



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

FACULTAD DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA E  
INGENIERÍA INDUSTRIAL

Gestión de procedimientos administrativos para mejorar la Ejecución  
Contractual en una Entidad Educativa Autónoma del Estado - Lima 2023

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Ingeniero Administrativo

**AUTOR**

Escalante Cano, Nelia Isabel

(<https://orcid.org/0009-0004-5581-9926>)

**ASESOR**

Mg. Muñoz Muñoz, Ricardo

(<https://orcid.org/0000-0002-1768-0650>)

**Lima - Perú  
2024**

# ESCALANTE CANO NELIA

## INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://lajaquecablog.wordpress.com">lajaquecablog.wordpress.com</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="http://www.amag.edu.pe">www.amag.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="http://safetyculture.com">safetyculture.com</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://amag.edu.pe">amag.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://darmiler.webcindario.com">darmiler.webcindario.com</a> Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
9	<a href="http://www.mef.gob.pe">www.mef.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%

## DEDICATORIA

*A mí querida familia, por motivarme a lograr mis objetivos.*



## AGRADECIMIENTO

A mis padres, familia y compañeros de trabajo, por haberme brindado el apoyo y estímulo en mi formación personal y profesional.



## RESUMEN

El presente trabajo está enfocado a desarrollar una Gestión de procedimientos administrativos para mejorar la Ejecución Contractual en una Entidad Educativa Autónoma del Estado, por ello se ha evaluado al Área de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial, determinando los problemas a dar solución, priorizando lo que se necesita mejorar, identificando los problemas corresponderá establecer metas posibles de realizarse, recopilar datos e información necesaria para alcanzar el objetivo deseado, se determinaran los procesos a considerar para su implementación. Así también se ha considerado el método del Ciclo PDCA, para la implementación de la mejora de procesos, a partir de la formulación del requerimiento de las áreas usuarias a través del Sistema de Tramite Documentario (STD) y culminando con la atención de los requerimientos a través de Ejecución Contractual con el expediente de pago ante la secretaria administrativa. De lo analizado se evalúan propuestas de solución que involucran 4 fases de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial, que conlleva a implementar el Sistema de Tramite documentario, la Función de Programación, la Función de Abastecimiento, y la Función de Ejecución Contractual. Esto permitirá corregir los errores en las fases de atención de los requerimientos que involucra el recurso humano, sistemas operativos, mejoras de normativas internas, capacitación permanente de todos los involucrados, para un resultado más eficiente.

Palabras Clave: Mejora de Procesos, Atención de Requerimientos, Ejecución Contractual.

## **Management of administrative procedures to improve the Contractual Execution in an Autonomous State Educational Entity**

### **ABSTRACT**

The present work is focused on developing a Management of administrative procedures to improve the Contractual Execution in an Autonomous Educational Entity of the State, therefore, the Area of the Sub-Directorate of Logistics and Patrimonial Control has been evaluated, determining the problems to be solved, prioritizing what needs to be improved, identifying the problems, establishing possible goals to be achieved, collecting data and information necessary to achieve the desired objective, and determining the processes to be considered for its implementation. The PDCA Cycle method has also been considered, for the implementation of process improvement, starting with the formulation of the requirements of the user areas through the Documentary Processing System (STD) and culminating with the fulfillment of the requirements through Contractual Execution with the payment file before the Administrative Secretary. Based on the analysis, proposed solutions involving 4 phases of the Logistics and Patrimonial Control Sub-Directorate are evaluated, which entails implementing the Documentary Processing System, the Programming Function, the Procurement Function, and the Contractual Execution Function. This will make it possible to correct errors in the phases of attention to requirements involving human resources, operating systems, improvements in internal regulations, permanent training of all those involved, for a more efficient result.

**Keywords:** Process Improvement, Requirements Attention, Contractual Execution

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
1.1 Bases Teóricas Descripción de la Realidad Problemática <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
1.2 Formulación del Problema General y Específicos .....	8
1.3 Objetivo General y Específicos..... <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>9</b>
2.1 Bases teóricas.....	10
2.2 Antecedentes del estudio .....	11
2.3 Marco conceptual.....	12
<b>CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..</b>	<b>13</b>
3.1 Justificación e importancia del estudio.....	14
3.2 Delimitación del estudio .....	14
<b>CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO.....</b>	<b>16</b>
4.1 Diseño Esquemático .....	17
4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño .....	21
<b>CAPÍTULO V: PRUEBA DE DISEÑO .....</b>	<b>23</b>
5.1 Aplicación de la Propuesta de Solución .....	24

CONCLUSIONES ..... 40

RECOMENDACIONES ..... 41

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 42



## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1.** Definición de las Causas..... 6



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Diagrama de Ishikawa.....	7
<b>Figura 2.</b> El Ciclo PDCA .....	11
<b>Figura 3.</b> Modelo de Organigrama de la Entidad Educativa Autónoma del Estado.....	19
<b>Figura 4.</b> Modelo de la estructura organizacional de la Secretaría Administrativa.....	20
<b>Figura 5.</b> Identificación de la estructura funcional en la Subdirección de Logística y Control Patrimonial.....	31
<b>Figura 6.</b> Proceso de Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras .....	31
<b>Figura 7.</b> Fases de Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>Figura 8.</b> Cadena de Abastecimiento Público .....	34
<b>Figura 9.</b> Estructura de la Ejecución Contractual.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la Fase de Ejecución Contractual determina el cumplimiento de la ejecución presupuestal en las entidades del Estado, por cuanto la programación presupuestal anual en una entidad se da luego de la planificación de las necesidades que determinan las áreas usuarias, con el fin de cumplir con los objetivos y metas institucionales, subrayando así la importancia de la gestión realizada por la Subdirección de Logística y Control Patrimonial, la cual se encarga de llevar a cabo la Fase de Ejecución Contractual., debe optimizar los procesos administrativos, que intervienen en todas las fases desde el inicio hasta culminar con la ejecución contractual los sistemas informáticos, el recurso humano, las normativas internas que establecen las actividades.

En este contexto, el propósito fundamental de este trabajo es optimizar la ejecución contractual, siendo responsabilidad de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial de la Entidad Educativa Autónoma del Estado, se evalúan los procesos administrativos que intervienen, para poder determinar los problemas, los objetivos que se desea obtener, basado en la mejora progresiva de los procesos, para proponer procedimientos de mejoras a implementar.

Este informe presenta los cinco capítulos que se explican a continuación:

En el capítulo 1, proporcionamos una exposición del marco teórico del proyecto, con el objetivo de establecer los fundamentos sobre los cuales desarrollaremos el trabajo y exploraremos temas relacionados que respalden la labor a realizar.

En el capítulo 2: En esta sección, abordamos la problemática que motivó la elección del tema de este trabajo. Identificamos las causas y problemas, elaboramos un diagrama de Ishikawa y, como resultado de este análisis, establecemos objetivos generales y específicos. Al evaluar la problemática, analizamos tanto los síntomas como las causas subyacentes.

En el capítulo 3: Se expone la metodología que emplearemos para alcanzar las mejoras que buscamos obtener, detallando las herramientas que utilizaremos y evaluando la situación actual para llevar a cabo las acciones correctivas o cambios determinados.

En el capítulo 4: En esta parte planteamos el diseño esquemático que refleja los problemas que tenemos que solucionar, a fin de elegir una implementación de mejora de procesos de la ejecución contractual.

En el capítulo 5: Se lleva a cabo la implementación de la propuesta de mejora seleccionada, evaluando el impacto que esta generará.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones en concordancia con los objetivos buscados para mejorar la ejecución contractual.



## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**



## **1.1 Descripción de la realidad problemática**

La Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales (RIAEJ), representa una asociación destinada a fomentar la colaboración, coordinación y apoyo mutuo entre las Escuelas Judiciales y Centros Públicos de Capacitación Judicial de Iberoamérica, contribuye al intercambio de información sobre programas, metodologías y sistemas de capacitación judicial, facilita la coordinación de actividades entre sus miembros y planifica actividades conjuntas de capacitación. Esto se respalda en una estructura organizativa adaptable y que respeta la autonomía de cada uno de sus integrantes.

