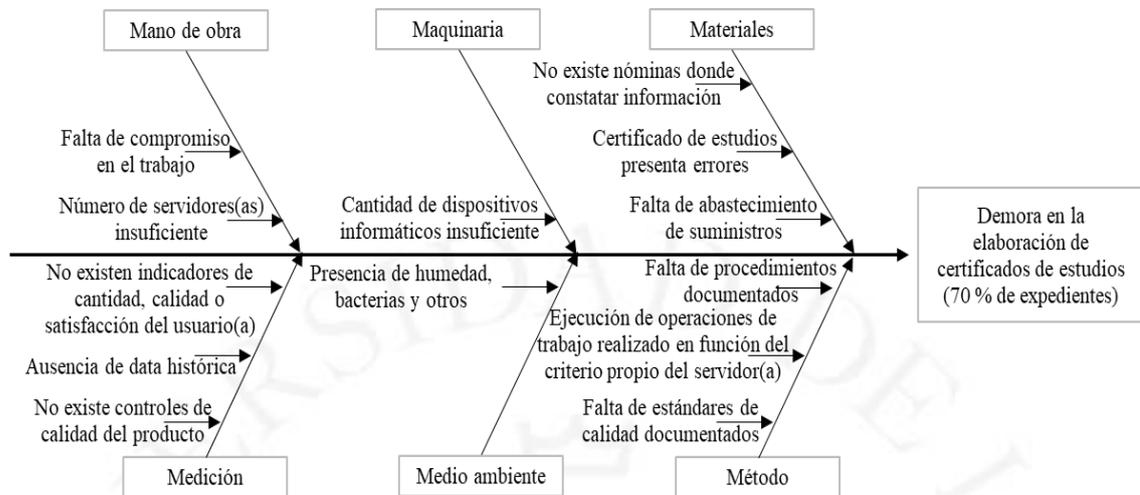


Asimismo, utilizando el concepto que desarrolla la herramienta diagrama causa – efecto para determinar aquellos motivos que llevan a tener un problema (efecto), se muestra en la siguiente figura las razones que originan la demora en la visación o emisión del certificado de estudios elaborado en base a la información proporcionada por los trabajadores y trabajadoras del área de administración.

En la figura 1.8, se presenta las causas del problema: demora en la producción de certificados de estudios, agrupada según su origen, ya sea si es mano de obra, maquinaria, materiales, medición o método. Asimismo, se resalta las siguientes: no existe nóminas donde constatar información, ejecución de operaciones del trabajo realizado es en función del criterio propio del servidor o servidora, no existe controles de calidad del producto y número de servidores o servidoras insuficiente como los motivos más resaltantes que se pudo observar para realizar este diagrama.

**Figura 1.8**

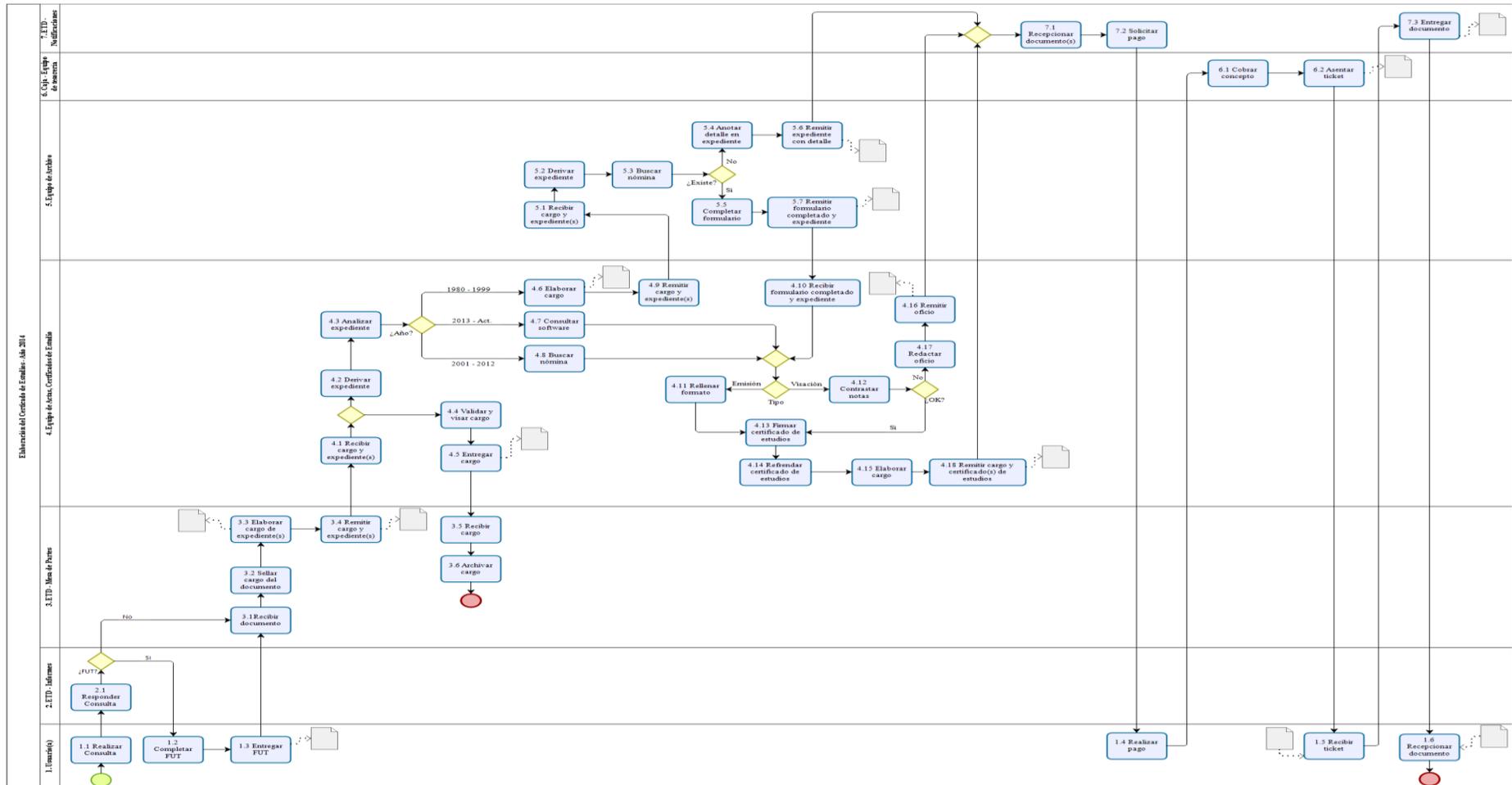
*Diagrama Causa – Efecto del problema de demora en la elaboración de certificado de estudios*



Asimismo, y utilizando la herramienta de diagramación de flujos se relevó el proceso de elaboración de certificados de estudios por el equipo de actas, certificados y títulos del área de administración, en el cual, se puede observar cómo era el proceso en mención en el año 2014, representada en la siguiente imagen:

**Figura 1.9**

*Diagrama de flujo de procesos de la elaboración del certificado de estudios en el año 2014*



En la figura 1.9, se visualiza el proceso de elaboración de un certificado de estudios que, en el año 2014 se realizaba con la poca intervención de algún dispositivo perteneciente a las tecnologías de información y comunicaciones – TIC, por lo que, y como se observa líneas arriba se llegó a tener un 70% de expedientes no atendidos en los plazos que determina la normatividad legal vigente.

### **1.3.1 Condiciones favorables**

El Ministerio de Educación, a comienzos de esta década requirió a la Autoridad Nacional del Servicio Civil la designación de profesionales que tenían como uno de sus objetivos fortalecer la gestión de la DRELM y de sus Ugeles (SSBA, 2012, Notas de prensa de SERVIR) lo que permitió impulsar cambios en la gestión de estas entidades y mejorar la perspectiva que tenía la ciudadanía respecto a las mismas.

En el año 2014 el Ministerio de Educación ejecuta al interior de las siete (07) Ugeles de Lima Metropolitana el proyecto de modernización de la gestión asignando importantes recursos presupuestarios para la contratación de servidores y servidoras bajo el régimen especial CAS y adquisición de bienes (dispositivos informáticos, materiales de oficina, mobiliario, anaqueles, entre otros) lo cual permitió mejorar los procesos ejecutados por el equipo de archivo principalmente los de organización e inventario de los documentos lo que facilitó el acceso a las fuentes de información.

A finales de ese mismo año, el Área de Planificación y Presupuesto realiza las gestiones pertinentes para reformular el presupuesto asignado a partidas que no se iban a utilizar trasladando los recursos a la categoría presupuestal del régimen especial CAS con el fin de fortalecer los equipos de trabajo de la entidad dotándoles de personal más calificado lo que permitió un incremento de personal en un total aproximado de cien (100) personas en sus diferentes niveles: auxiliar, técnico y profesional.

En septiembre del 2015 el Ministerio de Educación termina de implementar el Sistema de Información de Apoyo a la Administración documental y de Archivo – SINAD que permitió a las distintas áreas de la UGEL.03 gestionar de manera más eficiente la documentación que ingresaba, se procesaba y salía de la entidad, además de poder realizar el seguimiento a los expedientes durante todo su proceso de atención.

Asimismo, este software generaba indicadores que permitían evaluar la gestión de los expedientes ingresados como son: el número de expedientes asignados a

determinada oficina o servidor, tiempo del documento en su poder sin emitir un acto administrativo, entre otros. Esto permitió que los coordinadores, jefes y funcionarios puedan conocer el estado de los expedientes que maneja cada una de las oficinas y sus tiempos de atención pudiendo tomar acciones correctivas en forma oportuna. De igual forma, permitía al MINEDU, en su condición de ente rector la posibilidad de realizar seguimiento, en forma interactiva, sobre el proceso de atención de expedientes.

