

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL
DE HUAMANGA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE MINAS, GEOLOGÍA Y
CIVIL**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE
SISTEMAS**



TESIS

**“Desempeño de los procesos misionales para distribución de
material educativo en la UGEL Sucre, 2019”**

PRESENTADO POR:

Bach. Withney VIZCARRA MAQUERA

Asesor:

Dr. Ing. Efraín Elías PORRAS FLORES

Para optar el título profesional de:

INGENIERA DE SISTEMAS

AYACUCHO - PERÚ

2022

DEDICATORIA

Esta Tesis se la dedico de manera especial a mi madre que está en el cielo, desde donde me ilumina y motiva para seguir adelante.

A mi padre y familia que me brindan todo su apoyo, amor y comprensión; apoyándome y guiándome siempre a seguir el camino correcto.

También dedico esta tesis a mis maestros y amigos por el apoyo y motivación constante para alcanzar mis metas.

AGRADECIMIENTO

A mi alma mater la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga por mi formación como profesional, a mi asesor DR. Efraín Elías Porras Flores y al Ing. Jorge Luis Yucra Huaytalla por todo el apoyo brindado en el desarrollo y culminación de esta investigación.

CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	VII
INTRODUCCIÓN	VIII

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. DIAGNÓSTICO Y ENUNCIADO DEL PROBLEMA	9
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	12
1.4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE INVESTIGACIÓN	12
1.4.1 JUSTIFICACION DE INVESTIGACIÓN	12
1.4.2 DELIMITACIÓN	13

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	14
2.2 MARCO TEORICO	15
2.2.1 PROCESOS MISIONALES	15
2.2.1.1 EFICIENCIA	18
2.2.1.2 EFICACIA	19
2.2.2 MATERIAL EDUCATIVO	20
2.2.2.1 IMPRESOS	20
2.2.2.2 CONCRETOS O MANIPULATIVOS	21
2.2.2.3 DIGITALES	21
2.2.3 UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL	21
2.2.4 BUEN INICIO EL AÑO ESCOLAR	22
2.2.5 GESTIÓN POR PROCESOS	22
2.2.5.1 PROCESO	23
2.2.5.2 TIPOS DE PROCESO	24
2.2.5.3 NIVELES DE PROCESOS	24
2.2.5.4 INDICADORES	25

2.2.6	METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS	27
2.2.6.1	CONDICIONES PREVIAS	28
2.2.6.2	ETAPA PREPARATORIA.....	29
2.2.6.3	ETAPA DIAGNOSTICO E IDENTIFICACION DE PROCESOS	31
2.2.7	INSTRUCTIVO PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	42
2.2.7.1	ETAPA DE PLANIFICACIÓN	42
2.2.7.2	ETAPA DE ELABORACIÓN	44
2.2.7.3	ETAPA DE EVALUACIÓN	45
2.2.8	BIZAGI MODELER	47
2.2.8.1	FIGURAS DEL ESTÁNDAR BPMN	47
2.2.9	POBLACIÓN	55
2.2.10	MUESTRA	56
2.2.11	CENSO	56

CAPITULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	58
3.2	NIVEL DE INVESTIGACIÓN	58
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	58
3.4	VARIABLES E INDICADORES	58
3.4.1	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	58
3.4.2	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	59
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR DATOS	59
3.5.1	TÉCNICAS PARA RECOLECTAR DATOS	59
3.5.2	INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR DATOS	60
3.6	HERRAMIENTAS PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS E INFORMACIÓN	60
3.7	TÉCNICAS PARA APLICAR LA GESTIÓN POR PROCESOS	61

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1	ANÁLISIS DE PROCESOS	64
-----	----------------------------	----

4.1.1	GRADO DE AVANCE DE LA ENTIDAD RESPECTO A LA GESTIÓN POR PROCESOS	64
4.1.2	MATRIZ CLIENTE PRODUCTO	64
4.1.3	INVENTARIO DE PROCESOS NIVEL (0, 1, 2)	65
4.1.4	MAPA DE PROCESOS ACTUAL (NIVEL 0)	69
4.2	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	70
4.2.1	FICHA TÉCNICA DEL PROCESO (NIVEL 0)	70
4.2.2	DIAGRAMA DE BLOQUES	84
4.2.3	FICHA DE PROCESO HASTA EL PENÚLTIMO NIVEL	88
4.2.4	DIAGRAMAS DE FLUJO O FLUJOGRAMAS DEL PROCEDIMIENTO	112
4.3	MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS MISIONALES EN LA DISTRIBUCION DE MATERIAL EDUCATIVO	129
4.3.1	ETAPA DE PLANIFICACION	129
4.3.1.1	IDENTIFICAR MISIÓN Y OBJETIVOS	129
4.3.1.2	ESTABLECER LAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO	131
4.3.1.3	ESTABLECIMIENTO DE RESPONSABILIDADES	133
4.3.2	ETAPA DE ELABORACIÓN	133
4.3.2.1	ESTABLECIMIENTO DE REFERENTES Y VALORES A ALCANZAR	133
4.3.2.2	CONSTRUCCIÓN DE LA FÓRMULA	134
4.3.2.3	RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	135
4.3.3	ETAPA DE EVALUACIÓN	135
4.3.3.1	VALIDACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO	135
4.3.3.2	ANALISIS DE RESULTADOS	141

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	CONCLUSIONES	144
5.2	RECOMENDACIONES	144

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	146
--------------------------------	-----

ANEXOS	149
--------------	-----

RESUMEN

La UGEL Sucre, es la encargada de realizar el proceso de distribución de material educativo en todas las II.EE. públicas de la provincia de Sucre, garantizando en buen inicio del año escolar. El problema indica que la UGEL Sucre, no tiene una descripción detallada de sus procesos misionales relacionados a la distribución de material educativo y, por ello no existe, control adecuado del uso de recursos y el cumplimiento de metas y objetivos.

El objetivo de la investigación es, determinar el valor de las dimensiones del desempeño de los procesos misionales, mediante técnicas e instrumentos, la metodología para la implementación de la gestión por procesos, el software para el modelamiento de procesos y el instructivo para la formulación de indicadores de desempeño, a fin de conocer y dar seguimiento a los procesos misionales de distribución de material educativo en la UGEL Sucre del año 2019. El estudio realizado es; observacional, retrospectivo, transversal y descriptivo, con nivel de investigación descriptiva.

Para la descripción de los procesos involucrados se usó la metodología de gestión por procesos y el modelador de procesos de negocios Bizagi Modeler. Se describieron siete procesos misionales involucrados en la distribución de material educativo, se realizaron fichas de los procesos involucrados y se desarrolló los diagramas de flujo correspondientes. La recolección de datos se realizó con las técnicas de análisis documental y la entrevista, haciendo uso de los instrumentos, guía de análisis documental y la guía de entrevista.

Para alcanzar los objetivos de investigación, se aplicó el instructivo para la formulación de indicadores de desempeño, obteniendo que la UGEL Sucre es eficiente en la obtención de resultados trazados y en el uso de sus recursos; de igual forma es eficaz en el logro de sus objetivos trazados.

PALABRAS CLAVE

Proceso misional, gestión por procesos, desempeño, material educativo, eficiencia, eficacia.

INTRODUCCIÓN

“Los procesos misionales como aquellos que transforman los recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido al cliente” (Pérez, 2004, p.71).

La gestión por procesos hace que las necesidades organizativas internas de la organización y la satisfacción de los clientes sean compatibles, persiguiendo el mejoramiento continuo de las actividades de la organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de sus procesos (Carvajal et al., 2017).

La metodología para la implementación de la gestión por procesos presenta orientaciones y pautas metodológicas para la gestión por procesos, las que deben desarrollarse por cada entidad dependiendo de su naturaleza, particularidades y grado de avance (SGP/PCM, 2014).

El desarrollo de la metodología para la formulación de indicadores de desempeño, inicia con la identificación de la misión, objetivos y los principales productos de una organización; requiere también de la elaboración de las medidas de desempeño, determinación de responsables, valores de referencia, definición de fórmulas, etc. (DGPP/MEF, 2010).

El motivo que me impulsa a realizar esta investigación, es medir el desempeño de los procesos misionales de distribución de material educativo, para que la UGEL Sucre, pueda seguir trabajando eficaz y eficientemente o, generar acciones de mejora a los problemas encontrados y, así garantizar el acceso oportuno y pertinente del material educativo.

El problema a estudiar es cuál es el valor de las dimensiones del desempeño de los procesos misionales para la distribución de material educativo en la UGEL Sucre con datos para el año 2019. La investigación tiene como objetivo, poder medir el desempeño de los procesos misionales de distribución de material educativo.

Los objetivos específicos son: a) Analizar, describir y medir la eficiencia de los procesos misionales de distribución de material educativo. b) Analizar, describir y medir la eficacia de los procesos misionales de distribución de material educativo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

1.1. DIAGNÓSTICO Y ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Conforme a lo dispuesto en el literal a) del artículo 80 de la Ley N° 28044, establece “Como función del Ministerio de Educación el definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con las regiones, la política educativa y pedagógica nacional, así como establecer políticas específicas de equidad.”

En el artículo 01° de la RM N° 0543-2013-ED, se aprueba la Norma técnica denominada “Normas y Procedimientos para la gestión del proceso de distribución de materiales y recursos educativos para las instituciones y programas educativos públicos y centros de recursos educativos”, la misma que fue modificada a través de la RM N°645-2016-MINEDU.

La UGEL Sucre es la encargada de realizar el proceso de distribución de material educativo a todas las instituciones educativas públicas de la provincia de Sucre, para garantizar la entrega oportuna y pertinente de material educativo anteriores al Buen inicio del año escolar.

Los procesos misionales de distribución de material educativo no se conocen a fondo, por ello no se puede recolectar y analizar óptimamente los resultados que nos lleven al cumplimiento de sus objetivos y metas.

Los procesos misionales de distribución de material educativo tienen diversas actividades en las cuales no se puede identificar con precisión el estado en que se encuentran; no se conoce la información relacionada con el desenvolvimiento, esfuerzos y logros de resultados de la institución, y no se puede identificar las problemáticas asociadas a la realización de los procesos misionales. Todo esto afecta directamente a la satisfacción de los estudiantes y docentes en las II.EE durante el Buen Inicio del año Escolar; ya que no se pueden tomar acciones de mejora y no se puede conocer a tiempo el estado de los recursos con los que se cuenta.

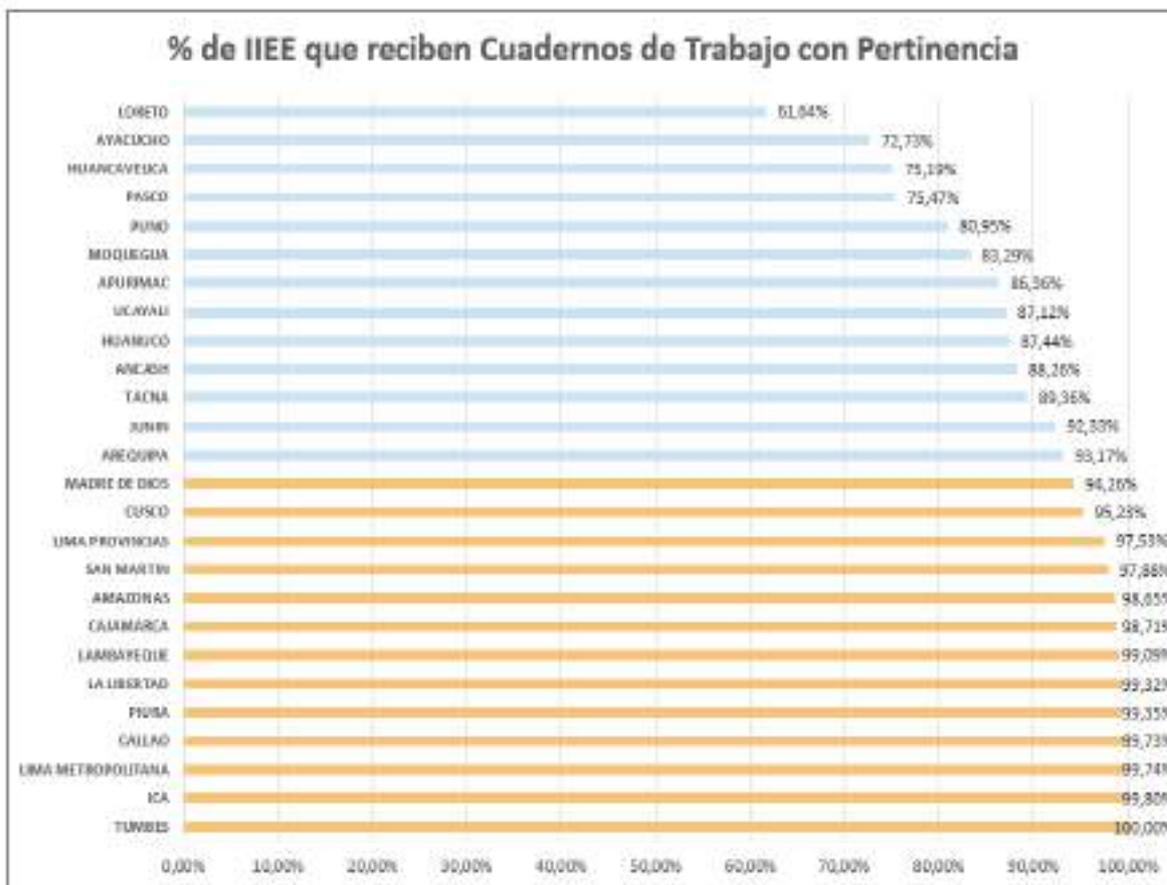
Tabla 1*Distribución de material educativo BIAE & NO BIAE a las II.EE.*

DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO BIAE & NO BIAE A LAS II.EE											
EJECUTORA	TOTAL, PROGRAMADO POR EL MINEDU	CANTIDAD PECOSA MINEDU	CANTIDAD NEA UGEL	CARGADO MINEDU	ENTREGADO UGEL	SALDO PROGRAMADO POR LA UGEL	TOTAL, PROGRAMADO POR LA UGEL	CANTIDAD PECOSA EMITIDA DE UGEL A IIEE (*)	% DE SALIDA DE UGEL	CANTIDAD PECOSA UGEL CON CONF. DE RECEPCIÓN EN IIEE	% LLEGADA A IIEE
AYACUCHO	1775671	1775671	1775638	1775671	1775671	90800	1684871	1680562	99,74%	1664440	98,79%
DRE AYACUCHO	985	985	952	985	985	0	985	952	96,65%	952	96,65%
UGEL CANGALLO	76070	76070	76070	76070	76070	10320	65750	65750	100,00%	65750	100,00%
UGEL HUAMANGA	634855	634855	634855	634855	634855	0	634855	634855	100,00%	632002	99,55%
UGEL HUANCASANCOS	28675	28675	28675	28675	28675	4300	24375	24339	99,85%	24339	99,85%
UGEL HUANTA	302016	302016	302016	302016	302016	6364	295652	295652	100,00%	294545	99,63%
UGEL LA MAR	280931	280931	280931	280931	280931	22716	258215	258215	100,00%	253716	98,26%
UGEL LUCANAS	172604	172604	172604	172604	172604	8762	163842	163842	100,00%	163780	99,96%
UGEL PARINACOCNAS	87023	87023	87023	87023	87023	9276	77747	74760	96,16%	72749	93,57%
UGEL PAUCAR DE SARASARA	33424	33424	33424	33424	33424	0	33424	32420	97,00%	32420	97,00%
UGEL SUCRE	40173	40173	40173	40173	40173	10913	29260	29254	99,98%	27576	94,24%
UGEL VÍCTOR FAJARDO	53828	53828	53828	53828	53828	10061	43767	43762	99,99%	43762	99,99%
UGEL VILCASHUAMÁN	65087	65087	65087	65087	65087	8088	56999	56761	99,58%	52849	92,72%

Fuente: UGEL Sucre (2019).

Figura 1

Porcentaje de I.I.E.E. que recibieron cuadernos de trabajo con pertinencia.



Fuente: SIGA y SIGEMA (2019).

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es el valor de las dimensiones del desempeño de los procesos misionales para la distribución de material educativo en la UGEL Sucre, 2019?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿Cuánto es la eficiencia de los procesos misionales para la distribución de material educativo?
- ¿Cuánto es la eficacia de los procesos misionales para la distribución de material educativo?

1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Determinar el valor de las dimensiones del desempeño de los procesos misionales, mediante técnicas e instrumentos, la metodología para la implementación de la gestión por procesos, el software para el modelamiento de procesos y el instructivo para la formulación de indicadores de desempeño, a fin de conocer y dar seguimiento a los procesos misionales de distribución de material educativo en la UGEL Sucre, 2019.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a. Analizar, describir y medir la eficiencia de los procesos misionales de distribución de material educativo.
- b. Analizar, describir y medir la eficacia de los procesos misionales de distribución de material educativo.

1.4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACION DE INVESTIGACIÓN

La UGEL Sucre necesita conocer y dar seguimiento a el avance en el logro de los resultados de los procesos misionales relacionados a la distribución de material educativo, desde la recepción de materiales en los almacenes de la UGEL Sucre hasta su distribución a las instituciones educativas para el buen inicio del año escolar; se determinará el valor del desempeño de los procesos misionales de distribución de material educativo para proporcionar información importante que permita identificar indicios de problemas que ayuden a determinar estrategias y acciones de mejora.

Se justifica en el aspecto técnico ya que se pretende determinar el valor del desempeño de los procesos misionales de distribución de material educativo; se usará la metodología para la implementación de la gestión por procesos y el instructivo para la formulación de indicadores de desempeño.

Se justifica en el aspecto económico, porque al determinar el valor desempeño y brindar información relevante para la toma acciones de mejora, se invertirán menos recursos y se lograrán mejores resultados, logrando optimizar la eficiencia y eficacia en los procesos

misionales de distribución de material educativo.

Se justifica en el aspecto social, porque al determinar el valor del desempeño se tomarán acciones que mejoren el cumplimiento de objetivos y metas de la UGEL Sucre, de esta manera se contribuirá al desarrollo de nuestra región y los estudiantes tendrán de manera oportuna y pertinente el material educativo para el buen inicio del año escolar.

1.4.2 DELIMITACIÓN

El estudio se realizará a los procesos misionales relacionados a la distribución de material educativo en la UGEL Sucre, 2019.

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Chanduvi (2016) en su tesis, “Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL”, indica que una UGEL es una asociación estratégica entre sus docentes, padres de familia, organizaciones del estado y sociedad; considera que todos ellos son el soporte para la mejora en la calidad del servicio educativo.

Concluye que el modelo de Gestión de procesos ejecutado en el proyecto, facilita lograr resultados prácticos, se tiene el caso en la mejora de la eficacia y eficiencia que se evidencia en la reducción de un 63.89% y el incremento de hasta 4 veces las unidades procesadas. Menciona también, que la introducción de la gestión de la Calidad implica el análisis, diseño e implantación de principios y concepciones de gestión, incluyendo el análisis de sus procesos en diferentes niveles y también el análisis de las actividades de la organización. Con ello permite mejorar la gestión, el desempeño y la satisfacción de los clientes y/o usuarios de las organizaciones.

Ramos et al. (2019), en su trabajo de investigación, “Propuesta de marco referencial para el mejoramiento del proceso de distribución de materiales educativos en la UGEL Andahuaylas”, afirma que los materiales educativos llegan de manera tardía a las IIEE, es decir posterior al buen inicio del año escolar, lo cual entorpece en la elaboración de los temas a tratar que realizan los docentes, afectando el logro de aprendizaje de los alumnos.

Gonzales (2017), en su tesis, “Análisis de la distribución directa de material educativo a instituciones educativas - caso Rutas de Aprendizaje”, concluye, que la distribución tardía de los recursos educativos se debe a diferentes factores como el poco compromiso que asumen transportistas contratadas para este fin, a la supervisión inadecuada del proceso, la falta de experiencia del personal contratado y el hecho de no haber planeado con anterioridad las fechas de distribución con entrega directa de material educativo.

Herrera (2015), en su tesis, “Gestión por procesos para el control del material educativo en el servicio nacional de adiestramiento en trabajo industrial (SENATI) – CFP Huancayo”, concluyo que el control del material educativo mejoró con implantación de la gestión por procesos, logrando obtener un manejo eficiente de los materiales educativos con un tiempo reducido de manera considerable en la recepción, almacenamiento y revisión del material educativo recepcionado; además, se establecieron responsabilidades por cada tarea realizada, permitiendo establecer la cantidad de material educativo en almacén de manera actualizada al 97%. Menciona también que, la mejora de los subprocesos de recepción, almacenamiento y verificación de material educativo; permitieron establecer un periodo de quince días para el check list de manuales recibidos, permitiendo así corregir los problemas ocasionados por faltantes en el material educativo (manuales) en el inicio del periodo lectivo. Sostiene que antes de implementar la gestión por procesos, se tenía una cantidad de materiales educativos faltantes que ascendía a los 20 158 manuales, ahora en la actualidad, la cantidad de material(manuales) faltantes es de 440, lo cual refleja el 3% de la cantidad de materiales requeridos.

Gallardo (2019), en su tesis, “Gestión de abastecimiento y distribución de los materiales en la Unidad de Gestión Educativa Local Tarapoto” menciona que, hay un nivel de abastecimiento deficiente y desorganización en la elaboración del detalle de compras a realizar, por ello se dificulta la colocación de los materiales en la plataforma virtual; también existen problemas en el control de calidad y el stock de materiales recibidos, ya que estos no se organizan de acuerdo a las líneas educativas. Su investigación indica que hay un déficit en las actividades realizadas por sus colaboradores, ya que éstas no se realizan de forma adecuada ocasionando retraso en las entregas; por lo tanto visualiza que hay una relación entre las gestiones que se realiza en el área de abastecimiento y la distribución de materiales educativos, ya que tienen un grado de correlación positiva de 0,816 y el nivel de significancia es de nivel 0, entonces se rechaza la hipótesis nula por ende se acepta la hipótesis alterna, la cual indica que hay una relación significativa entre la gestión de abastecimiento y distribución de los materiales educativos en la UGEL Tarapoto 2018.

2.2 MARCO TEORICO

2.2.1 PROCESOS MISIONALES

“Los procesos misionales como aquellos que transforman los recursos para obtener

el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido al cliente” (Pérez, 2004, p.71).

Pérez (2004) también menciona que a pesar que estos procesos misionales aportan un gran valor añadido, estos no pueden funcionar por si solos, puesto que necesitan hacer uso de recursos para su ejecución y también necesitan de información para su gestión y control adecuado.

Según Keen (1997), los procesos misionales son aquellos que cumplen cuatro criterios; el primer criterio es que sea recurrente, el segundo indica que estos procesos afectan algunos aspectos de la capacidad organizacional, el tercero menciona que un proceso requiere organización; y por último menciona que un proceso misional se realiza en diferentes formas que contribuyen a el valor, costos, servicios o calidad de la organización.

Para Ortiz y Serrano (2013), los procesos misionales (operativos), son aquellos procesos que consumen recursos y transforman entradas; puesto que estos procesos están implicados de forma directa con la prestación de servicios, son los responsables de crear valor para los clientes.

Según la secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de ministros (SGP/PCM) (2014), los procesos misionales, son aquellos que incorporan los requisitos y necesidades del cliente o destinatario de los bienes y servicios ofrecidos; estos procesos son los encargados de lograr la satisfacción del cliente y agregan valor.

Malca (2017) define un proceso misional u operativo, como aquel en el cual se elaboran o transforman los recursos en bienes y/o servicios; estos recursos pueden incluir el talento humano, la infraestructura de la organización, las finanzas y las tecnologías con las que cuenta la organización. Estos procesos se realizan incorporando las necesidades del cliente para lograr su satisfacción.

Según Bravo (2015), los procesos de la misión (misionales), son aquellos relacionados directamente con la razón de existir de la organización y también satisfacen las necesidades de los destinatarios a través de los productos y/o servicios que proveen.

Carvajal , Valls, Lemoine y Alcivar (2017) define a los procesos misionales como aquellos que “ Se identifican y distinguen a la entidad. Atañan a varias areas de la empresa y tienen impacto directo en el cliente externo creando valor para este. Son aquellos que directamente contribuyen a realizar el producto o brindar el servicio” (p. 28).

Para Carvajal , Valls, Lemoine y Alcivar (2017), en los procesos misionales se pueden identificar elementos como las entradas o inputs, el proceso en si, como una secuencia de actividades y una salida o output que sera el resultado del proceso. Para la evaluacion del funcionamiento global del proceso se menciona el uso de los indicadores de eficacia y eficiencia, estos indicadores permitiran medir los resultados del proceso y las variaciones habituales que se podrian producir.

“Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente. Son los procesos operativos necesarios para la realización del producto o servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad” (Bermúdez, 2013, p. 09).

(Bermúdez, 2013) menciona también, que en un proceso misional o clave se tiene contacto directo con el cliente y que estos son necesarios para la realización del producto o servicio brindado por una organización; y que estos son, tal vez, los que más se prestan a mediciones por su comportamiento interno y sus resultados se miden con instrumentos y unidades.

Desde este punto de vista de los procesos, se pueden identificar diversos tipos de indicadores dependiendo del criterio que utilicemos para analizar el proceso, que son: eficiencia, de economía de los procesos, de economía de los insumos, eficacia, calidad, etc.

Un proceso se describe como una serie de actividades o etapas (fases) orientadas a generar valor agregado, sobre una entrada o insumo, con el objetivo de conseguir un resultado que satisfaga las demandas realizadas por un cliente interno o externo; resaltando en la premisa que un proceso misional está relacionado de forma directa con la misión y objetivos de la organización e impacta directamente en el cliente (Rincón, 2012).

Rincón (2012), también menciona que un proceso cuenta con medidas fundamentales como la eficiencia, indicando así que todo proceso debe ser eficiente y que las organizaciones deben minimizar sus recursos para realizar sus procesos de manera eficaz; disminuyendo el

desperdicio y eliminando las actividades que no generan valor.

2.2.1.1 EFICIENCIA

Eficiencia significa utilizar correctamente los recursos disponibles. La eficiencia está orientada hacia la mejor forma de realizar las cosas, haciendo uso de los recursos (personas, maquinas, materias primas, etc.) de forma racional. La eficiencia se enfoca en los medios y métodos más indicados que aseguren la optimización de los recursos disponibles (Chiavenato, 2004).

Para Alonso (2004), a la eficiencia le importa la forma en la cual se logran los objetivos, con la relación de los inputs utilizados y los outputs obtenidos. Se distinguen varias definiciones de la eficiencia siendo una de ellas la razón de los inputs y los outputs, también se define como la cantidad de recursos usados en la producción de un output, o bien como la capacidad técnica de una organización para minimizar los costes en transformar inputs específicos en outputs aceptables.

“El término eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos; con frecuencia usamos la palabra eficiencia como sinónimo de hacer bien las cosas, lo cual implica no desperdiciar recursos” (Robbins y Coulter, 2014, p.08).

La eficiencia es la medida de la productividad o aprovechamiento de los recursos para alcanzar una meta. Se menciona que una organización es eficiente cuando su gerente reduce al mínimo la cantidad de insumos usados, o también cuando el gerente reduce los tiempos requeridos para la producción de un bien o servicio (Jones y George, 2010).

Según la Dirección General del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas (2010), la eficiencia se define como la relación entre dos magnitudes, una de ellas es la producción de un bien o servicio y la otra el uso de insumos (humanos, económicos o bienes) para su generación. La eficiencia es un indicador dirigido a la producción de bienes y/o servicios, que mide la utilización mínima de recursos disponibles; permitiendo hacer seguimiento a la relación entre el logro de los resultados y los recursos utilizados para su cumplimiento.

Por su parte, Bonnefoy y Armijo (2005), conceptualiza a la eficiencia como la relación de dos magnitudes físicas: la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados en la realización del producto. La eficiencia se define como alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posibles, o también como la producción de la mayor cantidad de bienes o servicios posibles dado el nivel de recursos disponibles.

2.2.1.2 EFICACIA

“La eficacia suele definirse en términos de hacer lo correcto o, en otras palabras, efectuar aquellas actividades laborales que derivarán en el logro de los objetivos de la empresa” (Robbins y Coulter, 2014, p.08).

Según Alonso (2004), la eficacia, se relaciona al grado en el cual se logran los objetivos organizacionales, apoyándose en la relación de entradas obtenidas y salidas deseadas. La eficiencia es la medida del grado en que las salidas obtenidas y situaciones dentro de la organización sirven para alcanzar los objetivos trazados; también se puede definir, como la capacidad de una organización para maximizar sus ganancias por cualquier medio.

“La eficacia es una medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen” (Jones y George, 2010, p.06).

Según DGPP/MEF (2010), la eficacia cuantifica el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de una organización, programa o proyecto sin considerar los recursos utilizados. Para medir la eficacia será necesario que los objetivos y/o los resultados de la organización, programa o proyecto estén claramente determinados.

La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas; se refiere a la medición del cumplimiento de los objetivos de la organización como un todo, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello (Bonnefoy y Armijo,2005).

2.2.2 MATERIAL EDUCATIVO

Según el Ministerio de Educación (2019), “Los materiales educativos son recursos de diversa naturaleza que se utilizan en los procesos pedagógicos con el fin de que los estudiantes desarrollen de manera autónoma, reflexiva e interactiva a sus aprendizajes” (p. 06).

Los materiales educativos tienen como finalidad, el favorecer el proceso de la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, por ello se consideran ciertas características; como son las direcciones, características, nivel y forma de atención (MINEDU, 2019).

2.2.2.1 IMPRESOS

“Son materiales educativos que se presentan en soporte de papel o similar, tela, plástico, etc. que utilizan el lenguaje escrito, la tipografía o el sistema braille, entre otros, para cumplir sus fines pedagógicos además pueden presentar imágenes, fotografías o gráficos” (MINEDU, 2019, p. 06).

El MINEDU (2019) las clasifica de la siguiente forma:

- a. Cuadernos de trabajo: Es un material educativo de un solo uso, diseñado con intención pedagógica(estructurado)y que contiene actividades para desarrollar en el mismo; tales como, ejercicios, resolución de problemas, juegos, entre otros, con el propósito de reforzar sus aprendizajes.
- b. Texto escolar: Es un material educativo de un solo uso o más, diseñado con intención pedagógica(estructurado)y que presenta situaciones, información, actividades y diversas referencias organizadas a través de capítulos, partes, unidades, fichas u otra estructura para un determinado nivel, grado o ciclo.
- c. Libro u otros similares: Es un material que presenta información de diversos temas, fomenta el placer de la lectura y/o el desarrollo de habilidades como la investigación, la indagación, el análisis, entre otras.
- d. Herramienta curricular: Es un material para los docentes, contiene orientaciones para planificar, dirigir y evaluar el proceso de enseñanza dentro del aula y/o planificar la gestión pedagógica de la institución educativa.
- e. De soporte al proceso educativo: Es un material que facilita la información a

la comunidad educativa. Por ejemplo, Gua para familias, Guías de prevención de desastres, entre otros (p.07).

2.2.2.2 CONCRETOS O MANIPULATIVOS

“Son materiales educativos de diferentes características, elaborados con diversos insumos, tanto estructurados como no estructurados, que se ofrecen a los estudiantes para ser manipulados o explorados, con la intención de favorecer el proceso de aprendizaje” (MINEDU,2019, p.07).

Dentro de esta clasificación se pueden encontrar los juegos de construcción, bloques de madera, figuras geométricas, poliedros desarmables, etc.,

2.2.2.3 DIGITALES

“Son materiales educativos presentados en soporte digital y diseñados con intención pedagógica(estructurados). Su formato permite su producción, almacenamiento, distribución, modificación y disposición” (MINEDU,2019, p.08).

El MINEDU (2019) las clasifica de la siguiente forma:

- Dispositivos digitales tales como las computadoras, smartphones, tablets, etc.
- Servicios digitales como son las plataformas educativas como PeruEduca, bibliotecas digitales, repositorios digitales, etc.

2.2.3 UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL

La Dirección Regional de Educación Piura (2016), menciona que una UGEL (Unidad de Gestión Educativa Local) es una entidad de ejecución descentralizada dentro de un Gobierno Regional, cuenta con autonomía en el ámbito de su competencia, y depende administrativa y normativamente de una DRE (Dirección Regional de Educación).

Una UGEL es la encargada de implementar políticas educativas en el ámbito territorial al que pertenecen, conduciendo la gestión y provisión de los servicios educativos en sus diferentes direcciones, trabajando de manera articulada con las organizaciones públicas locales y privadas en su jurisdicción.