En América del Sur los países que pertenecen a la RIAEJ, son Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

En el Perú solo existe una entidad que es miembro de la RIAEJ, por ser un ente autónomo, que cumple con la capacitación de magistrados.

Por tal motivo el presente proyecto aplicará la gestión de procedimientos administrativos, para mejorar la Ejecución Contractual en la Entidad Educativa Autónoma del Estado que pertenece a la RIAEJ, Con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales. e Identificar los procedimientos existentes para complementar y tener mejor resultado, que se ajusten a las normativas actuales para lograr obtener resultados en los plazos establecidos en la programación de las Actividades Operativas que tiene establecido la entidad.

La Entidad Educativa Autónoma del Estado peruano se propone establecer un sistema integral y constante de formación, actualización, perfeccionamiento, certificación y acreditación dirigido a los magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público en todas sus instancias. Esto se busca fomentando su desarrollo ético y jurídico., fomentar su capacidad creativa y la reflexión constante sobre el papel que deben desempeñar en el servicio de la administración de justicia en el contexto del desarrollo nacional. Asimismo, extiende sus actividades de capacitación a los auxiliares de justicia.

En la actualidad, la Institución Educativa Autónoma del Estado peruano se dedica a cumplir su misión de formar y capacitar de manera innovadora y competente a jueces, fiscales y aspirantes a la Magistratura en todos sus niveles, inculcando valores fundamentales para la defensa oportuna y justa de los derechos de la persona humana., del Estado de Derecho y de la Sociedad, cuenta con una Dirección General que tiene a cargo su área misional, que el Área Académica tiene la responsabilidad de proporcionar los servicios de formación, actualización y perfeccionamiento a nivel nacional para los

magistrados. y su Área Administrativa, que desarrolla actividades de gestionar la atención de los requerimientos académicos y administrativo para el cumplimiento de los objetivos institucionales de acuerdo a la programación Académica y Presupuestal, para poder cumplir con la atención oportuna de los requerimientos de las áreas usuarias se cuenta con el Área de Abastecimiento dentro de la Dirección Administrativa, que se encarga de atender las necesidades programadas por las distintas áreas de la entidad, para dicha atención se presentan dificultades por cuanto el personal del área de abastecimiento debe actualizarse en las normas de contrataciones, para ello también debe actualizarse los procedimientos internos, así también con los sistemas administrativos que se utilizan donde el uso es obligatorio, las áreas usuarias ante estos cambios se les complica presentar correctamente sus requerimientos, por lo que no contemplan los plazos que conlleva la atención de sus requerimientos, se genera devolución por observaciones a los requerimientos, y los plazos quedan cortos para poder cumplir según lo programado, ante ello el personal que labora en el área de abastecimiento tiene que realizar labor en horario extraordinario para que pueda cumplirse con la atención generando la contratación, y de igual forma el personal que labora en ejecución contractual tiene que continuar con la atención notificando el contrato al proveedor para que ejecute la prestación del servicio o la entrega del bien según corresponda y a la área usuaria para que supervise la ejecución contractual y al almacén en caso de la entrega de bienes, en esta etapa se advierte dificultades por lo que no se tiene un procedimiento que pueda llevar un control para que la ejecución contractual, a efecto de que tanto las áreas usuarias cumplan con emitir la conformidad de servicio e informar en caso de aplicación de penalidades dentro de los plazos que establece el procedimiento interno, así también que los proveedores puedan presentar sus comprobantes de pagos correctamente, y no se reciban quejas por demora en el pago, y pueda cumplirse con la ejecución contractual programada.

Realizada la evaluación inicial de la situación que genera los problemas expuestos se identificó las posibles causas detrás del retraso en la ejecución presupuestaria que mide el cumplimiento de meta de la ejecución presupuestal de la entidad, dando como resultado la identificación de 15 causas las cuales se detallan en la tabla 1.

Tabla 1 Definición de las Causas

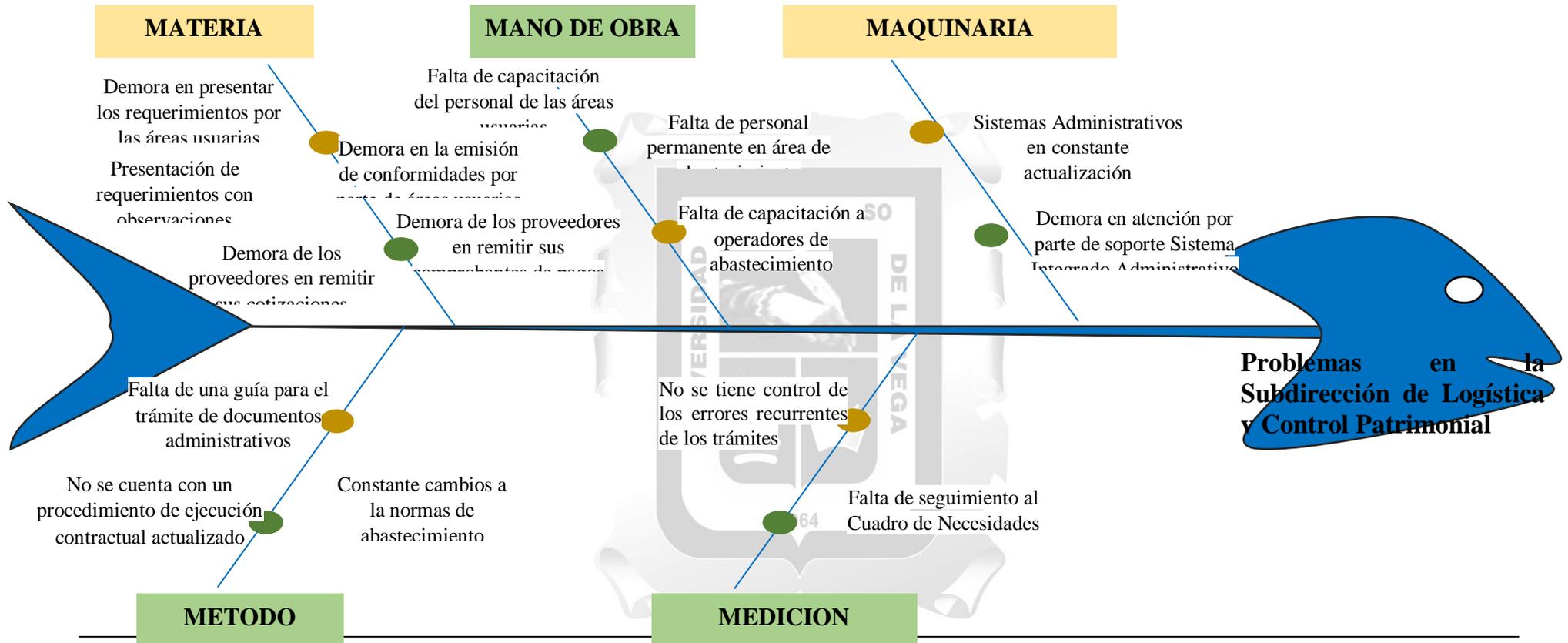
Causa	Definición Causas
C1	Demora en presentar los requerimientos por las áreas usuarias
C2	Presentación de requerimientos con observaciones
C3	Falta de capacitación al personal de las áreas usuarias para formalizar sus Requerimientos
C4	Falta de capacitación a operadores de abastecimiento.
C5	Falta de una guía para el trámite de documentos administrativos
C6	No se cuenta con un procedimiento de ejecución contractual actualizado
C7	Constante cambios a la normas de abastecimiento
C8	Demora en atención por parte del soporte Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA)
C9	Falta de seguimiento al Cuadro de Necesidades
C10	No se tiene control de los errores recurrentes de los trámites
C11	Demora de los proveedores en remitir sus cotizaciones
C12	Demora de los proveedores en remitir sus comprobantes de pagos
C13	Demora en la emisión de conformidades por parte de áreas usuarias
C14	Falta de personal permanente en área de abastecimiento
C15	Sistemas Administrativos en constante actualización

Nota Elaboración propia

La tabla 1, ha determinado las causas que han generado el problema permitiendo la evaluación para poder dar la propuesta de solución.