### **1.3.2 Condiciones desfavorables**

La Unidad de Gestión Educativa Local N° 03, a partir del año 2003, se ha caracterizado por tener un limitado número de trabajadores y los pocos que había, en su mayoría, carecían de las competencias adecuadas al servicio lo cual daba lugar a la formación de cuellos de botella en el proceso de atención y resultados poco eficientes y eficaces. Esta situación, aunada a las bajas remuneraciones percibidas por los trabajadores, ha sido caldo de cultivo para la exigencia de dádivas de poca cuantía pero que generaban malestar entre los usuarios llegando a presentar caso de denuncias en la página web de diversas grupos o entidades como Educación en Red que, a fines del 2012, publicó la siguiente denuncia: “UGEL 03 ENTRE EL CAOS, LA NEGLIGENCIA Y LA CORRUPCIÓN: Hace 5 meses no paga a directores encargados de colegios de Lima” (Educación en Red, 2012, Sección de Noticias), lo cual, evidenciaba la falta de gestión y un accionar bastante limitado de sus autoridades para dar solución a los problemas de retraso en los tiempos y una incorrecta ejecución de sus procesos e incumplimiento de la normatividad legal vigente con las consecuentes quejas, reclamo y denuncias de los usuarios. La mayor parte de trabajadores que mantenía la UGEL.03 se encontraban bajo del régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276 – Ley de bases de la carrera administrativa cuya fijación de sus niveles salariales no dependía de la gestión de los directivos sino que eran gestionados desde el MINEDU razón por la cual, a pesar que muchos de ellos contaban con las competencias como para merecer mejores remuneraciones, esto no podía ser implementado desde la gestión de la entidad, lo cual provocaba que este importante equipo de trabajo se sintiera maltratado al generarse diferentes niveles remunerativos para iguales niveles de responsabilidad.

## **CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Objetivo general**

Mejorar los procesos del área de administración de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar los principales problemas que afectan la ejecución de algunos de los procesos del área de administración como es la elaboración del certificado de estudios
- Presentar las acciones realizadas por el área de administración que permitieron reducir el tiempo de atención de un requerimiento de elaboración de certificado de estudios.
- Describir los hechos ejecutados para aumentar el valor público que entrega la institución a la ciudadanía.
- Demostrar la viabilidad del proyecto de mejora de procesos utilizando indicadores económicos como el VAN y la TIR.

Es preciso indicar que, para establecer el objetivo general y los objetivos específicos se tuvo como paso previo observar la trazabilidad del proceso en las diferentes oficinas, esto permitió reconocer donde se ocasionaba la demora en la elaboración del certificado de estudios, lo que trajo una mejor visión para plantear la meta a alcanzar.

## **CAPÍTULO III: ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

El proyecto mejora de procesos en el área de administración de la UGEL.03 se realizó en la sede institucional de esta entidad en los diferentes equipos funcionales, ubicada en Jr. Andahuaylas N° 656 – Cercado de Lima.

Para la realización de este proyecto se tomaron en cuenta aquellos procesos que incluían un contacto directo con el usuario o la usuaria y donde estaba involucrado el manejo de recursos monetarios de la institución, los cuales fueron atendidos en una primera etapa. Los procesos restantes fueron examinados y reestructurados en una segunda etapa, los cuales tenían como problema principal el manejo de inventario de productos en proceso (expedientes para ser atendidos). No se consideraron aquellos procesos donde la interacción con los usuarios era reducida.

### **3.1 Restricciones**

La UGEL.03, al ser una entidad pública, tiene limitaciones presupuestales y normativas. Estas son dictaminadas por los entes rectores que son el Ministerio de Educación y demás órganos rectores de los sistemas administrativos. Es necesario recordar que a diferencia del sector privado que puede hacer todo lo que la ley no le impida, las entidades del sector público solo pueden hacer lo que las normas le permiten, siendo esta premisa un factor delimitante para su accionar.

En el caso de las restricciones presupuestales, se debe mencionar que la UGEL.03, de todo el presupuesto anual designado, menos del 10% está destinado a gastos en general; el resto es para el pago de planillas de remuneraciones. En la tabla siguiente se muestra el presupuesto destinado para gastos de diferente índole, desde el año 2014 hasta el año 2018.

**Tabla 3.1***Presupuesto asignado a la UGEL.03 para gasto corriente diferente a planillas*

<i>N°</i>	<i>Presupuesto de Bienes y Servicios &amp; Otros</i>	<i>Monto (S/)</i>	<i>Porcentaje</i>
1	Año 2014	26'309,227.00 <sup>a</sup>	6.3%
2	Año 2015	30'520,615.00 <sup>b</sup>	7.1%
3	Año 2016	31'740,333.00 <sup>c</sup>	7.5%
4	Año 2017	30'828,284.00 <sup>d</sup>	7.0%
5	Año 2018	41'298,886.00 <sup>e</sup>	8.8%

*Nota.* Solo se considera el presupuesto asignado a las partidas diferentes a las genéricas correspondientes al pago de planillas, según el software Web SIAF Amigable del Ministerio de Economía y Finanzas.

<sup>a</sup> La suma del presupuesto del año 2014 asignado a las partidas de Bienes y Servicios, Otros Gastos y Adquisiciones de Activos No Financieros

<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2014&ap=ActProy>

<sup>b</sup> La suma del presupuesto del año 2015 asignado a las partidas de Bienes y Servicios, Otros Gastos y Adquisiciones de Activos No Financieros

<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2015&ap=ActProy>

<sup>c</sup> La suma del presupuesto del año 2016 asignado a las partidas de Bienes y Servicios, Otros Gastos y Adquisiciones de Activos No Financieros

<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

<sup>d</sup> La suma del presupuesto del año 2017 asignado a las partidas de Bienes y Servicios, Otros Gastos y Adquisiciones de Activos No Financieros

<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

<sup>e</sup> La suma del presupuesto del año 2018 asignado a las partidas de Bienes y Servicios, Otros Gastos y Adquisiciones de Activos No Financieros

<https://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2018&ap=ActProy>

La tabla 3.1, presenta el monto entregado por año a la UGEL.03 para gastos varios como la adquisición de mobiliaria, insumos y útiles de oficina para las instituciones educativas bajo su jurisdicción y sedes de la entidad, también, en los montos anuales detallados está considerado el pago del personal que se encuentra bajo el régimen especial CAS.

En el caso de las restricciones políticas se debe mencionar que la entidad al formar parte de la DRELM y esta, a su vez, al Ministerio de Educación, está regida por los lineamientos que estas emiten ya que, como ente rector, el MINEDU tiene la siguiente atribución:

Es competente en materia de educación, deporte y recreación y en las demás que se le asignen por ley. Es responsable de formular las políticas nacionales y sectoriales en armonía con los planes de desarrollo y política general del Estado, así como de supervisar y evaluar su cumplimiento. Ejerce sus competencias a nivel nacional (Decreto Supremo N.º 001, 2015, art. 2),

Lo mencionado atribuye a este órgano la capacidad de establecer la política educativa del país y también de influenciar en la gestión de las entidades que se encuentran dentro del sector.

La UGEL.03 está en la obligación de implementar los cambios en la normatividad legal vigente dictaminados por los entes rectores como son la SUNAT, Ministerio de Economía y Finanzas, Poder Judicial, entre otros.



## **CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Razones de índole técnica**

La Unidad de Gestión Educativa Local N° 03, como unidad ejecutora del sector público, está en la obligación de ejecutar lo dictaminado por la normatividad legal vigente, en tal sentido, los procedimientos, procesos y cumplimiento de tiempos deben ser acatados, conforme a lo dispuesto en dicha normatividad.

En el año 2014 los equipos funcionales, que integraban el área de administración de la entidad, venían desarrollando sus funciones sin tomar en cuenta la normativa establecida por lo que existía no solo un incumplimiento al procedimiento establecido sino también una infracción que podía tener implicancias administrativas, civiles y/o judiciales para los servidores y las servidoras. Esta situación era motivada debido a que la mayoría del personal carecía de las competencias necesarias.

### **4.2 Razones de índole económica**

Menos del 10% de su presupuesto de la UGEL.03 era asignado para adquirir bienes y servicios como útiles de oficina, material educativo para los colegios, dispositivos informáticos, contratación de personal bajo el régimen especial CAS, entre otros conceptos. Es por esa razón que, en el año 2014, el Ministerio de Educación otorgó un monto importante en el presupuesto para mejorar el desempeño de algunos equipos de trabajo de la entidad. Estos mayores recursos estaban destinados no solo para la contratación de personal bajo la modalidad de CAS sino también para la adquisición de equipamiento y mobiliario dentro de los que destacaban equipos informáticos y mobiliario para la atención directa al público.

Esta primera inversión fue reforzada por el ente rector en una segunda etapa que continuó con el proceso de mejora de la gestión en las Ugeles de Lima Metropolitana con el fin de reducir los prolongados tiempos de atención a las personas que llegan a realizar cualquier trámite, lo que generaba pérdida por hora-hombre y ausentismo en las aulas si

se toma en cuenta que la mayoría de usuarios eran docentes y directores de entidades educativas.

### **4.3 Razones de índole social**

En el acápite I del presente documento se han descrito las condiciones desfavorables que se tenían al momento de comenzar el proyecto entre las cuales se cita una denuncia contra la UGEL.03 realizada en la página web de Educación en Red y donde se acusa de negligencia y corrupción en la institución. Además de lo mencionado, en el año 2014, se podía observar en los pasillos de la entidad el malestar en las personas que la visitaban, así como las largas colas que se formaban principalmente en los ambientes de la oficina de mesa de partes y de atención al público.

Asimismo, existían en el Ministerio de Educación múltiples quejas y denuncias sobre el mal actuar de algunos trabajadores que integraban los diversos equipos de la entidad, lo que trajo como consecuencia la mala imagen institucional de la entidad.