2.2.4 BUEN INICIO EL AÑO ESCOLAR

Amawta (2020), menciona que, el Plan para el Buen Inicio del Año Escolar (BIAE) tiene como objetivo o finalidad preveer acciones que aseguren las condiciones institucionales y pedagógicas para el inicio oportuno y pertinente de las actividades de aprendizaje en las instituciones educativas; garantizando una formación integral y de calidad en los estudiantes.

La elaboración del Plan anual BIAE se da con la participación de diferentes actores educativos, en ella se busca generar las mejores condiciones que promuevan los aprendizajes de los estudiantes; están acciones incluyen el logro de una Institución educativa amable, limpia y segura.

2.2.5 GESTIÓN POR PROCESOS

Según Bravo (2009), “la gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes” (p.32).

La gestión de procesos apoya en aumento de la productividad dentro de una organización y apoya el control de la gestión para mejorar sus variables clave. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos; ofreciendo la posibilidad de tomar acciones sobre ellos, permitiéndonos: describir los procesos, rediseñar los procesos, mejorar los procesos o compararlos (Bravo,2009).

Según el Ministerio de Fomento (2005), la gestión por procesos permite dotar a las organizaciones, de una estructura horizontal que cuente con una clara visión de orientación hacia el cliente final. Los procesos definidos por la gestión por procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, y debe señalar las responsabilidades de todos sus miembros, así como también tener un responsable y equipo de personas asignado.

Tabla 2

Principales diferencias entre el enfoque funcional y la gestión por procesos orientada a resultados.

Enfoque Funcional(vertical)

Gestión por Procesos (Horizontal)

Énfasis en la producción del bien o servicio	Énfasis en el cliente o destinatario de los bienes o servicios
Busca a los culpables del error	Busca los motivos por los que sucedieron errores
Se limita a controlar la labor de sus colaboradores	Se enfoca en desarrollar las competencias de sus colaboradores
Se limita a solo realizar su trabajo	Busca realizar un trabajo eficaz
Toma tiempo adaptarse a los cambios	Sea adapta velozmente a los cambios de entorno
Enfocado en el trabajo por departamentos o áreas	Enfocado en el trabajo en equipo
Coordinación lenta	Coordinación Rápida

Fuente: SGP/PCM (2014).

2.2.5.1 PROCESO

Bravo (2009), define teóricamente al proceso como, una totalidad que cumple un objetivo en específico y agrega valor al cliente. Es un sistema de creación de riqueza e inicia y termina transacciones para un cliente en un periodo de tiempo.

Los procesos son definidos como una secuencia de actividades que transforman una entrada o insumo (una solicitud de un bien o un servicio) en una salida (la entrega del bien o el servicio), añadiéndole un valor en cada etapa de la cadena (mejores condiciones de calidad/precio, rapidez, facilidad, comodidad, entre otros). (SGP/PCM, 2014, p.03)

Figura 2

Entradas y salidas de un proceso.



Fuente: SGP/PCM (2014).

2.2.5.2 TIPOS DE PROCESO

Según la SGP/PCM (2014) , una organización trabaja con tres tipos de procesos, los que se muestran en la siguiente gráfica del Mapa de Procesos:

Figura 3

Descripción de los tipos de procesos.



Fuente: SGP/PCM (2014).

2.2.5.3 NIVELES DE PROCESOS

La SGP/PCM (2014), define la existencia de tres niveles de procesos como parte de la Metodología de Gestión por Procesos: proceso de nivel 0; proceso de nivel 1 y proceso de nivel 2; por otro lado, existen entidades que pueden definir mayores niveles de desagregación de acuerdo a la complejidad de su organización.

La SGP/PCM (2014) menciona también que un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos que deban ser incluidos en su función.

- a. Proceso de nivel 0: Son grupos de procesos unidos por una característica en especial, a estos procesos se les conoce como macroprocesos. Es el nivel más alto de representación dentro de los procesos, siendo el modelo principal de la organización y se representa con un diagrama de mapa de procesos.

- b. Proceso de nivel 1: Es un proceso en su primer nivel de desagregación, siendo este un proceso de nivel 0.
- c. Proceso de nivel 2: Es el segundo nivel de desagregación, de un proceso desagregado de nivel 0.
- d. Proceso de nivel N: Es el ultimo nivel de desagregación, de un proceso desagregado de nivel 0.
- e. Actividad: Es un conjunto de tareas afines y coordinadas requeridas para lograr un resultado, los cuales normalmente se desarrollan dentro de un proceso de nivel n.
- f. Tarea: Pasos a seguir para la ejecución de una actividad (SGP/PCM, 2014).

Figura 4

Nivel de procesos.



Fuente: SGP/PCM (2014).

2.2.5.4 INDICADORES

Según la DGPP/MEF (2010), los indicadores de gestión o desempeño son herramientas que nos brindan información cuantitativa del desenvolvimiento y los logros obtenidos en una institución, proyecto, programa o actividad, en el marco de sus objetivos estratégicos y su Misión. Estos indicadores permiten describir características, fenómenos o comportamientos de los resultados obtenidos, o también permite la comparación de estos resultados con períodos anteriores, metas o compromisos.

Un indicador de gestión es una medida asociada a una característica del resultado, del

bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos; que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos planificados (SGP/PCM, 2014, p.06).

La importancia y características de un indicador se pueden visualizar en la Tabla 3, detallada a continuación:

Tabla 3

Características de los indicadores.

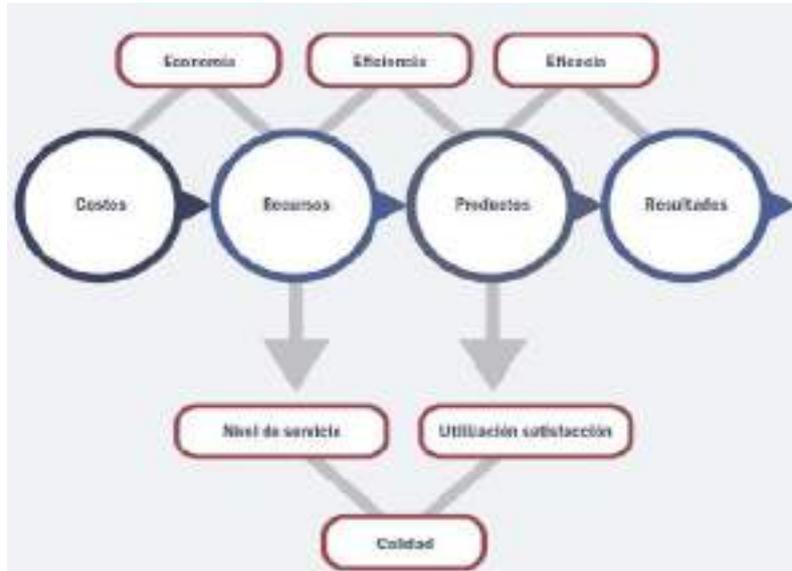
Característica	Descripción
Oportunos	Es oportuno cuando permite obtener información en el momento apropiado y de forma adecuada, debe permitir también la medición de los resultados alcanzados con una precisión aceptable y los desfases encontrados con respecto a los objetivos propuestos, permitiendo corregir y redirigir la gestión de una organización, para que no afecte a los resultados o tenga consecuencias irreversibles.
Excluyentes	Un indicador estima los valores para un aspecto específico y único de una realidad. Una realidad puede ser multidimensional, por ejemplo, puede contar con dimensiones como la social, económica, política, cultural o política; pero un indicador no puede abarcar todas estas, sino solo las necesarias para su medición.
Prácticos	Deben ser de fácil recolección y procesamiento.
Claros	Un indicador debe ser accesible y de fácil entendimiento para sus desarrolladores, así como también para las personas que lo estudien o lo tomen como guía o referencia. Un indicador que solo es entendible por las personas que lo elaboran debe ser reconstruido o replanteado.
Explícitos	Un indicador debe evitar interpretaciones ambiguas, sus variables deben ser definidas de forma clara y entendible.
Sensibles	Un indicador debe reflejar los cambios por los que pasa un proceso a lo largo del tiempo.
Transparentes	La elaboración de un indicador debe ser documentado y permitir su

/ Verificables	seguimiento, y su cálculo debe estar soportado adecuadamente.
----------------	---

Fuente: SGP/PCM (2014).

Figura 5

Clasificación de los indicadores de desempeño.



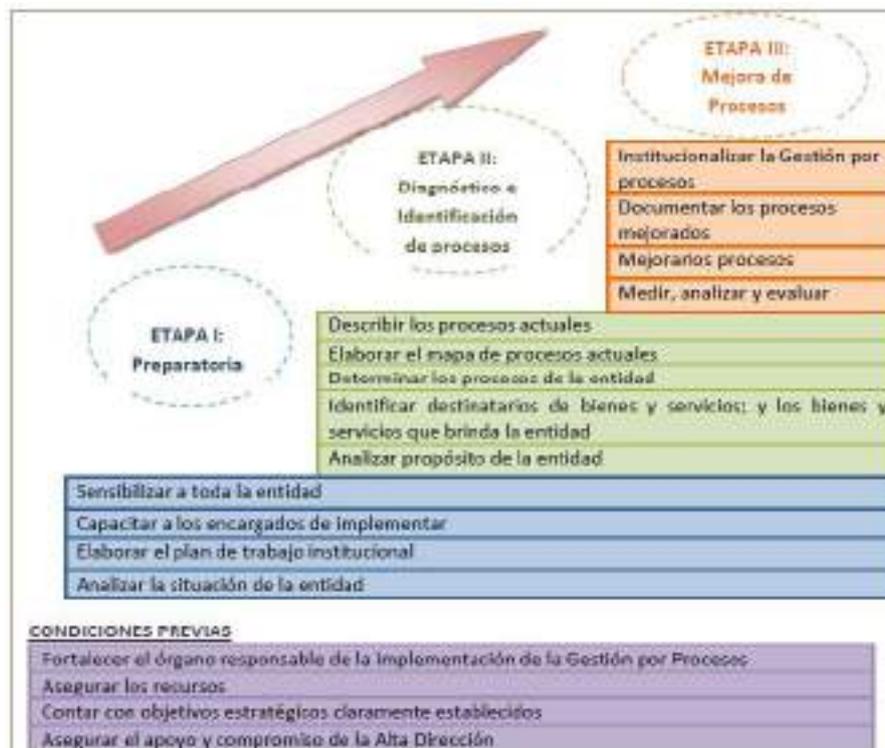
Fuente: DGPP/MEF (2010).

2.2.6 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La presente guía metodológica desarrollada por la secretaria de Gestión Pública – Presidencia del Consejo de ministros (2014), nos presenta una serie de pasos y orientaciones para la implementación de la gestión por procesos dentro de una organización.

Figura 6

Etapas de la metodología de gestión por procesos.



Fuente: SGP/PCM (2014).

2.2.6.1 CONDICIONES PREVIAS

Antes del inicio de la implementación de la gestión por procesos, se deben tomar en cuenta cuatro consideraciones previas, detalladas a continuación.

A. ASEGURAR EL APOYO Y COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Según la SGP/PCM (2014), el compromiso de la alta dirección debe manifestarse a través del involucramiento activo, apoyo y creación de las condiciones necesarias para el éxito de la organización.

La SGP/PCM (2014) resalta la importancia de adoptar la gestión por procesos dentro de la organización, priorizando su implementación como una estrategia para alcanzar mejores resultados; se debe facilitar los recursos necesarios para el trabajo a realizar; aprobar en plan de trabajo institucional y mapa de procesos; y dar seguimiento a la ejecución del mismo.

B. CONTAR CON OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLARAMENTE ESTABLECIDOS

“Con la finalidad de asegurar que los procesos estén orientados de manera correcta

a la consecución de los resultados que la entidad espera lograr, es necesario que ésta cuente con los objetivos estratégicos claramente establecidos y articulados con los niveles correspondientes” (SGP/PCM, 2014, p. 13).

C. ASEGURAR LOS RECURSOS

“Con la finalidad de asegurar que se implemente exitosamente la gestión por procesos, la Alta Dirección debe proporcionar oportunamente los recursos necesarios” (SGP/PCM, 2014, p. 13).

En muchas ocasiones las organizaciones identifican al tiempo de los trabajadores involucrados, como el recurso más escaso, por ello se debe de prever los mecanismos que garanticen que los trabajadores cuenten con el tiempo necesario para su implementación (SGP/PCM, 2014).

D. FORTALECER EL ÓRGANO RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MARCO DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS

“El titular de la entidad es el responsable de garantizar la implementación de la gestión por procesos, para lo cual debe asegurar los recursos necesarios y fortalecer a la Oficina encargada del Desarrollo Organizacional y Modernización” (SGP/PCM, 2014, p. 13).

2.2.6.2 ETAPA PREPARATORIA

La primera etapa para implementar la gestión por procesos consta de cuatro (04) actividades:

A. ANALIZAR LA SITUACION ACTUAL DE LA ENTIDAD

La SGP/PCM (2014) describe que, en este apartado se debe realizar un análisis situacional de la organización, así como también describir el grado de avance en el que se encuentra la entidad, respecto de la gestión por procesos. La Metodología considera tres categorías de avance en las entidades, que se describen a continuación:

Tabla 4

Grado de avance en la implementación de la gestión por procesos.

Grado de avance de la entidad	Estrategias a implementar
Grado de avance 1 a. La organización no ha tomado acciones para la gestión por procesos. b. La organización no tiene identificados, ni documentados los procesos principales.	a. Dar énfasis en fortalecimiento de capacidades de la organización. b. La implementación debe apoyarse de personal externo o consultoría. c. Aplicar la metodología de gestión por procesos en experiencia piloto.
Grado de avance 2 a. Tomo acciones sobre la gestión por procesos. b. Tiene identificado y documentado los procesos.	a. Analizar integralmente la situación. b. Adoptar sistemas de gestión basados en la ISO 9000 para procesos principales. c. Dar énfasis en la revisión, mejora y automatización de procesos.
Grado de avance 3 a. Los procesos están identificados y documentados previamente, estos forman parte de un sistema de gestión de calidad. b. Cuentan con sistemas de actualización y mejora.	a. Ahondar en la implementación de sistemas de revisión, mejora y automatización, abarcando todos los procesos. b. Realizar benchmarking haciendo uso de referentes nacionales e internacionales. c. Usar Modelo de Excelencia en la Gestión del Premio Nacional a la Calidad.

Fuente: SGP/PCM (2014).

B. ELABORAR EL PLAN DE TRABAJO INSTITUCIONAL

“Para elaborar el plan de trabajo institucional, previamente la entidad tuvo que identificar cuál es el grado de avance en relación a la gestión por procesos, con el fin de definir las estrategias que tendría que implementar” (SGP/PCM, 2014, p. 15).

C. CAPACITAR A LOS ENCARGADOS DE IMPLEMENTAR

La capacitación de los involucrados es clave para el logro de los objetivos planteados en la gestión por procesos; las capacitaciones deben ser constantes y orientadas al fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores involucrados; se debe considerar

también a trabajadores que puedan cubrir casos de rotación o entrenamiento especializado.
(SGP/PCM, 2014)

D. SENSIBILIZAR A TODA LA ENTIDAD

“La activa participación de los servidores es de particular importancia para lograr que la entidad adopte la gestión por procesos. Para conseguirlo, la sensibilización de todos los servidores es otro aspecto clave que merece especial atención” (SGP/PCM, 2014, p. 16).

2.2.6.3 ETAPA DIAGNOSTICO E IDENTIFICACION DE PROCESOS

A. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Para identificar los procesos de la entidad, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

ANALIZAR EL PROPÓSITO DE LA ENTIDAD

“Se debe realizar una revisión de la misión, visión, objetivos, políticas, planes, estrategias, y fines institucionales. Cuyo objetivo es comprender la razón de ser de la entidad; es preciso mencionar, que la planificación estratégica debe estar alineada al propósito o razón de ser de la entidad” (SGP/PCM, 2014, p. 17).

IDENTIFICAR DESTINATARIOS DE BIENES Y SERVICIOS; Y LOS BIENES Y SERVICIOS QUE BRINDA LA ENTIDAD

Teniendo como base el análisis anterior, se procede a identificar a los destinatarios de los bienes y servicios (clientes), y también determinar los tipos de bienes o servicios prestados agrupándolos en categorías. Finalizando con la definición de la relación existente entre los destinatarios de los bienes y servicios; y los bienes y servicios hallados (SGP/PCM, 2014).

Tabla 5

Matriz Cliente - Producto.

Producto (bien o servicio)		Categoría M			Categoría N		
		Producto A	Producto B	...	Producto A	Producto B	...
Cliente (Destinatario bienes y servicios)							
Categoría	Cliente1						

A	Cliente2						
	...						
Categoría B	Cliente1						
	Cliente2						
	...						
Categoría C	Cliente1						
	Cliente2						
	...						

Fuente: SGP/PCM (2014).

“Es importante la comunicación frecuente con los ciudadanos o destinatarios de los bienes y servicios y las partes interesadas, a fin de asegurar el entendimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas; y estar atento a los cambios que puedan producirse” (SGP/PCM, 2014, p. 18).

DETERMINAR LOS PROCESOS DE LA ENTIDAD

“A partir del análisis del propósito de la entidad y la identificación de los destinatarios de los bienes y servicios; y de los bienes y servicios que ofrece la entidad se debe determinar los procesos de la misma” (SGP/PCM, 2014, p.19).

Tabla 6

Procesos de la entidad – nivel 0.

Inventario de procesos	
Nº/ código	Procesos de Nivel 0
01	PROCESO A
02	PROCESO B
03	PROCESO C

Fuente: SGP/PCM (2014).

Terminada la descripción de los procesos de Nivel 0, se debe realizar el inventario de procesos de Nivel 1 (desagregación del Proceso de Nivel 0). Para ello puede emplearse el modelo de la Tabla 7 (SGP/PCM, 2014).

Tabla 7*Procesos de la entidad – nivel 1.*

Inventario de procesos			
Nº/ código	Procesos de Nivel 0	Nº/ código	Proceso de Nivel 1
01	PROCESO A	01.1	Proceso A1
		01.2	Proceso A2
		01.3	Proceso A3
02	PROCESO B	02.1	Proceso B1
		02.2	Proceso B2

Fuente: SGP/PCM (2014).

Terminada la desagregación en el Nivel 1, se procede a realizar el inventario del Nivel 2 y continuamos sucesivamente hasta el nivel que la entidad requiera, en función de la complejidad observada dentro de los procesos identificados (SGP/PCM, 2014).

Se visualiza en la siguiente tabla.

Tabla 8*Procesos de la entidad – nivel 2.*

Inventario de procesos					
Nº/ código	Procesos de Nivel 0	Nº/ código	Proceso de Nivel 1	Nº/ código	Proceso de Nivel 2
01	PROCESO A	01.1	Proceso A1	01.1.1	Proceso A1.1
				01.1.2	Proceso A1.2
		01.2	Proceso A2	01.2.1	Proceso A2.1
				01.2.2	Proceso A2.2
		01.3	Proceso A3	01.3.1	Proceso A3.1
				01.3.2	Proceso A3.2
02	PROCESO B	02.1	Proceso B1	02.1.1	Proceso B1.1
				02.1.2	Proceso B1.2

				02.1.3	Proceso B1.3
		02.2	Proceso B2	02.2.1	Proceso B2.1
				02.2.2	Proceso B2.2

Fuente: SGP/PCM (2014).

B. ELABORAR EL MAPA DE PROCESOS ACTUALES (PROCESOS DE NIVEL 0)

“El Mapa de Procesos Nivel 0, es un documento que está compuesto por la representación gráfica de la secuencia e interacción de los diferentes procesos que tiene la entidad, clasificados en procesos estratégicos, misionales y de apoyo” (SGP/PCM, 2014, p.21).

El desarrollo de un mapa de proceso nos permite identificar a los procesos y sus características en el nivel 0. Para su elaboración se debe conocer las necesidades de la organización, así como también conocer quiénes son los destinatarios de los bienes y servicios (SGP/PCM, 2014).

Figura 7

Mapa de Procesos nivel 0.



Fuente: SGP/PCM (2014).

FICHA TÉCNICA DEL PROCESOS NIVEL 0

“La Ficha Técnica del Proceso Nivel 0 es un documento que describe los elementos que lo

conforman, con el objeto de facilitar su comprensión y mostrarlo con claridad” (SGP/PCM, 2014, p. 23).

Se elabora una ficha técnica por cada proceso encontrado de nivel 0. La tabla 9 detalla los elementos que deben incluir en la elaboración de una ficha técnica para el nivel 0:

Tabla 9

Elementos de la ficha técnica del proceso.

Nº	Elemento	Descripción
1	Nombre	Deber ser identificable y permitir distinguirlo entre los demás procesos.
2	Objetivo	Debe incluir la finalidad de lo que se desea obtener o perseguir, este objetivo debe ser medible y debe ser beneficioso para el destinatario de los bienes o servicios.
3	Alcance	Debe indicar las áreas que participan en su desarrollo, e indicar cuales son las actividades de inicio y fin.
4	Responsable	Describe al dueño del proceso, quien tiene la responsabilidad de dirigir el proceso; puede ser un director, jefe o gerente del órgano o área que ejecuta el proceso.
5	Requisitos	Describe leyes, normas, reglamentos o códigos que se aplican al cumplimiento de la correcta ejecución de un proceso.
6	Clasificación	Describe si es un proceso de nivel estratégico, misional o de soporte.
7	Proveedores	Detalla las entradas o insumos requeridos para ejecutar el proceso, se consideran proveedores externos o internos (otros procesos).
8	Entradas	Recursos o insumos necesarios para realizar las actividades del proceso; incluyen recursos materiales, humanos, información, etc.
9	Actividades	Describen las tareas principales que se realizaran dentro de cada proceso y se detallan secuencialmente en orden de

		ejecución.
10	Salidas	Describen los resultados del proceso: documentación, bienes, servicios, información, etc.
11	Ciudadano o destinatario de los bienes y servicios	Describe al destinatario del proceso (cliente), puede ser un cliente externo o interno (otro proceso).
12	Controles o inspecciones	Este apartado detalla las revisiones, controles, pruebas o inspecciones que se realizan a las entradas (insumos) del proceso, a las actividades y salidas principales de un proceso.
13	Recursos	Describe la infraestructura y características del entorno de trabajo para el desarrollo adecuado del proceso, incluye también las competencias con las que cuenta el dueño del proceso.
14	Documentos y formatos	Detalla los documentos de referencia y formatos que se requieren para el desarrollo de las actividades del proceso, control del proceso y registro de evidencia de las actividades y controles realizados.
15	Registros	Son los documentos que brindan evidencia clara y concisa de las actividades o controles críticos realizados, pueden ser archivos físicos o digitales.
16	Indicadores	Sirven para la evaluación del cumplimiento de los objetivos del proceso, sirven para la evaluación de la eficiencia y eficacia del proceso.

Fuente: SGP/PCM (2014).

A continuación, se presenta un modelo para la elaboración las Fichas Técnicas de Procesos Nivel 0.

Tabla 10

Elemento de la Ficha Técnica del Proceso - nivel 0.

FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre		4) Responsable		
2) Objetivo		5) Requisitos		
3) Alcance		6) Clasificación		
DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Ciudadano o destinatario de B y S.
IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros		16) Indicadores		

Fuente: SGP/PCM (2014).

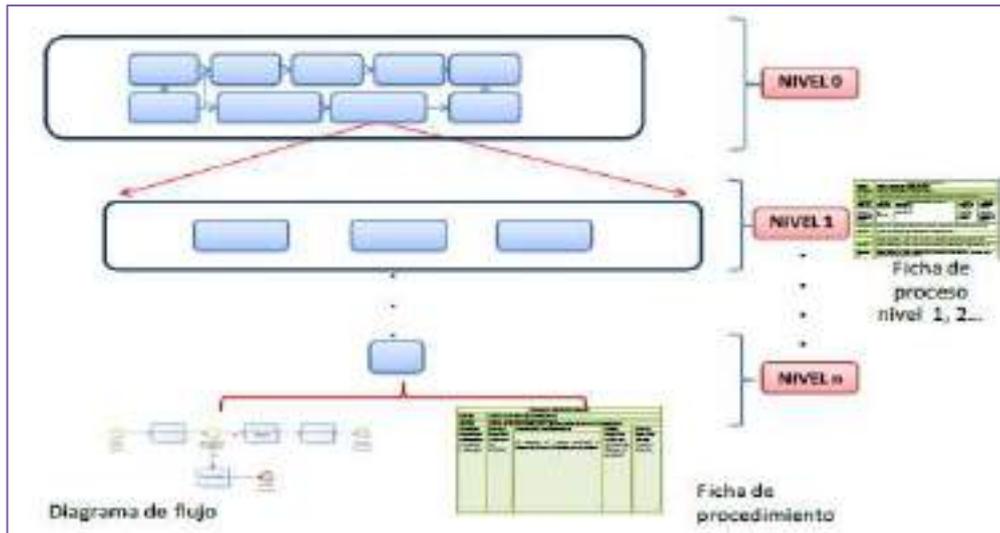
C. DESCRIBIR LOS PROCESOS ACTUALES

“Para describir cada proceso de nivel 0, se debe identificar todos los procesos de nivel 1, 2, 3..., N, que lo conforman. Luego, se debe elaborar una Ficha de proceso para cada nivel 1, 2, 3..., hasta el penúltimo nivel” (SGP/PCM, 2014, p.26).

La metodología indica también que en el último nivel desagregado se deben elaborar las fichas de procedimientos y los diagramas de flujo correspondientes (SGP/PCM, 2014).

Figura 8

Representación gráfica del manual de gestión de procesos y procedimientos.



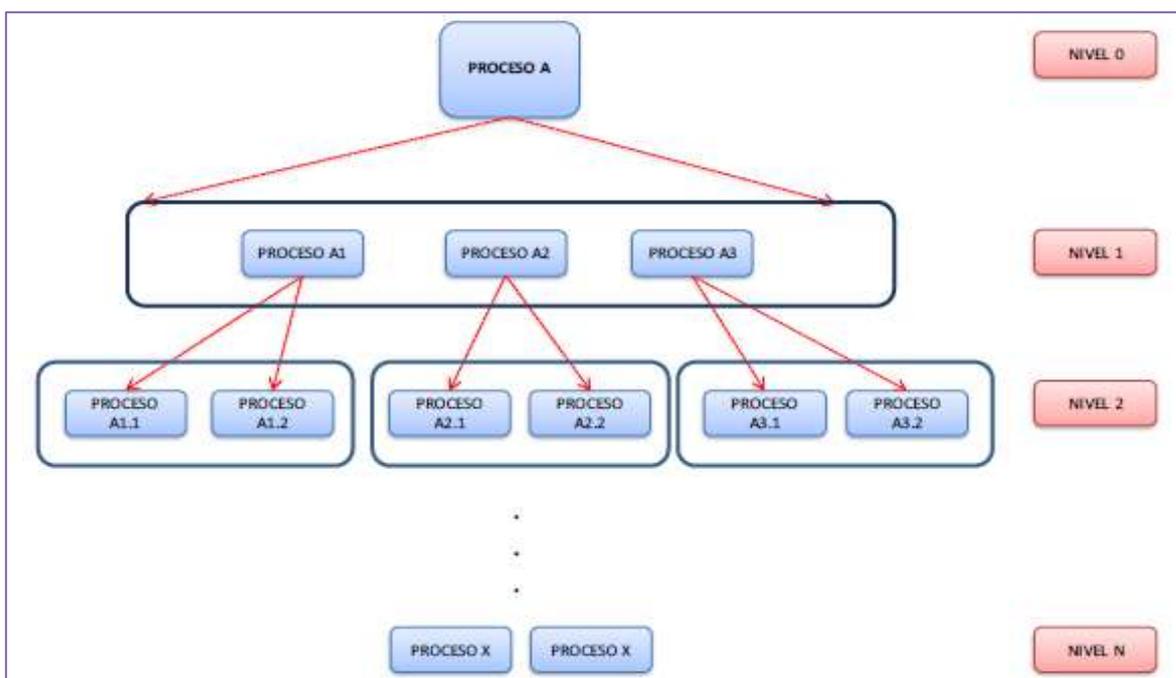
Fuente: SGP/PCM (2014).

DIAGRAMA DE BLOQUES

“El diagrama de bloques se utiliza para mostrar la desagregación del Proceso de nivel 0 hasta el último nivel de desagregación (Nivel N). Debe elaborarse tantos diagramas de bloques como procesos de nivel 0 se hayan definido” (SGP/PCM, 2014, p.28).

Figura 9

Diagrama de bloques.



Fuente: SGP/PCM (2014).

FICHA DEL PROCESO DE NIVEL 1, 2, HASTA EL PENÚLTIMO NIVEL

La Ficha de Proceso de nivel 1, 2, hasta el penúltimo nivel de desagregación, se utiliza para mostrar el objetivo del proceso, sus proveedores, entradas, salidas y destinatario de los bienes y servicios; y para mostrar, a través de un listado el siguiente nivel de desagregación (SGP/PCM, 2014, p.29).

Tabla 11

Modelo de ficha de proceso de nivel 1 - Proceso A1.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre				
Objetivo	Indicar el objetivo del Proceso Nivel 1			
Descripción	Describir brevemente el Proceso Nivel 1			
Alcance	Indicar que órganos o unidades orgánicas intervienen en el Proceso Nivel 1			
Proveedor	Entradas	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
Especificar proveedores internos y externos del Proceso Nivel 1	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Proceso A1.1 Proceso A1.2 Proceso A1.3	Especificar cuáles son las salidas (bienes y servicios)	Especificar quienes son los clientes internos y externos del Proceso Nivel 1
Indicadores	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.			
Registros	Colocar los registros que se generan del Proceso de Nivel 1.			
Elaborados por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quien o quienes elaboraron la ficha de Nivel 1.			
Revisado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quien revisa la Ficha de Nivel 1, que debe ser un especialista de la oficina encargada del desarrollo organizacional y modernización de la entidad.			
Aprobado	Colocar el nombre, cargo y firma de quien aprueba la Ficha de Nivel 1,			

por:	que debe ser el dueño del proceso de nivel 1.
-------------	---

Fuente: SGP/PCM (2014).

Tabla 12

Modelo de ficha de proceso de nivel 2 - Proceso A1.1.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 2				
Nombre	Indicar el nombre del Proceso Nivel 2			
Objetivo	Indicar el objetivo del Proceso Nivel 2			
Descripción	Describir brevemente el Proceso Nivel 2			
Alcance	Indicar que órganos o unidades orgánicas intervienen en el Proceso Nivel 2			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 3	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
Especificar proveedores internos y externos del Proceso Nivel 2	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Proceso A1.1.1 Proceso A1.1.2	Especificar cuáles son las salidas (bienes y servicios)	Especificar quienes son los clientes internos y externos del Proceso Nivel 2
Indicadores	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.			
Registros	Colocar los registros que se generan del Proceso de Nivel 2.			
Elaborados por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quien o quienes elaboraron la ficha de Nivel 2.			
Revisado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quien revisa la Ficha de Nivel 2, que debe ser un especialista de la oficina encargada del desarrollo organizacional y modernización de la entidad.			
Aprobado por:	Colocar el nombre, cargo y firma de quien aprueba la Ficha de Nivel 2, que debe ser el dueño del proceso de nivel 2.			

Fuente: SGP/PCM (2014).

FICHA DEL PROCEDIMIENTO PARA CADA PROCESO DEL NIVEL N

La ficha del procedimiento es el formato donde se describen el nombre del procedimiento, el objetivo del mismo, el alcance y los elementos que lo conforman (entradas, proveedores, actividades, salidas, destinatarios de los bienes y servicios), el mismo debe codificarse, siguiendo una secuencia lógica a partir del Manual (SGP/PCM, 2014, p.31).

Tabla 13

Modelo de ficha de procedimiento.

FICHA DEL PROCEDIMIENTO					
Nombre	Indicar el nombre del procedimiento				
Objetivo	Indicar el objetivo del procedimiento				
Alcance	Indicar en que actividad inicia y que actividad termina el procedimiento				
Proveedor	Entrada	Descripción de actividades		Salida	Destinatario de los bienes y servicios
		Actividades	Ejecutor		
Especificar proveedores internos y externos	Especificar cuáles son las entradas (insumos)	Se describe de manera secuencial el desarrollo de las actividades que se realizan	Se indica quien realiza o ejecuta la actividad.	Especificar cuáles son los bienes y servicios	Especificar quienes son los clientes internos y externos
Indicadores	Colocar los indicadores que midan la eficacia, eficiencia y oportunidad del proceso.				
Registros	Colocar los registros que se generan en el procedimiento.				