Lo siguiente que se desarrolló fue el diagrama Ishikawa de Causa Efecto la cual se representa en la figura 1, donde se determinó las causas según los criterios de Mano de Obra, Materia, Método, Sistemas

Figura 1, Diagrama de Ishikawa – Principales problemas de los procesos de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial



Nota Elaboración propia

La figura 1, donde se determinó las causas según los criterios de Mano de Obra, Materia, Método, Sistemas, para poder realizar el planteamiento de solución.

## **1.2 Formulación del problema general y específicos**

### **Problema General**

¿Cómo la mejora de procesos incrementa la mejora en la fase de ejecución contractual de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial de una Entidad Educativa Autónoma del Estado, año 2023?

### **Problemas Específicos**

¿Cómo la mejora de procesos, optimizar el flujo del trámite de documentos a través del Sistema de Trámite Documentario, de una Entidad Educativa Autónoma del Estado, año 2023?

¿Cómo la mejora de procesos, mejora la fase de Programación de la Subdirección de Logística, de una Entidad Educativa Autónoma del Estado, año 2023?

¿Cómo la mejora de procesos, mejora la fase de Adquisiciones de la Subdirección de Logística, de una Entidad Educativa Autónoma del Estado, año 2023?

## **1.3 Objetivo general y específicos**

### **Objetivo General**

Mejorar procedimientos administrativos de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial de la Entidad, para la mejora continua en la fase de ejecución contractual de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial de una Entidad Educativa Autónoma del Estado, año 2023

### **Objetivo Específico**

Mejorar la gestión de los procesos para la mejora de resultados y satisfacción de los usuarios internos y externos de la entidad, optimizando el flujo del trámite de documentos a través del Sistema de Trámite Documentario, de una Entidad Educativa Autónoma del Estado, año 2023

Describir cómo se desarrollará la gestión de procesos basados en la calidad, a fin de obtención de la mejora para corregir procesos de la fase de Programación

Describir cómo se desarrollará la gestión de procesos basados en la calidad, a fin de obtención de la mejora para corregir procesos de la fase de Adquisiciones de la Subdirección de Logística, de una Entidad Educativa Autónoma del Estado, año 2023.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN



## 2.1 Bases teóricas

Para C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas (24 ago. 2020), La eficacia y eficiencia son fundamentales como herramientas durante períodos de crisis. La eficiencia no solo debe implementarse en la operativa de la empresa, sino también en todas las demás áreas, es decir, actuar de manera eficiente. Esto implica no solo supervisar los materiales, herramientas e insumos, sino también evaluar su impacto en la operación del negocio.

La confianza y la eficacia se destacan como elementos cruciales en la gestión logística del sector público. En este ámbito, los enfoques de eficiencia no solo deben dirigirse hacia el logro de metas planificadas, sino que deben poner mayor énfasis en proporcionar de manera prioritaria bienes y servicios rápidos y de calidad a los ciudadanos. Así, la implementación de una política destinada a generar eficiencias en el ámbito público, mediante la gestión logística, inevitablemente resultará en beneficio para el ciudadano. No obstante, esta eficiencia no debe depender únicamente de la iniciativa del administrador público, sino también del Estado en sí mismo., (EPG Universidad Continental, 2018).

Gestión logística en el sector público: ¿un tema de eficiencia o de confianza?, Un manejo contractual que tenga en cuenta condiciones prácticas, con compromisos que conlleven costos reputacionales en lugar de sanciones judiciales económicas, y que busque prever situaciones que podrían afectar su ejecución, garantizará el cumplimiento de plazos y entregas de manera puntuales (Velásquez, 2016).

La gestión por procesos en instituciones públicas constituye un método para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de trabajo, de manera transversal y secuencial, hacia las distintas unidades organizativas de las entidades públicas, con el fin de cumplir con las demandas y expectativas de los ciudadanos, así como cumplir los objetivos institucionales, (plataforma digital única del Estado Peruano)

## 2.2 Antecedentes del Estudio

El ciclo PDCA fue inicialmente presentado por el Dr. Walter Andrew Shewhart en 1939 y luego fue desarrollado por el Dr. William Edwards Deming en la década de 1950. Su propósito es asistir a las organizaciones en lograr mejoras continuas y controlar la calidad de los cambios implementados en sus procesos. Este ciclo -también conocido como la Rueda de Deming- ha sido desde entonces una herramienta estratégica muy utilizada por empresas y organizaciones de todos los sectores.

Consta de cuatro etapas (también conocidas como pasos PDCA): Planificar, Hacer, Comprobar y Actuar. Su objetivo es resolver los problemas y aplicar el cambio de forma metódica

Figura 2. El Ciclo PDCA



Fuente: Safety Culture. (2023).

La figura 2, muestra el proceso de mejora de procesos, considerado como un método que es muy recomendado para la mejora de procesos

El método PDCA, también conocido como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, es un enfoque cíclico de cuatro pasos y de solución de problemas que las organizaciones emplean para mejorar de manera continua sus procesos. Cada una de las fases del ciclo PDCA contribuye al propósito de identificar qué procesos empresariales son efectivos y cuáles necesitan mejoras. Este enfoque sistemático también se utiliza para prevenir errores recurrentes en las operaciones.

La Gestión basada en Resultados (GpR) es una estrategia de administración en el ámbito público cuya finalidad es facilitar a las organizaciones gubernamentales la dirección integral y eficaz de su proceso de generación de valor público para optimizarlo. Esto implica asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad en su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. Subdirección de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones del Estado del OSCE,

Tomando en cuenta además el Diagrama de Ishikawa, también denominado como diagrama de espina de pescado o de causa y efecto, que fue desarrollado en 1943 por Kaoru Ishikawa. Este diagrama representa una herramienta utilizada en el método de la Gestión de Calidad y desempeña un papel crucial al ayudar a identificar diversas causas que influyen en el problema que se está analizando. (Amory Reyes).

### **2.3 Marco conceptual**

Área usuaria: Responsable de identificar necesidades para la elaboración del CMN y de formular los requerimientos (Cecilia Gil Candía, 2023).

Área involucrada en la gestión de la CAP: Responsable dentro de la Entidad: - de la programación - de la gestión - de la ejecución de las actividades del SNA (Cecilia Gil Candía, 2023).

Expediente de contratación: Conjunto de documentos que respaldan todas las actuaciones de determinada contratación desde el requerimiento hasta el cumplimiento total de obligaciones (Cecilia Gil Candía, 2023).

Requerimiento: Es la solicitud del bien/servicio en general/ consultoría/ consultoría de obra/obra, integrado por EETT, TDR o el ETO y Requisitos de calificación (Cecilia Gil Candía, 2023).

CAP: Cadena de Abastecimiento Público (Cecilia Gil Candía, 2023).

DGA: Dirección General de Abastecimiento (Cecilia Gil Candía, 2023).

POI: Plan Operativo Institucional (Cecilia Gil Candía, 2023).

SNA: Sistema Nacional de Abastecimiento (Cecilia Gil Candía, 2023).

PMBSO: Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras (Cecilia Gil Candía, 2023).

EETT: Especificaciones Técnicas (Cecilia Gil Candía, 2023).

APM: Asignación Presupuestaria Multianual (Cecilia Gil Candía, 2023).

**CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA  
INVESTIGACIÓN**



### **3.1 Justificación e importancia del estudio**

#### Justificación Teórico

El presente informe, incluye información obtenida De la detección de los problemas que han surgido, durante la realización de las operaciones del Sistema de Abastecimiento en la Subdirección de Logística de una Entidad Pública., por lo que se busca plantear una alternativa de procedimientos ajustado al giro de la entidad, que pueda brindar una mejora de los resultado, haciendo uso de procedimientos administrativos actualizados , considerando la normativa vigente del Sistema de Abastecimiento, la justificación teórica de esta propuesta se centra en la optimización de los procesos administrativos, para la obtención de mejores resultados de ejecución contractual que se encuentra a cargo de la Subdirección de Logística., y se cumpla los objetivos institucionales.