Es preciso mencionar que, una de las razones por la cual se escoge el proceso de elaboración de certificados de estudios es porque es un documento que le permite al usuario o usuaria lo siguiente:

- Continuar con su educación superior ya que las instituciones educativas de nivel superior solicitan a la persona que ingresa a cursar una carrera ya sea de nivel técnico o universitaria la presentación del certificado de estudios para poder completar su inscripción en la institución.
- Estudiar en cualquier país a partir desde el nivel que le corresponde, y es que, es de conocimiento público que para que el MINEDU pueda visar el certificado de estudios que va a ir a la cancillería es necesario que éste sea visado por la UGEL a la que pertenece.
- Ingresar a trabajar a una empresa que solicite el certificado de estudios como requisito para que la persona puede suscribir el contrato correspondiente.

## **CAPÍTULO V: PROPUESTA Y RESULTADOS**

### **5.1 Solución propuesta**

A fin de dar solución a los problemas presentados en la UGEL.03 se genera un cambio en la forma de hacer las cosas designando como responsables de los diferentes equipos funcionales de la entidad a profesionales con las competencias necesarias para asumir la dirección y desarrollar las funciones propias de cada equipo. Asimismo, se repotencia la capacidad de los equipos dotándoles de mayor cantidad de servidores y servidoras, aprovechando la mayor cantidad de recursos proporcionados por el ente rector.

De igual forma, se implementaron los lineamientos dictados desde la alta dirección de la entidad consistentes en el cumplimiento de la normatividad legal vigente dentro de los plazos legalmente establecidos. Esta normativa determina los plazos máximos que se deben emplear para ejecutar los procesos a cargo de la institución, por lo que, en una primera etapa, se estableció la medición del tiempo de aquellos procesos de contacto directo con el público y los que involucraban manipular recursos monetarios de la entidad tomando en cuenta lo álgido que resulta este tipo de medios.

En tal sentido se propuso al jefe del área de administración implementar con una mayor celeridad la gestión por procesos tal y como lo dispone la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) la cual establece como uno de sus pilares centrales la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional (Decreto Supremo N° 004, 2013, inc. 3.2).

#### **5.1.1 Herramientas de la ingeniería industrial utilizadas**

La implementación de propuestas para mejorar la gestión de las entidades del Estado involucra la aplicación del ingenio, la constancia y la dedicación. En muchos casos, el personal encargado de la ejecución de estos proyectos no cuenta con el tiempo suficiente para llevar a cabo actividades de modernización ya que se encuentran involucrados en el día a día, debiendo recurrirse a un equipo especializado que se encuentre en capacidad de implementar las diversas soluciones que brindan las herramientas proporcionadas por la ingeniería industrial tales como, el diagrama de Pareto y el diagrama causa – efecto, entre

otras. Es así que, al interior de la UGEL.03 se formó un equipo de trabajo con dedicación exclusiva a esta tarea donde al autor del presente informe tuvo una participación relevante como apoyo directo del jefe del área de administración.

Estos medios brindaron un mejor panorama de aquellos problemas que ocasionaban el retraso en la elaboración de certificados de estudios razón por la cual se planteó el proyecto de mejora de procesos con la finalidad de corregir los problemas detectados, desde los más importante a los menos significativos.

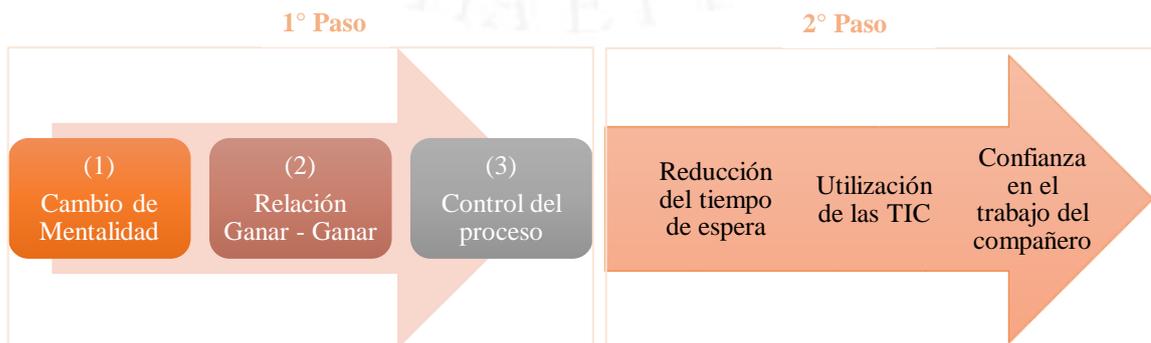
### **Implementación del proyecto de mejora de la elaboración de certificado de estudios**

El primer paso a seguir por el equipo responsable del proyecto fue la contratación de personal bajo el régimen especial CAS para el equipo de actas, certificados y títulos, lo cual se realizó de manera paulatina hasta el año 2016. Con el ingreso de un nuevo responsable de equipo, en mayo de ese mismo año, se dio inicio a la ejecución de las acciones planificadas las cuales eran necesarias para corregir las diferentes causas identificadas que ocasionaban la demora en la visación y emisión de certificados de estudios.

Con el apoyo y respaldo de los demás integrantes del equipo del proyecto, el coordinador y con el soporte del responsable del equipo del proyecto. implementó las actividades y/o tareas, las mismas que se hicieron en dos etapas, tal y como muestra en la imagen:

**Figura 5.1**

*Esquema de la implementación del proyecto de mejora*



La figura 5.1 muestra los pasos realizados por el equipo del proyecto, éstos tuvieron sus respectivas acciones. En el caso del primer paso fueron las siguientes:

- 1) Charlas destinadas a inducir un cambio en la mentalidad de los servidores y las servidoras lo que permitió que el personal actúe de manera diferente orientado a los resultados no solo cuando atendía de manera presencial al administrado sino también al momento de procesar los expedientes bajo su responsabilidad.
- 2) Establecer relaciones horizontales con los directivos y servidores de las instituciones educativas ya que estas proveen a la UGEL.03 de la información necesaria para constatar la veracidad de los datos que contienen los certificados de estudio que se remiten a la entidad para su visación. En este sentido, se estableció una relación ganar – ganar con estas instituciones educativas lo cual permitió no solo la atención preferente al personal que se comunicaba y solicitaba información a los colegios sino también de los trabajadores y las trabajadoras del área que mostraban predisposición para atender cualquier requerimiento de información efectuada por dichas instituciones.
- 3) Implementar indicadores de gestión, así como estándares de calidad permitiendo tener información que antes no se generaba en el equipo y que permitía conocer con mayor certeza la producción del equipo, por ejemplo, la cantidad de expedientes que se atendía dentro de los plazos establecidos por ley, la cantidad de certificados que contenían errores provenientes de las instituciones públicas, entre otros. Asimismo, se puso en marcha el nuevo estándar de calidad, el cual, estaba dirigido a llevar un control de las visaciones y emisiones de certificados utilizando un sello que se colocaba en la parte posterior del certificado donde se colocaba el número de visación a fin de identificar quien lo había procesado, entre otras referencias además de registrar este número de visación en una base de datos.

En el segundo paso del proyecto de mejora, se buscó reducir el tiempo de espera para la remisión de información consistente principalmente en las nóminas del estudiante las cuales eran necesarias para elaborar y comparar con las notas que aparecen en el certificado de estudios sometido a visación. En el año 2014, las transcripciones de las nóminas a un formulario preestablecido eran remitidas a la sede central, para el año 2017,

las fotocopias de estas nóminas eran enviadas por el equipo de archivo, que labora en un local alejado de la sede la UGEL.03, lo cual dificulta la remisión oportuna de las mismas. El proceso que se tenía implementado era ineficiente y riesgoso ya que el documento físico que contenía el requerimiento de información se transportaba de los ambientes de sede central de la entidad al Archivo Central en fechas previamente establecidas, dos veces por semana. A inicios del 2018, se trabajó en coordinación con el equipo de archivo y con la finalidad de reducir el tiempo de demora de remisión de información, se implementó el siguiente procedimiento: Ubicadas las nóminas que contenía la información que permitía generar o visar un certificado de estudios, el equipo de archivo central remitía al equipo de actas, certificados y títulos una copia de las nóminas de manera virtual sea en versión fotográfica o una versión escaneada, vía correo electrónico; teniendo como resultado que el flujo de información se acelere notablemente ya no se exigía que el personal del equipo de archivo fotocopie el documento físico de la nómina. Esto requirió de parte de los trabajadores involucrados en la emisión o visación de los certificados un acto de confianza hacia los trabajadores remitentes de la información ya que, a partir de esa modificación del procedimiento, ya no tendrían a la vista el documento original, pero podían exigirlo cada vez que lo consideraran necesario.

Es así que, de la base de datos del software SINAD, el cual, se utiliza para gestionar la documentación que ingresa a la institución o es generada por las diferentes oficinas, se muestra lo siguiente:

**Tabla 5.1**

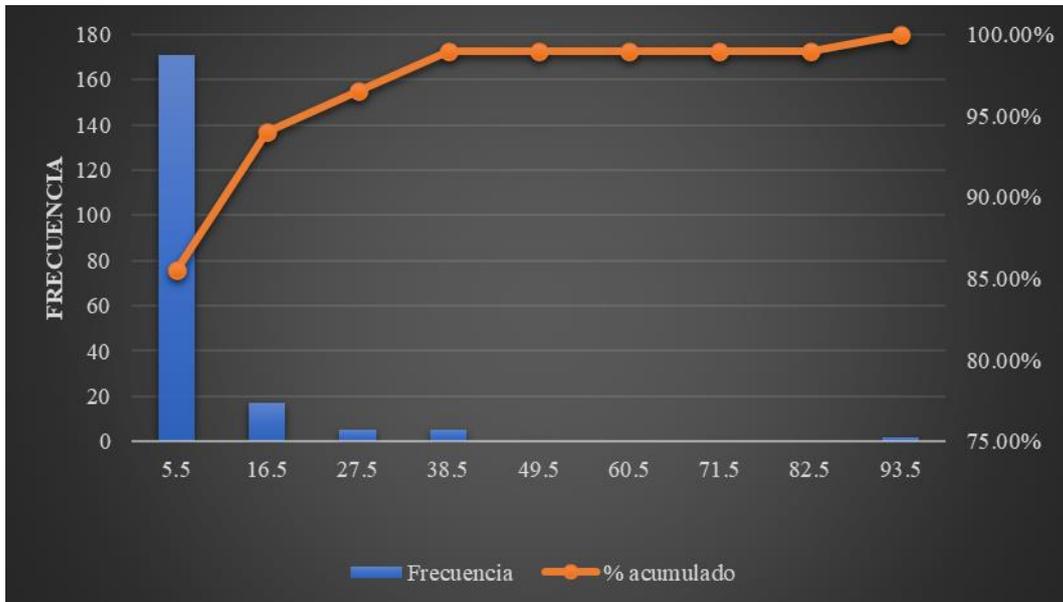
*Intervalo de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios del mes de febrero del 2017*