Fuente: SGP/PCM (2014).

DIAGRAMAS DE FLUJO DE CADA PROCEDIMIENTO

“Es la representación gráfica que muestra la secuencia de actividades del proceso. Existen diferentes maneras de graficar un proceso, entre ellas se encuentra el Diagrama de Flujo” (SGP/PCM, 2014, p.32).

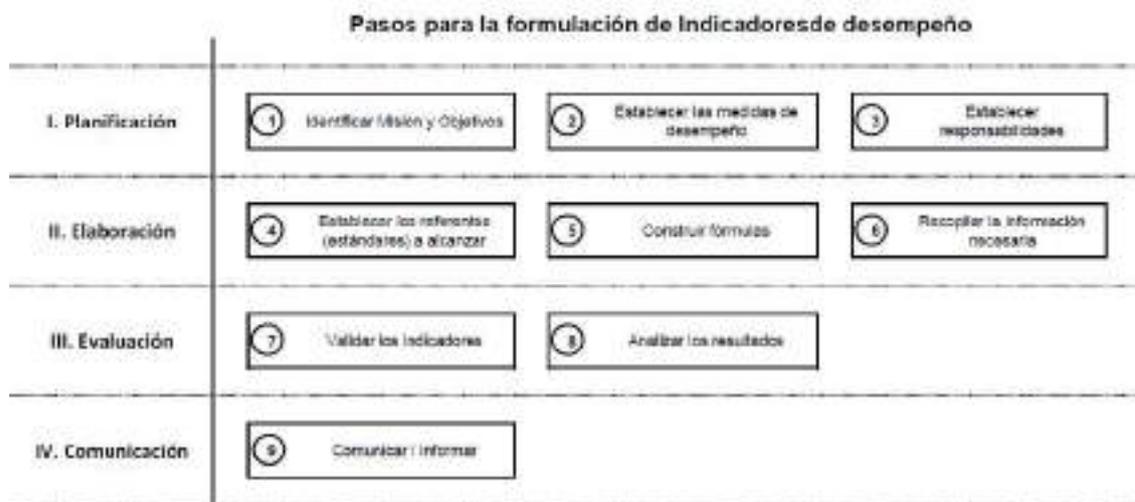
En la elaboración de los diagramas de flujo de los procesos se deben incluir siempre a los actores que intervienen en el proceso y esta debe tener coherencia con las fichas de procedimientos (SGP/PCM, 2014).

2.2.7 INSTRUCTIVO PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

El desarrollo de la metodología para la formulación de indicadores de desempeño, inicia con la identificación de la misión, objetivos y los principales productos de una organización; requiere también de la elaboración de las medidas de desempeño, determinación de responsables, valores de referencia, definición de fórmulas, etc. (DGPP/MEF, 2010).

Figura 10

Pasos para la formulación de indicadores de desempeño.



Fuente: DGPP/MEF (2010).

2.2.7.1 ETAPA DE PLANIFICACIÓN

A. IDENTIFICACIÓN Y/O REVISIÓN DE MISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PRODUCTOS PRINCIPALES

La formulación de los indicadores de desempeño nace de la identificación de los objetivos estratégicos generales y específicos, de la identificación de la misión de la

organización y la identificación de los principales productos de la organización. El objetivo principal de un indicador de desempeño es el de proveer información sobre las acciones de una organización y sobre el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos (DGPP/MEF, 2010).

B. DEFINICIÓN DE LAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO

“En esta etapa se definirán los tipos de indicadores y su forma de medición, sobre la base de los productos y resultados identificados previamente” (DGPP/MEF, 2010, p.05).

Para su elaboración se debe tener en cuenta la disponibilidad de información, la disponibilidad de recursos y las prioridades de evaluación. Es importante indicar también que los indicadores de desempeño se deberán corresponder con los objetivos generales y específicos de la organización (DGPP/MEF, 2010).

Tabla 14

Ejemplo definición de indicadores respecto a los objetivos.

Objetivos	Indicador	Ámbito	Dimensión	Responsable
OBJETIVO GENERAL 1: Elevar los niveles de calidad del aprendizaje y equidad de los servicios del sector educación.	Desempeño sobresaliente en comprensión lectora y matemática en el nivel primaria y secundaria.	Resultado final	Eficacia	UMC - MINEDU
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Mejorar la cobertura de la educación con calidad para los niños y niñas estudiantes de la inicial	Tasa neta de cobertura del nivel inicial	Resultado intermedio	Eficacia	DEI – EBR
OBJETIVO	Tasa de	Resultado	Eficacia	DEP – EBR

ESPECÍFICO 2: Asegurar que los estudiantes del nivel educativo primario culminen su educación con calidad y equidad.	conclusión de primaria en edad oficial (11 a 13 años).	intermedio		
--	--	------------	--	--

Fuente: DGPP/MEF (2010).

C. ESTABLECIMIENTO DE RESPONSABILIDADES

“Los indicadores de desempeño se encuentran asociados al cumplimiento o logro de objetivos o productos de la organización; por lo deberán ser asumidos por alguna área específica, para que ésta sea responsable de realizar las acciones necesarias para su cumplimiento” (DGPP/MEF, 2010, p.06).

2.2.7.2 ETAPA DE ELABORACIÓN

D. ESTABLECIMIENTO DE REFERENTES Y VALORES A ALCANZAR

“En esta etapa, se deben determinar los parámetros sobre los cuáles se comparará el valor obtenido por el indicador, para a partir de ello, determinar si este es adecuado o no” (DGPP/MEF, 2010, p.06).

También se debe de establecer la meta o valores a alcanzar por el indicador, en base de los parámetros hallados y la experiencia de los responsables. Por lo general estos parámetros se basan en estándares internacionales, en la relación de lo presupuestado y la ejecución de lo planeado, y en relación a resultados o productos de otras organizaciones similares (DGPP/MEF, 2010, p.06).

E. CONSTRUCCIÓN DE LA FÓRMULA O EL ALGORITMO

Se da con la elaboración de una relación entre variables, estas deben permitir obtener información relevante a partir de los resultados obtenidos del indicador. Generalmente se usan formulas compuestas por ratios, tasas de variación o niveles, etc. (DGPP/MEF, 2010).

F. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

En esta etapa se determina todos los mecanismos que colaboran con la elaboración del indicador; puede incluir información o el uso de un sistema de información. También se debe determinar el tipo de información necesaria para su elaboración, esta puede ser de tipo operacional, contable o de resultados (DGPP/MEF, 2010).

2.2.7.3 ETAPA DE EVALUACIÓN

G. VALIDACIÓN DE INDICADORES

“En esta etapa de validación, una vez que los indicadores ya se encuentran determinados, se deben considerar diferentes criterios técnicos que aseguren la calidad, confiabilidad y transparencia del indicador para la adecuada toma de decisiones” (DGPP/MEF, 2010, p.07).

Entre los criterios más importantes se deben considerar los siguientes:

- a. **Pertinencia:** para no generar una aglomeración de indicadores irrelevantes, se debe de seleccionar los objetivos y productos estratégicos de mayor importancia y relevancia dentro de la organización.
- b. **Relevancia:** consiste en seleccionar la información más efectiva e importante para la elaboración del indicador.
- c. **Independencia:** un indicador debe estar directamente relacionado a las actividades y quehaceres de la organización o programa evaluado, porque, si depende de otros factores externos, el resultado no podrá ser controlado.
- d. **Economía:** la recopilación de la información y la elaboración del indicador debe generarse con el mínimo costo posible o estar en relación a los resultados del mismo.
- e. **Oportunidad:** La medición del indicador debe darse en el momento oportuno, dependiendo siempre de la necesidad de la información y de las características que posee.
- f. **Verificabilidad:** los procedimientos usados para la medición del indicador deben ser soportados y verificados a partir de información disponible (DGPP/MEF, 2010).

Tabla 15*Ejemplo para la validación de un indicador de desempeño.*

Indicador	Fórmula
Desempeño sobresaliente en comprensión lectora y matemática en el nivel primaria y secundaria.	$(N^{\circ} \text{ de alumnos de ultimo grado de primaria con desempeño suficiente en la compresión de textos verbales del área de comunicación/ Total de alumnos del último grado de primaria}) \times 100$
Criterios de validación	
<p>Pertinencia: El indicador elaborado se basa en los objetivos específicos de la calidad de la educación y en el nivel primaria.</p>	
<p>Relevancia: El indicador elaborado contribuye al monitoreo y medición del logro de la calidad educativa en el nivel primario, se mide con la variación de los resultados donde: el incremento positivo el porcentaje de los resultados, indicaría que mas estudiantes comprenden las lecturas que realizan; mientras que un resultado menor nos indicaría que existe perdida en la calidad de la educación en el nivel primaria.</p>	
<p>Independencia: La medición del indicador depende en su mayoría del sector educación; sin embargo, existe la posibilidad que otros actores como son los padres de familia, puedan intervenir o incidir indirectamente en su medición.</p>	
<p>Economía La elaboración y medición del indicador se basa en pruebas realizadas por el ministerio de educación como parte de su gestión, no genera un costo adicional a lo ya programado.</p>	
<p>Oportunidad: El indicador se mide y genera al culminar el año escolar, con ello contribuye a evaluar los resultados en el desempeño de los estudiantes en el año educativo finalizado.</p>	
<p>Verificabilidad: La elaboración y medición del indicador sigue un procedimiento estándar de calculo y es replicable a partir de la información generada en la base de datos de medición de rendimientos.</p>	

Fuente: DGPP/MEF (2010).

H. ANÁLISIS DE RESULTADOS

“Los resultados de los indicadores se compararán en relación a la meta o al valor a alcanzar propuesto, así como en relación a los parámetros determinados” (DGPP/MEF, 2010, p.08).

A partir de los resultados hallados, se podrán determinar ajustes sobre las metas trazadas a futuro, modificaciones a la asignación de recursos en la organización, así como, la validez de actividades monitoreadas a través de los indicadores. De igual forma se permitirá evaluar la pertinencia del indicador, y las causas de los desvíos suscitados entre las metas planteadas y los resultados obtenidos (DGPP/MEF, 2010).

2.2.8 BIZAGI MODELER

Bizagi Modeler es una herramienta utilizada por millones de personas en todo el mundo, nos permite el mapeo de los procesos de negocio, el modelado y documentación de los mismos bajo el estándar BPMN. Es un software gratuito que permite obtener un mejor entendimiento de nuestros procesos de forma sencilla y ágil, y nos permite identificar oportunidades de mejora de los procesos (Bizagi Limited, 2019).

2.2.8.1 FIGURAS DEL ESTÁNDAR BPMN

A. ACTIVIDADES

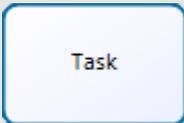
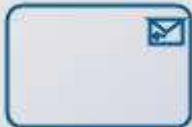
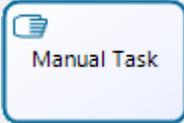
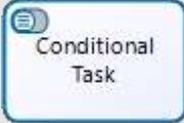
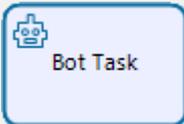
“Las actividades detalladas representan trabajos o tareas llevadas a cabo por miembros de la organización. Se ejecutan de forma manual o automática (sistema o usuario). Las actividades se clasifican en tareas y sub procesos” (Bizagi Studio, 2021, párr. 3).

B. TAREAS

“Las tareas son actividades atómicas utilizadas cuando el trabajo que se está realizando no se puede descomponer a un nivel más detallado. Las tareas son llevadas a cabo por una persona y/o por una aplicación” (Bizagi Studio, 2021, párr. 4).

Tabla 16

Figuras del estándar BPMN - Tareas.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Tarea	Es una actividad incluida dentro de un flujo de proceso. Su uso se da cuando un proceso no puede ser desagregado a un siguiente nivel de detalle	
Tarea de Servicio	Esta tarea hace uso de un servicio, este puede ser una página Web o una aplicación automatizada.	
Tarea de Recepción	Esta tarea está diseñada para esperar y recibir un mensaje de un participante externo.	
Tarea de Envío	Esta tarea envía un mensaje a un participante externo	
Tarea Manual	Esta tarea se realiza sin asistencia de algún servicio, aplicación o motor de ejecución.	
Tarea Condicional	Esta tarea está diseñada para que se ejecute cuando se cumpla cierta condición.	
Tarea de Bot	Es una tarea realizada por un robot de automatización de procesos (RPA)	

Fuente: Bizagi Studio (s.f.).

C. COMPUERTAS

Una compuerta es un mecanismo que permite o no el paso a través de ella.

Bizagi Studio (2021, párr. 6) indica que “Las compuertas se utilizan para controlar la divergencia y convergencia de flujos de secuencia. Determinan ramificaciones, bifurcaciones, combinaciones y uniones en el proceso”.

Tabla 17*Figuras del estándar BPMN - Compuertas.*

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Compuerta Exclusiva	<p>Exclusiva de divergencia: Crean caminos alternativos dentro de un proceso, pero solo permite la selección de un camino.</p> <p>Exclusiva de convergencia: Une los caminos alternativos dentro de un proceso.</p>	
Compuerta Basada en Eventos	<p>Esta compuerta representa un punto de ramificación en los procesos, donde los caminos alternativos que siguen la compuerta están basados en eventos que ocurren.</p> <p>Si un evento se dispara, se seleccionará un camino, mientras los otros quedaran deshabilitados.</p>	
Compuerta Paralela	<p>Paralela de divergencia: Se crean caminos alternativos sin evaluar condiciones limitantes.</p> <p>Paralela de convergencia: Se utiliza para unir caminos alternativos, donde las compuertas esperan todos los flujos que concurren en ellas antes de continuar.</p>	
Compuerta Compleja	<p>Compleja de divergencia: Se usan para el control de puntos de decisión complejos en los procesos. Usan expresiones para la creación de caminos alternativos dentro del proceso.</p> <p>Compleja de convergencia: Permite dar paso al siguiente punto de un proceso, previo a ello se debe cumplir una condición del negocio.</p>	

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Compuerta Inclusiva	Inclusiva de divergencia: “Representa un punto de ramificación en donde las alternativas se basan en expresiones condicionales. La evaluación VERDADERA de una condición no excluye la evaluación de las demás condiciones. Todas las evaluaciones VERDADERAS serán atravesadas por un token” (Bizagi Studio, 2021, párr. 6). Inclusiva de convergencia: “Se utiliza para unir una combinación de caminos paralelos alternativos” (Bizagi Studio, 2021, párr. 6).	

Fuente: Bizagi Studio (s.f.).

D. EVENTOS

Un evento es una acción que sucede durante el curso o desarrollo del proceso, afecta el flujo inicial y genera un resultado; existen eventos de inicio, intermedio, intermedios adjuntos a límites de una actividad y los de finalización. (Bizagi Studio, 2021).

“Para hacer que un evento sea receptor o el que lanza el mensaje se debe dar clic derecho sobre la figura y seleccionar Lanza el evento. Esta opción habilita o deshabilita el comportamiento” (Bizagi Studio, 2021, párr. 7).

A continuación, se detallan los mas usados:

Tabla 18

Figuras del estándar BPMN – Eventos de inicio.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Evento de Inicio Simple	Indica el inicio de un proceso y no tienen ningún comportamiento particular.	
Evento de Inicio de Mensaje	Este se utiliza cuando el inicio de un proceso, está restringido por la recepción de un mensaje	

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
	de un participante externo.	
Evento de Inicio de Temporización	El inicio del proceso se da cuando ocurre una fecha o tiempo específico. Ejem. Todos los lunes.	
Evento de Inicio de Señal	“El inicio de un proceso se da por la llegada de una señal que ha sido emitida por otro proceso. Tenga en cuenta que la señal no es un mensaje; los mensajes tienen objetivos específicos, la señal no” (Bizagi Studio, 2021, párr. 7).	

Fuente: Bizagi Studio (s.f.).

Tabla 19

Figuras del estándar BPMN – Eventos intermedios.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Evento Intermedio Simple	Señala que algo ocurre entre el inicio y final de un proceso. Este tendrá un efecto en el flujo del proceso, no obstante, este no iniciará o terminará.	
Evento de Mensaje	Señala que un mensaje es capaz ser enviado o recepcionado. Si un proceso está esperando un mensaje y éste es capturado, el proceso continuará su flujo. El marcador de eventos en esta instancia estará lleno. El evento que lanza un mensaje se identifica con una figura sombreada. El evento que capta un mensaje se identifica con una figura sin relleno.	 Message Throw  Message Catch

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Evento de Temporización	Señala una demora en el proceso. Es utilizado para indicar un tiempo de espera entre actividades con un flujo secuencial.	
Evento de Enlace	Se usa para unir dos secciones del proceso.	 Link Throw  Link Catch
Evento de Señal	Se usa para enviar o recibir señales dentro o a lo largo del proceso.	 Signal Throw  Signal Catch
Evento condicional	Se activan en cuanto llega un token, pero esperarán hasta que se cumpla una condición para pasar al siguiente paso en el flujo del proceso. No tienen una interfaz de usuario y no están deshabilitados.	

Fuente: Bizagi Studio (s.f.).

Tabla 20

Figuras del estándar BPMN – Eventos intermedios adjuntos a los límites de una actividad.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Evento Temporizador	Si un Evento Temporizador se ubica adyacente a los límites de una actividad, el flujo normal será cambiado a un flujo de excepción en cuanto se cumpla un ciclo determinado. Si por algún motivo la actividad a la que se encuentra adyacente, la figura tendrá los bordes sólidos, de no ser así se mostraran discontinuos.	

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Evento de Error	Un Evento Intermedio de Error solo puede ser adjunto a los límites de una actividad.	
Evento de Cancelación	Este evento es utilizado en Subprocesos transaccionales y debe ir adjunto a los límites de uno.	
Evento de Compensación	Cuando se encuentra adyacente a los límites de una actividad, este evento se usa para poder capturar la compensación, entonces la actividad de compensación será ejecutada.	

Fuente: Bizagi Studio (s.f.).

Tabla 21

Figuras del estándar BPMN – Eventos de finalización.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Finalización simple	Señala que el flujo ha terminado.	
Finalización de Mensaje	Señala que se envía un mensaje una vez terminado el flujo.	
Finalización de Error	Señala que se debe producir un error. Todas las secuencias activas del proceso son terminadas.	
Finalización de Cancelación	Se usa en un Subproceso de transacción, señala que éste debe ser cancelado.	
Finalización de Señal	Indica que una señal es enviada una vez terminada el flujo.	

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Finalización Terminal	Termina el proceso y sus actividades de forma inmediata.	

Fuente: Bizagi Studio (s.f.).

E. ARTEFACTOS

Tabla 22

Figuras del estándar BPMN – Artefactos.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Grupo	Es un artefacto que provee un dispositivo visual que agrupa elementos de un diagrama, pero que está es de manera informal.	
Anotación	Son dispositivos que usa el modelador para brindar información adicional, al lector de un diagrama.	
Objetos de datos	Brinda información sobre el uso y actualización de datos y objetos usados durante un proceso.	

Fuente: Bizagi Studio (s.f.).

F. CARRILES (SWIM LANES)

Tabla 23

Figuras del estándar BPMN – Carriles.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Contenedor (Pool)	Es un contenedor de procesos simples que contienen flujos de secuencia dentro de	

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
	actividades	
Carril (Lane)	Es una subpartición en el proceso. Los lanes se usan para distinguir roles internos, posiciones, etc.	
Fase	Es una subpartición dentro del proceso. Puede señalar diferentes etapas durante el mismo.	

Fuente: Bizagi Studio (s.f.).

G. CONECTORES

Tabla 24

Figuras del estándar BPMN – Conectores.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	NOTACIÓN
Flujo de Secuencia	Es usado para mostrar la secuencia en las que se ejecutaran las actividades de un proceso.	
Asociación	Se usa para asociar información y artefactos con objetos de flujo.	
Flujo de Mensaje	Sirve para mostrar la comunicación entre dos entidades que se encuentran listas para enviarlas y recepcionarlas.	

Fuente: Bizagi Studio (s.f.).

2.2.9 POBLACIÓN

“Se designa con este término a cualquier conjunto de elementos que tiene unas características comunes. Cada uno de los elementos que integran tal conjunto recibe el nombre de individuo” (Juez y Diez,1997, p.95).

Para Fuentelsaz y Pulpón (2006), una población es un conjunto de individuos que cuentan con las mismas características o propiedades que se desean estudiar. Una población es finita, cuando se conoce el número de individuos que la componen, y es infinita, cuando no se conoce el número de individuos que la componen.

Para Tomás (2009), se considera población a un conjunto de individuos de quienes deseamos estudiar ciertos datos. Se entiende por población a un conjunto de elementos que puedan ser identificados y de los que podemos obtener información, definidas sobre características que las delimitan y que las identifican.

2.2.10 MUESTRA

La muestra es un subconjunto de una población, en la que se estudiarán a todos los individuos. Esta muestra debe considerarse como la más representativa de la población; y para que sea representativa, debe tener bien definidos sus criterios de inclusión y exclusión, y deben usarse las técnicas de muestreo apropiadas. (Icart, Fuentelsaz y Pulpón, 2006)

Juez y Díez (1997) indican, que es imposible estudiar a toda una población en la mayoría de los estudios realizados, por ello se hace necesaria la utilización de subconjuntos de elementos extraídos de la población. A estos subconjuntos los conocemos como muestras, siendo representativos de la población y con las mismas características de todos los elementos de la población.

Tomás (2009) indica que, una muestra es un subconjunto o parte a parte de una población, en la que podemos observar el elemento a estudiar y por la que generaremos conclusiones para toda la población. Para que una muestra sea representativa debe cumplir con lo siguiente:

- a. La muestra debe describir las características con las que cuenta la totalidad de la población.
- b. Cualquier elemento de la población debe tener las mismas posibilidades para formar parte de la muestra.

2.2.11 CENSO

Para Johnson y Kuby (2007), El censo estudia, obtiene mediciones e información del total de elementos que conforma una población mediante diversas técnicas e instrumentos, además esta se realiza cada determinado periodo de tiempo. El censo son operaciones estadísticas que trabajan sobre la población total.

“Un censo incluye una enumeración completa de los elementos de una población. Los parámetros de la población se pueden calcular de manera directa después de que se enumera el censo” (Malhotra, 2004, p.314).

“Recopilación de todos los miembros de una población que poseen una determinada característica (por ejemplo, tener una determinada nacionalidad, ejercer una determinada profesión, etc.), en la que se recogen algunas características de todos los elementos de dicha población” (Navas, 2010).

CAPITULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es observacional, porque no se interviene la variable proceso misional; según la planificación de las mediciones es retrospectivo, porque se utilizó datos secundarios, recolectados de registros que no participó el investigador; según el número de mediciones de la variable procesos misionales es transversal, porque se midió en una sola ocasión; según el número de variables es descriptivo, al tener solo la variable denominada proceso misional.

3.2 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

En el estudio se describen las características fundamentales de los procesos misionales de distribución de material educativo y, se determina el valor de su desempeño, evaluando la eficiencia y eficacia; por esta razón, el nivel de esta investigación es descriptiva.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACION

La población de estudio estuvo compuesta por siete procesos misionales, involucrados en la distribución de materiales educativos en la UGEL Sucre del año 2019.

MUESTRA

No existe muestra, es un censo, porque se estudia todos los procesos misionales para la distribución de materiales educativos en la UGEL Sucre.

3.4 VARIABLES E INDICADORES

3.4.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES

VARIABLE DE INTERÉS

PROCESO MISIONAL

Los procesos misionales son aquellos que transforman las entradas, elaborando o transformando recursos para crear una salida que genera valor para el cliente; tienen un orden específico de actividades que se da en un tiempo y espacio limitado.

VARIABLES DESCRIPTIVAS

EFICIENCIA

La eficiencia es una medida de la relación entre los recursos usados y los resultados obtenidos, donde se cuantifica lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado.

EFICACIA

La eficacia es la medida concerniente al grado en el cual se logran los objetivos y/o resultados en un determinado plazo, sin considerar los recursos utilizados.

3.4.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

VARIABLE DE INTERÉS

X: Proceso Misional.

VARIABLE DESCRIPTIVAS

X1: Eficiencia.

X2: Eficacia.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Se muestra en el Anexo 1

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR DATOS

3.5.1 TÉCNICAS PARA RECOLECTAR DATOS

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Se aplicó el análisis documental, para revisar la documentación involucrada en los siete los procesos misionales de distribución de material educativo.

ENTREVISTA

Se utilizó la entrevista, a los miembros del comité de distribución de material educativo, para conocer los procesos misionales y resultados de distribución del material educativo.

3.5.2 INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR DATOS

GUÍA PARA ANÁLISIS DOCUMENTAL

Se ha diseñado el instrumento “Guía para análisis documental”, presentado en el Anexo 2; usado para recolectar información de los documentos involucrados en los procesos misionales de distribución de material educativo.

GUÍA DE ENTREVISTA

Se usó el instrumento “Guía de entrevista”, aplicado al comité de distribución local, presentada en el Anexo 3, para la recolección de información los procesos misionales y resultados de distribución del material educativo.

3.6 HERRAMIENTAS PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS E INFORMACIÓN

Las herramientas tecnológicas que se utilizaron fueron seleccionados debido a relación que presenta la metodología de gestión por procesos y la herramienta Bizagi Modeler; de esta manera Bizagi ayuda en el modelado y documentación de procesos.

Tabla 25

Herramientas para el tratamiento de datos e información.

NOMBRE	FABRICANTE	SERVICIO
Windows 10	Microsoft	Es un sistema operativo para ordenador, con características amplias y versátiles para el usuario.

Microsoft Word	Microsoft Corporation	Es un procesador de texto; se usa para "procesar", dar formato, manipular, guardar, imprimir, compartir un documento basado en texto.
Microsoft Excel	Microsoft Corporation	Es un programa desarrollado para ayudar a crear y trabajar con de hojas o planillas de cálculo; nos ayuda a trabajar con datos numéricos o alfanumérico agrupados en filas y columnas.
Bizagi Modeler	Bizagi Limited	Bizagi Modeler es una herramienta gratuita para el modelado y documentación de procesos.
Google Meet	Google	Google Meet es la aplicación de videoconferencias de Google, para navegadores web y dispositivos móviles, enfocada al entorno laboral y que permite interactuar a las personas desde cualquier lugar.

Fuente: Elaboración propia.

3.7 TÉCNICAS PARA APLICAR LA GESTIÓN POR PROCESOS

Revisando el marco teórico en el capítulo II, sección 2.2.6 y 2.2.7, describimos la metodología para la implementación de la gestión por procesos y el instructivo para la formulación de indicadores de desempeño, el cual aplicaremos a los procesos misionales de distribución de material educativo, como se muestra a continuación.

Tabla 26

Analizar los procesos.

TAREA	ARTEFACTO	TÉCNICA	RESPONSABLES
Analizar los procesos	a. Grado de avance de la entidad respecto a la gestión por	a. Analizar la situación actual de la entidad. b. Analizar el propósito	Dueño del proceso. Facilitador. Destinatario de

	procesos. b. Matriz cliente-producto. c. Inventario de procesos nivel (0,1,2). d. Mapa de procesos actual - nivel 0.	de la entidad. c. Identificar destinatarios de bienes y servicios; y los bienes y servicios que brinda la entidad. d. Determinar los procesos de la entidad. e. Elaborar el mapa de procesos actuales.	bienes y servicios internos y externos.
--	---	---	---

Fuente: SGP/PCM (2014).

Tabla 27

Descripción de los procesos.

TAREA	ARTEFACTO	TÉCNICA	RESPONSABLES
Describir los procesos	f. Ficha técnica del proceso - nivel 0. g. Diagramas de bloques. h. Ficha de proceso hasta el penúltimo nivel. i. Diagramas de flujo o flujogramas del procedimiento.	a. Describir los procesos actuales. b. Elaborar flujogramas de las tareas.	Dueño del proceso. Facilitador.

Fuente: SGP/PCM (2014).

Tabla 28

Medir los procesos.

TAREA	ARTEFACTO	TÉCNICA	RESPONSABLES
Medir los	a. Elementos del Plan	a. Identificar Misión,	Dueño del proceso.

procesos	Estratégico. b. Definición de indicadores. c. Matriz de indicadores. d. Validación de indicador de desempeño.	Objetivos y productos estratégicos. b. Establecer las medidas de desempeño y responsables. c. Construcción de la formula. d. Recopilar información necesaria. e. Validación de indicadores. f. Analizar resultados.	Facilitador.
-----------------	--	--	--------------

Fuente: DGPP/MEF (2010).

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

4.1 ANÁLISIS DE PROCESOS

4.1.1 GRADO DE AVANCE DE LA ENTIDAD RESPECTO A LA GESTIÓN POR PROCESOS

Se procedió a realizar el análisis del estado situacional de la organización y se determinó el grado de avance actual, determinando que la UGEL Sucre se encuentra en el grado 1.

Tabla 29

Grado de avance en la implementación de la gestión por procesos – UGEL Sucre.

Grado de avance de la UGEL sucre	Estrategias a implementar
<p>Grado de avance 1</p> <p>a. La organización no ha tomado acciones para la gestión por procesos.</p> <p>b. La organización no tiene identificados, ni documentados los procesos principales.</p>	<p>a. Dar énfasis en el fortalecimiento de capacidades de la organización.</p> <p>b. La implementación debe apoyarse de personal externo o consultoría.</p> <p>c. Aplicar la metodología de gestión por procesos en experiencia piloto.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 MATRIZ CLIENTE PRODUCTO

Se realizó el análisis a los siete procesos misionales de distribución de material educativo, concluyendo que todas tienen como producto al material educativo. Para tal fin se elabora la matriz cliente producto, como se detalla a continuación.

Tabla 30

Matriz cliente - Producto.

PRODUCTO		MATERIAL EDUCATIVO		
		Material educativo impreso	Material educativo concreto o manipulativo	Material educativo digital
CLIENTE (Estudiante)				
Institución Educativa	Nivel Inicial	x	x	x
	Nivel Primario	x		x
	Nivel Secundario	x		x
	Educación Básica alternativa	x		x
	Educación Básica Especial	x		x

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 INVENTARIO DE PROCESOS NIVEL (0, 1, 2)

Se determinó que la distribución de material educativo cuenta con los siguientes procesos, detallados a continuación:

Tabla 31

Inventario de procesos – nivel 0.

INVENTARIO DE PROCESOS – NIVEL 0	
Nº	Proceso de nivel 0
01	Planificación de la distribución
02	Gestión de contratos para el servicio de transporte
03	Recepción de material educativo
04	Conformación de lista de responsables de recepción en las II.EE.
05	Despacho de material educativo
06	Monitoreo de la distribución de material educativo
07	Elaboración y envío de informe de distribución

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis documental y entrevistas realizadas se determinó que la distribución de material educativo cuenta con 24 procesos de Nivel 1, detallados a continuación.

Tabla 32

Inventario de procesos – nivel 1.

Inventario de procesos			
Nº	Procesos de Nivel 0	Nº	Proceso de Nivel 1
01	Planificar distribución de material educativo	01.1	Conformar Comité de distribución local
		01.2	Elaborar del Cuadro de distribución local
		01.3	Elaborar Plan de distribución local
		01.4	Comunicar Cuadro de distribución local a las II.EE.
02	Gestionar contratos para el servicio de transporte	02.1	Contratar servicio de transporte
03	Recepcionar el material educativo en las UGEL	03.1	Habilitar almacén
		03.2	Comunicar el directorio de almacenes al MINEDU
		03.3	Verificar llegada de material educativo a almacén UGEL
		03.4	Cargar el archivo RAR del MC – SIGA
		03.5	Registrar las NEA en el SIGA
04	Conformar lista de responsables de recepción de material educativo en las II.EE.	04.1	Solicitar lista de responsables de recepción de material educativo
		04.2	Validar lista de responsables de recepción de materiales educativo
		04.3	Reconocer lista de responsables de recepción de material educativo
		04.4	Registrar lista de responsables el MC – SIGA
05	Realizar despacho de material educativo	05.1	Emitir PECOSAS UGEL en el MC - SIGA
		05.2	Modular material educativo

		05.3	Capacitar a proveedor del servicio de transporte
		05.4	Comunicar inicio de la distribución de material educativo a las II.EE. y Comunidad educativa.
		05.5	Recepcionar material educativo en las II.EE.
		05.6	Registrar conformidad de los PECOSAS en el MC- SIGA
		05.7	Comunicar a los nuevos directores
06	Monitorear la distribución de material educativo	06.1	Monitorear el proceso de distribución de material educativo
		06.2	Realizar visitas de monitoreo a las II.EE.
07	Elaborar informe de distribución del material educativo	07.1	Elaborar informe de cierre de distribución

Fuente: Elaboración propia.