#### Justificación Práctica

La implementación de procedimientos administrativos, considerando los recursos humanos, la normativa que rige los procedimientos, los sistemas informáticos de uso obligatorio en la entidad pública, la capacitación que debe contar el personal operativo, para que pueda darse resultados óptimos y eficientes, para el cumplimiento de las metas institucionales. Determinar las actividades operativas considerando plazos que conlleven a obtener óptimos resultados.

#### Justificación Metodológica

Según (Sydle, 2023) La metodología propuesta para implementación de proyectos de mejora de procedimientos se basa en la aplicación del método PDCA, también conocido como Planificar-Hacer-Verificar-Actuar, consiste en un procedimiento cíclico de cuatro pasos empleado por las organizaciones para lograr la mejora continua de sus procesos. Cada una de las etapas del ciclo PDCA contribuye al objetivo de identificar qué procesos empresariales funcionan y cuáles deben mejorarse. Por consiguiente, se considera tener identificado las deficiencias recurrentes, y las alternativas de solución.

El PDCA fue presentado inicialmente por el Dr. Walter Andrew Shewhart en 1939, y luego en la década de 1950 por el Dr. William Edwards Deming, con el propósito de asistir a las organizaciones en lograr mejoras continuas y supervisar la calidad de los cambios en sus procesos, considerada como una herramienta estratégica muy utilizada por las empresas y organizaciones de todos los sectores.

### **3.2 Delimitación del estudio**

Con el fin de llevar a cabo la investigación actual y lograr satisfacer el objetivo de describir la mejora de los procedimientos de la Subdirección de Logística y Control

Patrimonial de la Entidad, con miras a la mejora continua y el cumplimiento de metas institucionales, se contempla tener en consideración:

**Delimitación Espacial:** La recopilación y análisis de datos para nuestra investigación se llevará a cabo en el contexto de una Institución Educativa Autónoma del Estado, en el distrito de Lima.

**Delimitación Temporal:** En el transcurso de la investigación, se recolectaron y examinaron los datos pertenecientes al ámbito de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial del ejercicio de enero a diciembre de 2023, debido a que a que corresponde a la evaluación de la ejecución contractual, con información de la ejecución presupuestal del ejercicio 2023 de acuerdo a la programación anual.



## CAPITULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO



#### 4.1 Diseño esquemático

Las tareas se llevaron a cabo en la Subdirección de Logística y Control Patrimonial de la Entidad Educativa Autónoma del Estado. La estructura organizativa de la entidad incluye Órganos de Alta Dirección, Órganos Consultivos, Órganos de Control, Órganos de Asesoría, Órganos de Apoyo y Órganos de Línea. A continuación, se describen las áreas más destacadas.

Consejo Directivo, El Consejo Directivo, es un Órgano de Alta Dirección, entre sus funciones principales esta la Aprobación de las políticas generales, el Plan Estratégico, Plan Operativo, Plan Académico, Régimen de Estudio y Presupuesto de la Entidad.

Presidencia del Consejo Directivo, La Presidencia del Consejo Directivo, su principal función es supervisar, dirigir y coordinar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales aprobadas por el Consejo Directivo, así como proponer al Consejo Directivo las políticas, Plan Estratégico, Plan Operativo, Plan Académico, Régimen de Estudio y el Presupuesto de la Entidad.

Dirección General, La Dirección General, su principal función es dirigir y supervisar el desarrollo de las actividades académicas y administrativas establecidas por el Consejo Directivo y su Presidencia, así también administrar los recursos de la Entidad autorizando la ejecución de los gastos de acuerdo al presupuesto.

Órgano de Control Institucional (OCI), El Órgano de Control Institucional, formula en coordinación con las unidades orgánicas competentes de la Contraloría General de la República el Plan Anual de Control, de acuerdo a las disposiciones que sobre la materia se emita.

Oficina de Planificación y Presupuesto, La Oficina de Planificación y Presupuesto es responsable de conducir, coordinar, supervisar y evaluar los procesos de planifica inversión pública, estadística y racionalización.

Oficina de Asesoría Jurídica, La Oficina de Asesoría Jurídica, se encarga de prestar asesoría en asuntos de carácter jurídico de la Alta Dirección y demás órganos que conforman la Entidad, depende jerárquicamente de la Dirección General.

Dirección Académica: Es el Órgano que depende jerárquicamente de la Dirección General y está encargado de formular, desarrollar, dirigir y evaluar la ejecución del Plan Académico, así como de las actividades de soporte, registro, gestión de la calidad académica e investigación. Implementa el Régimen de Estudios de la Entidad y propone,

de ser el caso, su actualización y/o modificación, para el cumplimiento de sus funciones tiene a su cargo las siguientes unidades orgánicas:

Subdirección del Programa de Formación de Aspirantes.

Subdirección del Programa de Actualización y Perfeccionamiento

Subdirección del Programa de Capacitación para el Ascenso

Secretaría Administrativa: Es el Órgano que depende jerárquicamente de la Dirección General, Ejecuta las actividades de gestión administrativa y dirige los servicios generales y al personal de la Entidad, tiene como una de sus principales funciones el Planificar, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar las actividades administrativas de los sistemas de Contabilidad, Tesorería, Logística, Control Patrimonial, Archivo, Recursos Humanos e Informática, responsable de la ejecución presupuestal, necesarias para cumplir con los fines y objetivos de la Entidad, para el cumplimiento de sus funciones tiene a su cargo las siguientes unidades orgánicas:

Subdirección de Recursos Humanos, Subdirección de Contabilidad y Finanzas, Subdirección de Logística y Control Patrimonial, Subdirección de Informática

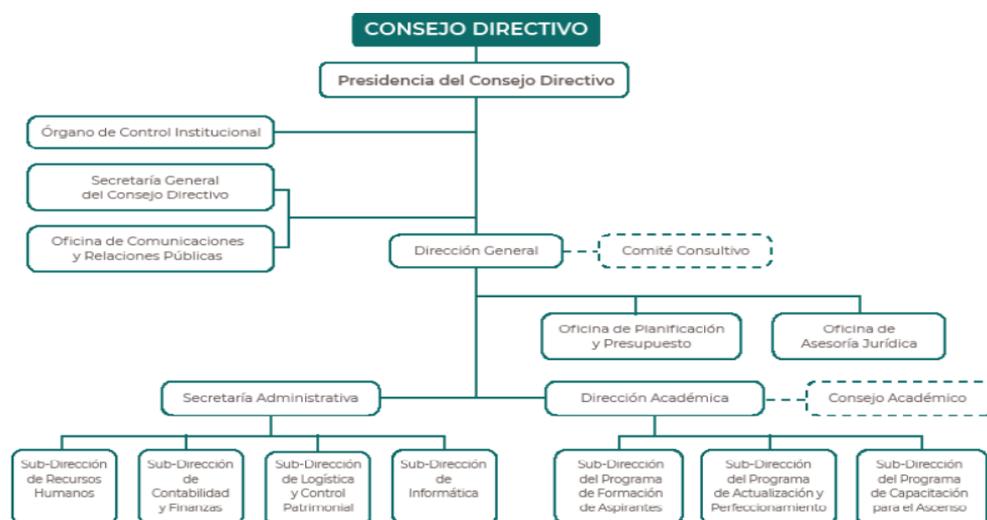
Subdirección de Logística y Control Patrimonial, Unidad orgánica que depende jerárquicamente de la secretaria administrativa y es la encargada de planificar, programar, coordinar, dirigir, ejecutar y controlar las acciones administrativas del sistema de abastecimiento, control patrimonial, mantenimiento, servicios generales y seguridad integral de la institución. Es el Órgano encargado de las contrataciones.