	<b>Clases</b>	<b>Marca</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Acumulada</b>	<b>% Frecuencia</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>0</b>	11	5.5	171	171	86%	85.50%
<b>11</b>	22	16.5	17	188	9%	94.00%
<b>22</b>	33	27.5	5	193	3%	96.50%
<b>33</b>	44	38.5	5	198	3%	99.00%
<b>44</b>	55	49.5	0	198	0%	99.00%
<b>55</b>	66	60.5	0	198	0%	99.00%
<b>66</b>	77	71.5	0	198	0%	99.00%
<b>77</b>	88	82.5	0	198	0%	99.00%
<b>88</b>	99	93.5	2	200	1%	100.00%

*Nota.* Los datos que se muestran son generados de la data proporcionada por el software SINAD, perteneciente al mes de febrero del 2017 de una muestra de 200 expedientes.

**Figura 5.2**

*Histograma de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios en el mes de febrero de 2017*



En la figura 5.2, se observa que, en el mes de febrero de 2017, el tiempo de elaboración del certificado de estudios ascendía a seis (06) días que se considera muy adecuado en un mes donde la demanda por este trámite se eleva.

Asimismo, en el área de administración se implementaba el proyecto de mejora de los procesos del equipo de trámite documentario que comenzó con la contratación de mayor cantidad de personal, lo que permitió prestar asistencia al administrado o administrada para que consigne información suficiente y en forma adecuada al momento de rellenar su solicitud y de esa forma facilitar la ubicación de las nóminas evitando tener que solicitar aclaraciones o mayor información necesaria para esta ubicación. Esta acción fue complementada con eventos de capacitación a los trabajadores para potenciar este servicio de orientación la cual consistía en instruir en el correcto llenado del FUT, a fin de corregir los errores e imprecisiones con los que estos documentos llegaban al equipo de actas, certificados y títulos, lo cual retrasaban su procesamiento.

Es preciso indicar que el proyecto no abarcó la elaboración de procedimientos, documentos que podían servir de guía al personal que trabaja en el equipo de actas, certificados y títulos, por lo que esto quedó pendiente de preparación. De igual modo, hasta junio del 2018, el equipo de logística, responsable de abastecer de bienes y servicios

(útiles de oficina, tóner, formatos, entre otros) a las diferentes oficinas no tenía una gestión adecuada que permitiera tener los materiales en la cantidad y oportunidad necesarios, colaborando en el retraso que experimentaba la ejecución del proceso de elaboración de certificados de estudios.

### **5.1.2 Buenas prácticas de gestión pública**

Desde hace algunos años la gestión en las entidades públicas ha venido cambiando con la incorporación de conceptos que permiten definir y medir el valor que estas entidades entregan a la sociedad utilizando metodologías, estándares y buenas prácticas que modifican y potencian su accionar, obteniendo mejores resultados a partir de que la ciudadanía pueda emitir una calificación sobre su trabajo. Estos conceptos, que ya vienen siendo aplicados en diferentes países que desean cambiar su gestión, son:

#### **Valor público**

La reducción en el tiempo de elaboración y entrega al usuario de un certificado de estudios por parte de la UGEL.03 es un claro ejemplo de generación de valor público ya que el administrado puede tener dicho documento en un menor tiempo lo que le permitirá continuar con sus trámites en forma más oportuna. Y es que el valor público para Blaug, es aquello que el público valora, por lo que la administración pública debe formar las preferencias de los ciudadanos, pero también aprender de ellos, de sus opiniones, intereses, experiencia y conocimiento colectivo (como se citó en García, 2015, p. 1).

Es por eso que, para reforzar lo citado en el párrafo precedente se menciona que, el equipo de actas, certificados y títulos del área de administración tenía un tiempo de elaboración de certificados de estudios, en el mes de agosto del 2017, mucho menor al que se tenía antes de implementar el proyecto, el cual, no superaba los diez (10) días en el 70% de sus expedientes, tal y como lo exige la normatividad legal vigente, lo que significó un cambio sustancial en el accionar de este equipo funcional, lo mencionado se observa a continuación:

**Tabla 5.2**

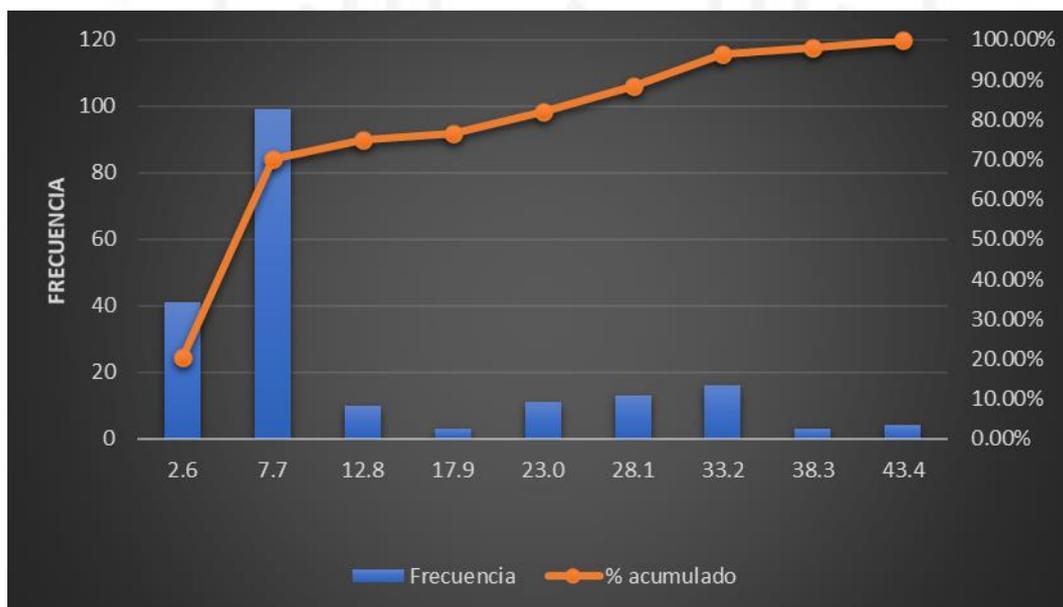
*Intervalo de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios del mes de agosto del 2017*

Clases	Marca	Frecuencia	F. Acumulada	% Frecuencia	% acumulado
0	5	2.6	41	21%	20.50%
5	10	7.7	99	50%	70.00%
10	15	12.8	10	5%	75.00%
15	20	17.9	3	2%	76.50%
20	26	23.0	11	6%	82.00%
26	31	28.1	13	7%	88.50%
31	36	33.2	16	8%	96.50%
36	41	38.3	3	2%	98.00%
41	46	43.4	4	2%	100.00%

*Nota.* Los datos que se muestran son generados de la data proporcionada por el software SINAD, perteneciente al mes de enero del 2017 de una muestra de 200 expedientes.

**Figura 5.3**

*Histograma de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios en el mes de agosto de 2017*



En la figura 5.3, se puede observar que, para agosto del año 2017 más del 70% de expedientes se atendían en ocho (08) días posteriores de la presentación del requerimiento, esto representaba una reducción en la espera por parte del usuario o

usuaria, lo que se podía traducir como valor público para el administrado o administrada de la entidad.

Es necesario mencionar que disminuir las colas y reducir el tiempo de espera en mesa de partes de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 genera que los usuarios y las usuarias, inviertan menos tiempo en la presentación de su solicitud lo cual trae como consecuencia una mejor estimación del trabajo realizado por la entidad lo cual es considerado como valor público que se define como “el valor que los ciudadanos obtienen de las actividades de los organismos públicos” (García, 2015, p. 2).

Es preciso indicar que se propone para la UGEL.03 una forma de medir el valor público generado por la entidad comenzando por aquellos bienes y/o servicios que realizan algunos equipos del área de administración en los que el administrado o la administrada pueda percibir el impacto cuando ocurre un cambio al momento de entregarlos. Así tenemos que esta propuesta está referida a cuantificar variables independientes una de la otra y que son asumidas por el administrado por lo que, si la entidad lograba disminuirlas, el usuario o usuaria observaría un cambio a su favor.

La primera de estas variables considera al monto en soles que deben pagar los usuarios por el bien o servicio entregado por la entidad. Este importe se debe establecer siguiendo los lineamientos de la guía metodológica para la determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad que se encuentra como anexo del Decreto Supremo N° 064-2010-PCM. El establecimiento del precio oficial del bien o servicio ofrecido, menor al que se venía cobrando, resultaría beneficioso para el usuario lo cual impactaría directamente a su economía trayendo como consecuencia una mejora en la imagen de la entidad.

La segunda variable esta relacionada con el número de horas-hombre utilizados por los usuarios y las usuarias para presentar su solicitud (expediente), consulta del estado de su trámite (dónde se encuentra su solicitud) y entrega del bien o servicio en mesa de partes de la UGEL.03 lo cual debe ser al menor tiempo posible para que, de esta manera, el administrado pueda disponer de mejor manera su tiempo y no emplearlo en esperar por la ejecución de un procedimiento. Esto es relevante debido a que en la entidad, hasta inicios del año 2014, procesaba los requerimientos con varias semanas de atraso, teniendo como consecuencia el deterioro de su imagen.