Continuando con el análisis en el siguiente nivel de desagregación, se determinó que la distribución de material educativo cuenta con 27 procesos nivel 2, detallados a continuación.

Tabla 33

Inventario de procesos – nivel 2.

Inventario de procesos					
Nº	Procesos de Nivel 0	Nº	Proceso de Nivel 1	Nº	Proceso de Nivel 2
01	Planificar distribución de material educativo	01.1	Conformar comité de distribución local	01.1.1	Seleccionar miembros del Comité de distribución local
		01.2	Elaborar cuadro de Distribución Local	01.2.1	Elaborar cuadro de distribución local
				01.2.2	Registrar cuadro de distribución local en el MC - SIGA
		01.3	Elaborar Plan de	01.3.1	Elaborar Plan de Distribución

			Distribución Local		local
		01.4	Comunicar cuadro de distribución local a las II.EE.	01.4.1	Comunicar cuadro de distribución local a las II.EE.
02	Gestionar contratos para el servicio de transporte	02.1	Contratar servicio de transporte	02.1.1	Elaborar requerimientos para la contratación del servicio de transporte
				02.1.2	Contratar servicio de transporte
03	Recepcionar material educativo en la UGEL	03.1	Habilitar almacén	03.1.1	Gestionar almacén
		03.2	Comunicar el directorio de almacenes al MINEDU	03.2.1	Enviar directorio de almacenes actualizado al MINEDU
		03.3	Verificar llegada de material educativo a almacén UGEL	03.3.1	Recepcionar material educativo en almacén UGEL
				03.3.2	Verificar material educativo en almacén UGEL
		03.4	Cargar archivo RAR del MC - SIGA	03.4.1	Registrar archivo RAR del MC - SIGA
		03.5	Registrar las NEA en el SIGA	03.5.1	Generar NEA en el SIGA
04	Conformar lista de responsables de recepción de material educativo en las II.EE.	04.1	Solicitar lista de responsables de recepción de material educativo	04.1.1	Emitir oficio solicitud lista de responsables de recepción de material educativo en las II.EE.
		04.2	Validar lista de responsables de recepción de material educativo	04.2.1	Validar lista de responsables de recepción de materiales educativos
		04.3	Reconocer lista de responsables de recepción de material educativo	04.3.1	Emitir resolución directoral de aprobación de lista de responsables de recepción de material educativo
		04.4	Registrar lista de responsables de recepción de material educativo en el MC-SIGA	04.4.1	Registrar lista de responsables de recepción de material educativo en el MC - SIGA
05	Realizar despacho de material educativo	05.1	Emitir PECOSAS UGEL en el MC - SIGA	05.1.1	Generar PECOSAS UGEL en el MC - SIGA
		05.2	Modular material educativo	05.2.1	Modular material educativo
		05.3	Capacitar al proveedor del servicio de transporte	05.3.1	Capacitar al proveedor del servicio de transporte
		05.4	Comunicar el inicio de la	05.4.1	Emitir oficio para comunicar

			distribución de material educativo a las I.I.EE. y Comunidad educativa		inicio de distribución de material educativo
		05.5	Recepcionar material educativo en las I.I.EE.	05.5.1	Recepcionar material educativo en las I.I.EE.
		05.6	Registrar conformidad de los PECOSAS en el MC - SIGA	05.6.1	Registrar conformidad de los PECOSAS en el MC – SIGA.
		05.7	Comunicar a los nuevos directores	05.7.1	Comunicar Recepción de material educativo a nuevos directores
06	Monitorear la distribución de material educativo	06.1	Monitorear el proceso de distribución de material educativo	06.1.1	Monitorear el proceso de distribución de material educativo
		06.2	Realizar visitas de monitoreo a las I.I.EE.	06.2.1	Realizar visitas de monitoreo a las I.I.EE.
07	Elaborar informe de distribución de material educativo	07.1	Elaborar informe de cierre de distribución	07.1.1	Elaborar informe de cierre de distribución

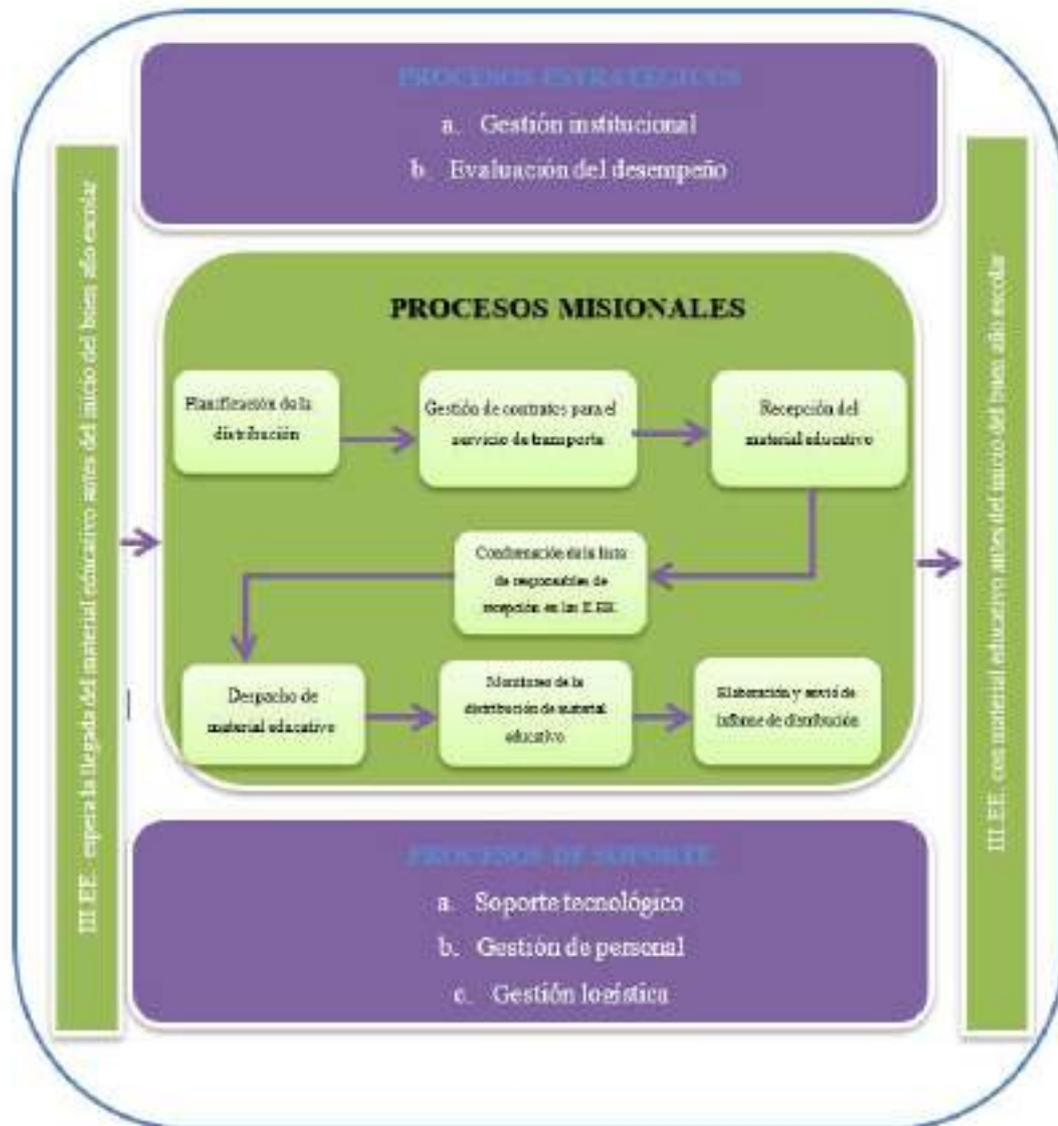
Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 MAPA DE PROCESOS ACTUAL (NIVEL 0)

Se desarrollo el mapa de procesos de la distribución de material educativo, detallando la interrelación entre sus procesos, detallado a continuación:

Figura 11

Mapa de procesos Nivel 0 – Distribución de material educativo.



Fuente: Elaboración propia.

4.2 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

4.2.1 FICHA TÉCNICA DEL PROCESO (NIVEL 0)

Se procede a desarrollar las fichas técnicas para los procesos de nivel 0, detallados a continuación:

Tabla 34

Ficha técnica del proceso nivel 0 – Planificar la distribución de material educativo.

FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Planificar distribución de material educativo		4) Responsables	Director UGEL, jefe de AGP, Especialistas AGP (inicial, primaria, secundaria, EBA y EBE), Administrador, jefe de área de gestión institucional, responsable de abastecimiento, responsable de almacén, responsable de presupuesto, responsable de estadística, responsable de SIAGIE, experto SIGA
2) Objetivo	Implementar planes y herramientas para desarrollar adecuadamente el proceso de distribución de material educativo.		5) Requisitos	a. Resolución Ministerial N° 645-2016-MINEDU b. Resolución Ministerial N° 0543-2013-ED c. Ley General de Educación 28044
3) Alcance	a. Dirección de la UGEL b. Oficina de Administración c. Oficina gestión Pedagógica d. Oficina de Abastecimiento e. Oficina de Almacén f. Oficina de informática g. Oficina de presupuesto h. Oficina de estadística		6) Clasificación	Proceso Misional
DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Destinatario
UGEL DIGERE	a. Oficio Múltiple N° 031-2019 MINEDU/VMGP-DIGERE.	a. Conformar comité de distribución local.	a. Comité de distribución local. b. Cuadro de distribución local.	DIGERE UGEL

	b. Padrón ESCALE (Estadística de la calidad educativa). c. Padrón DISER (Dirección de Servicios Educativos). d. Reporte del SIAGIE.	b. Elaborar Cuadro de Distribución Local. c. Elaborar Plan de Distribución Local. d. Comunicar cuadro de distribución local a las I.IEE.	c. Plan de distribución local.	
IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
DIGERE - MINEDU		a. Oficinas UGEL b. Personal UGEL c. Sistema SIGA d. Sistema SIAGIE e. Sistema ESCALE f. Equipos de cómputo e impresoras g. Insumos y útiles de escritorio		a. Resolución directoral de conformación del comité de distribución local. b. Cuadro de distribución local. c. Resolución directoral de aprobación del plan de distribución local. d. Oficio de publicación del cuadro de distribución local y cronograma de distribución.
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
Archivos de la UGEL Registros en el MC - SIGA			Eficacia Eficiencia	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35

Ficha técnica del proceso nivel 0 – Gestionar contratos para el servicio de transporte.

FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Gestionar contratos para el servicio de transporte	4) Responsables	Especialistas AGP (inicial, primaria, secundaria, EBA y EBE), responsable de abastecimiento, responsable de presupuesto.	
2) Objetivo	Contratar un servicio de transporte optimo que garantice la adecuada distribución de material educativo a las II.EE.	5) Requisitos	a. Resolución Ministerial N° 645-2016-MINEDU b. Resolución Ministerial N° 0543-2013-ED c. Ley de contrataciones del estado y reglamento N° 30225	
3) Alcance	a. Oficina de Gestión pedagógica b. Oficina de presupuesto c. Oficina de Abastecimiento	6) Clasificación	Proceso Misional	
DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Destinatario
UGEL	a. Oficio Múltiple N° 031-2019 MINEDU/VMGP – DIGERE b. Cuadro de distribución local	a. Contratar servicio de transporte	a. Orden de servicio b. Contrato c. Términos de referencia (TDR) d. Estudio de mercado	UGEL DIGERE Empresa de transporte.
IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos	14) Documentos y formatos	

OSCE DIGERE Comité de distribución local	a. Oficinas UGEL b. Personal UGEL c. Sistema SIGA d. Equipos de cómputo e impresoras e. Insumos y útiles de escritorio	a. Orden de servicio
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO		
15) Registros	16) Indicadores	
Archivos de la UGEL Registros en el MC - SIGA	Eficacia Eficiencia	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36

Ficha técnica del proceso nivel 0 – Recepcionar material educativo.

FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0			
1) Nombre	Recepcionar material educativo en la UGEL	4) Responsables	Responsable de almacén, Responsable abastecimiento, experto SIGA
2) Objetivo	Implementar acciones, herramientas y mecanismos que garanticen la distribución de material educativo desde la UGEL hacia las II.EE.	5) Requisitos	a. Oficio Múltiple N° 031-2019 MINEDU/VMGP - DIGERE b. Resolución Ministerial N° 645-2016-MINEDU c. Resolución Ministerial N° 0543-2013-ED
3) Alcance	a. Oficina de Abastecimiento b. Oficina de Almacén c. Oficina de informática - SIGA	6) Clasificación	Proceso Misional

DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Destinatario
MINEDU DIGERE	a. Oficio Múltiple N° 031-2019 MINEDU/VMGP-DIGERE. b. Cuadro de distribución nacional c. PECOSA MINEDU	a. Habilitar almacén. b. Comunicar el directorio de almacenes al MINEDU. c. Verificar llegada de material educativo a almacén UGEL. d. Cargar archivo RAR del MC – SIGA. e. Registrar las NEA en el SIGA.	a. Almacén habilitado b. Directorio de almacenes actualizado c. PECOSAS MINEDU con conformidad d. RAR (archivo con listado de material educativo distribuido) e. NEA	UGEL DIGERE
IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos	14) Documentos y formatos	
DIGERE Comité de distribución local		a. Almacén UGEL b. Oficinas UGEL c. Personal UGEL d. Sistema SIGA e. Equipos de cómputo e impresoras f. Insumos y útiles de escritorio	Directorio de almacenes actualizado	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	

Archivos de la UGEL	Eficacia
Registros en el MC - SIGA	Eficiencia

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37

Ficha técnica del proceso nivel 0 – Conformar lista de responsables de recepción de material educativo en las II.EE.

FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Conformar lista de responsables de recepción de material educativo en las II.EE.	4) Responsables	Jefe de Gestión Pedagógica, director UGEL, jefe de administración, jefe de Gestión institucional	
2) Objetivo	Garantizar la recepción responsable, oportuna y pertinente de material educativo en las II.EE.	5) Requisitos	a. Oficio Múltiple N° 031-2019 MINEDU/VMGP - DIGERE b. Resolución Ministerial N° 645-2016-MINEDU c. Resolución Ministerial N° 0543-2013-ED	
3) Alcance	a. Dirección de la UGEL b. Oficina Gestión Pedagógica c. Oficina de Administración	6) Clasificación	Proceso Misional	
DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Destinatario
UGEL	a. Oficio Múltiple para solicitar conformación de lista de responsables de recepción de las II.EE.	a. Solicitar lista de responsables de recepción de material educativo en periodo vacacional. b. Validar lista de responsables de	a. Lista de responsables de recepción de material educativo en periodo vacacional. b. Oficio solicitud de lista de	II.EE. UGEL

		recepción de material educativo. c. Reconocer lista de responsables de recepción de material educativo. d. Registrar lista de responsables de recepción de material educativo en el MC – SIGA.	responsables de recepción de material educativo en periodo vacacional.	
IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
DIGERE UGEL		a. Oficinas II.EE. y UGEL b. Personal II.EE. y UGEL c. Padres de familia d. Sistema SIGA e. Equipos de cómputo e impresoras. f. Insumos y útiles de escritorio.		a. Resolución direccional con la lista de responsables de recepción de material educativo en las II.EE.
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
Archivos de la UGEL Registros en el MC - SIGA			Eficacia Eficiencia	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38

Ficha técnica del proceso nivel 0 – Realizar despacho de material educativo.

FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Realizar despacho de material educativo		4) Responsables	Responsable de almacén, Transportista, Responsable de abastecimiento, jefe AGP, Responsables de recepción de ME en las II.EE.
2) Objetivo	Distribuir oportunamente el material educativo programada para cada II.EE desde la UGEL hasta las II.EE.		5) Requisitos	a. Oficio Múltiple N° 031-2019 MINEDU/VMGP - DIGERE b. Resolución Ministerial N° 645-2016-MINEDU c. Resolución Ministerial N° 0543-2013-ED
3) Alcance	a. Oficina de Administración b. Oficina Gestión Pedagógica c. Oficina de Abastecimiento d. Oficina de Almacén e. II.EE.		6) Clasificación	Proceso Misional
DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Destinatario
UGEL Transportista	a. Oficio Múltiple - 031 - 24 - 09 – 2019 b. Lista de responsables de recepción de material educativo.	a. Emitir PECOSAS UGEL en el MC – SIGA. b. Modular material educativo. c. Capacitar a proveedor del servicio de transporte. d. Comunicar el inicio de la	a. PECOSAS UGEL con conformidad	Responsables de recepción en almacén II.EE.

		<p>distribución de material educativo a las II.EE. y Comunidad educativa.</p> <p>e. Recepcionar material educativo en la II.EE.</p> <p>f. Registrar conformidad de los PECOSAS en el MC - SIGA.</p> <p>g. Comunicar a los nuevos directores.</p>		
IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
DIGERE		<p>a. Almacén UGEL</p> <p>b. Almacén II.EE.</p> <p>c. Personal UGEL</p> <p>d. Responsables de recepción de ME en II.EE.</p> <p>e. Sistema SIGA</p> <p>f. Equipos de cómputo e impresoras</p> <p>g. Insumos y útiles de escritorio.</p> <p>h. Servicio de transporte</p>		<p>a. PECOSAS UGEL con conformidad</p> <p>b. Lista de responsables de recepción de ME.</p> <p>c. Oficio de comunicación de llegada de ME a las II.EE.</p>
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
Archivos de la UGEL Registros en el MC - SIGA			Eficacia Eficiencia	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39

Ficha técnica del proceso nivel 0 – Monitorear la distribución de material educativo.

FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0				
1) Nombre	Monitorear la distribución de material educativo		4) Responsables	Director UGEL Sucre
2) Objetivo	Controlar y dar seguimiento al proceso de distribución de material educativo; verificando el transporte adecuado de material educativo, disponibilidad de almacenes y proceso de distribución.		5) Requisitos	a. Oficio Múltiple N° 031-2019 MINEDU/VMGP - DIGERE b. Resolución Ministerial N° 645-2016-MINEDU c. Resolución Ministerial N° 0543-2013-ED d. Ley General de Educación 28044
3) Alcance	a. Dirección de la UGEL Sucre b. Oficina de Administración c. Gestión Pedagógica d. Oficina de Abastecimiento e. Oficina de Almacén f. Responsable SIGA SIAGIE		6) Clasificación	Proceso Misional
DESCRIPCION DEL PROCESO				
7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Destinatario
UGEL II.EE.	a. Oficio Múltiple - 031 - 24 - 09 – 2019	a. Monitorear el proceso de distribución de material educativo	a. Reporte de monitoreo de la gestión del proceso de	DIGERE Comité de distribución

	b. Lista de responsables de recepción de material educativo. c. Cuadro de distribución local. d. Plan de distribución local.	b. Realizar visitas de monitoreo a las I.I.EE.	distribución. b. Reporte de monitoreo de las visitas a I.I.EE	de UGEL I.I.EE.
IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DEL PROCESO				
12) Controles o inspecciones		13) Recursos		14) Documentos y formatos
DIGERE UGEL		a. Oficinas UGEL b. Personal UGEL c. Equipos de cómputo e impresoras d. Insumos y útiles de escritorio e. Servicio de transporte		a. Ficha de monitoreo
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
15) Registros			16) Indicadores	
Archivos de la UGEL Registros en el MC - SIGA			Eficacia Eficiencia	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40

Ficha técnica del proceso nivel 0 – Elaborar informe de distribución de material educativo.

FICHA TECNICA DEL PROCESO NIVEL 0

1) Nombre	Elaborar informe de distribución de material educativo	4) Responsables	Administrador y responsable de almacén
2) Objetivo	Informar a la comunidad educativa y MINEDU sobre el desarrollo y resultado del proceso de distribución de material educativo.	5) Requisitos	a. Oficio Múltiple N° 031-2019 MINEDU/VMGP - DIGERE b. Resolución Ministerial N° 645-2016-MINEDU c. Resolución Ministerial N° 0543-2013-ED
3) Alcance	a. Oficina de Administración b. Oficina de Almacén	6) Clasificación	Proceso Misional

DESCRIPCION DEL PROCESO

7) Proveedores	8) Entradas	9) Procesos nivel 1	10) Salidas	11) Destinatario
UGEL	a. Oficio Múltiple - 031 - 24 - 09 – 2019 b. Reporte de PECOSAS UGEL con conformidad c. Cuadro de distribución local d. Reporte de KARDEX	a. Elaborar informe de cierre distribución	a. Informe de cierre de distribución	DIGERE DRE

IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DEL PROCESO

12) Controles o inspecciones	13) Recursos	14) Documentos y formatos
DIGERE	a. Oficinas UGEL	a. Informe de cierre de distribución

Comité de distribución local	b. Personal UGEL c. Sistema SIGA d. Equipos de cómputo e impresoras e. Insumos y útiles de escritorio.	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO		
15) Registros	16) Indicadores	
Archivos de la UGEL Registros en el MC - SIGA	Eficacia Eficiencia	

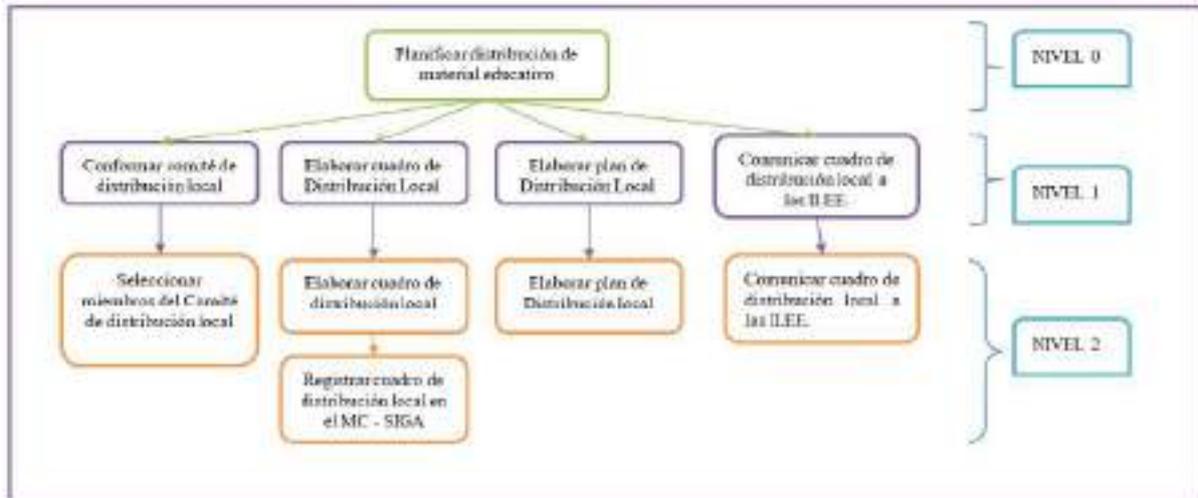
Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 DIAGRAMA DE BLOQUES

Se elaboro el diagrama de bloques para los siete procesos involucrados en la distribución de material educativo, se detalla a continuación.

Figura 12

Diagrama de bloques – Planificar distribución de material educativo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 13

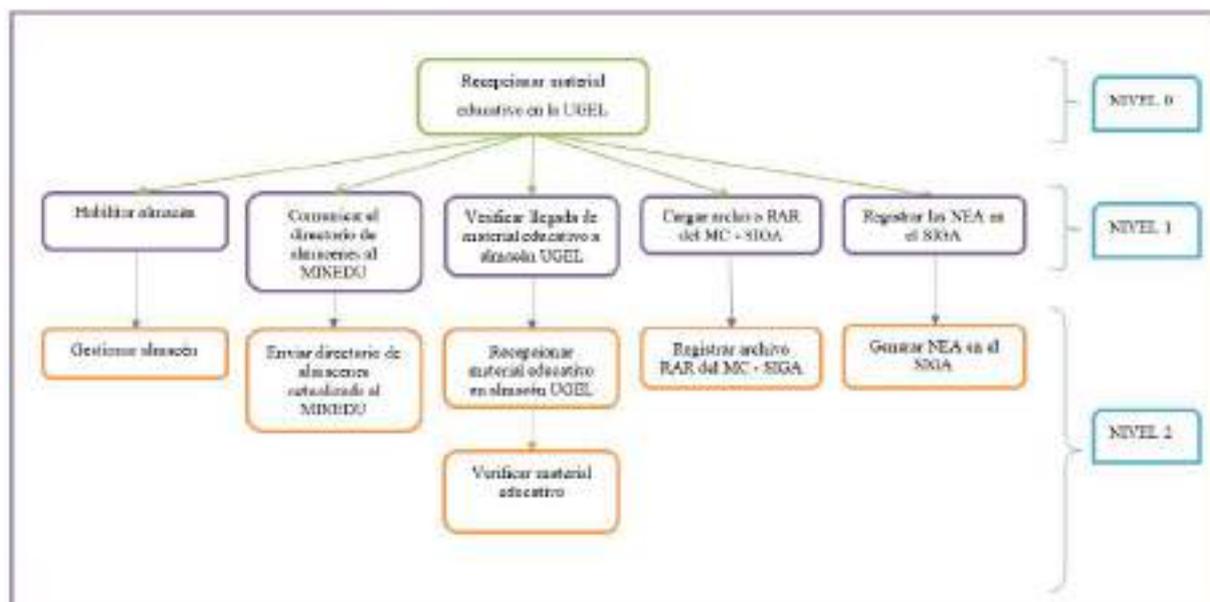
Diagrama de bloques – Gestionar contratos para el servicio de transporte.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

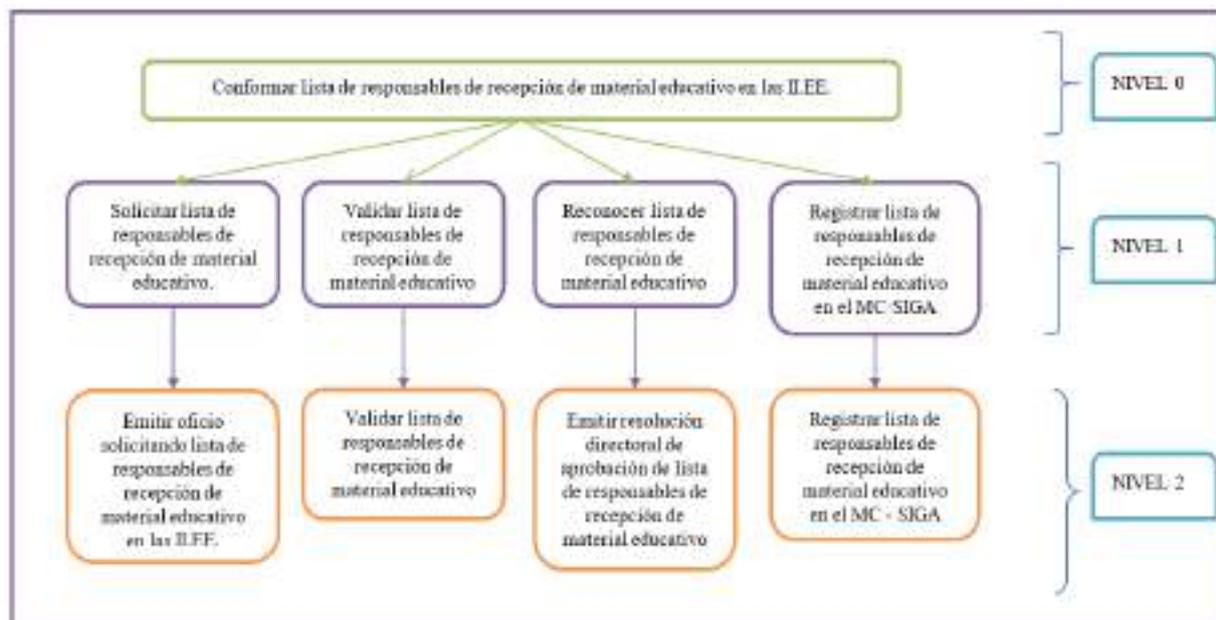
Diagrama de bloques – Recepcionar material educativo en la UGEL.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 15

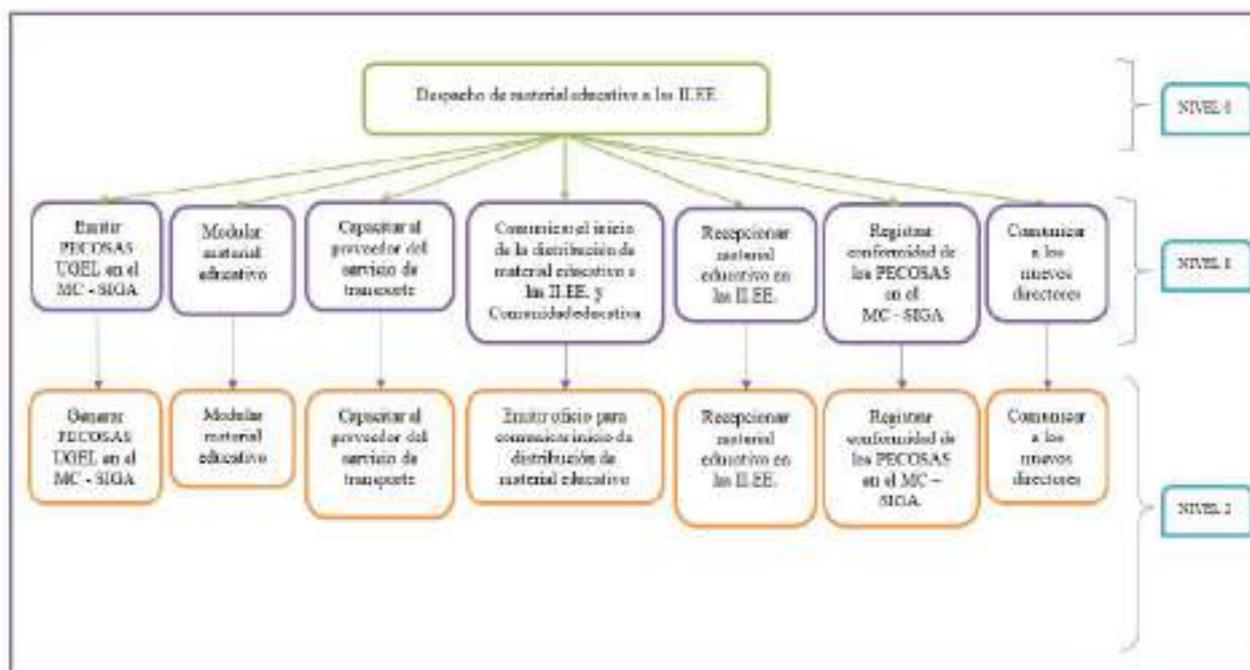
Diagrama de bloques – Conformar lista de responsables de recepción de material educativo en las I.EE.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

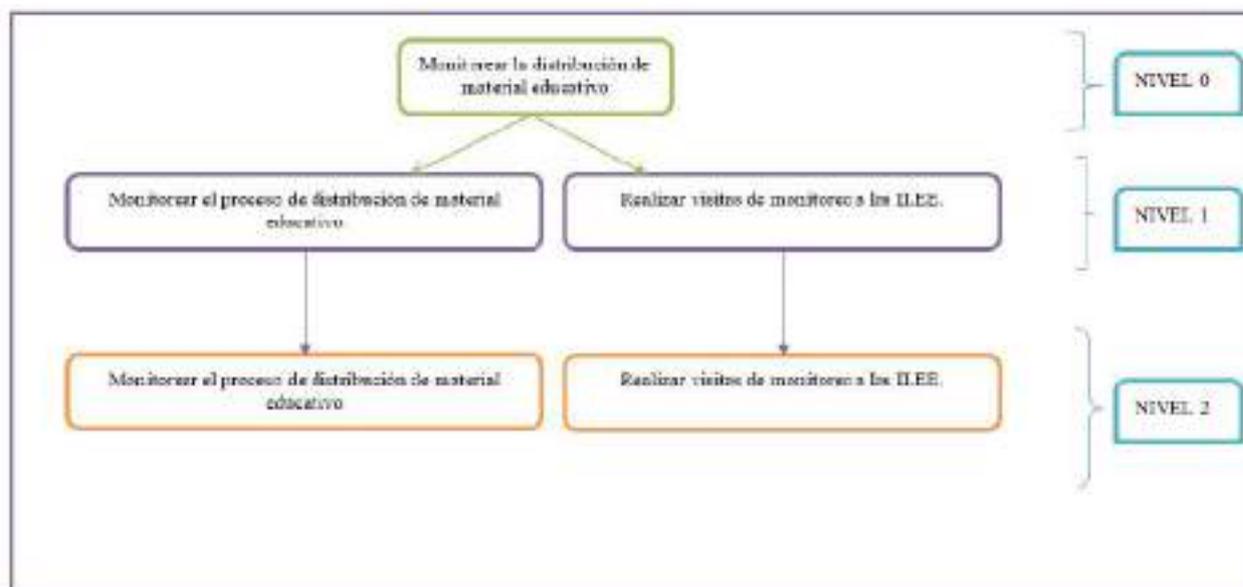
Diagrama de bloques – Despacho de material educativo a las I.I.EE.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17