Son funciones principales de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial:

- a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de las políticas, objetivos, estrategias, funciones y acciones institucionales, en el ámbito de su competencia
- b) Dirigir, ejecutar y supervisar los procesos técnicos del sistema de abastecimiento y de control patrimonial.
- c) Conducir la fase de ejecución de gastos en su etapa de compromiso en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público SIAF-SP.
- d) Programar, preparar, ejecutar y supervisar los procesos de contratación hasta su culminación, de manera que se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, conforme a las disposiciones legales vigentes.
- e) Formular, proponer y ejecutar el programa de actividades de la unidad orgánica de acuerdo con los procedimientos establecidos por los órganos competentes.

- f) Formular el Cuadro de Necesidades de Bienes y Servicios consolidado a nivel institucional, proponiendo el presupuesto respectivo de acuerdo con la normatividad vigente.
- g) Formular, proponer y ejecutar el Plan Anual de Contrataciones de la institución y gestionar sus modificaciones.
- h) Ejecutar y supervisar los procesos técnicos de registro, recepción, almacenamiento y distribución de bienes, mantenimiento los registros respectivos a través de los sistemas informáticos establecidos, así como los controles internos correspondientes.
- i) Planificar, organizar y supervisar las actividades de mantenimiento técnico preventivo de bienes muebles e inmuebles, instalaciones, equipos y vehículos de la institución.
- j) Planificar, organizar, proveer y supervisar los servicios generales y de seguridad integral.
- k) Proponer al órgano competente, políticas, normas, directivas, procedimientos y demás instrumentos de normativa interna en el ámbito de su competencia, que se requieran para el mejor desempeño de sus funciones.

**Figura 3, Modelo de Organigrama**



Nota: Adaptado de Memoria Institucional de la Academia de la Magistratura, 2022.

La figura 3 presenta el organigrama de la Entidad Educativa Autónoma del Estado, el cual ha sido estudiado y se encuentra el área donde se ha realizado el trabajo.

**Figura 4,** Modelo de la estructura organizacional de las unidades orgánicas de la Secretaria Administrativa de la Entidad Educativa Autónoma del Estado



(\*) Actualmente denominado como Recursos Humanos

(\*\*) Actualmente denominado como Logística y Control Patrimonial

Nota. Adaptado al Manual de Organización y Funciones de la Entidad, 1998

La figura 4 presenta el organigrama de la Entidad Educativa Autónoma del Estado, el cual muestra la estructura administrativa, con la que área de la Subdirección de Logística realiza permanente coordinación para su operatividad.

**Figura 5,** Identificación de la estructura funcional en la Subdirección de Logística y Control Patrimonial de la Entidad Educativa Autónoma del Estado.



Nota. Elaboración Propia

La figura 5 presenta la estructura funcional de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial, en la cual se determina las funciones operativas que intervienen con los procesos operativos de dicha área.

## 4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

Para la implementación de mejora de la Ejecución Contractual en una Entidad Educativa Autónoma del Estado, se ha elegido la metodología del Ciclo PDCA, por considerar que es el procedimiento que contiene planteamientos que permite identificar los problemas, las causas que generan los problemas, determinar alternativas de solución, se analizan la efectividad de estas alternativas de solución, y se implementa la mejor solución, a fin de conseguir mejoras progresivas de los procesos.

### Metodología del Ciclo PDCA

**Descripción:** es un método orientado a mejorar de manera constante las operaciones empresariales mediante un proceso que comprende cuatro fases. De esta manera, fomenta una evaluación autónoma continua que posibilita la identificación de oportunidades de mejora en cada una de las actividades.

**Objetivo:** contribuye a mejorar los procesos, facilitando el mejoramiento constante de la calidad de los servicios mediante la eliminación de posibles fallas y riesgos.

**Fases:** Identificar el problema, Probar posibles soluciones, Verificar efectividad.

**Ventajas:** mejora continua implica la aplicación de constantes soluciones actualizadas para abordar problemas, convirtiéndolas en estrategias empresariales que generan ventajas competitivas. Aumento de la productividad implica la identificación y resolución de problemas que afectan la eficiencia y efectividad de los procesos. Así también, estas mejoras pueden implementarse de manera ilimitada, estableciendo un mecanismo eficaz con márgenes de errores mínimos.

**Desventajas:** falta de velocidad: la ejecución metódica conlleva a una detección y resolución tardía de los incidentes en numerosas ocasiones. Vulnerabilidad ante imprevistos: su eficacia se ve maximizada en entornos estables, porque las variables externas o inesperadas pueden influir en los resultados. Con este propósito, se consideran los cuatro pasos fundamentales para identificar problemas e implementar mejoras en los procesos, con el objetivo que se disminuya errores en la toma de decisiones.

### **ETAPAS:**

#### 1. (Plan) Planificar

**DESCRIPCION:** En esta etapa, corresponde determinar los problemas a dar solución, priorizando lo que se necesita mejorar, determinado los problemas

corresponderá establecer metas posibles de realizarse, recopilar datos e información necesaria para alcanzar el objetivo deseado, determinándose para ello plazos razonables.

**OBSERVACION:** Para esta etapa la Entidad tendrá que aplicar el planteamiento del problema de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial para ello se determinaran los procesos a considerar para su implementación.

#### 2. (Do) Hacer

**DESCRIPCION:** En esta etapa la Entidad, desarrolla y ejecuta lo determinado en el plan, que implica realizar los cambios que se ha considerado para solucionar los problemas identificados, obteniendo los datos que permitan medir los resultados. En esta etapa se puede determinar resultados positivos o negativos, por lo que debe considerarse para poder realizar el cambio de mejora.

**OBSERVACION:** Previamente a la realización ejecución de lo planificado, deberá hacerse de conocimiento al recurso humano que estará involucrado, en la implementación de la propuesta de mejora.

#### 3. (Check) Verificar

**DESCRIPCION:** En esta etapa corresponde analizar los resultados obtenidos, se evalúa e identifica la existencia de problemas o fallas, generando se realicen los ajustes necesarios, para la obtención de mejores resultados.

**OBSERVACION:** En esta etapa, será necesario identificar los problemas que hayan surgido durante la implementación de la propuesta formulada, con el propósito de realizar ajustes en respuesta a las observaciones que se han identificado y permitan su corrección.

#### 4. (Act) Actuar

**DESCRIPCION:** En esta etapa luego de haberse realizado la verificación a los resultados obtenidos, corresponde implementar ajustes que se hayan advertido, realizar las correcciones y cambios necesarios, para que el plan obtenga los mejores resultados.

**OBSERVACION** Considerando que la mejora de procesos se desarrolla en la Subdirección de Logística, esta deberá estar en constante control para que la implementación se ejecute de manera positiva, accionando ante cualquier observación o error.



**CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO**

## 5.1 Aplicación de la propuesta de solución

Para el logro del objetivo general se procedió a través de la mejora de procesos en la ejecución contractual, determinando los problemas de esta fase, planteando las alternativas de solución, determinado en bases a la información obtenida en las reuniones de coordinación con el personal involucrado, por ello se establecieron plazos y actividades a desarrollar. Estas mejoras contribuirán con los objetivos trazados por la entidad, el detalle del planteamiento se detalla en el cuadro PDCA de la fase Ejecución Contractual.

Para el objetivo de la mejora de resultados y satisfacción de los usuarios internos y externos de la entidad, optimizando el flujo del trámite de documentos a través del Sistema de Trámite Documentario, de una Entidad Educativa Autónoma del Estado, año 2023, se consideró el método de mejora PDCA, determinando el planteamiento de solución, que se detalla en el cuadro PDCA de la fase Sistema de Trámite Documentario.

Así también para los objetivos de la mejora de procesos de la fase de Programación y la fase de Adquisiciones de la Subdirección de Logística, de una Entidad Educativa Autónoma del Estado, año 2023, se consideró el planteamiento de solución, que se detalla en el cuadro PDCA de la fase Ejecución Contractual.

La mejora de los resultados de los objetivos permitirá una ejecución contractual más eficiente, que pueda medir el cumplimiento de la ejecución presupuestal, evidenciando el cumplimiento de atención de las necesidades de la institución, y que refleje un porcentaje que sustente el mantener y/o incrementar los recursos presupuestales asignados, a la operatividad de la Entidad Educativa Autónoma del Estado.