Es preciso indicar que estas dos variables al tener unidades de medida diferentes, ya que la primera está en unidades monetarias y la segunda en horas-hombre, no se pueden sumar por lo que, al momento de establecer el costo por un bien o servicio que debe ser asumido por el administrado o la administrada, se debe considerar estas dos variables de forma independiente, tal como se muestra a continuación:

$$Y = a + b$$

Y: El costo asumido por el administrado.

a: El monto a pagar por el bien o servicio.

b: El número de horas-hombre utilizados para realizar el trámite en la entidad.

De esta manera, se puede observar en la fórmula presentada que el costo asumido por el administrado o la administrada es el monto a pagar por el bien o servicio más el número de horas-hombre utilizados para realizar el trámite en la entidad. Siendo uno de los objetivos del área de administración la disminución del valor de una o de las dos variables lo que traerá como consecuencia un aumento en el valor público generado por la institución.

A manera de ejemplo y para graficar lo descrito en los párrafos precedentes, se detallará dos experiencias en instituciones del estado que se pueda calificar como un aumento en el valor público generado en estas entidades:

- Para el primer caso, se debe comentar que hubo una disminución considerable en el tiempo de espera para la obtención del documento (bien) solicitado. Es así que, para la tramitación de la partida de nacimiento en la ciudad de Lima Metropolitana, hace algunos años, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil – RENIEC, se demoraba dos (02) semanas. Tiempo después lo hacía en tres (03) días. A partir del año 2016 lo realizaba en treinta (30) minutos; esto originó un cambio en el concepto que tiene la persona a la institución mencionada y, por que no mencionarlo, un aumento del valor público generado por la RENIEC.
- El segundo caso, se refiere a la reducción del monto a pagar para la tramitación en el documento (bien) requerido. Y es que la Superintendencia Nacional de Migraciones, hace varios años atrás, cobraba por la emisión de un pasaporte tres (03) veces de lo que cuesta hoy en día y, a partir del año

2006, los usuarios no gastan tanto para obtener el mencionado documento lo que representa un ahorro para las personas que desean viajar afuera del país y un incremento en el valor público generado por esta entidad.

### **Construyendo la cadena de valor público del área de administración**

La Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 es una entidad pública que tiene, como cualquier institución del Estado, oficinas de aseoramiento, soporte y misionales. Cada una de estas áreas tiene como objetivo agregarle valor al trabajo que realizan para que, los usuarios puedan percibir el valor público que la institución otorga a la sociedad.

Una de las herramientas que permiten establecer en blanco y negro el valor generado por las instituciones del estado a través de sus órganos administrativos es la Cadena de Valor Público – CVP, la cual postula que:

El sector público puede ser atendido como un conjunto de instituciones dedicadas a generar productos – bienes o servicios- que se entregan a la población. Estos productos constituyen la razón de ser de una institución ya que a través de ellos satisfacen necesidades sociales contribuyendo de este modo en forma directa al logro de políticas. Los objetivos de política, a su vez, se operacionalizan en resultados e impactos esperados; ambos cotejables y susceptibles de seguimiento. Para producir los bienes y servicios se requieren cantidades y calidades adecuadas de insumos y para adquirirlos se necesitan recursos financieros. Se denomina operación al proceso mediante el cual se transforman recursos en productos. (Sotelo, 2012, pp. 1-20)

Es así que el instrumento presentado en el párrafo anterior tiene una importancia relevante para las entidades del estado que desean demostrar la eficacia y eficiencia de la labor que realizan. A su vez, las oficinas que se encuentran dentro de las entidades tienen la posibilidad de manifestar, a través de este modelo, que los recursos utilizados pertenecientes a la institución se emplean para la atención de los requerimientos que efectúan los usuarios y las usuarias.

A manera de ejemplo, se debe mencionar que uno de los productos generados dentro del área de administración, realizado por el equipo de actas, certificados y títulos, es el certificado de estudios. El proceso para la elaboración de dicho documento se inicia

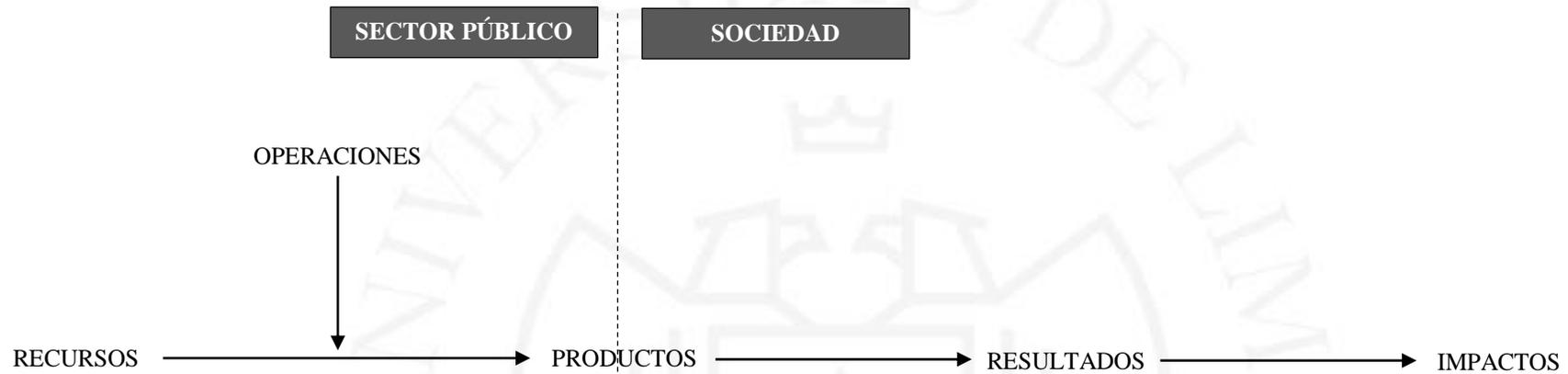
cuando la persona que requiere el documento se acerca a mesa de partes de la UGEL.03 e ingresa su solicitud a través de un FUT el cual contiene la información mínima necesaria para que el personal del equipo mencionado pueda realizar la búsqueda dentro de los archivos y registros que tiene la institución, extraer la información (notas del estudiante) y transcribirla en un formulario pre impreso (certificado) el mismo que, después, será firmado por un personal técnico y la coordinadora responsable del equipo, culminando con la numeración del certificado.

Lo señalado en el párrafo precedente se va a utilizar para elaborar la cadena de la valor público (figura 5.4) la cual grafica los recursos, operaciones, productos, resultados e impactos generados al realizar el producto certificado de estudios.



**Figura 5.4**

*Cadena de valor público para la elaboración del certificado de estudios*



RECURSOS	OPERACIONES	PRODUCTOS	RESULTADOS	IMPACTOS
<b>Materiales:</b> - Formato de certificados de estudio.  <b>Información:</b> - Datos del estudiante.  <b>Recursos Humanos:</b> - Técnicos(as), especialistas, coordinador(a)	- Buscar en los registros de la entidad a la persona. - Extraer la información del estudiante. - Elaborar el certificado. - Numerar y registrar el certificado. - Visar y firmar el certificado.	Certificado de Secundaria	- Documento de calidad. - Reducción en el tiempo de elaboración.	- Menor utilización del tiempo del administrado para obtener el certificado de secundaria. - Cambio en la percepción de los usuarios y usuarios que tienen de la entidad.

Como se puede observar en la figura 5.4 la cadena de valor público presenta los resultados e impactos generados al entregar el producto, siendo los efectos producidos: menor utilización del tiempo del administrado para obtener el certificado de estudios y un cambio en la percepción de los usuarios que tienen de la entidad, uno de los objetivos de gestión del área de administración.

Por lo expuesto, se debe mencionar que el modelo cadena de valor público es una herramienta que permitirá al área de administración de la UGEL.03 mostrar cómo es que, de los recursos utilizados en la elaboración de productos, se logra impactar de manera positiva en el administrado o la administrada cuando se trabaja enfocándose en ese objetivo.

## **5.2 Resultados obtenidos**

La Unidad de Gestión Educativa Local N° 03, a junio del 2018, presentó los siguientes resultados:

- El tiempo de visación y emisión de un certificado de estudios se redujo a menos de diez (10) días.
- El número de quejas que recibía de manera presencial el Equipo de Actas, Certificados y Títulos se redujo en un 50%.
- Reducción del 70% al 20% de expedientes procesados después del plazo establecidos por la normatividad legal vigente.
- Desembalse de los expedientes de solicitud de visación y emisión de certificados de estudios.

## **5.3 Implementación de la solución diseñada**

En la implementación de las diversas soluciones, las cuales tuvieron de base las herramientas de ingeniería industrial, se requirió, no solo el apoyo de la directiva de la institución sino también se tuvo el compromiso de las personas contratadas bajo el régimen especial CAS, que ocuparon el puesto de coordinador o coordinadora en los equipos funcionales del área de administración.

Es así que, como primer paso de la implementación del proyecto de mejora de procesos se dotó de personal al equipo de actas, certificados y títulos a partir del año

2014, incrementando su capacidad de procesamiento de expedientes y atención al público permitiendo así que los servidores y las servidoras que prestaban servicios en la elaboración de certificados de estudios se concentraran en dicha tarea y dejando a otras trabajadoras de la oficina en mención la atención al público.

De la misma manera, a partir del año 2014, se fue incrementando no solo los dispositivos pertenecientes a las tecnologías de información, sino también, de mobiliario, lo cual, permitió potenciar las capacidades del personal que laboraba en el mencionado equipo, también, se pudo ordenar aquellas nóminas que mantiene en custodia la institución.