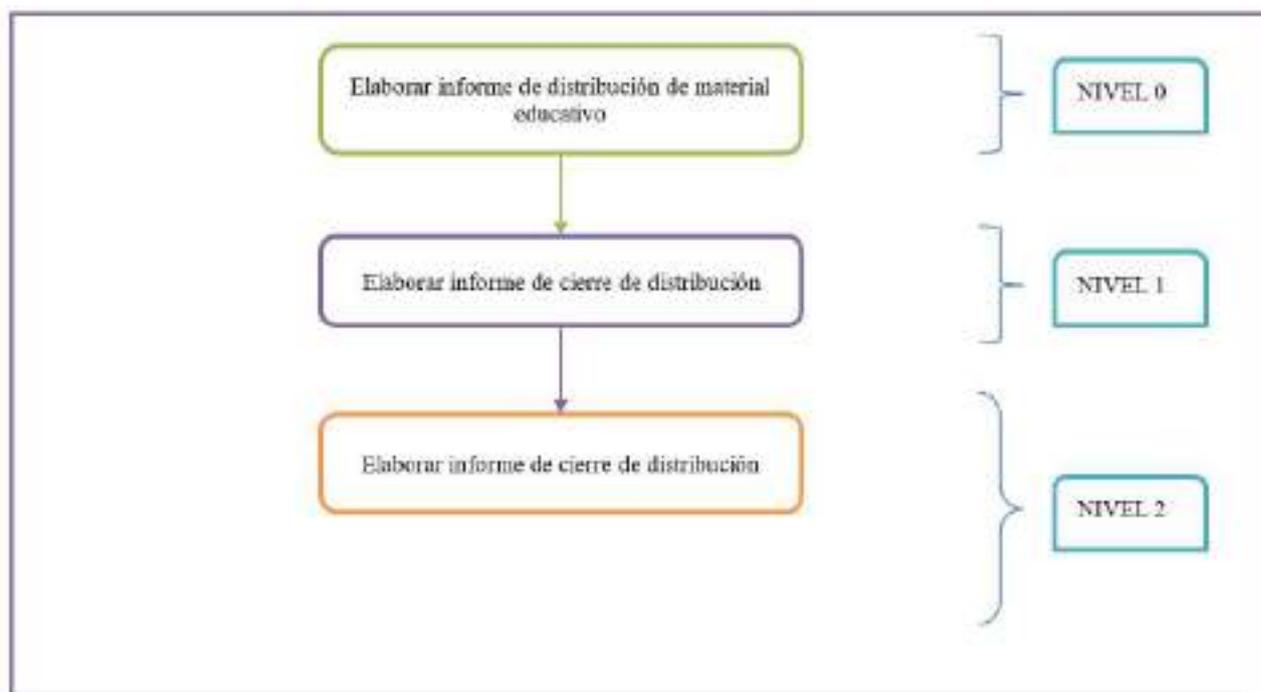
Diagrama de bloques – Monitorear la distribución de material educativo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 18

Diagrama de bloques – Elaborar informe de distribución de material educativo.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 FICHA DE PROCESO HASTA EL PENÚLTIMO NIVEL

En el desarrollo de nuestra investigación procedemos a elaborar las fichas para el nivel 1, detalladas a continuación:

Tabla 41

Ficha del proceso nivel 1 – Conformar comité de distribución local.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Conformar comité de distribución local			
Objetivo	Elegir y organizar a los miembros del comité de distribución local			
Descripción	<p><u>Actividad obligatoria</u>, en la cual el director de la UGEL convoca a reunión a todos los responsables de la UGEL, para elegir a los miembros que serán parte de la comisión de distribución local; una vez conformado el comité de distribución local se procede a la emisión de reconocimiento mediante resolución directoral y se reporta la lista de integrantes para su registro en el SIGEMA.</p>			
Alcance	<p>Intervienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Dirección de la UGEL b. Oficina de Administración c. Oficina de gestión Institucional d. Oficina gestión Pedagógica e. Oficina de Abastecimiento f. Oficina de Almacén g. Oficina de informática h. Oficina de presupuesto i. Oficina de estadística 			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL DIGERE	a. Oficio Múltiple N° 031-2019 MINEDU/VMGP – DIGERE	a. Seleccionar miembros del comité de	a. Comité de distribución local aprobado	DIGERE UGEL

		distribución local	con resolución directoral	
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL.			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42

Ficha del proceso nivel 1 – Elaborar Cuadro de distribución local.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Elaborar cuadro de distribución local			
Objetivo	Implementar los criterios de distribución de material educativo para garantizar la distribución oportuna de Material Educativo			
Descripción	<p><u>Actividad obligatoria</u>, en la cual se organizan grupos de trabajo que recopilan información del registro de matriculados en el SIAGE, el padrón ESCALE y registro de II.EE. EIB; para definir los criterios de distribución y elaborar el cuadro de distribución local.</p> <p>Se realiza también un control de calidad al cuadro de distribución local y se procede a su registro en el Módulo complementario SIGA.</p>			
Alcance	<p>Intervienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Oficina Gestión Pedagógica b. Experto SIGA c. Responsable SIAGIE d. Oficina de estadística e. Oficina de Abastecimiento 			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios

UGEL	a. Cuadro de distribución nacional. b. Registro de matriculados SIAGIE. c. Padrón del ESCALE. d. Registro de II.EE. EIB.	a. Elaborar cuadro de distribución local. b. Registrar cuadro de distribución local en el MC-SIGA.	a. Cuadro de distribución local	DIGERE UGEL
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL, Registros en el MC – SIGA.			
Elaborados por:	Investigador.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43

Ficha del proceso nivel 1 – Elaborar Plan de distribución local.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1	
Nombre	Elaborar Plan de distribución local
Objetivo	Planificar las acciones destinadas a asegurar la distribución oportuna, pertinente y suficiente de materiales educativos.
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual los miembros del comité de distribución analizan el cuadro de distribución local para definir las rutas de distribución del material educativo; para ello de elabora un cronograma de trabajo y se designa a los responsables de cada actividad. El plan de distribución local que contiene: el cuadro de distribución local, las rutas de distribución, el listado de tareas, responsables y el cronograma de distribución; y es aprobado mediante Resolución Directoral.
Alcance	Intervienen: a. Comité de distribución local

b. Dirección UGEL				
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL	a. Oficio Múltiple - 031 - 24 - 09 - 2019. b. Cuadro de distribución local.	a. Elaborar Plan de distribución local b.1.	a. Plan de distribución local aprobado por resolución directoral.	DIGERE UGEL
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44

Ficha del proceso nivel 1 – Comunicar Cuadro de distribución local a las II.EE.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1	
Nombre	Comunicar Cuadro de distribución local a las II.EE.
Objetivo	Informar y dar a conocer el cuadro de distribución local a la comunidad educativa
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual se elabora y publica un oficio múltiple de conocimiento con el cuadro de distribución local y cronograma de distribución dirigida a los medios de comunicación masivo (radio, televisión local, página web, etc.) para su difusión en la comunidad educativa participante del proceso de distribución de material educativo.
Alcance	Intervienen: a. Dirección de la UGEL b. Oficina gestión Pedagógica

Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL	a. Oficio Múltiple - 031 - 24 - 09 - 2019. b. Cuadro de distribución local.	a. Comunicar cuadro de distribución local a las II.EE.	a. Oficio con el cuadro de distribución local y cronograma de distribución local	Medios de comunicación. Comunidad educativa.
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45

Ficha del proceso nivel 1 – Contratar transporte.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1	
Nombre	Contratar servicio de transporte
Objetivo	Garantizar las condiciones necesarias de transporte que aseguren que el material educativo sea entregado en las II.EE.
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual la comisión de distribución local elabora los Términos de referencia (TdR) y realiza un estudio de mercado (considerando las cantidades, pesos y rutas considerados en el cuadro de distribución local) para la contratación de un proveedor para el transporte de material educativo desde la UGEL a las II.EE.
Alcance	Intervienen: a. Oficina de Abastecimiento b. Oficina gestión Pedagógica c. Oficina de administración

d. Oficina de presupuesto				
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL	a. Oficio Múltiple - 031 - 24 - 09 – 2019. b. Cuadro de distribución local	a. Elaborar requerimientos para la contratación del servicio de transporte b. Contratar servicio de transporte	a. Términos de referencia (TDR) b. Estudio de mercado c. Orden de servicio d. Expediente de contratación e. Bases f. Contrato	DIGERE UGEL Empresa de transporte
Indicadores	I01, I02, I05.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46

Ficha del proceso nivel 1 – Habilitar almacén.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1	
Nombre	Habilitar almacén
Objetivo	Preveer las condiciones necesarias para la recepción de material educativo en los almacenes de la UGEL.
Descripción	<u>Actividad obligatoria,</u> en la cual la UGEL identifica el/los almacenes disponibles para la llegada de material educativo; se verifica si cuenta con espacio disponibles y si cumple con las condiciones necesarias de

	almacenaje. En el caso de no tener suficiente espacio se gestiona un almacén adicional y se procede a acondicionarlo.			
Alcance	Intervienen: a. Oficina de Abastecimiento b. Oficina de Almacén			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL	a. Cuadro de distribución nacional	a. Gestionar almacén	a. Almacén habilitado	DIGERE UGEL
Indicadores	I01, I02, I03.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47

Ficha del proceso nivel 1 – Comunicar el directorio de almacenes al MINEDU.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Comunicar el directorio de almacenes al MINEDU			
Objetivo	Informar la actualización del directorio de almacenes al Minedu			
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual la UGEL actualiza y registra el directorio de almacenes en el SIGEMA; de la misma forma comunica la actualización de almacenes al Minedu y publica la información actualizada en sus portales institucionales.			
Alcance	Intervienen: a. Oficina de Abastecimiento			
Proveedor	Entrada	Listado de	Salida	Destinatario de

		procesos de nivel 2		los bienes y servicios
UGEL	a. Lista de almacenes	a. Enviar directorio de almacén actualizado al MINEDU	a. Directorio de almacenes actualizado b. Publicación de directorio de almacenes actualizado	UGEL MINEDU
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48

Ficha del proceso nivel 1 – Verificar llegada de material educativo a almacén UGEL.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1	
Nombre	Verificar llegada de material educativo a almacén UGEL
Objetivo	Constatar que el material educativo ingresado a almacén UGEL este completo y en buenas condiciones.
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual una vez ingresado en material educativo al almacén de la UGEL; se verifica de manera muestral o total que este en buenas condiciones, que se reciba el mismo número de ítems y en las mismas cantidades que figuran en el PECOSA. Si se verifica que el material educativo recibido no llego conforme al PECOSA se informa al Minedu y se levanta un acta donde se debe indicar: incidencia, fecha y lugar del incidente, numero de PECOSA observado, nombre y código SIGA del ítem observado, cantidades faltantes y/o sobrantes y firma del responsable de almacén y transportista.

Alcance	Intervienen: a. Oficina de almacén b. Comité de distribución local			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
MINEDU	a. PECOSA MINEDU b. Cuadro de distribución local	a. Recepcionar material educativo en almacén UGEL b. Verificar material educativo en almacén UGEL	a. PECOSAS MINEDU con conformidad	UGEL MINEDU-DIGERE
Indicadores	I01, I02, I03.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 49

Ficha del proceso nivel 1 – Cargar archivo RAR del MC - SIGA.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1	
Nombre	Cargar archivo RAR del MC - SIGA
Objetivo	Asegurar el ingreso de información de los materiales educativos recibidos por el MINEDU
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual el experto SIGA ingresa la información del material educativo recibido mediante el archivo RAR (PECOSA MINEDU) en el Módulo complementario SIGA.
Alcance	Intervienen: a. Experto SIGA

Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
MINEDU	a. Cuadro de distribución local b. PECOSAS MINEDU	a. Registrar archivo RAR del MC - SIGA	a. PECOSAS MINEDU en el MC-SIGA	UGEL
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50

Ficha del proceso nivel 1 – Registrar NEA en el SIGA.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Registrar las NEA en el SIGA			
Objetivo	Generar las notas de entrada a almacén del material educativo recibido en la UGEL			
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual la UGEL verifica la conformidad de las PECOSAS MNEDU entregadas por el transportista, seguidamente se ingresa al sistema SIGA y se generar las notas de entrada a almacén para así continuar con el proceso de distribución de material educativo desde la UGEL hacia las II.EE.			
Alcance	Intervienen: a. Oficina de informática - SIGA b. Oficina de almacén			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel	Salida	Destinatario de los bienes y

		2		servicios
MINEDU	a. Archivo RAR b. PECOSAS MINEDU c. Cuadro de distribución local.	a. Generar NEA en el SIGA	a. NEA	Director UGEL
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51

Ficha del proceso nivel 1 – Solicitar lista de responsables de recepción de material educativo.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Solicitar lista de responsables de recepción de material educativo			
Objetivo	Identificar responsables de la recepción de material educativo en las II.EE.			
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual la UGEL identifica si los directores de las II.EE. son nombrados, contratados o están con Cese en el presente año; seguidamente envían un oficio directoral solicitando la lista de responsables de la recepción de material educativo en cada II.EE.			
Alcance	Intervienen: a. Dirección de la UGEL b. Oficina de Gestión pedagógica			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios

UGEL	a. Oficio Múltiple - 031 - 24 - 09 – 2019.	a. Emitir oficio solicitud lista de responsables de recepción de material educativo.	a. Oficio – solicitud lista de responsables de recepción de material educativo.	Director II.EE.
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52

Ficha del proceso nivel 1 – Validar lista de responsables de recepción de material educativo.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Validar lista de responsables de recepción de material educativo			
Objetivo	Consolidar la lista de responsables remitida por los directores de las II.EE.			
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual se recibe y valida los datos de los responsables de recepción de material educativo enviada por cada II.EE.; seguidamente la UGEL se comunica con cada integrante de la lista de responsables para que confirmen su participación en el proceso mencionado y se procede a su registro.			
Alcance	Intervienen: a. Comité de distribución local			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios

II.EE. UGEL	a. Lista de responsables de recepción de ME por II.EE.	a. Validad lista de responsables de recepción de material educativo	a. Lista de responsables de recepción de material educativo validada.	II.EE. UGEL DIGERE
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53

Ficha del proceso nivel 1 – Reconocer lista de responsables de recepción de material educativo.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Reconocer lista de responsables de recepción de material educativo			
Objetivo	Dar a conocer a los responsables de recepción de material educativo en la comunidad educativa.			
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual la UGEL emite una resolución directoral aprobando la lista de responsables de material educativo por II.EE. y la pública en su portal institucional para conocimiento de la comunidad educativa.			
Alcance	Intervienen: a. Dirección de la UGEL b. Oficina de Gestión Pedagógica			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL	a. Lista de responsables	a. Emitir resolución	a. Resolución directoral de	DIGERE Director II.EE.

	de recepción de material educativo en II.EE.	directoral de aprobación de la lista de responsables de recepción de material educativo	aprobación de lista de responsables.	UGEL Comunidad educativa.
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 54

Ficha del proceso nivel 1 – Registrar lista de responsables de recepción de material educativo en el MC - SIGA.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Registrar lista de responsables de recepción de material educativo en el MC - SIGA			
Objetivo	Recopilar información importante de los responsables de la recepción de material educativo en el MC-SIGA.			
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual la UGEL registra la lista de responsables de recepción de ME en el MC-SIGA teniendo como respaldo la Resolución Directoral de aprobación de lista de responsables por II.EE.			
Alcance	Intervienen: a. Experto SIGA b. Comité de distribución local			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL	a. Lista de	a. Registrar lista	a. Registro de	UGEL

	responsables de recepción de material educativo en II.EE. b. Resolución directoral de aprobación de lista de responsables	de responsables de recepción de material educativo en el MC - SIGA	responsables de recepción de material educativo en el MC-SIGA.	DIGERE
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 55

Ficha del proceso nivel 1 – Emitir PECOSAS UGEL en el MC- SIGA.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1	
Nombre	Emitir PECOSAS UGEL en el MC- SIGA
Objetivo	Generar PECOSAS UGEL para el inicio de la distribución de material educativo
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual el experto SIGA verifica el cuadro de distribución local y emite los PECOSAS UGEL en el MC-SIGA, seguidamente el responsable de almacén solicita las firmas de conformidad a los responsables de abastecimiento y el área de gestión pedagógica para su entrega a la empresa transportista.
Alcance	Intervienen: a. Responsable Almacén b. Experto SIGA c. Jefe AGP

d. Jefe Abastecimiento				
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL	a. Cuadro de distribución local	a. Generar PECOSAS UGEL en el MC – SIGA.	a. PECOSAS UGEL	UGEL Transportista
Indicadores		I01, I02.		
Registros		Archivos de la UGEL		
Elaborados por:		Investigador, Asesor.		
Revisado por:		Investigador, Asesor.		
Aprobado por:		Asesor.		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 56

Ficha del proceso nivel 1 – Modular material educativo.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Modular material educativo			
Objetivo	Garantizar que el material educativo sea entregado completo y sin errores en las II.EE.			
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual el personal de la UGEL verifica si el contrato con el transportista incluye el modulado de material educativo o será realizado por el personal de la UGEL; posteriormente se capacita a los encargados de la distribución y organiza el material educativo por títulos y por PECOSA.			
Alcance	Intervienen: a. Responsable de almacén b. Especialista AGP			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel	Salida	Destinatario de los bienes y

		2		servicios
UGEL	a. Cuadro de distribución local b. PECOSAS UGEL	a. Modular material educativo	a. Material educativo modulado	DIGERE UGEL
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 57

Ficha del proceso nivel 1 – Capacitar a proveedor del servicio de transporte.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Capacitar al proveedor del servicio de transporte			
Objetivo	Asegurar la entrega adecuada de material educativo en las II.EE.			
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual se convoca a reunión a los transportistas y se capacita sobre el proceso de recepción de materiales en las II.EE. y la verificación de las PECOSAS para darles conformidad.			
Alcance	Intervienen: a. Responsable almacén b. Comité de distribución local			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL II.EE.	a. PECOSAS UGEL	a. Capacitar al proveedor del servicio de transporte	a. Transportistas capacitados	DIGERE II.EE.

Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 58

Ficha del proceso nivel 1 – Comunicar inicio de distribución de material educativo a las II.EE y Comunidad educativa.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Comunicar inicio de distribución de material educativo a las II.EE y Comunidad educativa			
Objetivo	Informar a la comunidad educativa sobre el inicio de distribución y fechas posibles de llegada de material educativo a las II.EE.			
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual la UGEL elabora un oficio de inicio de distribución de material educativo en las II.EE. y realizada la difusión de este documento en la pagina web de la UGEL, medios de comunicación, etc.			
Alcance	Intervienen: a. Dirección de la UGEL Sucre b. Oficina de Gestión Pedagógica			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL	a. Cronograma de distribución local	a. Emitir oficio de inicio de distribución de material educativo	a. Oficio de llegada de material educativo las II.EE.	DIGERE II.EE. Comunidad educativa

			b. Publicación en medios informativos	
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 59

Ficha del proceso nivel 1 – Recepcionar material educativo en las II.EE.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1	
Nombre	Recepcionar material educativo en la II.EE.
Objetivo	Verificar que el material educativo se entregue el mismo número de ítems y en las mismas cantidades que figura en la PECOSA.
Descripción	<p><u>Actividad obligatoria</u>, en la cual la II.EE. recibe el material educativo asignado a su institución y se verifica que este en buenas condiciones, se entregue en mismo número de ítems y en las mismas cantidades que figuran en el PECOSA. Una vez recibido y verificado se comunica la llegada del material educativo a la UGEL y se da conformidad al PECOSA firmando, sellando y colocando la fecha de recepción.</p> <p>Si el material educativo no llega conforme al PECOSA o en buenas condiciones se levanta un acta donde figura la siguiente información: fecha y lugar de incidencia, número de PECOSA observado, nombre y código SIGA del ítem observado, cantidad faltante y/o sobrante, firma de responsable de la II.EE y transportista, evidencia fotográfica.</p>
Alcance	<p>Intervienen:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Comité de distribución local b. II.EE. c. Transportista

Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL	a. Material educativo. b. PECOSAS UGEL	a. Recepcionar material educativo en la II.EE.	a. PECOSAS UGEL con conformidad	II.EE.
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 60

Ficha del proceso nivel 1 – Registrar conformidad de PECOSAS en el MC - SIGA Registrar conformidad de PECOSAS en el MC - SIGA.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Registrar conformidad de los PECOSAS en el MC - SIGA			
Objetivo	Brindar conformidad al servicio de transporte			
Descripción	<p><u>Actividad obligatoria</u>, en la cual la UGEL revisa las PECOSAS UGEL con conformidad entregadas por el transportista, se procede a revisar que tengan firmas de conformidad de recepción y que todos los PECOSA tengan fecha de conformidad. Si todo esta conforme se da conformidad al servicio de transporte y se registra en el MC-SIGA.</p> <p>Si en el caso se observe que no cumple con lo verificado se le solicita al transportista levante la observación.</p>			
Alcance	<p>Intervienen:</p> <p>a. Responsable de almacén</p> <p>b. Comité de distribución local</p>			
Proveedor	Entrada	Listado de	Salida	Destinatario

		procesos de nivel 2		de los bienes y servicios
Transportista	a. PECOSAS con conformidad.	a. Registrar conformidad de los PECOSAS en el MC – SIGA.	a. Conformidad de PECOSA UGEL registrado en el MC-SIGA	UGEL
Indicadores	I01, I02, I04.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 61

Ficha del proceso nivel 1 – Comunicar a los nuevos directores.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Comunicar a los nuevos directores			
Objetivo	Verificar la entrega del material educativo en las II.EE.			
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual la UGEL entregara una copia de los PECOSA a los nuevos directores en el mes de marzo, con la finalidad de que se pueda verificar y reportar si efectivamente el material se encuentra en la II.EE.			
Alcance	Intervienen: a. Responsable de almacén b. Comité de distribución local			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL	a. PECOSAS UGEL	a. Comunicar recepción de	a. Conformidad de nuevo	II.EE.

		material educativo a nuevos directores	director	
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 62

Ficha del proceso nivel 1 – Monitorear el proceso distribución de material educativo desde la UGEL a la II.EE.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Monitorear el proceso distribución de material educativo			
Objetivo	Garantizar la realización de todas las actividades involucradas en la distribución de material educativo.			
Descripción	<p><u>Actividad obligatoria</u>, en la cual se identifica todos los sub procesos y responsables de la distribución de material educativo; posterior a ello el personal encargado verifica que se cumplan y ejecuten todas las actividades programas como el cumplimiento del contrato de transporte, disponibilidad de almacenes, la ejecución de la distribución de la distribución del material educativo, etc.</p> <p>Se culmina con la elaboración de reportes y su remisión al MINEDU.</p>			
Alcance	Intervienen: a. Comité de distribución local			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL	a. Proceso de distribución	a. Monitorear el proceso de	a. Reporte de monitoreo	UGEL DIGERE

	de material educativo	distribución de material educativo desde la UGEL hasta la II.EE.		
Indicadores	I01, I02.			
Registros	Archivos de la UGEL			
Elaborados por:	Investigador, Asesor.			
Revisado por:	Investigador, Asesor.			
Aprobado por:	Asesor.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 63

Ficha del proceso nivel 1 – Realizar visitas de monitoreo a las II.EE.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Realizar visitas de monitoreo a las II.EE.			
Objetivo	Garantizar que el material educativo llegue sin inconvenientes a las II.EE.			
Descripción	<u>Actividad obligatoria</u> , en la cual el comité de distribución local realiza un cronograma de visitas a las II.EE. programadas a recibir material educativo, posterior a ello, el personal encargado visita las II.EE. programadas en el cronograma y elabora un informe de monitoreo a remitir a la DRE.			
Alcance	Intervienen: a. Comité de distribución local			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL	a. Plan de monitoreo	a. Realizar visitas de monitoreo a las II.EE.	a. Informe de monitoreo en la entrega de materiales a las II.EE.	UGEL DIGERE

Indicadores	I01, I02.
Registros	Archivos de la UGEL
Elaborados por:	Investigador, Asesor.
Revisado por:	Investigador, Asesor.
Aprobado por:	Asesor.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 64

Ficha del proceso nivel 1 – Elaborar informe de distribución.

FICHA DEL PROCESO NIVEL 1				
Nombre	Elaborar informe de distribución			
Objetivo	Informar el resultado de las actividades realizadas en el proceso de distribución de material educativo			
Descripción	<p><u>Actividad obligatoria</u>, en la cual se consolida el reporte de los PECOSAS con conformidad y se genera el reporte de KARDEX en el MC-SIGA, para posteriormente elaborar el informe de cierre de distribución y remitirlo a la oficina de administración.</p> <p>La oficina de administración revisa la información recibida y elabora el informe final de cierre de distribución para su remisión a la DIGERE con copia a la DRE.</p>			
Alcance	Intervienen: a. Oficina de Administración b. Oficina de Almacén			
Proveedor	Entrada	Listado de procesos de nivel 2	Salida	Destinatario de los bienes y servicios
UGEL	a. Reporte PECOSAS con conformidad	a. Elaborar informe de cierre de distribución	a. Informe final de cierre de distribución b. Kardex	UGEL DIGERE
Indicadores	I01, I02.			

Registros	Archivos de la UGEL
Elaborados por:	Investigador, Asesor.
Revisado por:	Investigador, Asesor.
Aprobado por:	Asesor.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4 DIAGRAMAS DE FLUJO O FLUJOGRAMAS DEL PROCEDIMIENTO

En el desarrollo de nuestra investigación, procedemos a elaborar los diagramas de flujo o flujogramas, haciendo uso de la herramienta Bizagi Modeler; se desarrollaron diagramas de flujo para todos los procesos identificados en el Nivel 2 de nuestra metodología.

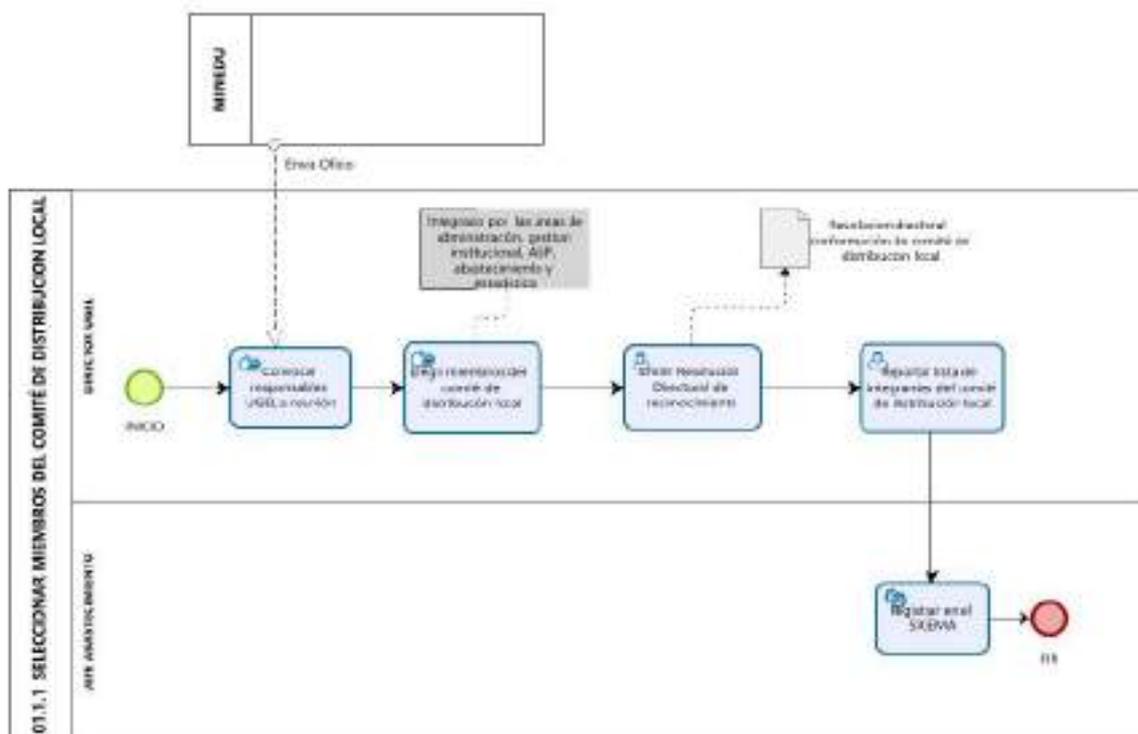
Proceso 01: Planificar distribución de material educativo

Actividad 01.1: Conformar comité de distribución local

Tarea 01.1.1: Seleccionar miembros del Comité de distribución local

Figura 19

Flujograma – Seleccionar miembros del Comité de distribución local.



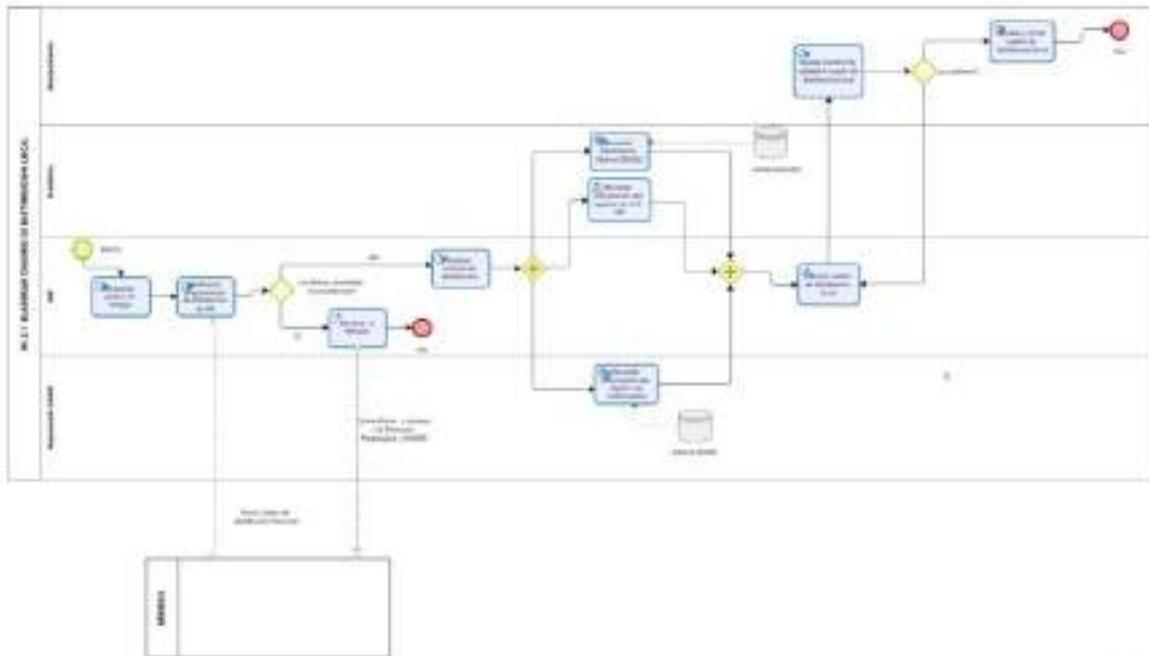
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 01.2: Elaborar cuadro de Distribución Local

Tarea 01.2.1: Elaborar cuadro de distribución local

Figura 20

Flujograma – Elaborar cuadro de distribución local.