Habiéndose elegido este método para la implementación del plan de mejora del presente trabajo, por considerar que es el más idóneo, para dar solución a los problemas advertidos en la Entidad, por cuanto al contemplar las 4 fases cíclicas, que puede repetirse si se advierte que las soluciones necesitan mejorarse, realizando los cambios que sean necesarios, con el fin de lograr los resultados deseados. Con respecto a la elaboración de este trabajo, se consideraron la información necesaria de la Entidad, previa autorización de la instancia correspondiente, obtención de información pública mediante transparencia, información de memorias institucionales, información sobre la organización y creación de la Entidad, información a través de internet, datos advertidos en el desarrollo de la propia labor, datos sobre el personal que trabaja en el Área de la Subdirección de Logística que participa en todas las etapas, comunicación de las áreas

usuarias que pertenecen a la entidad, información de las reuniones de coordinación en las que se reportaban los problemas que surgían en el desarrollo de las labores, que limitaban el poder cumplir en los plazos deseados. Considerando que lo más resaltante para poder determinar el enfoque de los problemas a implementar se ha dado de las reuniones de trabajo con la participación del personal involucrado, quienes reportaban a detalle los casos que se presentaban en el desarrollo de funciones, exponiendo las quejas y sugiriendo de alguna forma las posibles alternativas de solución, que podría considerarse para que pueda superarse.

La información obtenida ha sido clasificada, por considerar lo más relevante de los problemas recurrentes, y que repercuten en la consecución de los objetivos institucionales de la Entidad. Para la mejora de los procesos es importante considerar los procedimientos administrativos, para que pueda ser medido, considerando que corresponderá evaluar a los trabajadores para el cumplimiento de metas, el de contar con el equipamiento informático, infraestructura y bienes para el desarrollo de las funciones.

La Sub-dirección de Logística y Control Patrimonial, una división orgánica dentro de la entidad. Su responsabilidad abarca la planificación, programación, coordinación, dirección, ejecución y supervisión de las acciones administrativas relacionadas con el sistema de abastecimiento, el control patrimonial, el mantenimiento, los servicios generales y la seguridad integral de la institución. Además, desempeña la función de órgano responsable de las contrataciones.

Entre las responsabilidades fundamentales se encuentra llevar a cabo lo especificado en el Cuadro de Necesidades, que implica atender los bienes y servicios programados por los departamentos que utilizan los servicios, con el fin de alcanzar los objetivos institucionales de la entidad. Por lo tanto, este trabajo valora la participación de las áreas usuarias de la entidad para cumplir con la función de la Subdirección de Logística., porque parte el inicio con el ingreso del requerimiento que necesita ser atendido y del cual se conlleva una secuencia de pasos hasta su culminación, debiéndose considerar que la Entidad meses previo a la pandemia del COVID 19, tuvo a bien implementar el uso obligatorio de un Sistema de Trámite Documentario (STD), que gracias a ello frente a la eventualidad de la pandemia COVID-19, que obligó a implementar el trabajo a distancia, pudo brindar la herramienta informativa para que pueda desarrollarse las labores administrativas a través de este sistema, sin embargo considerando que el uso era reciente no se pudo evaluar los problemas que podían advertirse en su operatividad, por ello si bien sirvió para poder cumplir con las actividades

programadas, en la ejecución se advirtieron problemas que necesitaban ser atendidos, siendo que desde el 2020 al cierre del año 2023, se han advertido problemas en su uso que ha generado retrasos en la atención de los requerimientos por parte de la Subdirección de Logística. Así también se pudo advertir errores por parte de las áreas usuarias al formular sus requerimientos, demoras en presentación de requerimientos, demora en respuesta de los proveedores respecto a solicitudes de cotización, demora en remitir correctamente sus documentos de cobranza, estas dificultades generan que puede afectarse la programación establecida.

Las dificultades advertidas han generado que se desarrolle la evaluación y desarrollo de este trabajo, desarrollando evaluación y planes de mejora de procesos, proponiendo su implementación, a través del recurso humano idóneo y necesario.

Aplicación, utilizando el método del Ciclo PDCA, se ha considerado para la implementación de la mejora de procesos, a partir de la formulación de requerimiento de las áreas usuarias mediante el Sistema de Trámite Documentario (STD) y culminando con la atención de los requerimientos a través de Ejecución Contractual con el expediente de pago ante la Secretaría Administrativa. Esto permitirá corregir los errores en las fases de atención de los requerimientos que involucra el recurso humano, sistemas operativos, capacitación permanente de todos los involucrados, para un resultado más eficiente.

Se tomarán en cuenta las fases más significativas de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial, las cuales se centran en atender las necesidades de las áreas usuarias.

#### **CICLO INICIAL**

**FASE: REALIZAR LA FORMULACIÓN DE REQUERIMIENTO A TRAVÉS DEL SISTEMA DE TRAMITE DOCUMENTARIO (STD)**

**DESCRIPCIÓN:** Los requerimientos son remitidos a través del STD mediante un documento, que es recibo por el Jefe de Área, quien a su vez deriva su atención al personal que tiene a cargo según la competencia

#### **CICLO PREPARATORIO**

**FASE: PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL**

**DESCRIPCIÓN:** Una vez ingresado el requerimiento, se verifica que este se encuentre programado y cuente con el recurso presupuestal, a través de los Sistemas Aplicativos de uso obligatorio de la Entidad (SIGA y SIAF).

#### **FASE: ABASTECIMIENTO**

**DESCRIPCIÓN:** Una vez identificado el requisito, se programa la revisión de los Términos de Referencia y las Especificaciones Técnicas proporcionadas por las Áreas

Usuarias. Esto se realiza con el propósito de avanzar en la indagación de mercado, definir el procedimiento de selección y ejecutarlo para seleccionar al ganador y finalizar el proceso de contratación

#### CICLO FINAL

##### FASE: EJECUCIÓN CONTRACTUAL

**DESCRIPCIÓN:** La ejecución del contrato debe ser supervisada por el departamento que utiliza los servicios y monitoreada por el personal de Ejecución Contractual, asegurándose de que se cumplan las condiciones, especificaciones y plazos establecidos. Procedimiento para de las necesidades de bienes y servicios del área usuaria: Implementación de Mejora de los procesos de la atención de los requerimientos de las áreas usuarias.- Se ha determinado que para la atención de las necesidades se cuenta con el uso de un Sistema de Trámite Documentario, cuya operatividad debe mejorar, considerando que es un sistema obtenido por la entidad a través de un convenio interinstitucional, su uso es obligatorio en la entidad y es una herramienta que debiese ayudar a realizar de manera más controlada el flujo de los trámites mejorando los plazos de los procesos administrativos. Sin embargo se ha identificado deficiencias que generan demoras a los usuarios al desempeñar sus responsabilidades.

##### CICLO INICIAL (SISTEMA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO - STD)

**PLANIFICAR**, en relación con los métodos para atender las solicitudes de bienes y servicios de las áreas usuarias., se ha considerado deficiencias en su operatividad, tales como:

El Sistema de Trámite documentario, es deficiente no brinda buenos resultados por cuanto no está ajustado a la operatividad de la entidad, se ha identificado errores como:

- Duplicidad de registro, generando confusión en el trámite a los usuarios
- La respuesta ante búsqueda de expedientes es limitada, no se puede ubicar fácilmente,
- Al realizar actualización del registro de documento genera pérdida de archivos y demoras en el proceso, de atención, como no es personalizado, ello genera que su uso reporte problemas por parte de los usuarios, ya que no todos pueden acceder a un mismo flujo de trámite, duplicidad de documentos, pérdida de documentos luego de actualizar información, genera demora en las atenciones.
- No se tiene un soporte que pueda implementar ajustes al sistema.

- Tiene capacidad limitada para el envío de archivos que tenga mucha carga de almacenamiento, debiéndose comprimir para reducir la memoria o vincular la extensión a través archivos en la nube.