En el año 2016, y debido a las constantes quejas de los usuarios y las usuarias por la demora en la elaboración del certificado de estudios, el jefe del área de administración a sugerencia del equipo responsable decidió cambiar al coordinador a partir de mayo de ese año, lo cual permitió que se genere un cambio en el accionar de esa oficina que trajo resultados que pueden ser corroborados. Es así que, con la data proveniente del software SINAD se hace un análisis y se determina el tiempo de elaboración de certificado de estudios, el cual, ascendía a 6 días, a diciembre del 2016, tal y como se muestra a continuación:

**Tabla 5.3**

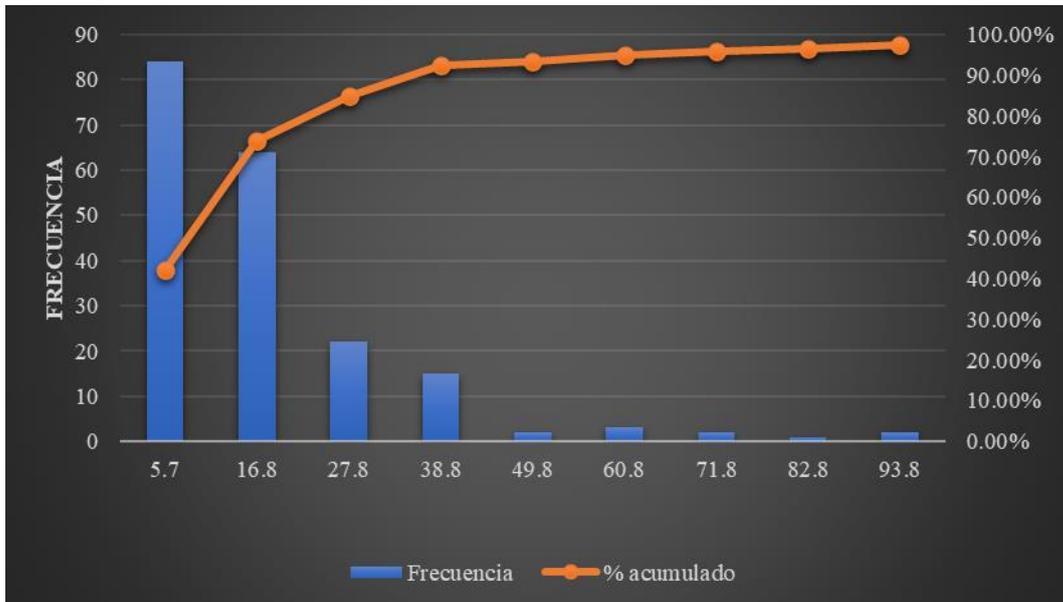
*Intervalo de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios del mes de diciembre de 2016*

	<b>Clases</b>	<b>Marca</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Acumulada</b>	<b>% Frecuencia</b>	<b>% acumulado</b>
<b>0</b>	11	5.7	84	84	43.08%	42.00%
<b>11</b>	22	16.8	64	148	32.82%	74.00%
<b>22</b>	33	27.8	22	170	11.28%	85.00%
<b>33</b>	44	38.8	15	185	7.69%	92.50%
<b>44</b>	55	49.8	2	187	1.03%	93.50%
<b>55</b>	66	60.8	3	190	1.54%	95.00%
<b>66</b>	77	71.8	2	192	1.03%	96.00%
<b>77</b>	88	82.8	1	193	0.51%	96.50%
<b>88</b>	99	93.8	2	195	1.03%	97.50%

*Nota.* Los datos que se muestran son generados de la data proporcionada por el software SINAD, perteneciente al mes de diciembre del 2016 de una muestra de 200 expedientes.

**Figura 5.5**

*Histograma de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios en el mes de diciembre de 2016*

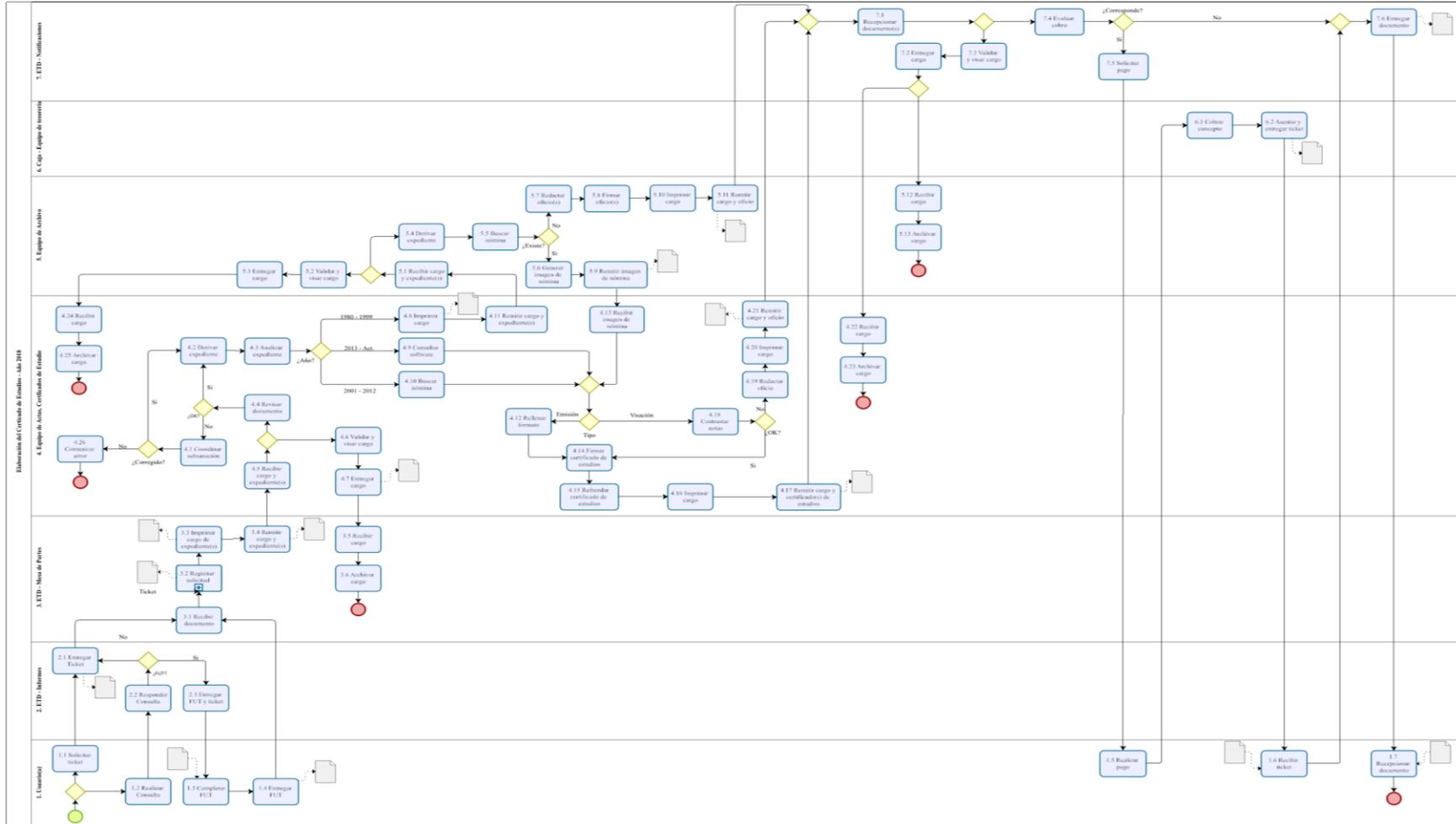


De la figura 5.5 se advierte que más del 40% de los expedientes se procesan en 6 días, lo cual, constituye una prueba fehaciente de que el proyecto iba en la dirección adecuada, asimismo, las quejas de los usuarios y las usuarias comenzaban a disminuir.

Es preciso indicar que, en la mayoría de los casos, no se registró en documentos oficiales la evolución de cada implementación, además, se tenía que actuar sobre la marcha y tomar las acciones correctivas cuando existía un desvío en el rumbo establecido. Sin embargo, se debe mencionar que el proceso de elaboración de certificados de estudios cambia para adaptarse a las nuevas exigencias y así como otros procesos de las oficinas de la UGEL.03 utiliza las herramientas que te proporciona el software SINAD para llevar un mejor control de sus actividades así tenemos que, para junio del 2018 el proceso había variado y se muestra en la siguiente imagen.

**Figura 5.6**

*Diagrama de flujo de procesos de la elaboración del certificado de estudios en el año 2018*



En la figura 5.6, se aprecia el diagrama de flujo del proceso de elaboración de certificados de estudios en junio del 2018, en el cual, existen en los diferentes equipos actividades que permiten llevar un control de sus diferentes etapas, por lo que, el proceso al ser supervisado comete menos errores. Así tenemos que, la entrega y recepción de expedientes que va acompañada con el cargo respectivo, mejorando estos procesos con este documento, ya que permite a las diversas oficinas tener una prueba de la documentación entregada.