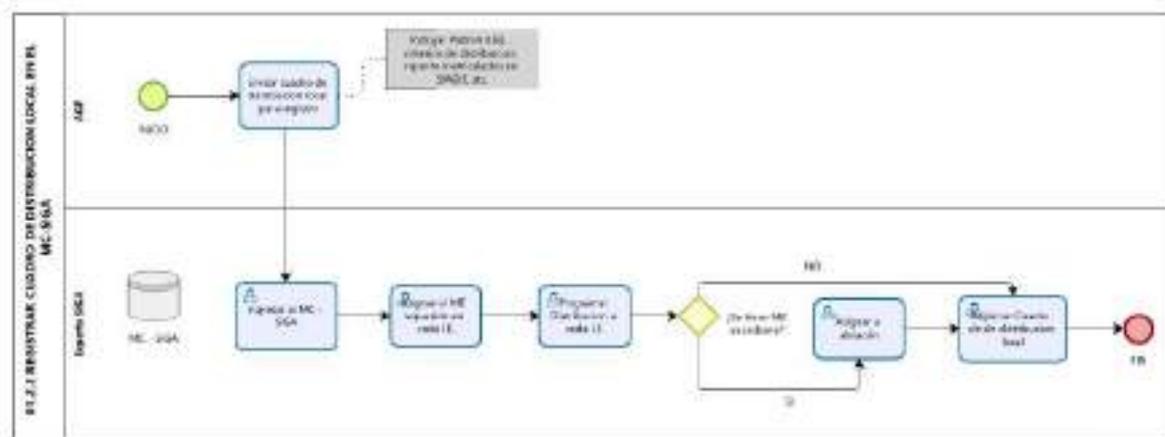


Fuente: Elaboración propia.

Tarea 01.2.2: Registrar cuadro de distribución local en el MC-SIGA

Figura 21

Flujograma – Registrar cuadro de distribución local en el MC-SIGA.



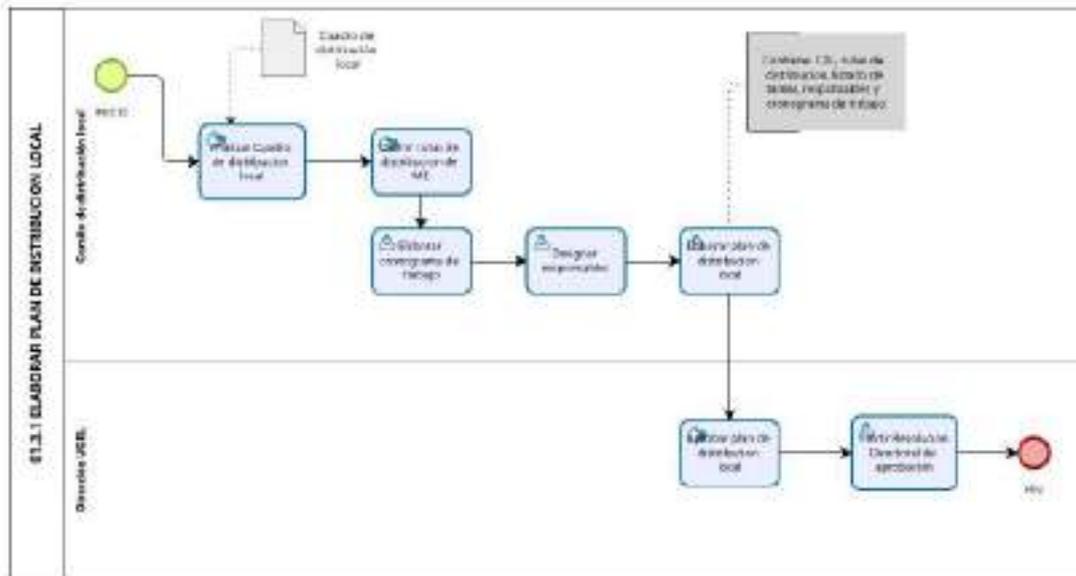
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 01.3: Elaborar Plan de Distribución Local

Tarea 01.3.1: Elaborar plan de distribución local

Figura 22

Flujograma – Elaborar plan de distribución local.



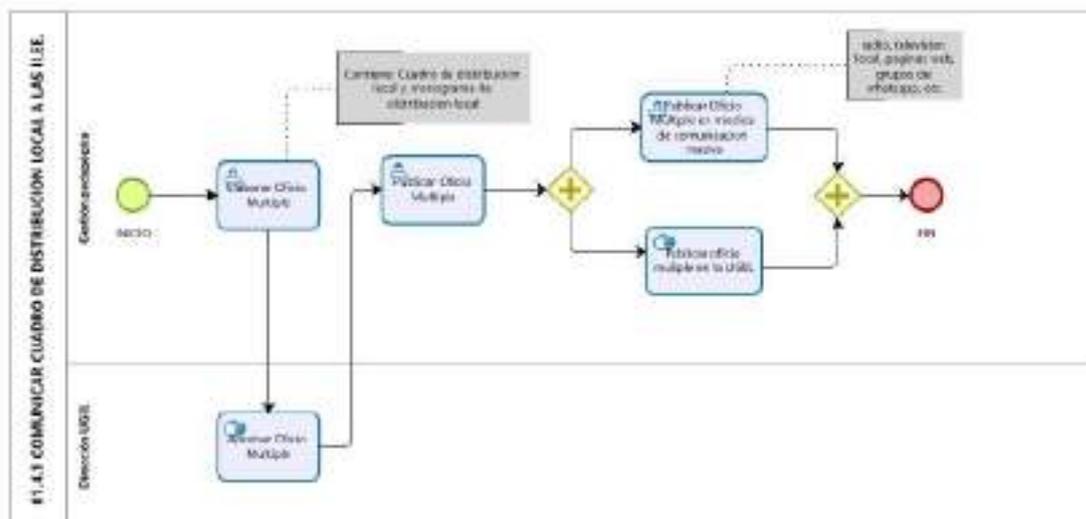
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 01.4: Comunicar cuadro de distribución local a las II.EE.

Tarea 01.4.1: Comunicar cuadro de distribución local a las II.EE.

Figura 23

Flujograma – Comunicar cuadro de distribución local a las II.EE.



Fuente: Elaboración propia.

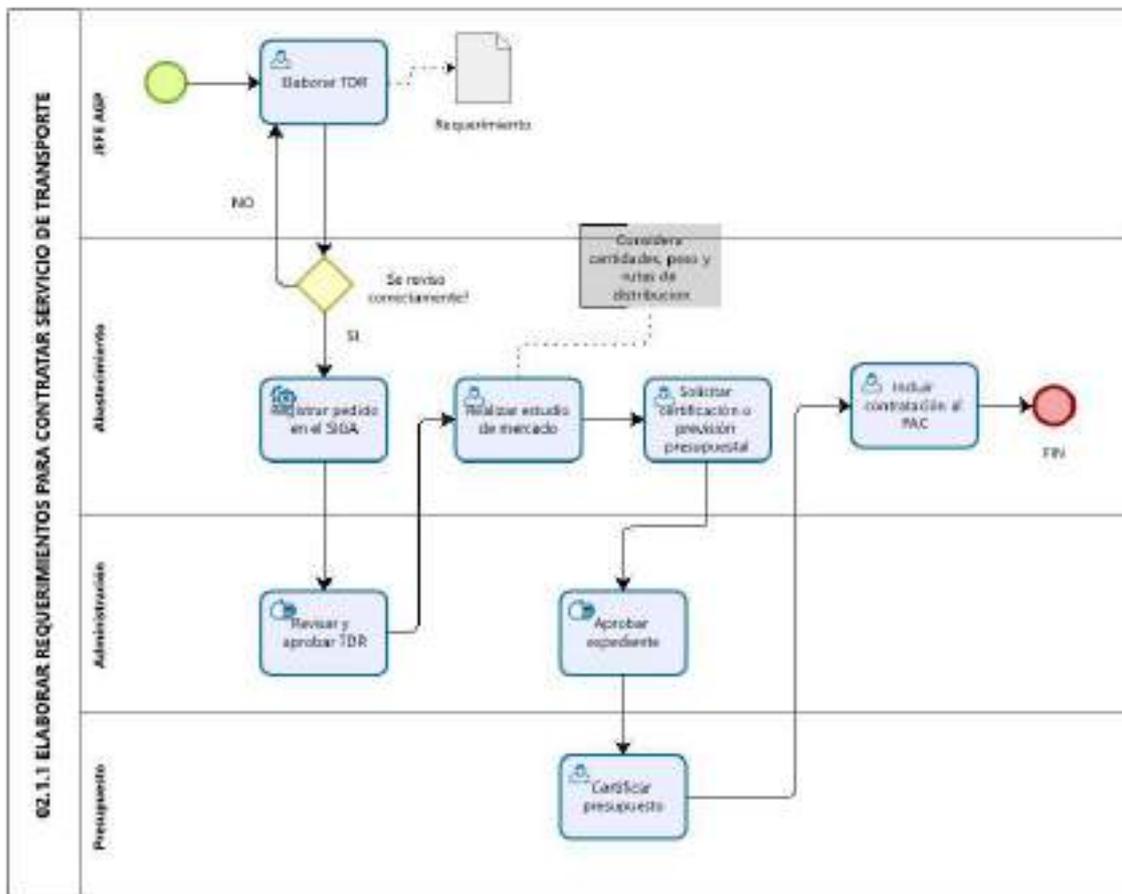
Proceso 02: Gestionar contratos para el servicio de transporte

Actividad 02.1: Contratar servicio de transporte

Tarea 02.1.1: Elaborar requerimientos para la contratación del servicio de transporte

Figura 24

Flujograma – Elaborar requerimientos para la contratación del servicio de transporte.

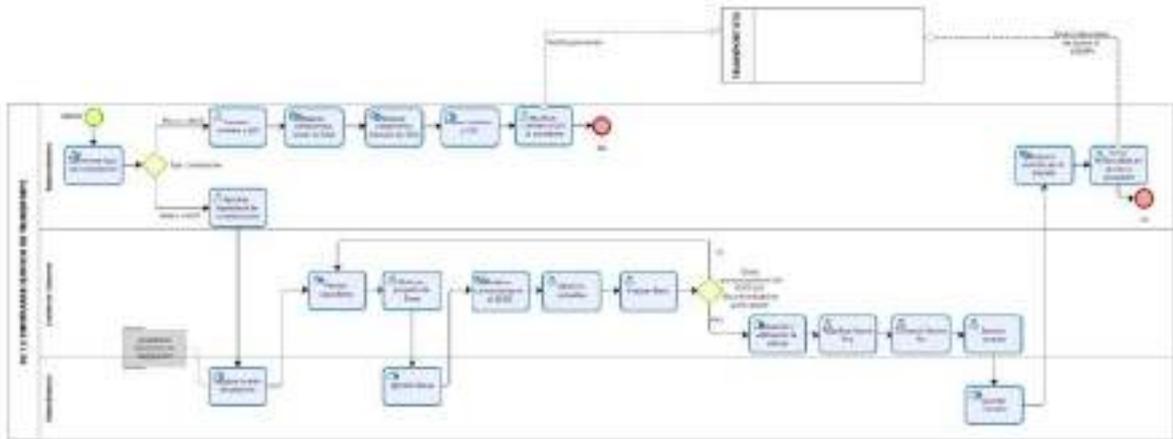


Fuente: Elaboración propia.

Tarea 02.1.2: Contratar servicio de transporte

Figura 25

Flujograma – Contratar servicio de transporte.



Fuente: Elaboración propia.

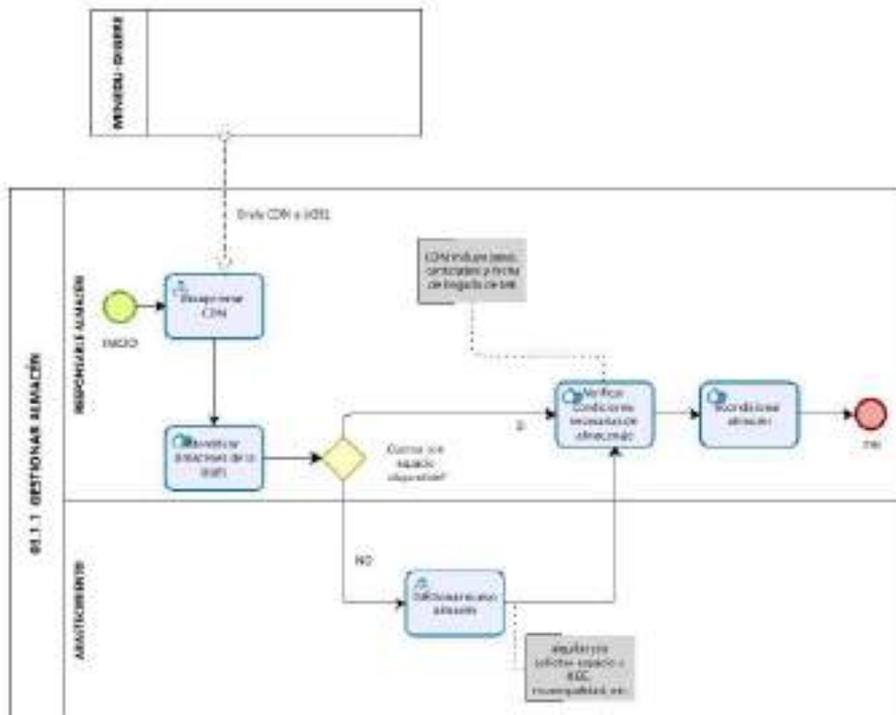
Proceso 03: Recepcionar material educativo en la UGEL

Actividad 03.1: Habilitar almacén

Tarea 03.1.1: Gestionar almacén

Figura 26

Flujograma – Gestionar almacén.



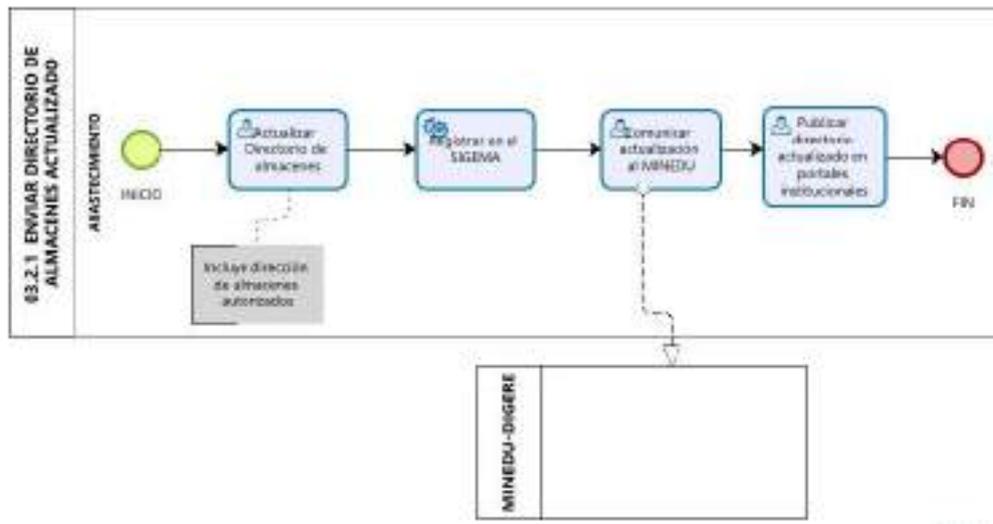
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 03.2: Comunicar el directorio de almacenes MINEDU

Tarea 03.2.1: Enviar directorio de almacenes actualizado al MINEDU

Figura 27

Flujograma – Enviar directorio de almacenes actualizado al MINEDU.



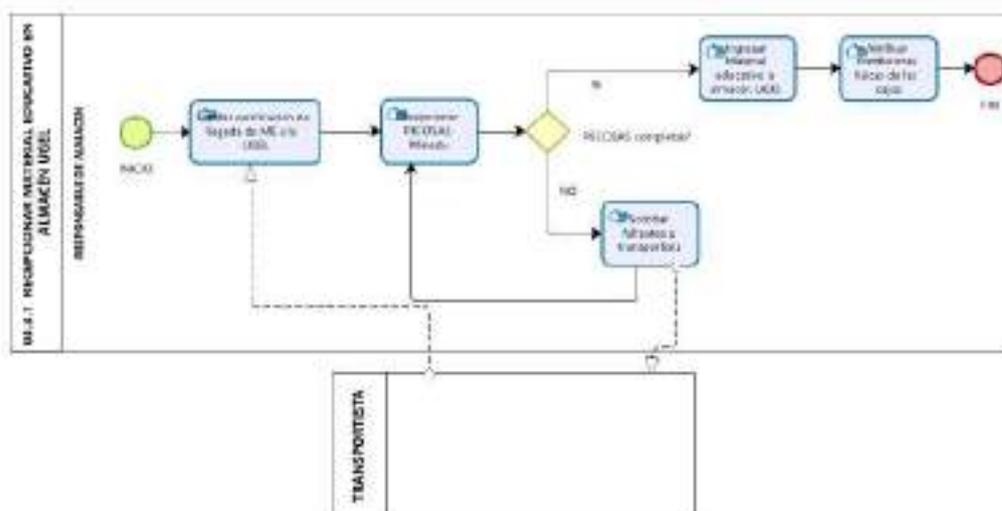
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 03.3: Verificar llegada de material educativo a almacén UGEL

Tarea 03.3.1: Recepcionar material educativo en almacén UGEL

Figura 28

Flujograma – Recepcionar material educativo en almacén UGEL.

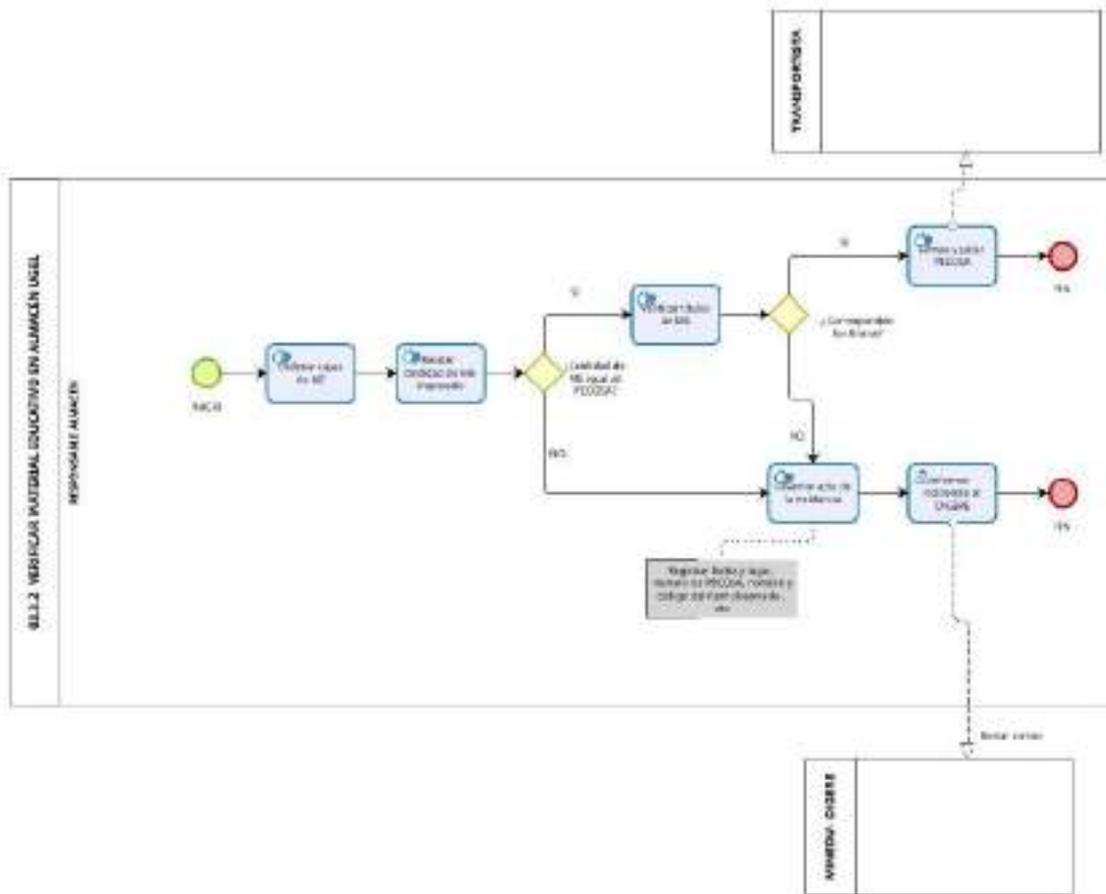


Fuente: Elaboración propia.

Tarea 03.3.2: Verificar material educativo en almacén UGEL

Figura 29

Flujograma – Verificar material educativo en almacén UGEL.



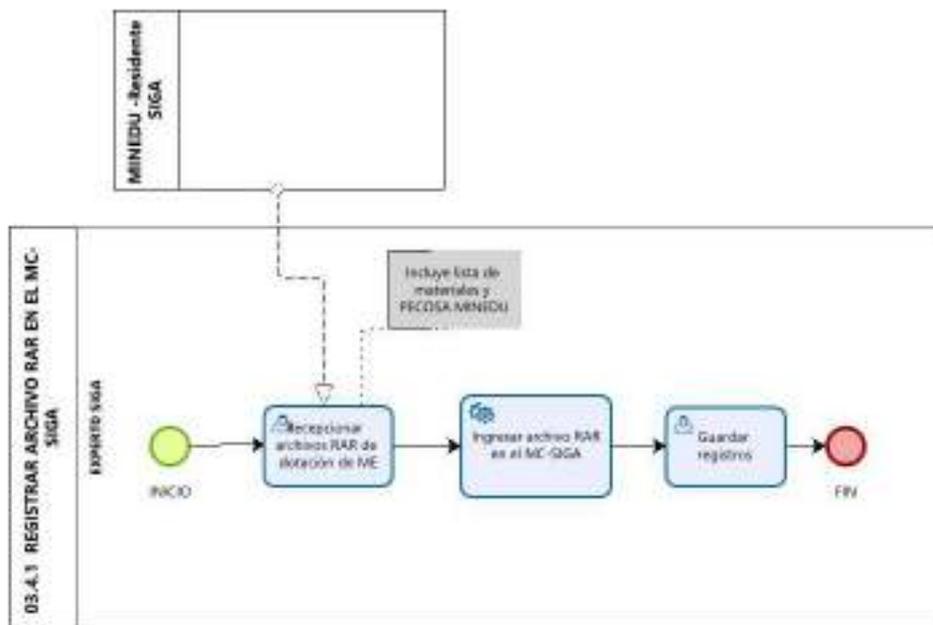
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 03.4: Cargar archivo RAR del MC-SIGA

Tarea 03.4.1: Registrar archivo RAR del MC-SIGA

Figura 30

Flujograma – Registrar archivo RAR en el MC-SIGA.



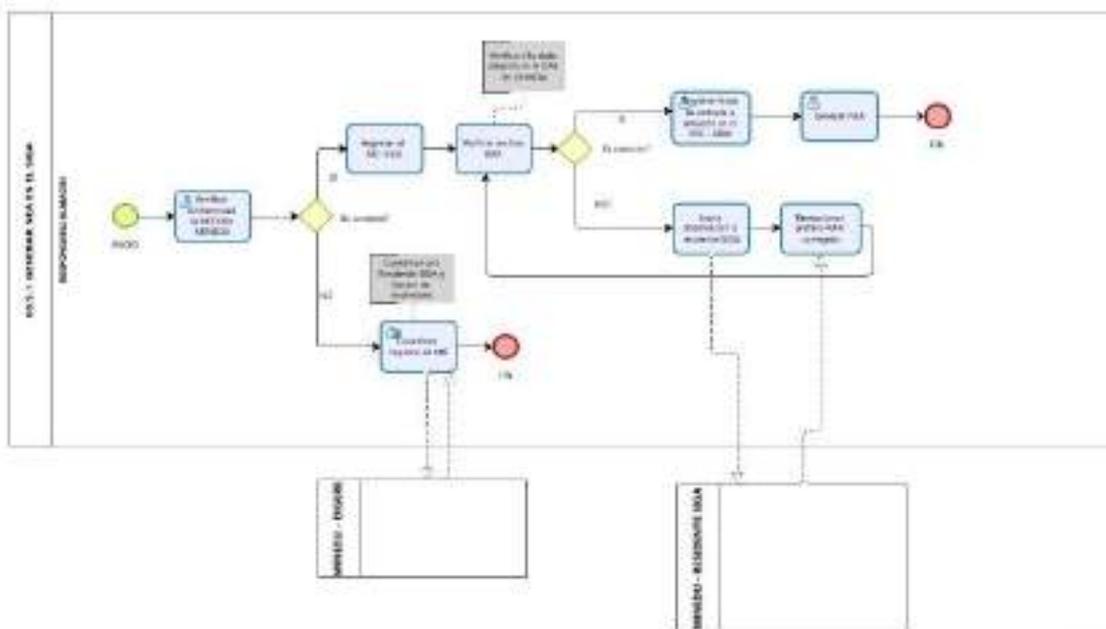
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 03.5: Registrar las NEA en el SIGA

Tarea 03.5.1: Generar las NEA en el SIGA

Figura 31

Flujograma – Generar las NEA en el SIGA.



Fuente: Elaboración propia.

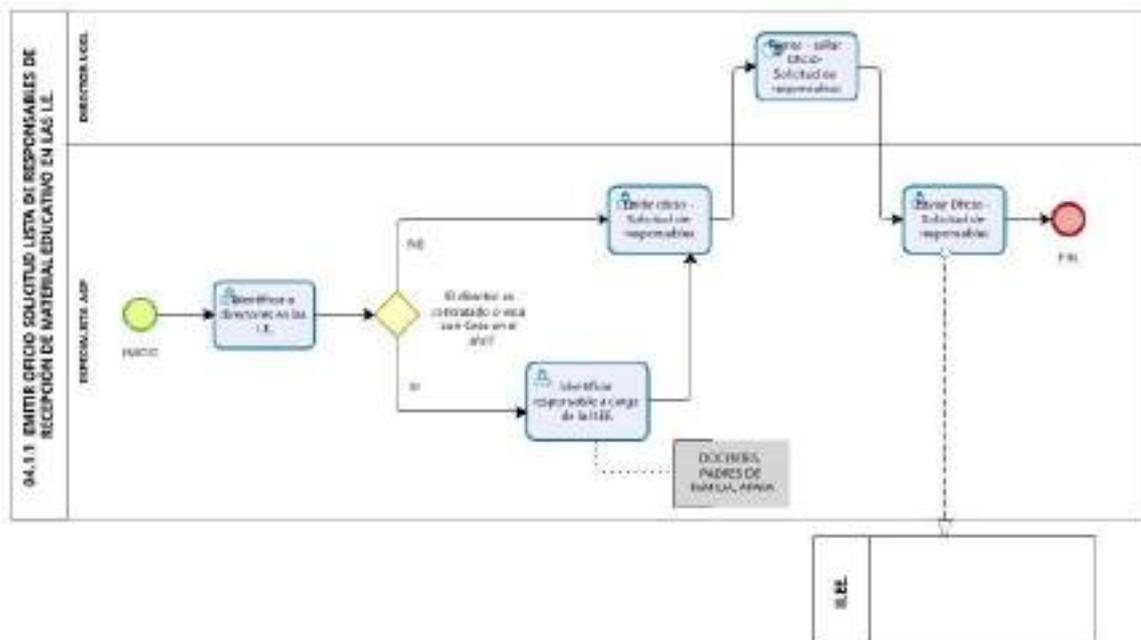
Proceso 04: Conformar lista de responsables de recepción de material educativo en las I.I.EE.

Actividad 04.1: Solicitar lista de responsables de recepción de material educativo

Tarea 04.1.1: Emitir oficio solicitud lista de responsables de recepción de material educativo en las I.I.EE.

Figura 32

Flujograma – Emitir oficio solicitud lista de responsables de recepción de material educativo en las I.I.EE.



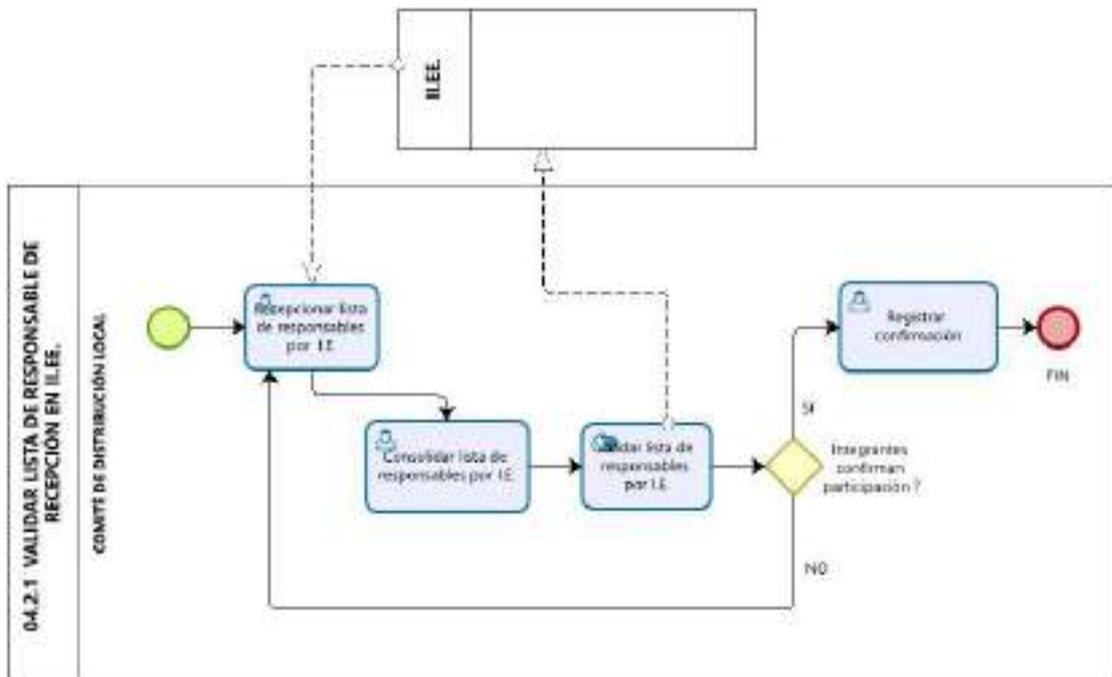
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 04.2: Validar lista de responsables de recepción de material educativo

Tarea 04.2.1: Validar lista de responsables de recepción de material educativo

Figura 33

Flujograma – Validar lista de responsables de recepción de material educativo.

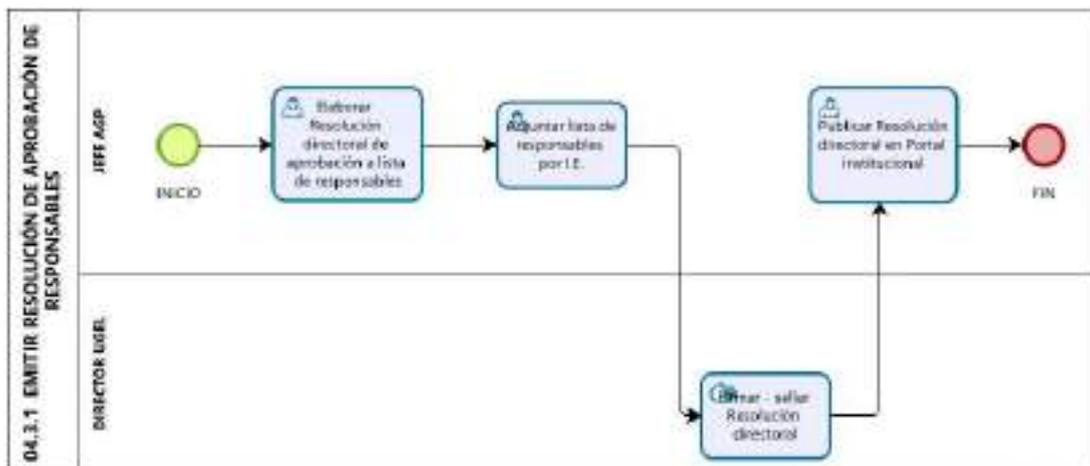


Fuente: Elaboración propia.

Actividad 04.3: Reconocer lista de responsables de recepción de material educativo
Tarea 04.3.1: Emitir resolución direccional de aprobación de lista de responsables de recepción de material educativo

Figura 34

Flujograma – Emitir resolución direccional de aprobación de lista de responsables de recepción de material educativo.