#### HACER

Frente a la detección de inconvenientes en el Sistema de Trámite Documentario (STD), cuyo uso es obligatorio e Indispensable para la administración de los procesos tanto administrativos como académicos., por ello se necesita implementar acción que mejoren su uso o cambio.

Área que se quiere mejorar, en este caso involucra a todas las áreas de la Entidad,

Descripción del problema: Sistema de Tramite documentario, con limitaciones en su operatividad, y búsqueda de expedientes

Causas que generan el problema: Por ser un sistema obtenido a través de un Convenio interinstitucional, la implementación se realiza en base a la necesidad de la entidad que es dueña del sistema.

Objetivos que quiere obtenerse: Mejorar el soporte técnico del sistema que se tiene en uso en coordinación con la entidad que es dueña del sistema, y que permite se realicen los ajustes. Realizar el cambio de sistema por otro que este más adecuado a la operatividad de la entidad.

#### Acciones de Mejora:

- A través del área de Informática se evalúe las deficiencias advertidas y se realice la coordinación con la Entidad propietaria del Sistema para poder realizar los ajustes necesarios.
- Se capacite a un operador informático, para que de soporte al sistema, previa autorización de la entidad propietaria.
- Realizar cambio de STD vigente, por STD que se encuentra en evaluación de reunir mejores condiciones de operatividad.

#### Mejoras esperadas:

- No permita la duplicidad de documentos
- Pueda realizarse el registro de documentos, sin que este pueda perderse, al actualizar la información.
- Reducir tiempos innecesarios en la búsqueda de documentos.
- Contar con mayor capacidad de almacenamiento de información, o de mejorar el registro de archivos con mayor memoria.

Se cuente con un manual más adecuado para poder operar el sistema, que contenga información de la operatividad del sistema.

Al identificar las mejoras que se quieren obtener, se debe tener en cuenta que el contar con un sistema de trámite documentario óptimo en un corto plazo, permitirá a la Subdirección de Logística y Control Patrimonial realizar sus funciones con mayor eficiencia y lograr los objetivos trazados.

VERIFICAR, seguidamente se evaluará las acciones realizadas en la etapa anterior.

Acciones de Mejora: A través del área de Informática se evalúe las deficiencias advertidas y se realice la coordinación con la Entidad propietaria del Sistema para poder realizar los ajustes necesarios, Dificultad: Media, Plazo, 20 días, Impacto: Todas las áreas de la Entidad serán beneficiadas, y Priorización: Bastante

Acciones de Mejora: Capacitar a un operador informático, para que de soporte al sistema, previa autorización de la entidad propietaria, Dificultad: Media, Plazo: 25 días, Impacto: Compromiso del operador informático que será capacitado y será soporte del STD en la entidad, y Priorización: Bastante.

Acciones de Mejora: Realizar cambio de STD vigente, por STD que se encuentra en evaluación de reunir mejores condiciones de operatividad, Dificultad: Media, Plazo: 30 días, Impacto: Todas las áreas de la Entidad serán beneficiadas, y Priorización: Mucho.

La implementación de acciones que generen el mejor uso de la información, a través del trámite de documentos, facilita la disminución de los tiempos requeridos en los procesos de gestión administrativa de cada sector de la entidad, al mismo tiempo que asegura un control eficiente de la información que se proporciona y recibe. Considerando que esta mejora beneficiara a todas las áreas de la entidad, todo el personal deberá comprometerse a hacer un buen uso de la información, realizando el registro adecuado y necesario de sus documentos, manteniéndose capacitado, y recurriendo al manual del STD, a fin de que no paralice su operatividad.

ACTUAR, considerando que la implementación de esta mejora involucra a todas las Áreas de la Entidad, y considerando que esta se inicia a través de la evaluación del Área de Informática, es que de las últimas reuniones de coordinación, se ha tomado conocimiento que se encuentra en proceso el cambio del STD, por lo que se viene realizando capacitación a todo el personal sobre el nuevo sistema, por ello el compromiso de todo el personal que participar activamente y pueda en esta etapa reportar los beneficios o deficiencias que pueda advertir.

## CICLO PREPARATORIO (PROGRAMACIÓN PRESUPUESTAL)

PLANIFICAR, entre las responsabilidades de la Subdirección de Logística se incluyen las tareas relacionadas con las actividades de la Cadena de Abastecimiento Público (CAP), que tiene como objetivo el logro de resultados haciendo el uso eficaz de los recursos públicos, Para llevar a cabo esta tarea, la Subdirección de Logística cuenta con una persona encargada de la Programación Presupuestal. Este equipo trabaja en colaboración con las áreas usuarias y la Oficina de Planificación y Presupuestos, identificando los recursos públicos que financiarán los requerimientos formulados por las áreas usuarias para cumplir con sus objetivos. El Planeamiento y Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras constituye el primer componente de la Cadena de Abastecimiento Público (CAP) y es llevado a cabo por el personal responsable de la programación presupuestal de la entidad, quien realiza la planificación integrada y la programación correspondiente.. Dentro de las actividades que se desarrolla en la programación de identificado que la primera parte del Proceso de Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras (PMBSO), donde se ha identificado problemas que necesitan mejorarse, es de considerar que para el desarrollo de esta actividad participan las áreas involucradas en la PMBSO, las siguientes áreas:

- a) Área involucrada en la gestión de la CAP (Subdirección de Logística y Control Patrimonial, con el personal encargado de la función de Programación), Orienta el curso de la PMBSO al encargarse de planificar, dirigir, ejecutar y supervisar sus actividades.
- b) Oficina de Presupuesto (Oficina de Planificación y Presupuesto), Es responsable de enviar datos como EFP, actividades operativas, la lista de los insumos que se requieren para los PP, recursos asignados a la APM y PIA.
- c) Área usuaria: Incluye a todas las áreas que utilizan los servicios, las cuales deben identificar de manera oportuna sus requerimientos, registrar la información de la Planeación Multianual de Bienes, Servicios y Obras (PMBSO) y tomar medidas para llevar a cabo el Cuadro de Necesidades (CMN)., (Figura 6 y 7.)

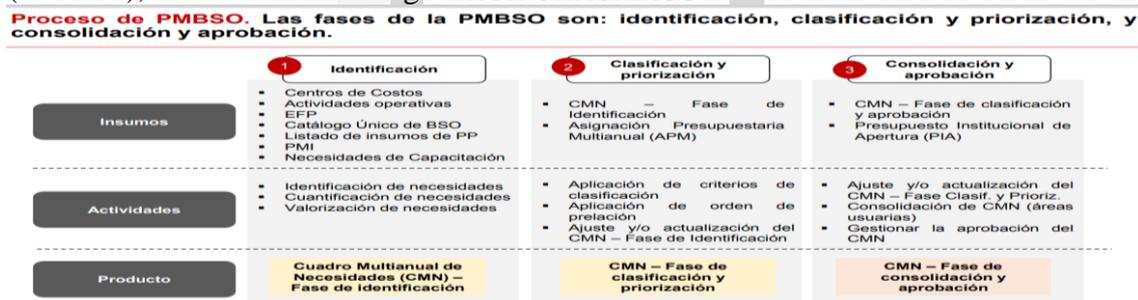
Figura 6, Proceso de Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras



Fuente: (MEF-2021)

La figura 6, establece los criterios para la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras: Proceso y uso del SIGA-MEF, que se están considerando en la fase de Programación del trabajo que se estamos desarrollando.

Figura 7, Fases del Proceso de Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras (PMBSO), se desarrollan las siguientes:



Fuente: (MEF-2021)

La figura 7, establece los criterios para la Programación Multianual de Bienes, Servicios y Obras: Proceso y uso del SIGA-MEF, que es usado en la fase de Programación donde se desarrolla el trabajo.