Es preciso mencionar que, la utilización del documento cargo, el cual, es generado por el software SINAD permitió no solo controlar el proceso de remisión y recepción de expedientes, también, el personal de las diferentes oficinas pudo ver la trazabilidad del mismo y el tiempo que el documento permanecía en una de ellas. Es así que, para junio del 2018 el proceso de elaboración de certificados de estudios mostraba lo siguiente:

**Tabla 5.4**

*Intervalo de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios del mes de junio de 2018*

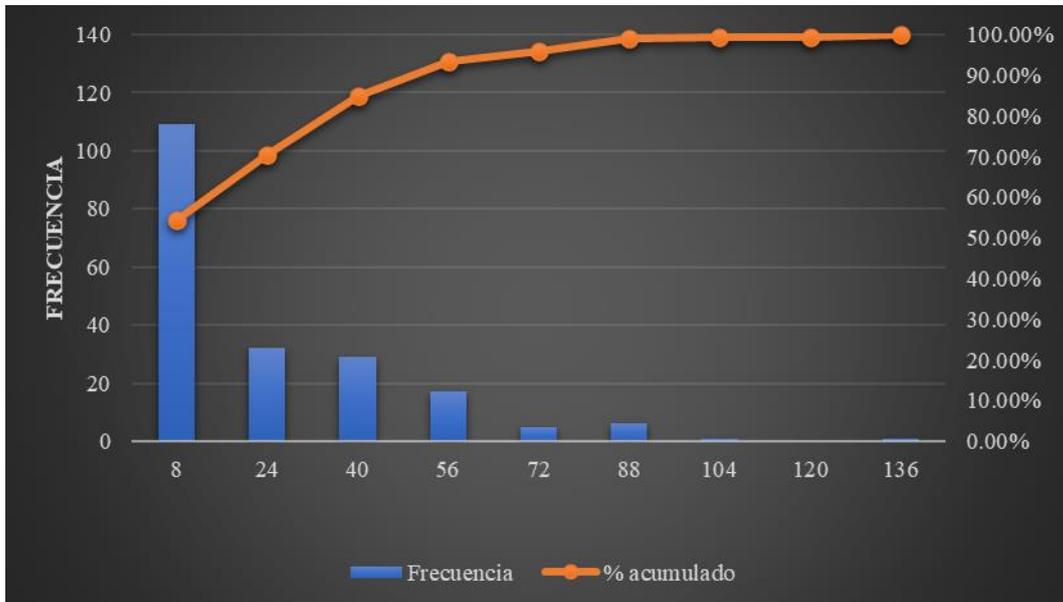
	<b>Clases</b>	<b>Marca</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>F. Acumulada</b>	<b>% Frecuencia</b>	<b>% acumulado</b>
<b>0</b>	16	8	109	109	54.50%	54.50%
<b>16</b>	32	24	32	141	16.00%	70.50%
<b>32</b>	48	40	29	170	14.50%	85.00%
<b>48</b>	64	56	17	187	8.50%	93.50%
<b>64</b>	80	72	5	192	2.50%	96.00%
<b>80</b>	96	88	6	198	3.00%	99.00%
<b>96</b>	112	104	1	199	0.50%	99.50%
<b>112</b>	128	120	0	199	0.00%	99.50%
<b>128</b>	144	136	1	200	0.50%	100.00%

*Nota.* Los datos que se muestran son generados de la data proporcionada por el software SINAD, perteneciente al mes de junio del 2018 de una muestra de 200 expedientes.

En la figura 5.7, se puede observar que más el 54% de los expedientes se procesan en ocho (08) días, esto se puede interpretar como la sostenibilidad del proyecto en el tiempo, a pesar que, para esa fecha, el coordinar contratado en el año 2016 ya no prestaba servicios para la entidad y hubo una reducción de personal en el equipo.

**Figura 5.7**

*Histograma de frecuencias del tiempo de elaboración de un certificado de estudios en el mes de junio de 2018*



Se debe hacer mención que en junio del año 2018 la implementación del proyecto de mejora del proceso de elaboración de certificados de estudios no pudo mejorar la actividad destinada a informar al usuario o usuaria cuando el equipo de actas, certificados y título no atendía un requerimiento porque no existen las nóminas correspondientes en los ambientes de la oficina en mención.

### **Evaluación del rendimiento del presupuesto otorgado al proyecto**

La implementación del proyecto – mejora de procesos en el área de administración de la UGEL.03 – tiene como una de sus finalidades optimizar el nivel de servicio para lo cual se realizaron las acciones correspondientes. En ese sentido, el presupuesto destinado para la ejecución de actividades debe tener un rendimiento el cual se intenta establecer por el equipo responsable del proyecto considerando herramientas que te brinda la metodología de evaluación de proyectos como son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el indicador beneficio – costo.

Las herramientas mencionadas tienen como precedente determinar los ingresos (beneficios) y los egresos (costos) que se incurren y que provienen de la ciudadanía y la institución respectivamente.

Para establecer los beneficios el responsable del proyecto recomendó utilizar como demanda la cantidad de expedientes mensuales que, si se tiene en cuenta lo detallado en capítulos anteriores asciende a 1200 mensuales (partiendo de una demanda semanal de 300 expedientes), asimismo, se considera que una persona visita por lo menos una (01) vez mas de las que regularmente corresponde, estas son para solicitar la elaboración de certificado de estudios y recoger el documento requerido.

También, se debe tener en cuenta que cada usuario o usuaria tienen un costo de oportunidad que pierde por esa visita infructífera a la entidad, por lo que, se presume que este es dos (02) veces el costo por hora – hombre que invierte el administrado o administrada para realizar el trámite. A demás, y tomando de referencia un artículo periodístico del diario La República en el cual menciona que “los limeños emplean de 2 horas a más para desplazarse a sus actividades de trabajo y estudio” (Reyes, 2019, sección de Sociedad). Se calcula que una persona gasta cinco (05) horas – hombre en visitar la institución.

Es preciso mencionar que, la UGEL.03 al ser una entidad pública no puede considerar tener ingresos a consecuencia de la venta de productos (bienes o servicios), ni mucho menos, obtener utilidad por la transacción, es por eso que para fines de este informe se contempla el escenario que el único valor monetario a tomar en cuenta es la hora – hombre que proviene del salario mensual mínimo establecido de S/ 930.00 y que si se tiene en cuenta un (01) mes de 30 días y una jornada de ocho (08) horas por día, se obtiene una cantidad ascendente a S/ 3.9 , el cual será utilizado para calcular el costo mensual acumulado que gasta la ciudadanía en la obtención del certificado de estudios de la UGEL.03. Esta premisa parte por la necesidad de cuantificar en unidades monetarias el gasto incurrido y así, someterlo con lo que le cuesta a la institución la ejecución del proceso de elaboración de certificado de estudios.

De lo expuesto en párrafos anteriores se tiene la siguiente formula:

$$\text{Costo}_{\text{mensual}} = \text{Demanda}_{\text{mensual}} * \text{Monto}_{\text{H-H}} * \text{N}^{\circ} \text{H} - \text{H}_{\text{gastadas}} * \text{Razon}_{\text{C. de Opor.}} * \text{N}^{\circ} \text{Visitas}_{\text{extras}}$$

Reemplazando los valores mencionados líneas arriba, se tiene:

$$\text{Costo}_{\text{mensual}} = 1200 * 3.9 * 5 * 2 * 1 = \text{S}/46,800.00$$

El costo mensual que incurre los administrados y las administradas para la obtención del certificado de estudios y que equivale a S/46,800.00, es para la UGEL.03 un beneficio que otorga cuando los usuarios dejan de incurrir en este, tal y como se presentó en acápite anteriores, por lo que, se toma en cuenta para la elaboración del flujo de caja a presentar.

Asimismo, la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 para otorgar el servicio incurre en diferentes costos, lo más resaltantes son en la adquisición de dispositivos TIC e inmobiliario (escritorios, estanterías, otros) como inversión inicial, también, están los útiles de oficina utilizados mensualmente y sobre todo el pago a las personas que ejecutan el proceso de elaboración de certificados de estudios entre otros más, ejecutados en el área.

La remuneración (en el caso del personal CAS y CAP) y el monto por el servicio (contratación por recibo por honorarios) realizado se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 5.5**

*Listado del personal del equipo de actas, certificados y títulos del año 2017*

N°	Puesto	Modalidad de contratación	Monto (S/) mensual
1	TÉCNICO(A)	CAP	1705.38
3	TÉCNICO(A)	CAP	1728.63
4	TÉCNICO(A)	CAP	1705.38
5	ASISTENTE	CAS	2,000.00
6	TÉCNICO(A)	CAS	2,500.00
7	TÉCNICO(A)	CAS	2,500.00
8	SECRETARIA	CAS	2,500.00
9	COORDINADOR	CAS	3,500.00
10	LOCADOR(A) DE SERVICIO	SNP	2,000.00
11	LOCADOR(A) DE SERVICIO	SNP	2,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>22,139.39</b>

En la tabla 5.5, muestra el número total de personas que llegaron a trabajar en el equipo de actas, certificados y títulos del área de administración en el año 2017, el cual obtuvo los resultados que se presentan en páginas anteriores.

A partir de los conceptos expuestos en este acápite se formula el flujo de caja económico, presentado en la tabla 5.6, el cual permitirá obtener los indicadores VAN y TIR y así evaluar si la inversión y los costos en que se incurren para la implementación

del proyecto tienen un rendimiento adecuado sobre el presupuesto asignado que se establece en 30%, este porcentaje se plantea como el costo de oportunidad por no mejorar otros servicios que dan los diferentes equipos funcionales del área.



**Tabla 5.6***Flujo de caja económico del proyecto*

	Monto (S/) para el año 2017												
	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INGRESOS</b>													
Beneficio		46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00
<i>Total Ingresos</i>		46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00	46,800.00
<b>EGRESOS</b>													
Adquisición de bienes	-30,000.00												
Honorarios		22,139.39	22,139.39	22,139.39	22,139.39	22,139.39	22,139.39	22,139.39	22,139.39	22,139.39	22,139.39	22,139.39	22,139.39
Útiles de oficina		1,032.00	1,032.00	1,032.00	1,032.00	1,032.00	1,032.00	1,032.00	1,032.00	1,032.00	1,032.00	1,032.00	1,032.00
<i>Total Egresos</i>	-30,000.00	23,171.39	23,171.39	23,171.39	23,171.39	23,171.39	23,171.39	23,171.39	23,171.39	23,171.39	23,171.39	23,171.39	23,171.39
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>-30,000.00</b>	<b>23,628.61</b>											

Para este proyecto se utilizó la tasa efectiva del 30%.

VAN = S/ 45,381.41

TIR = 79%

B/C = 2.51

En la tabla 5.6 se observa la proyección de los montos en soles del proyecto para el año 2017, en el cual por cada mes de enero a diciembre se tendrá un beneficio de S/ 46,800.00, un costo de egresos mensual ascendente a S/ 23,171.39 que se divide en honorarios por S/ 22,139.00 y S/ 1,032.00 de útiles de oficina; teniendo como flujo de caja económico por mes la cantidad de S/ 23,628.61.