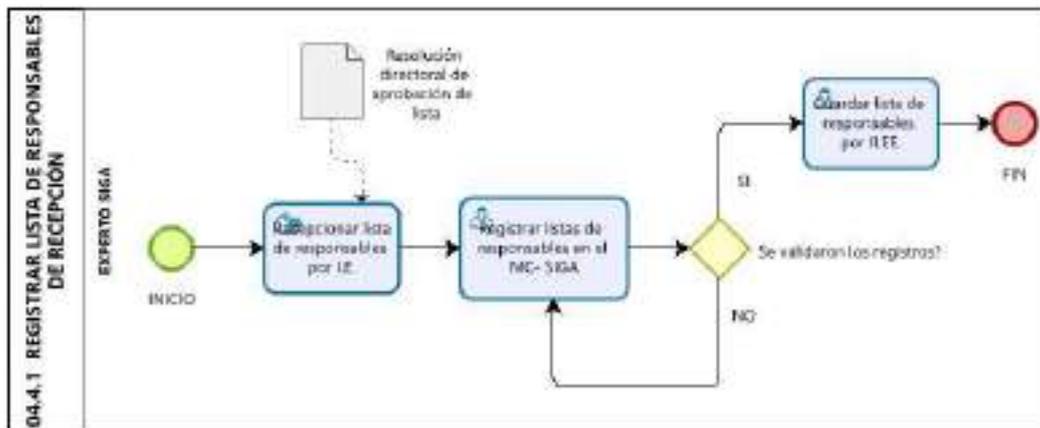
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 04.4: Registrar lista de responsables de recepción de material educativo en el MC·SIGA

Tarea 04.4.1: Registrar lista de responsables de recepción de material educativo en el MC·SIGA

Figura 35

Flujograma – Registrar lista de responsables de recepción de material educativo en el MC·SIGA.



Fuente: Elaboración propia.

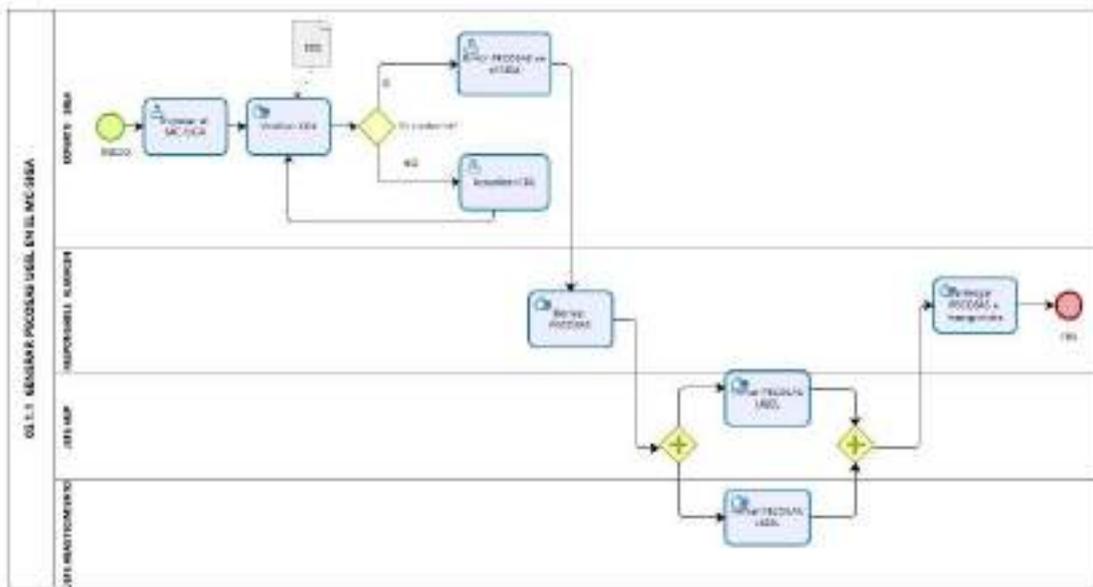
Proceso 05: Realizar despacho de material educativo

Actividad 05.1: Emitir PECOSAS UGEL en el MC - SIGA

Tarea 05.1.1: Generar PECOSAS UGEL en el MC - SIGA

Figura 36

Flujograma – Generar PECOSAS UGEL en el MC – SIGA.



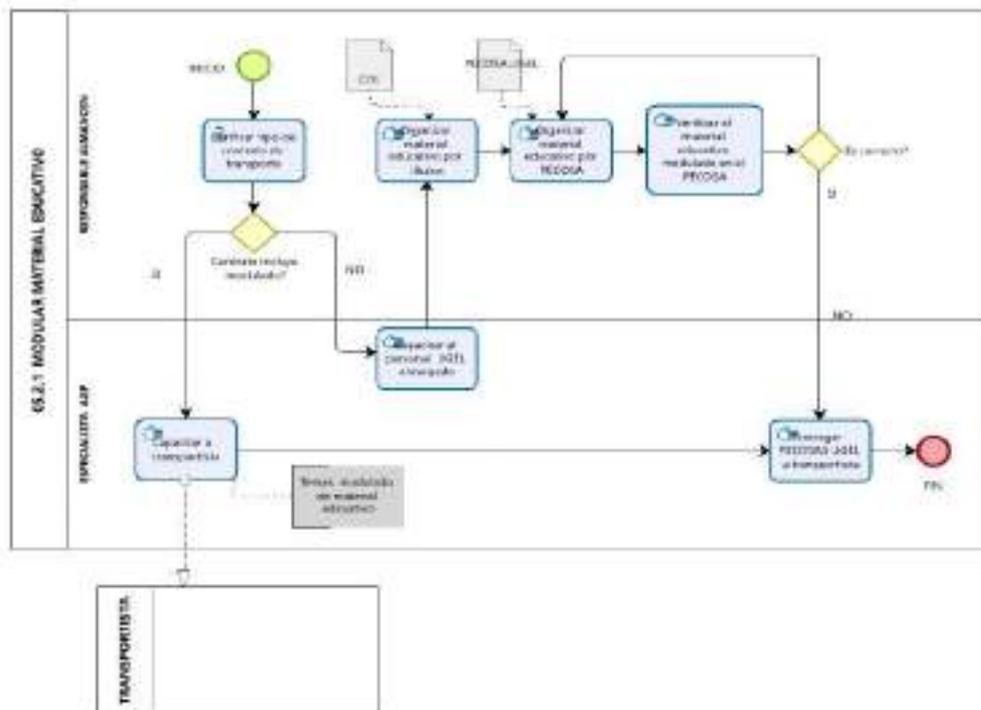
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 05.2: Modular material educativo

Tarea 05.2.1: Modular material educativo

Figura 37

Flujograma – Modular material educativo.

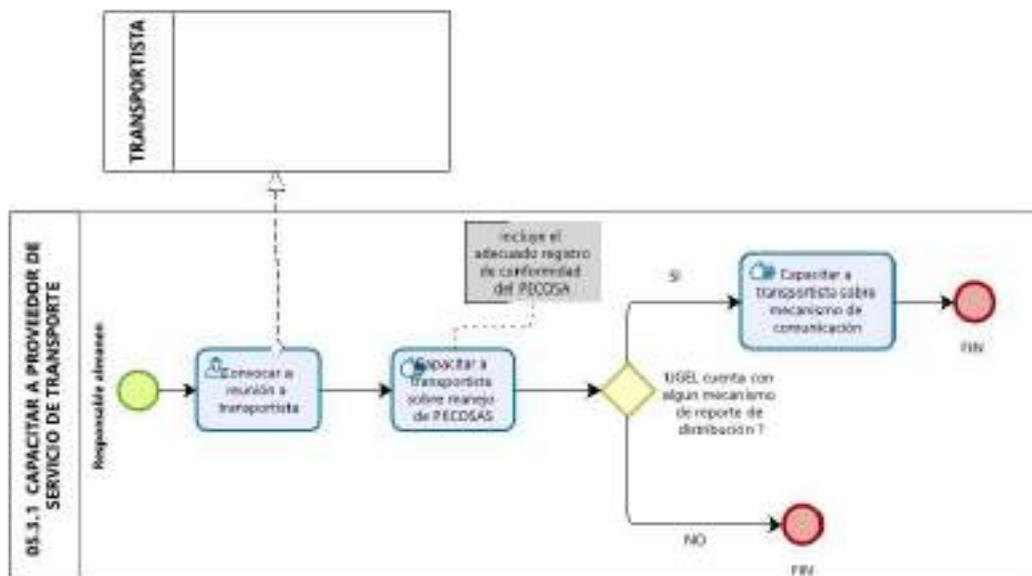


Fuente: Elaboración propia.

Actividad 05.3: Capacitar al proveedor del servicio de transporte
Tarea 05.3.1: Capacitar al proveedor del servicio de transporte

Figura 38

Flujograma – Capacitar al proveedor del servicio de transporte.



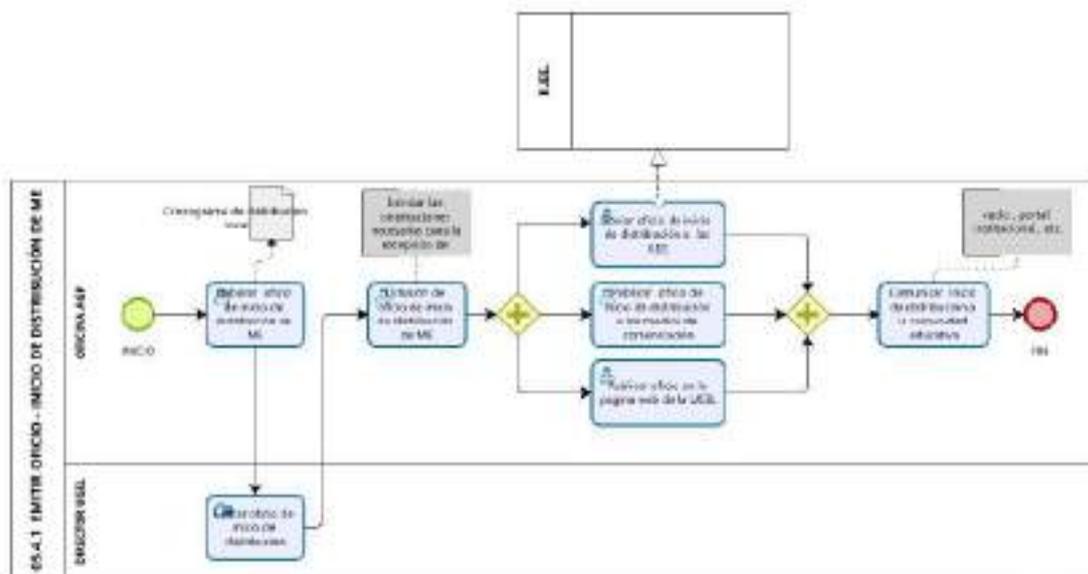
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 05.4: Comunicar el inicio de la distribución de material educativo a las IJ.EE. y Comunidad educativa

Tarea 05.4.1: Emitir oficio para comunicar inicio de distribución de material educativo

Figura 39

Flujograma – Emitir oficio para comunicar inicio de distribución de material educativo.



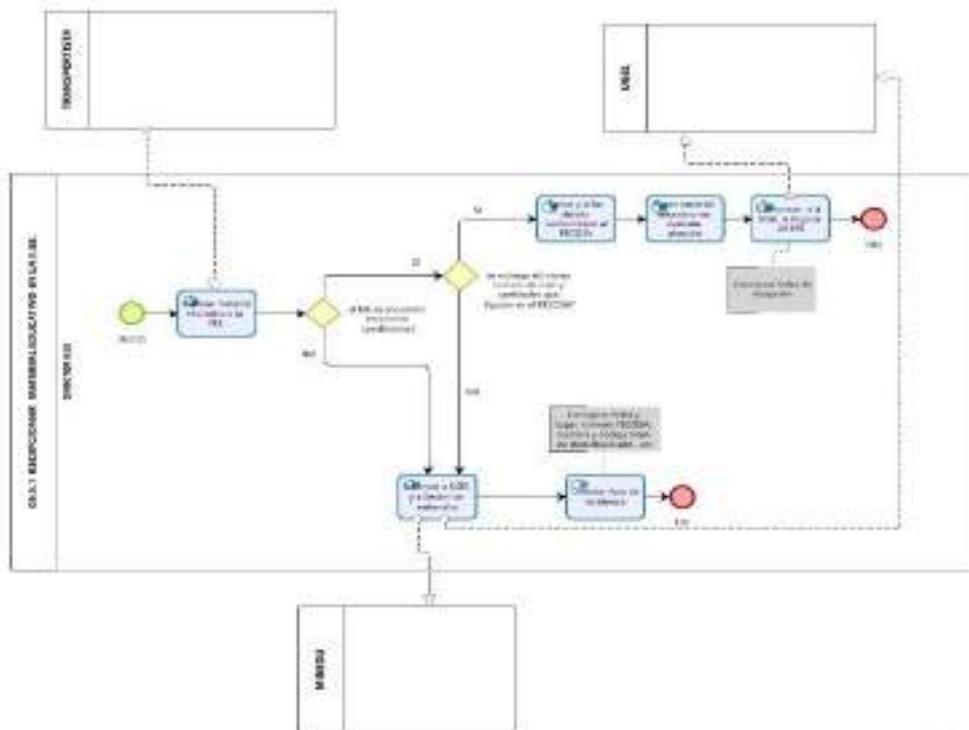
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 05.5: Recepcionar material educativo en las II.EE.

Tarea 05.5.1: Recepcionar material educativo en las II.EE.

Figura 40

Flujograma – Recepcionar material educativo en las II.EE.

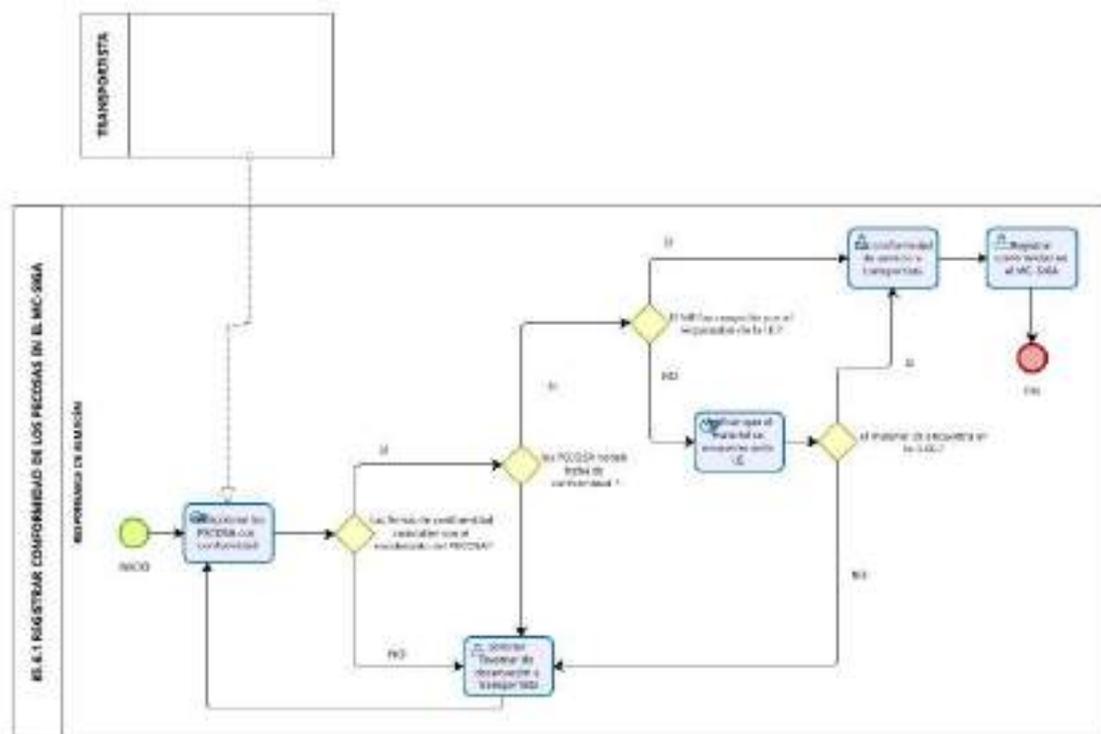


Fuente: Elaboración propia.

Actividad 05.6: Registrar conformidad de los PECOSAS en el MC - SIGA
Tarea 05.6.1: Registrar conformidad de los PECOSAS en el MC – SIGA

Figura 41

Flujograma – Registrar conformidad de los PECOSAS en el MC – SIGA.



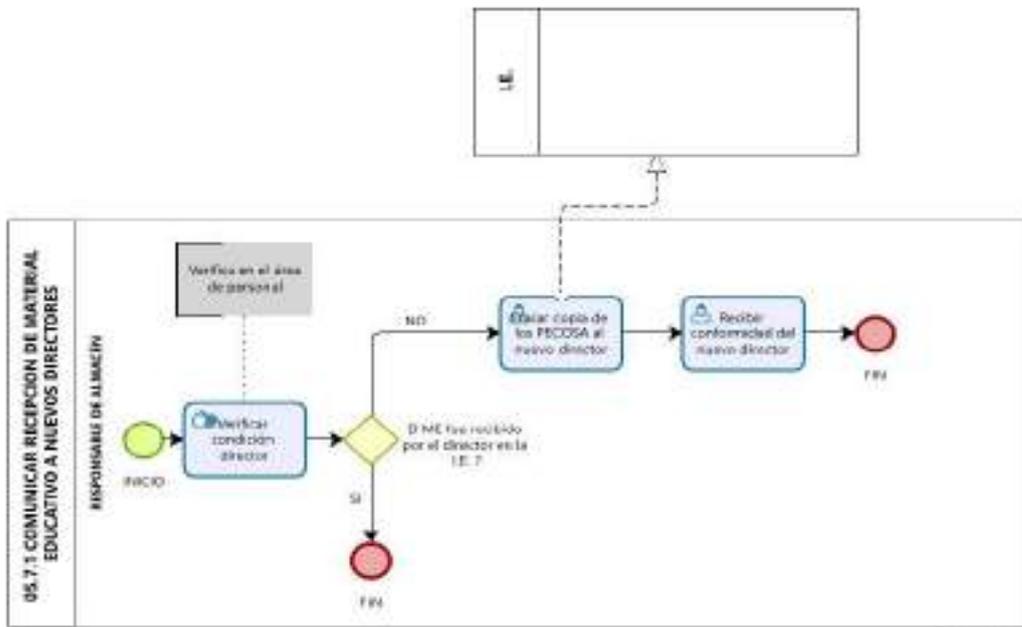
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 05.7: Comunicar a los nuevos directores

Tarea 05.7.1: Comunicar Recepción de material educativo a nuevos directores

Figura 42

Flujograma – Comunicar Recepción de material educativo a nuevos directores.



Fuente: Elaboración propia.

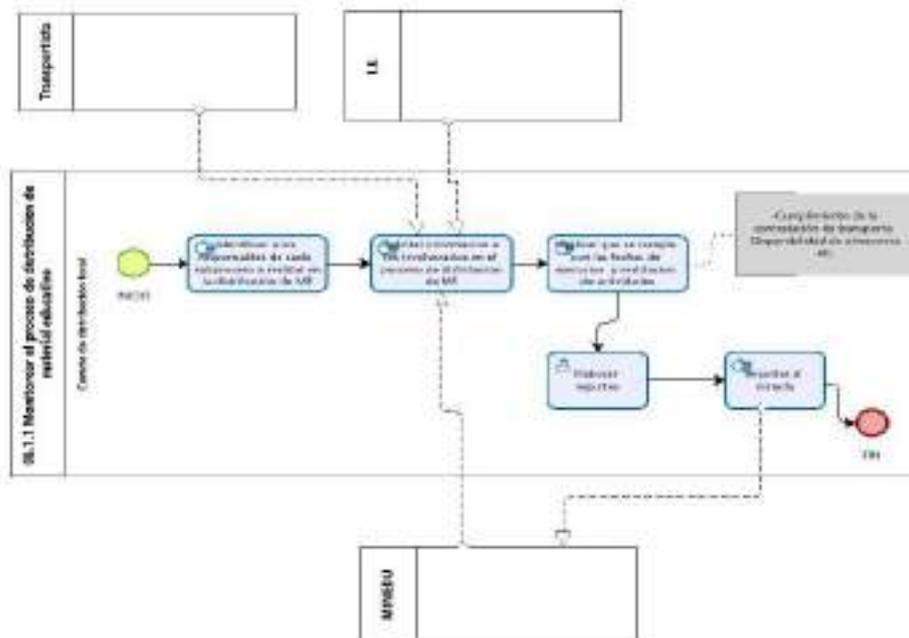
Proceso 06: Monitorear la distribución de material educativo

Actividad 06.1: Monitorear el proceso de distribución de material educativo

Tarea 06.1.1: Monitorear el proceso de distribución de material educativo

Figura 43

Flujograma – Monitorear el proceso de distribución de material educativo.



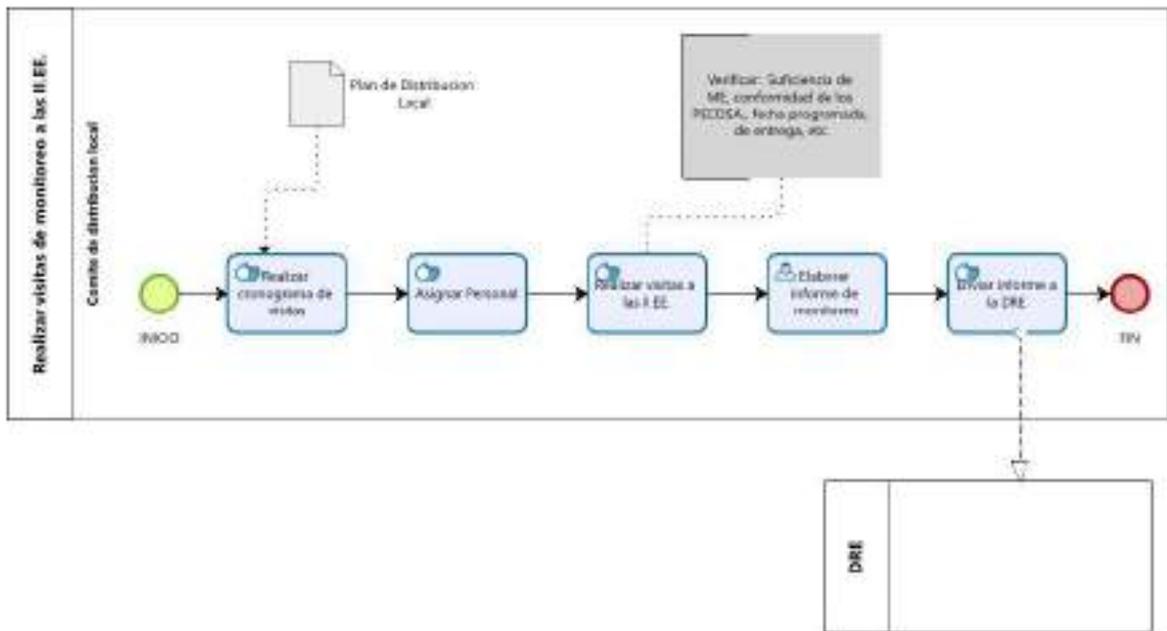
Fuente: Elaboración propia.

Actividad 06.2: Realizar visitas de monitoreo a las II.EE.

Tarea 06.2.1: Realizar visitas de monitoreo a las II.EE.

Figura 44

Flujograma – Realizar visitas de monitoreo a las II.EE.



Fuente: Elaboración propia.

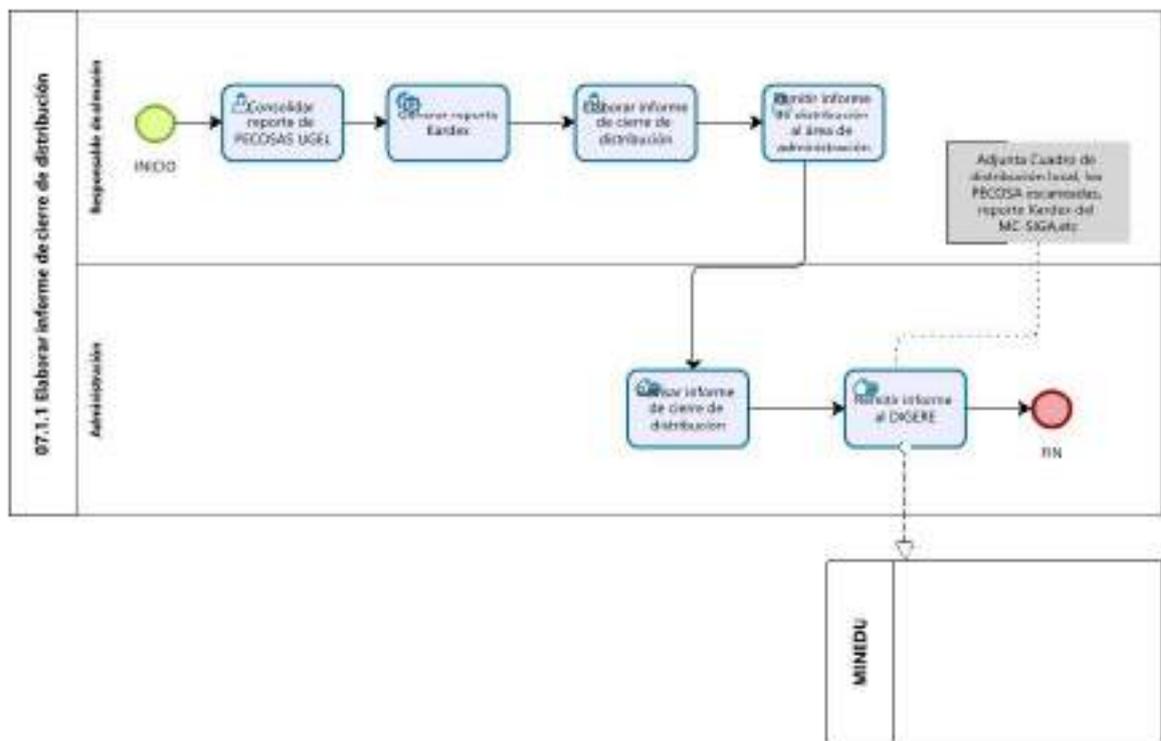
Proceso 07: Elaborar informe de distribución de material educativo

Actividad 07.1: Elaborar informe de cierre de distribución

Tarea 07.1.1: Elaborar informe de cierre de distribución

Figura 45

Flujograma – Elaborar informe de cierre de distribución.



Fuente: Elaboración propia.

4.3 MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS MISIONALES EN LA DISTRIBUCION DE MATERIAL EDUCATIVO

Para medir el desempeño de nuestro proceso de distribución de material educativo tomaremos en cuenta cuatro etapas:

4.3.1 ETAPA DE PLANIFICACION

4.3.1.1 IDENTIFICAR MISIÓN Y OBJETIVOS

En esta etapa identificaremos la misión, objetivos estratégicos y procesos principales de la UGEL Sucre.

Tabla 65*Elementos del Plan Estratégico de la UGEL Sucre.*

Proceso	Objetivo Especifico	Objetivo General	Misión
P1: Planificación de la distribución	OE1: Recepcionar los materiales y recursos educativos, acondicionando los espacios necesarios para su conservación y cuidado. OE2: Distribuir los materiales y recursos educativos, asegurando que cada II.EE. reciba el total de materiales y recursos educativos programados.	OG1: Garantizar que los estudiantes y docentes de las instituciones y programas educativos públicos de los diferentes niveles, modalidades y formas de atención del sistema educativo, accedan a los materiales y recursos educativos, asegurando con ello el buen inicio y desarrollo del año escolar.	El proceso de distribución de material educativo no tiene definida su Misión
P3: Recepción de material educativo			
P2: Gestión de contratos para el servicio de transporte			
P4: Conformación de lista de responsables de recepción en las II.EE.			
P5: Despacho de material educativo			
P6: Monitoreo de la distribución de material educativo			
P7: Elaboración y envío de informe de distribución			

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.2 ESTABLECER LAS MEDIDAS DE DESEMPEÑO

En esta etapa de planificación de indicadores de desempeño se define los tipos de indicadores y su forma de medición, en base a los procesos y resultados identificados anteriormente. Se consideró la disponibilidad de información brindada por la UGEL Sucre, la prioridad de evaluación y disponibilidad de recursos.

Tabla 66

Definición de indicadores respecto a los objetivos.

Objetivos	Indicador	Ámbito	Dimensión	Responsable
Objetivo General 1: Garantizar que los estudiantes y docentes de las instituciones y programas educativos públicos de los diferentes niveles, modalidades y formas de atención del sistema educativo, accedan a los materiales y recursos educativos, asegurando con ello el buen inicio y desarrollo del año escolar.	I01: Porcentaje de Instituciones educativas públicas con material educativo recepcionado con pertinencia antes del Buen inicio del año escolar	Resultado final	Eficacia	Unidad de Gestión Educativa Local – Sucre
	I02: Tiempo total de distribución de material educativo desde la UGEL Sucre a las II.EE.	Resultado final	Eficiencia	Unidad de Gestión Educativa Local – Sucre
Objetivo Especifico 1: Recepcionar los materiales y recursos educativos, acondicionando los espacios necesarios para su conservación y cuidado.	I03: Porcentaje de material educativo recepcionado y registrado con las NEA en el MC- SIGA	Resultado intermedio	Eficacia	Unidad de Gestión Educativa Local – Sucre

Objetivo Especifico 2: Distribuir los materiales y recursos educativos, asegurando que cada II.EE. reciba el total de materiales y recursos educativos programados.	I04: Porcentaje de PECOSAS con conformidad registradas en fecha en el MC- SIGA	Resultado intermedio	Eficacia	Unidad de Gestión Educativa Local – Sucre
	I05: Costo total transporte en la distribución de material educativo a las II.EE.	Resultado intermedio	Eficiencia	Unidad de Gestión Educativa Local – Sucre

Fuente: Elaboración propia.

4.3.1.3 ESTABLECIMIENTO DE RESPONSABILIDADES

Los indicadores de desempeño elaborados están asociados al cumplimiento de los objetivos planteados en el proceso de distribución de material educativo en la UGEL Sucre, por ello el Comité de distribución local es el encargado de realizar las acciones necesarias para su cumplimiento.

4.3.2 ETAPA DE ELABORACIÓN

4.3.2.1 ESTABLECIMIENTO DE REFERENTES Y VALORES A ALCANZAR

En esta etapa se determinó el parámetro sobre el cual se comparará el valor obtenido por los indicadores. Estos parámetros están definidos en la “Norma técnica para la gestión del proceso de distribución de materiales y recursos educativos para las instituciones y programas educativos públicos y centros de recursos educativos”, aprobada por el MINEDU a través de la Resolución Ministerial N° 0543-2013-ED del 30 de octubre del 2013, donde establece:

El **Art. 5.4.** detalla que la distribución de materiales educativos realizadas por el MINEDU se ejecuta progresivamente durante el año escolar, para su llegada oportuna a las instituciones y programas educativos, de conformidad con los cronogramas elaborados MINEDU y por las UGEL, contribuyendo a generar las condiciones necesarias para el buen inicio y desarrollo del año escolar.

El **Art. 5.5.** menciona que la distribución oportuna de materiales educativos para el buen inicio del año escolar, implica que el material educativo llegue a todas las instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular (EBR) a nivel nacional. Los materiales educativos priorizados para este periodo son los textos escolares y cuadernos de trabajo para estudiantes.

Por otro lado, la Dirección de Gestión de Recursos Educativos (DIGERE) del MINEDU establece los valores a alcanzar en cuanto a la distribución oportuna y pertinente del material educativo para el año 2019.

Figura 46

Valores a alcanzar en la distribución oportuna de material educativo.

LEYENDA		
	mayor al 94%	Distribución Avanzada
	entre 60% y 94%	Distribución Media
	menor al 60%	Distribución Baja

Fuente: DIGERE (2019).

Tabla 67

Calificaciones para la medición de la eficiencia y eficacia.

Eficacia		Eficiencia	
Rangos	Calificación	Rangos	Calificación
0 – 20%	Ineficaz	< 1	Ineficiente
21 – 40%			
41 – 60%			
61 – 80%			
81 – 90%	Moderadamente eficaz	= 1	Eficiente
> 91%	Muy eficaz	=100 %	
		> 1	Muy eficiente
		>100 %	

Fuente: Planning Consultores Gerenciales (s.f.).