A partir de la obtención del flujo de caja económico se calculó el VAN que asciende a S/ 45,381.41 y nos muestra que el proyecto tiene un rendimiento que resulta favorable sobre el presupuesto utilizado. Asimismo, se computó la TIR que tiene un valor de 79% que es superior al 30% (tasa efectiva) establecido por los directivos de la entidad que confirma que la ejecución de este proyecto es conveniente para el área de administración y con un índice Beneficio – Costo (B/C) que nos muestra que por cada sol invertido en la mejora del servicio vamos a tener un rendimiento de S/ 2.51 para este proyecto beneficiando así a los usuarios y las usuarias de la entidad.

También, se debe mencionar que al tener un monto de S/ 45,381.41 de VAN se contempla la idea que la UGEL.03 adquiere 45,381.41 Unidades de Valor Público (UVP) que contribuye al capital de imagen que tiene que tener toda entidad del estado.

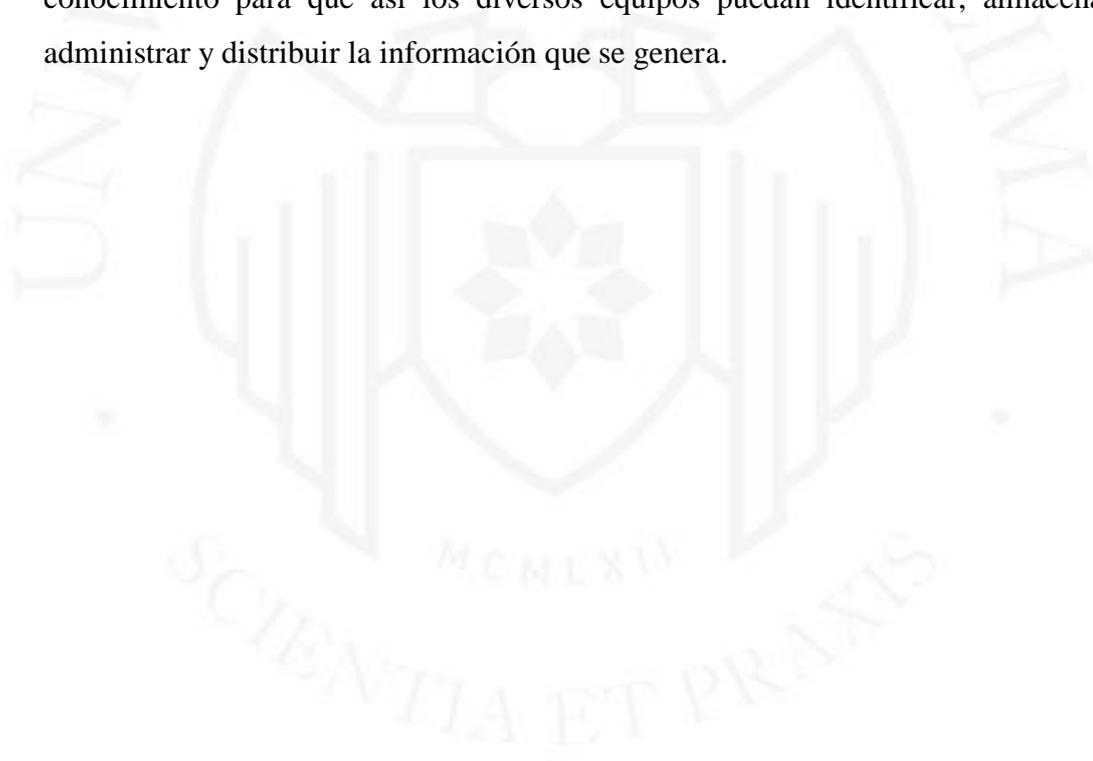
Por todo lo expuesto en este acápite, se infiere que la utilización de los indicadores económicos presentados contribuye a determinar la viabilidad del proyecto y a su vez permiten que el equipo responsable del mismo muestre variables económicas para la toma de decisiones, la que recaen en el personal directivo de la entidad.

## CONCLUSIONES

- Los problemas encontrados que afectaban la ejecución de algunos procesos del área de administración estaban referidos a la relación con el proveedor, la satisfacción de los usuarios o usuarias y la atención de requerimientos, ocasionando el 70% de expedientes no atendidos dentro del plazo y que para junio del 2018 se redujo al 20%.
- Las actividades desempeñadas que permitieron mejorar algunos procesos ejecutados por el área de administración como el tiempo de elaboración de certificados de estudios que llegó a suprimir los veinte (20) días extras de demora, impactaron directamente y de manera positiva al administrado.
- El valor público entregado por la UGEL.03 a través de la mejora de indicadores como es la reducción del tiempo de atención de los requerimientos del área de administración se comprobó con la reducción de quejas y reclamos de los usuarios y las usuarias en un 50%.
- La utilización de indicadores económicos que antes no se usaban como el VAN que asciende a S/ 45,381.41 y la TIR de 79% nos muestra que el proyecto de mejora de procesos en el área de administración es factible, viable y justifica el gasto del presupuesto utilizado.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 implementar el proyecto de mejora de procesos en el resto de áreas e incentivar el uso de las herramientas que proporciona la ingeniería industrial y las buenas prácticas que hoy existen para la gestión pública, tomando en cuenta que la premisa debe ser brindar un mejor servicio.
- Se sugiere al área de administración, así como a las demás oficinas de la UGEL.03 la preparación, gestión, implementación y mantenimiento del proyecto de gestión del conocimiento para que así los diversos equipos puedan identificar, almacenar, administrar y distribuir la información que se genera.



## REFERENCIAS

- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (s.f.). SERVIR presentó a 11 gerentes públicos para las UGELES de Lima del Ministerio de Educación. <https://www.servir.gob.pe/servir-presento-a-11-gerentes-publicos-para-las-ugeles-de-lima-del-ministerio-de-educacion/>
- Decreto Supremo N° 004, 1996, Delimitan el ámbito jurisdiccional de los órganos desconcentrados de educación de Lima y Callao. (30 de julio de 1996). <http://www.ugel02.gob.pe/sites/default/files/expedientes/D.S.%20N%C2%B0%20004-96-ED.pdf>
- Decreto Supremo N° 023, 2003, Se dictan disposiciones de emergencia y reforma en aplicación de la ley general de educación. (18 de septiembre de 2003). <http://www.ugel06.gob.pe/portal/images/transparencia/use-a-ugel-ds-023-2013-ed.PDF>
- Decreto Supremo N° 064, 2010, Decreto supremo que aprueba la metodología de determinación de costos de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad comprendidos en los textos únicos de procedimientos administrativos de las entidades públicas, en cumplimiento del numeral 44.6 del artículo 44° de la Ley N° 27444, ley del procedimiento administrativo general (04 de junio de 2010). <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/357084/DS-064-2010-PCM.pdf>
- Decreto Supremo N° 004, 2013, Aprueba la política nacional de modernización de la gestión pública. (09 de enero de 2013). <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/DS-004-2013-PCM-Aprueba-la-PNMGP.pdf>
- Decreto Supremo N° 001, 2015, Aprueba el reglamento de organización y funciones del Ministerio de Educación. (31 de enero de 2015). [http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/ds\\_001-2015-minedu.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/xtras/ds_001-2015-minedu.pdf)
- Educación en Red (06 de mayo de 2012). UGEL 03 Entre el caos, la negligencia y la corrupción: Hace 5 meses no paga a directores encargados de colegios de Lima. Recuperado el 08 de octubre de 2020, de <https://www.educacionenred.pe/noticia/?portada=19494#ixzz6RRyT0aMu>
- García, J. (2015). Gestión pública y valor público. Revista Actualidad Gubernamental N° 78. (pp. I4-I6). <http://200.13.244.221:8080/SGI/SGI/Registros/05.%20Capacitaciones/01.%20Memorias%20capacitaci%C3%B3n/Capacitaci%C3%B3n%20Icontec/valor%20publico1.pdf>

- Ley N° 27444, 2001, Ley del procedimiento administrativo general. (11 de abril de 2001).  
[http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/delitos\\_omision/ley27444.pdf](http://www4.congreso.gob.pe/historico/cip/materiales/delitos_omision/ley27444.pdf)
- Ley N° 28044, 2003, Ley general de educación. (17 de julio de 2003).  
[http://www.minedu.gob.pe/p/ley\\_general\\_de\\_educacion\\_28044.pdf](http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf)
- Ley N° 29158, 2007, Ley orgánica del poder ejecutivo. (18 de diciembre de 2007).  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/8983/29158.pdf>
- Limeños pierden 60 horas en el tráfico al mes, según estudio. Investigación señala que ese porcentaje de limeños emplea entre 2 horas a más para desplazarse a sus actividades de trabajo y estudio. (28 de mayo de 2019). *La República*.  
<https://larepublica.pe/sociedad/1321015-lima-limenes-pierden-60-horas-trafico-mes-estudio-universidad-piura/>
- Resolución Ministerial N° 114, 2001, Aprueban el reglamento de organización y funciones de las direcciones de educación de Lima y Callao y de las unidades de servicios educativos. (22 de febrero de 2001).  
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/164876-114-2001-ed>
- Resolución Ministerial N° 215, 2015, Aprueba el manual de operaciones de la dirección regional de Lima Metropolitana. (01 de abril de 2015).  
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/168626-215-2015-minedu>
- Sotelo, A. (octubre, 2012). De Cadena de valor público y planteamiento estratégico, limitaciones y virtudes del modelo por Sotelo. XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública (17) pp. 1-20.  
[https://www.academia.edu/8080504/Cadena\\_de\\_valor\\_publico\\_y\\_planteamiento\\_estrategico\\_limitaciones\\_y\\_virtudes\\_del\\_modelo](https://www.academia.edu/8080504/Cadena_de_valor_publico_y_planteamiento_estrategico_limitaciones_y_virtudes_del_modelo)

## BIBLIOGRAFIA

Lineamientos N. 001-2019 (Lima). (21 de febrero de 2019). Presidencia del Consejo de Ministros: Secretaría de Gestión Pública. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/297226/RSGP004\\_y\\_Lineamientos\\_001-2019.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/297226/RSGP004_y_Lineamientos_001-2019.pdf)