4.3.2.2 CONSTRUCCIÓN DE LA FÓRMULA

Para la elaboración de las fórmulas de los indicadores en la distribución de material educativo, se hizo uso de los indicadores expresados como porcentaje.

“Estos indicadores son la razón entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo periodo; y representan un conjunto de menor dimensión de otro conjunto” (MEF, 2015).

Figura 47

Ejemplo construcción de un indicador de porcentaje.



Fuente: MEF (2015).

4.3.2.3 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

En esta etapa se determinó los mecanismos que contribuyen a la elaboración de los indicadores, como principal elemento se considera a los reportes Excel generados desde el Módulo complementario del Sistema integrado de Gestión Administrativa (MC-SIGA), el análisis documental y las entrevistas realizadas al personal involucrado.

El tipo de información a recolectar para la elaboración de los indicadores será de tipo operacional y de resultados; siendo los mecanismos y la información recolectada accesible, económica y confiable para la elaboración de nuestros indicadores.

4.3.3 ETAPA DE EVALUACIÓN

4.3.3.1 VALIDACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

En esta etapa se procedió a validar los indicadores antes determinados, considerando diferentes criterios técnicos que aseguren su calidad y confiabilidad, en beneficio de una adecuada toma de decisiones a futuro.

Tabla 68*Validación del indicador I01.*

Indicador	Formula
I01: Porcentaje de Instituciones educativas públicas con material educativo recepcionado con pertinencia antes del Buen inicio del año escolar	(Número de Códigos Modulares que recibieron el material educativo con pertinencia antes del Buen inicio del año escolar en la UGEL Sucre / Número total de códigos modulares destinatarios de material educativo en la UGEL Sucre) x 100
Criterios de validación	
Pertinencia: El indicador está referido al objetivo principal y más importante de la distribución de material educativo en la UGEL Sucre.	
Relevancia: El indicador contribuye a monitorear el logro en la distribución de material educativo a todas las II.EE. antes del inicio del año escolar; un porcentaje alto en la distribución de material educativo garantizara que tanto estudiantes y docentes puedan iniciar el año escolar sin dificultades y con los recursos necesarios.	
Independencia: El indicador depende en su totalidad de la UGEL Sucre. Sin embargo, deberá tomar en cuenta otros factores externos que podrían incidir en la distribución del material educativo.	
Economía: La elaboración de este indicador se basa en la recopilación de la información tomada por la misma UGEL Sucre como parte de su gestión, no implicando un costo adicional.	
Oportunidad: El indicador se genera antes del inicio del año escolar en las II.EE., de manera que contribuye a medir y poder generar acciones de redistribución de material educativo.	
Verificabilidad: El procedimiento para calcular el indicador es replicable a partir de las bases de datos del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (MC-SIGA).	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 69*Validación del indicador I02.*

Indicador	Formula
I02: Tiempo total de distribución de material educativo desde la UGEL Sucre a las II.EE.	$(\sum \text{Plazos de entrega en la distribución de material educativo planificados por la UGEL Sucre} / (\sum \text{Plazos de entrega en la distribución de material educativo a II.EE. ejecutado})) \times 100$
Criterios de validación	
Pertinencia: El indicador está relacionado al objetivo principal y más importante de la distribución de material educativo en la UGEL Sucre.	
Relevancia: El indicador permite medir cuan eficiente es la distribución de material educativo en cuanto a los recursos utilizados (tiempo).	
Independencia: El indicador depende en su totalidad de la UGEL Sucre, sin embargo, existen factores externos que podrían incidir o variar su medición.	
Economía: La elaboración de este indicador se basa en la recopilación de la información tomada por la misma UGEL Sucre como parte de su gestión, no implicando un costo adicional.	
Oportunidad: El indicador se genera después de culminar la distribución de material educativo, de manera que contribuye a evaluar la eficiencia del proceso de distribución de material educativo.	
Verificabilidad: El procedimiento para calcular el indicador es replicable a partir de las bases de datos del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (MC-SIGA), reportes Excel y evidencias (Resoluciones, oficios, comunicados, reportes Excel, ordenes de servicio, etc.)	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 70*Validación del indicador I03.*

Indicador	Formula
I03: Porcentaje de material educativo recepcionado y registrado con las NEA	$(\text{Total material educativo recepcionado y registrado con Nea en el MC- SIGA} /$

en el MC- SIGA	Total material educativo programado por Minedu para la UGEL Sucre) x 100
Criterios de validación	
Pertinencia: El indicador está referido al objetivo específico de Recepción del material educativo y acondicionamiento de los espacios necesarios para su almacenamiento y cuidado en la UGEL Sucre.	
Relevancia: El indicador contribuye a monitorear si el material educativo entregado llegó completo y en buenas condiciones a la UGEL para posteriormente poder realizar su distribución en las II.EE. de su jurisdicción.	
Independencia: El indicador depende en su totalidad de la UGEL Sucre. Sin embargo, deberá tomar en cuenta otros factores externos que podrían incidir en la recepción del material educativo.	
Economía: La elaboración de este indicador se basa en la recopilación de la información tomada por la misma UGEL Sucre como parte de su gestión, no implicando un costo adicional.	
Oportunidad: El indicador se genera al finalizar la recepción del material educativo en la UGEL Sucre, de manera que contribuye a tomar medidas que garanticen la distribución del material educativo a las II.EE.	
Verificabilidad: El procedimiento para calcular el indicador es replicable a partir de las bases de datos del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (MC-SIGA).	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 71

Validación del indicador I04.

Indicador	Formula
I04: Porcentaje de material educativo entregado y registrado con los PECOSA con conformidad en el MC- SIGA	(Total material educativo entregado a las II.EE. con los PECOSA con conformidad / Total de material educativo programado por la UGEL Sucre) x 100
Criterios de validación	

Pertinencia: El indicador está referido al objetivo específico de Distribución de materiales educativos y recursos educativos, asegurando que cada II.EE. reciba el total de materiales y recursos educativos programados y entregados al transportista para su distribución.
Relevancia: El indicador contribuye a monitorear el registro de PECOSA con conformidad de recepción por parte de las II.EE. en el Módulo Complementario del SIGA
Independencia: El indicador depende en su totalidad de la UGEL Sucre. Sin embargo, deberá tomar en cuenta otros factores externos que podrían incidir en la recepción del material educativo.
Economía: La elaboración de este indicador se basa en la recopilación de la información tomada por la misma UGEL Sucre como parte de su gestión, no implicando un costo adicional.
Oportunidad: El indicador se genera al culminar la distribución de material educativo por parte de la empresa de transporte contratada, culminando así con la entrega de las PECOSA con conformidad al área de almacén de UGEL Sucre. De esta manera se contribuye a medir cuan eficaz fue el proceso de distribución por parte de la empresa de transporte contratada.
Verificabilidad: El procedimiento para calcular el indicador es replicable a partir de las bases de datos del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (MC-SIGA) y reportes Excel.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 72

Validación del indicador I05.

Indicador	Formula
I05: Costo total transporte en la distribución de material educativo a las II.EE.	$(\text{Costo total de distribución de material educativo presupuestado} / \text{Costo total de distribución de material educativo usado}) \times 100$
Criterios de validación	

<p>Pertinencia: El indicador está referido al objetivo específico de Distribución de materiales educativos y recursos educativos, asegurando que cada I.E.E. reciba el total de materiales y recursos educativos programados en la UGEL Sucre.</p>
<p>Relevancia: El indicador contribuye a medir la eficiencia de la distribución de material educativo en cuanto a costos presupuestados en la contratación de transporte.</p>
<p>Independencia: El indicador depende en su totalidad de la UGEL Sucre. Sin embargo, existen otros factores externos que podrían incidir en la recepción del material educativo.</p>
<p>Economía: La elaboración de este indicador se basa en la recopilación de la información tomada por la misma UGEL Sucre como parte de su gestión, no implicando un costo adicional.</p>
<p>Oportunidad: El indicador se genera con la emisión de la orden de servicio brindada a la empresa de transporte y su registro en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).</p>
<p>Verificabilidad: El procedimiento para calcular el indicador es replicable a partir del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3.2 ANALISIS DE RESULTADOS

Tabla 73

Análisis de resultados en los indicadores elaborados.

Indicador	Método de Calculo	Valor del Indicador	Resultados
I01: Porcentaje de Instituciones educativas públicas con material educativo recepcionado con pertinencia antes del Buen inicio del año escolar	<p>El cálculo del indicador queda establecido por la siguiente fórmula:</p> <p>Indicador = (A / B) *100</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje</p> <p>Periodo de medición: Anual</p> <p>Dimensión del desempeño: Eficacia</p> <p>Donde:</p> <p>A: Número de Códigos Modulares que recibieron el material educativo con pertinencia antes del Buen inicio del año escolar en la UGEL Sucre</p> <p>B: Número total de códigos modulares destinatarios de material educativo en la UGEL Sucre</p> <p>A está en el reporte Excel Resumen a nivel de II.EE. -MC-SIGA</p> <p>B está en el reporte Excel Resumen a nivel de II.EE. -MC-SIGA</p>	<p>I01 = (86 / 87) *100</p> <p>I01 = 98.85%</p>	<p>Con el hallazgo del indicador I01 se determinó que el 98.85 % de las instituciones educativas publicas recibieron el material educativo programado antes del inicio del buen año escolar, con ello se comprueba que la UGEL Sucre es eficaz y está cumpliendo con sus objetivos definidos.</p> <p>Respecto al valor a alcanzar definido por el MINEDU, la UGEL sucre muestra una Distribución Avanzada de material educativo y con ello garantiza el material educativo para el buen inicio de laño escolar.</p>
I02: Tiempo total de distribución de material educativo desde la UGEL Sucre a las II.EE.	<p>El cálculo del indicador queda establecido por la siguiente fórmula:</p> <p>Indicador = (A / B) *100</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje</p> <p>Periodo de medición: Anual</p>	<p>I01 = (10+10/8+9) *100</p> <p>I01 = 117.6 %</p>	<p>Con el hallazgo del indicador I02 se determinó que el tiempo total ejecutado en la de distribución de material educativo desde la UGEL Sucre a las II.EE. es eficiente, ya que se hizo uso de un tiempo</p>

	<p>Dimensión del desempeño: Eficiencia</p> <p>Donde:</p> <p>A: \sum Plazos de entrega en la distribución de material educativo planificados por la UGEL Sucre</p> <p>B: \sum Plazos de entrega en la distribución de material educativo a II.EE. ejecutado</p> <p>A está establecido en el contrato para el transporte de materiales educativos</p> <p>B está en la fecha de conformidad del último PECOSA entregado por transportista</p>		<p>(recurso) menor a lo programado; demostrando una eficiencia sobre el 100%.</p>
<p>I03: Porcentaje de material educativo recepcionado y registrado con las NEA en el MC- SIGA</p>	<p>El cálculo del indicador queda establecido por la siguiente fórmula:</p> <p>Indicador = (A / B) *100</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje</p> <p>Periodo de medición: Anual</p> <p>Dimensión del desempeño: Eficacia</p> <p>Donde:</p> <p>A: Total material educativo recepcionado y registrado con Nea en el MC- SIGA</p> <p>B: Total material educativo programado por Minedu para la UGEL Sucre</p> <p>A está en el reporte Excel de % de distribución de ME BIAE & no BIAE</p> <p>B está en el reporte Excel de % de distribución de ME BIAE & no BIAE</p>	<p>I03 = (31 110/ 31 110) *100</p> <p>I01 = 100%</p>	<p>Con el hallazgo del indicador I03 se determinó que el 100% del material educativo enviado por el MINEDU y recepcionado por la UGEL Sucre fue recepcionado y registrado con sus notas de entrada a almacén (NEA) en el Módulo complementario SIGA; con ello se comprueba que la UGEL Sucre cumplió con su objetivo específico 1 y meta trazada mostrando una eficacia avanzada.</p>

<p>I04: Porcentaje de material educativo entregado y registrado con los PECOSA con conformidad en el MC-SIGA</p>	<p>El cálculo del indicador queda establecido por la siguiente fórmula: Indicador = (A / B) *100 Unidad de medida: Porcentaje Periodo de medición: Anual Dimensión del desempeño: Eficacia Donde: A: Total material educativo entregado a las II.EE. con los PECOSA con conformidad B: Total de material educativo programado por la UGEL Sucre A esta en el reporte del MC-SIGA B está en el reporte del MC-SIGA</p>	<p>I04 = (23 163/23 169) *100 I04 = 99.97 %</p>	<p>Con el hallazgo del indicador I04 se determinó que el 99.97% del material educativo programado por la UGEL Sucre fue entregado a las II.EE., siendo todos ellos registrados con conformidad en los PECOSA y en el Módulo complementario SIGA; con ello se comprueba que la UGEL Sucre cumplió con su objetivo específico 2 y meta trazada mostrando una eficacia avanzada.</p>
<p>I05: Costo total transporte en la distribución de material educativo a las II.EE.</p>	<p>El cálculo del indicador queda establecido por la siguiente fórmula: Indicador = (A / B) *100 Unidad de medida: Porcentaje Periodo de medición: Anual Dimensión del desempeño: Eficacia Donde: A: Costo total de distribución de material educativo presupuestado B: Costo total de distribución de material educativo usado A esta en el MEF B está en el contrato y/o orden de servicio del transportista</p>	<p>I05 = (48 000 / 33 000) *100 I05 = 145.45 %</p>	<p>Con el hallazgo del indicador I05 se determinó que el costo total de transporte usado por la UGEL fue menor a lo presupuestado, demostrando así que la UGEL Sucre es eficiente en cuanto a los recursos usados (costos) para llevar a cabo sus procesos y objetivos trazados.</p>

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- a. El objetivo general se logró mediante el desarrollo de una descripción detallada y documentada de los procesos de distribución y medición del desempeño de material educativo en la UGEL Sucre, estos resultados se muestran en las Tablas 33, 34 – 64 y figuras 12 – 45.
- b. La medición de la eficiencia de los procesos misionales de distribución de material educativo, se muestra en la Tabla 73. Se obtuvo el indicador I02: tiempo total de distribución de material educativo desde la UGEL Sucre a las II.EE. con un valor porcentual positivo de 117.6 % y el I05: costo total transporte en la distribución de material educativo a las II.EE. con un valor porcentual positivo de 145.45%, demostrando así, una eficiencia sobre el 100% en el uso de recursos.
- c. La medición de la eficacia en los procesos misionales de distribución de material educativo, se muestra Tabla 73. Se obtuvo el indicador I01: porcentaje de Instituciones educativas públicas con material educativo, recepcionado con pertinencia antes del buen inicio del año escolar, con un valor porcentual positivo de 98.85 %, el I03: porcentaje de material educativo recepcionado y registrado con las NEA en el MC- SIGA, con un valor porcentual positivo del 100% y el I04: porcentaje de material educativo entregado y registrado con los PECOSA con conformidad en el MC- SIGA con un valor porcentual positivo del 99.97%; demostrando así, que la UGEL Sucre es eficaz y, logro cumplir con sus objetivos trazados en la distribución de material educativo antes del inicio del buen año escolar.

5.2 RECOMENDACIONES

- a. Se recomienda realizar un estudio cada año sobre los procesos de distribución de material educativo en la UGEL Sucre, ya que es la base sobre la que la organización medirá el desempeño de sus procesos y planteará mejoras a futuro, cumpliendo con

la mejora de procesos.

- b. Se recomienda desarrollar una investigación de los procesos de distribución de material educativo para las modalidades de materiales educativos no BIAE y para la redistribución de material educativo en la UGEL Sucre.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

1. Amawta (2020). *Buen inicio del año escolar 2020*. Recuperado de <http://www.tuamawta.com/2020/02/24/plan-del-buen-inicio-del-ano-escolar-2020-referencial-formato-editable/>
2. Bermúdez, J.E. (2013). *Cómo medir la innovación en las organizaciones. Sinergia e innovación*. Escuela de Postgrado de la UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/333155/66-219-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Bizagi Limited (2019). *Modelador de procesos*. <https://www.bizagi.com/>
4. Bizagi Studio (2021). *Modelado para ejecución: Figuras del estándar BPMN Versión 11.2.5*. http://help.bizagi.com/bpmsuite/es/index.html?bpmn_shapes.htm
5. Bravo J. (2009). *Gestión de Procesos con responsabilidad social*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
6. Bravo J. (2015). *Gestión de Procesos en rol de facilitador*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.
7. Bonnefoy, J.C. y Armijo, M. (2005). *Manual Indicadores de desempeño en el sector público - Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social*. Santiago de Chile: Organización de las Naciones Unidas.
8. Carvajal, G.V., Valls, W., Lemoine, F.A. y Alcívar, V.E. (2017). *Gestión por procesos: un principio de calidad*. Manta, Ecuador: Editorial Mar Abierto.
9. Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
10. Dirección General del Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas – DGPP/MEF (2010). *Instructivo para la formulación de indicadores de desempeño*. Lima. https://www.mef.gob.pe/contenidos/presupuesto_publico/normativa/Instructivo_Formulacion_Indicadores_Desempeno.pdf
11. Dirección Regional de Educación Piura (2016). *Reglamento de organización y funciones de la Unidad de Gestión Educativa Local*. Perú: Piura.
12. Duarte, G. (2008). *Recursos*. <https://www.definicionabc.com/?s=Recursos>
13. Flores, E. (2015). *Materia, espacio y tiempo*. <https://drfloresup.com/2015/11/03/materia-espacio-y-tiempo/>

14. Gallardo, E. (2019). *Gestión de abastecimiento y distribución de los materiales en la unidad de gestión educativa local, Tarapoto 2018*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Tarapoto.
15. Gonzales, C. (2017). *Análisis de la distribución directa de material educativo a instituciones educativas: caso Rutas del aprendizaje 2014* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima.
16. Herrera, A. (2015). *Gestión por procesos para el control del material educativo en el servicio nacional de adiestramiento en el trabajo industrial (SENATI) – CFP*. (Título). Universidad del Centro del Perú. Huancayo.
17. Icart, M.T., Fuentelsaz, C. y Pulpón, A.M. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. España: Graficas Rey, S.L.
18. Jones, G.R. y George, J.M. (2010). *Administración contemporánea* (6ta ed.). México: McGraw -Hill.
19. Juez, P. y Diez, J. (1997). *Probabilidad y estadística en medicina*. España: Editorial Díaz de Santos.
20. Keen, P. (1997). *La ventaja del proceso: crear valor donde importa*. Estados Unidos: Editorial Harvard Business School Press.
21. Malca, G.A. (2017). *Gestión de los museos de Lima administrados por el Ministerio de Cultura 2016*. (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima.
22. Malhotra, N.K. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado* (4ta ed.). México: Pearson educación.
23. Ministerio de Educación - MINEDU, (2019). *Lineamientos para la dotación de materiales educativos para la educación básica en el marco de la Resolución Viceministerial-053-2019-MINEDU*. Perú.
24. Ministerio de Fomento (2005). *Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera*. España: Ministerio de Fomento.
25. Ministerio de Economía y Finanzas – MEF (2015). *Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los programas presupuestales*.
https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/guia_seg_publicacion.pdf
26. Murgia, M. (2009). *Que es el tiempo*. Francia: Editorial Veritas.
27. Navas, M.J. (2010). *Métodos, diseños y técnicas de investigación psicológica*. Madrid:

Edición digital.

28. Ortiz, N.R. y Serrano, L. (2013). *Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios*. Colombia: Ediciones UIS.
29. Pérez, J. (2004). *Gestión Por Procesos, Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. Madrid: Graficas Dchon.
30. Pérez, J. y Merino, M. (2012). *Tiempo*. <https://definicion.de/tiempo/>
31. Pimienta, R. (2000). *Encuestas probabilísticas vs. No probabilísticas*. *Política y Cultura*, núm. 13, 263-276.
32. Planning Consultores Gerenciales (s.f.). *Indicadores de efectividad y eficacia*. https://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Octubre1998.pdf
33. QuestionPro (s.f.). *Muestreo Deliberado, critico o por juicio*. <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-deliberado-critico-o-por-juicio/>
34. Ramos, R., Rojas, M., Valenzuela, C., Vargas, S. y Villavicencio, G. (2019). *Propuesta de marco referencial para el mejoramiento del proceso de distribución de materiales educativos, Caso de estudio: UGEL Andahuaylas*. (Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima.
35. Real Academia Española (2019). *Tiempo*. <http://dle.rae.es/?id=Zir6Ipf>
36. Rincón, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*. 34(111), 43–59. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>
37. Robbins, S.P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12a ed.). México: Editorial Pearson Educación.
38. Secretaria de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros - SGP/PCM, (2014). *Metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del D.S. N° 004-2013-PCM – Política nacional de modernización de la gestión pública*. Perú. https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2015/03/Metodologia_de_GxP.pdf
39. Tomás J. (2009). *Fundamentos de bioestadística y análisis de datos para enfermería*. Barcelona: Editorial Servei.

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de operacionalización

VARIABLE	SUB VARIABLE	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTO	
Proceso misional	Eficacia	I01: Porcentaje de Instituciones educativas públicas con material educativo recepcionado con pertinencia antes del Buen inicio del año escolar	¿Cuántos son los códigos modulares (II.EE) que reciben material educativo en la UGEL Sucre?	Análisis documental	
			¿El material educativo enviado a cada II.EE llevo con pertinencia?		
			¿El material educativo enviado a cada II.EE llevo antes del buen inicio del año escolar?		
			¿Cómo se realiza la distribución de material educativo en la UGEL Sucre?		
				¿Cuándo se realiza la distribución de material educativo por parte de la UGEL Sucre?	Entrevista
		I03: Porcentaje de material educativo recepcionado y registrado con las NEA en el MC- SIGA	¿El material educativo enviado por el MINEDU, llevo completo y en buen estado?	Análisis documental	
			¿El material educativo enviado por el MINEDU, corresponde a su UGEL?		
			¿El material educativo recepcionado fue registrado en el MC-SIGA?		
			¿Se genero todas las NEA correspondientes al material educativo recepcionado?		
				¿Cuál es la cantidad programada de material educativo enviada por el MINEDU?	Entrevista
	¿Cuánto material educativo llevo a la UGEL Sucre para su distribución a las II.EE?				
I04: Porcentaje de material educativo entregado y registrado con los PECOSA con conformidad en el MC-SIGA	¿Cuál es la cantidad programa de material educativo por la UGEL sucre para ser enviado a las II.EE??	Análisis documental			
	¿Cuántos PECOSA llevo sin conformidad o con la falta de firma y sello?				
	¿Cuántos PECOSA llegaron al almacén de la UGEL Sucre con la conformidad respectiva?				
			Entrevista		
	¿Con que documento se detalla él envió de material educativo a las II.EE??				

			¿Con que documento se registra la conformidad de material educativo enviado a las II.EE?	
Eficiencia	I02: Tiempo total de distribución de material educativo desde la UGEL Sucre a las II.EE.	¿Cuáles son los plazos establecidos para cada tramo de distribución de material educativo a las II.EE??	¿En cuantos días hábiles se realizó la distribución de material educativo desde la UGEL hacia las II.EE?	Análisis documental
		¿Cuál es la fecha en la que los materiales educativos deben estar en las II.EE?	¿En cuantos tramos realizan la distribución de material educativo en la UGEL Sucre?	Entrevista
	I05: Costo total transporte en la distribución de material educativo a las II.EE.	¿Cuánto es el presupuesto brindado o presupuestado para la contratación del transporte?	¿Cuánto fue el presupuesto usado para la contratación de transporte?	Análisis documental
		¿Con que presupuesto se realiza la distribución de material educativo?	¿Cómo se realiza la distribución del material educativo en la UGEL Sucre?	Entrevista

Anexo 2

Guía para análisis documental Ficha de análisis documental - proceso

FICHA DE ANALISIS DOCUMENTAL - PROCESO				
Nombre			Responsable	
Objetivo			Requisitos	
Alcance			Clasificación	
DESCRIPCION DEL PROCESO				
Proveedores	Entradas	Procesos nivel 1	Salidas	Ciudadano o destinatario de B y S.
IDENTIFICACION DE RECURSOS CRITICOS PARA LA EJECUCION Y CONTROL DEL PROCESO				
Controles o inspecciones	Recursos		Documentos y formatos	
EVIDENCIAS E INDICADORES DEL PROCESO				
Registros		Indicadores		

Fuente: SGP/PCM (2014).

Anexo 3

Guía para análisis documental

GUIA PARA ANALIS DOCUMENTAL

1. ¿Cuántos son los códigos modulares (II.EE) que reciben material educativo en la UGEL Sucre?
.....
.....
2. ¿El material educativo enviado a cada II.EE llego con pertinencia?
.....
.....
3. ¿El material educativo enviado a cada II.EE llego antes del buen inicio del año escolar?
.....
.....
4. ¿El material educativo enviado por el MINEDU, llego completo y en buen estado?
.....
.....
5. ¿El material educativo enviado por el MINEDU, corresponde a su UGEL?
.....
.....
6. ¿El material educativo recepcionado fue registrado en el MC-SIGA?
.....
.....
7. ¿Se genero todas las NEA correspondientes al material educativo recepcionado?
.....
.....
8. ¿Cuál es la cantidad total de los PECOSA enviado a las II.EE??
.....
.....
9. ¿Cuántos PECOSA llego sin conformidad o con la falta de firma y sello?
.....

-
10. ¿Cuántos PECOSA llegaron al almacén de la UGEL Sucre con la conformidad respectiva?
-
-
11. ¿Cuáles son los plazos establecidos para cada tramo de distribución de material educativo a las II.EE?
-
-
12. ¿En cuantos días hábiles se realizó la distribución de material educativo desde la UGEL hacia las II.EE?
-
-
13. ¿Cuánto es el presupuesto brindado o presupuestado para la contratación del transporte?
-
-
14. ¿Cuánto fue el presupuesto usado para la contratación de transporte?
-
-

Anexo 4

Guía de Entrevista al Comité de distribución de material educativo

“DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS MISIONALES PARA DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO EN LA UGEL SUCRE, 2019”

Fecha: .../...../.....

Nombre de entrevistado:

Cargo:

1. ¿Cómo se realiza la distribución del material educativo en la UGEL Sucre?
.....
.....
2. ¿Cuándo se realiza la distribución de material educativo por parte de la UGEL Sucre?
.....
.....
3. ¿Cuál es la cantidad programada de material educativo enviada por el MINEDU?
.....
.....
4. ¿Cuánto material educativo llegó a la UGEL Sucre para su distribución a las II.EE?
.....
.....
5. ¿Con que documento se detalla el envío de material educativo a las II.EE??
.....
.....
6. ¿Con que documento se registra la conformidad de material educativo enviado a las II.EE?
.....
.....
7. ¿Cuál es la fecha en la que los materiales educativos deben estar en las II.EE?
.....
.....

8. ¿En cuantos tramos realizan la distribución de material educativo en la UGEL Sucre?

.....
.....

9. ¿Con que presupuesto se realiza la distribución de material educativo?

.....
.....

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS****ACTA N° 029-2022-FIMGC**

En la ciudad de Ayacucho, en cumplimiento a la **RESOLUCIÓN DECANAL N° 094-2022-FIMGC-D**, siendo los dieciséis días del mes de mayo del 2022, a horas 11:00 a.m.; se reunieron los jurados del acto de sustentación, en el Auditorium virtual google meet del Campus Universitario de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga.

Siendo el Jurado de la sustentación de tesis compuesto por el presidente el **Dr. Ing. Manuel Avelino LAGOS BARZOLA**, Jurado el **Mg. Ing. Christian LEZAMA CUELLAR**, Jurado el **Mg. Ing. Eloy VILA HUAMÁN**, Jurado - Asesor el **Dr. Ing. Efraín Elías PORRAS FLORES** y secretario del proceso el **Ing. Richar Ruben JORGE BERROCAL**, con el objetivo de recepcionar la sustentación de la tesis denominada **“DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS MISIONALES PARA DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO EN LA UGEL SUCRE, 2019”**, sustentado por la Srta. **Withney VIZCARRA MAQUERA**, Bachiller en Ingeniería de Sistemas.

El Jurado luego de haber recepcionado la sustentación de la tesis y realizado las preguntas, el sustentante al haber dado respuesta a las preguntas, y el Jurado haber deliberado; califica con la nota aprobatoria de **15 (QUINCE)**.

En fe de lo cual, se firma la presente acta, por los miembros integrantes del proceso de sustentación.

Dr. Ing. Manuel Avelino LAGOS BARZOLA
Presidente

Mg. Ing. Christian LEZAMA CUELLAR
Jurado

Firmado
digitalmente por
**LEZAMA CUELLAR
CHRISTIAN**

Dr. Ing. Efraín Elías Porras Flores
Firmado digitalmente
por Dr. Ing. Efraín
Elías Porras Flores
Fecha: 2022.05.20
08:50:48 -09'00'

Dr. Ing. Efraín Elías PORRAS FLORES
Jurado Asesor

Mg. Ing. Eloy VILA HUAMÁN
Jurado

Ing. Richar Ruben JORGE BERROCAL
Secretario del Proceso



UNSCH

FACULTAD DE
INGENIERÍA
DE MINAS, GEOLOGÍA Y CIVIL

“Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional”

CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTANCIA N° 026-2022-FIMGC

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajos de tesis de pregrado en segunda instancia para las **Escuelas Profesionales** de la **Facultad de Ingeniería de Minas, Geología y Civil**; en cumplimiento a la Resolución de Consejo Universitario N° 039-2021-UNSCH-CU, Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación de la UNSCH y Resolución Decanal N° 158-2021-FIMGC-UNSCH-D, deja constancia que Sr./Srta.

Apellidos y Nombres : VIZCARRA MAQUERA, Withney
Escuela Profesional : INGENIERÍA DE SISTEMAS
Título de la Tesis : DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS MISIONALES PARA DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO EN LA UGEL SUCRE, 2019”
Evaluación de la Originalidad : **29 %** Índice de Similitud
Identificador de la entrega : 1834636405

Por tanto, según los Artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es **PROCEDENTE** otorgar la **Constancia de Originalidad** para los fines que crea conveniente.

Ayacucho, 12 de mayo de 2022

Firmado
digitalmente por
LEZAMA CUELLAR
CHRISTIAN

Mg. Ing. Christian LEZAMA CUELLAR
Verificador de Originalidad de Trabajos de Tesis de Pregrado
de la FIMGC

Con depósito para Sustentación y Tramite de Titulo

“DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS MISIONALES PARA DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO EN LA UGEL SUCRE, 2019”

por Withney Vizcarra Maquera

Fecha de entrega: 12-may-2022 08:57a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1834636405

Nombre del archivo: Tesis_Withney_Vizcarra_Maquera.pdf (1.09M)

Total de palabras: 27465

Total de caracteres: 155653

“DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS MISIONALES PARA DISTRIBUCIÓN DE MATERIAL EDUCATIVO EN LA UGEL SUCRE, 2019”

INFORME DE ORIGINALIDAD

29%

INDICE DE SIMILITUD

28%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	5%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	repositorio.unsch.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	www.mef.gob.pe Fuente de Internet	2%
6	webcache.googleusercontent.com Fuente de Internet	2%
7	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	1%

9	www.ugel05.gob.pe Fuente de Internet	1 %
10	help.bizagi.com Fuente de Internet	1 %
11	www.slideshare.net Fuente de Internet	1 %
12	repositorio.ftpcl.edu.pe Fuente de Internet	1 %
13	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
14	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
15	documents.mx Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.untels.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
20	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

21 Submitted to UTEC Universidad de Ingeniería & Tecnología <1 %
Trabajo del estudiante

22 repositorio.up.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

23 cdn.www.gob.pe <1 %
Fuente de Internet

24 1library.co <1 %
Fuente de Internet

25 ugeli.wordpress.com <1 %
Fuente de Internet

26 idoc.pub <1 %
Fuente de Internet

27 pirhua.udep.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

28 archive.org <1 %
Fuente de Internet

29 ugelpaucartambo.com <1 %
Fuente de Internet

30 repositorioacademico.upc.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

31 dspace.ucuenca.edu.ec <1 %
Fuente de Internet

32 repositorio.unsaac.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

33

200.13.202.26

Fuente de Internet

<1 %

34

dspace.unitru.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

35

www.sespas.es

Fuente de Internet

<1 %

36

docslide.us

Fuente de Internet

<1 %

37

eprints.ucm.es

Fuente de Internet

<1 %

38

tesis.ucsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

39

repositorio.unp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

40

dspace.esPOCH.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

41

Submitted to Universidad de Lima

Trabajo del estudiante

<1 %

42

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1 %

43

ri.ues.edu.sv

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 30 words

Excluir bibliografía Activo