Se ha identificado problemas que se tiene para el desarrollo de esta actividad, que está sujeto a plazo establecida por DGA, por lo que se determina como problema a:

- Carencia de entrenamiento para el personal designado por las áreas usuarias que deben registrar sus necesidades en el módulo SIGA
- Las áreas usuarias, solo designan a una sola persona del área, sin considerar un reemplazo en caso que este se encuentre de vacaciones o de licencia.
- Falta de personal encargado de la programación en la Subdirección de Logística y Control Patrimonial.
- No se cuenta con un soporte del sistema SIGA de manera permanente, considerando que ante problemas con el sistema el tiempo de respuesta del Sectorista MEF es lento,

ya que el MEF designa a un Sectorista la atención de varias unidades ejecutoras, por lo que no se abastece.

- Por ser entidad piloto del Sistema SIGA, se advierte problemas en la operatividad del sistema, y que no siempre cuenta con solución inmediata, porque está en proceso la implementación.

HACER, ante la identificación de los problemas de Programación Presupuestal, cuya actividad es de mucha importancia, porque da inicio a la actividad de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial, por ello se necesita implementar acción que mejoren el proceso:

Área que se quiere mejorar, Áreas usuarias y Subdirección de Logística y Control Patrimonial,

Descripción del problema: Limitaciones para la programación oportuna del Cuadro de Necesidades.

Causas que generan el problema: Falta de compromiso de las áreas usuarias, falta de capacitación, y de contar con un soporte informático.

Objetivos que quiere obtenerse: Optimizar el procedimiento de la programación, reduciendo los problemas operativos y de recurso humano.

Acciones de Mejora:

- Capacitar al personal del área usuaria que se encargara de realizar el registro de sus necesidades en el módulo SIGA.
- Se disponga a las áreas usuarias la designación de un personal y su reemplazo, que estará a cargo del registro de sus necesidades.
- Considerando que en la Subdirección de Logística solo se cuenta con una persona responsable de la programación, y considerando que no se cuenta con recurso presupuestal para contratar más personal, se considera que se capacite a un personal de la misma área para que pueda reemplazar o apoyar cuando sea necesario.
- Se considera que se contrate un soporte informático externo, con conocimiento del Sistema SIGA, que brinde el servicio de atención a problemas de manera más inmediata.

Mejoras esperadas:

- Contar con personal capacitado, comprometido a realizar la labor sin demora, y con conocimiento, para que no genere errores posteriormente en la ejecución del gasto.

- Que las áreas usuarias presenten oportunamente su cuadro de necesidades, sin justificarse que no cuentan con personal para realizar dicha labor.
- Que la Sub-dirección de Logística y Control Patrimonial cuente con personal que pueda apoyar al desarrollo de la actividad de programación en los plazos establecidos en la DGA.
- Que se cuente con un soporte informático externo con conocimiento en el módulo SIGA, que pueda atender de manera más inmediata los problemas que se presenten.

VERIFICAR, seguidamente se evaluara las acciones realizadas en la etapa anterior.

Acciones de Mejora: Capacitar al personal del área usuaria que se encargara de realizar el registro de sus necesidades en el módulo SIGA, Dificultad: Baja, Plazo: 5 días  
Impacto: Todas las áreas de la Entidad serán beneficiadas, y Priorización: Bastante.

Acciones de Mejora: Se disponga a las áreas usuarias la designación de un personal y su reemplazo, que estará a cargo del registro de sus necesidades, Dificultad: Baja, Plazo 5 días, Impacto: Compromiso de las áreas usuarias, y Priorización: Bastante.

Acciones de Mejora: Considerando que en la Sub-dirección de Logística solo se cuenta con una persona responsable de la programación, y considerando que no se cuenta con recurso presupuestal para contratar más personal, se considera que se capacite a un personal de la misma área para que pueda reemplazar o apoyar cuando sea necesario, Dificultad: Media, Plazo: 30 días, Impacto: Personal designado por la Sub-dirección de Logística y Control Patrimonial, y Priorización: Mucho

Acciones de Mejora: Se considera que se contrate un soporte informático externo, con conocimiento del Sistema SIGA, que brinde el servicio de atención a problemas de manera más inmediata, Dificultad: Media, Plazo: 60 días, Impacto: Todos los usuarios del módulo SIGA, y Priorización: Mucho

La implementación de acciones generara que el responsable de programación cumpla con las desarrollar sus actividades en los plazos establecidos por la DGA.

ACTUAR, considerando que la implementación de esta mejora involucra a todas las Áreas de la Entidad, se considera que debe implementarse.

#### CICLO PREPARATORIO (ABASTECIMIENTO)

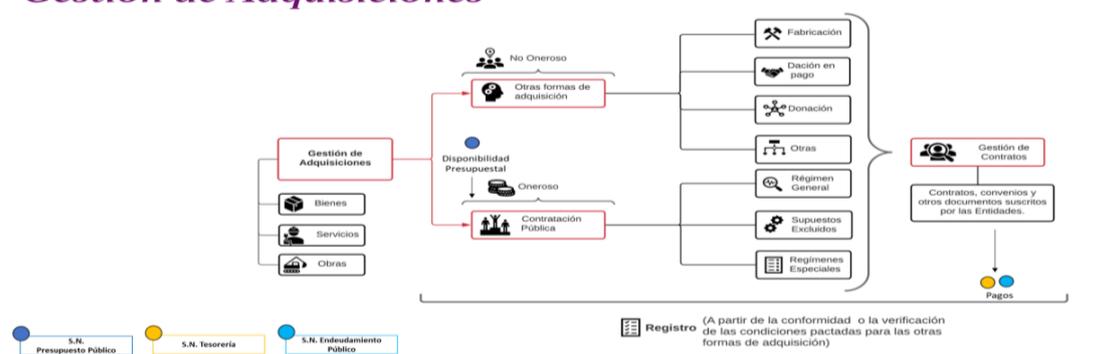
PLANIFICAR, dentro de las funciones que tiene la Subdirección de Logística, están incluidas las tareas de la Cadena de Abastecimiento Público (CAP)., que tiene como objetivo el logro de resultados haciendo el uso eficaz de los recursos públicos, para dicha

actividad cuenta con personal que desempeña la labor de Adquisiciones, abarcando la adquisición de bienes, servicios y obras, dentro de su función esta la contratación (figura 8). Es importante tener en cuenta que el Sistema Nacional de Abastecimiento (SNA) está compuesto por las siguientes instituciones:

- La Dirección General de Abastecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas, que actúa como la entidad reguladora de todo el SNA.
- El Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado, un organismo técnico especializado.
- La Central de Compras Públicas (PERU COMPRAS), una entidad pública encargada de la ejecución de compras
- Además, se incluyen las áreas que participan en la gestión de la Cadena de Abastecimiento Público (CAP), encargadas de la programación y gestión del abastecimiento, así como de llevar a cabo las actividades del Sistema.

Figura 8, Cadena de Abastecimiento Público

### *Gestión de Adquisiciones*



Fuente: (Mag. Mijael Vizcarra Llanos, 2023)

La figura 8, muestra la Cadena de Abastecimiento Público, que se utiliza en la fase abastecimiento, en el cual se desarrolla el trabajo.

Se ha identificado problemas que se tiene para el desarrollo de la Actividad de adquisiciones, por lo que se ha determinado los siguientes problemas:

La Directiva sobre contrataciones que involucran montos menores a 8 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), no establece claramente los plazos y formatos actualizados a la normativa vigente, no contempla claramente casos de resolución de contratos y otras penalidades, y competencia de cada personal en las fases en la que interviene en la aplicación, así como nuevas normas de aplicación de Integridad. No todos los

colaboradores involucrados en el proceso de atender las solicitudes cuentan con la capacitación necesaria, en las normas que rigen el Sistema Nacional de Abastecimiento, si bien algunos han recibido capacitación, estas solo se han dado de manera general, no abarcando todas las fases que conlleva el Sistema de Abastecimiento. No se cuenta con un soporte de manera permanente para los sistemas aplicativos que son de uso obligatorio por la Entidad tales como SIGA y SIAF, por ello se tiene inconvenientes en la ejecución, por la atención tardía por parte de Sectorista que tienen a cargo diversas unidades ejecutara que limita la atención oportuna ante problemas que se reportan. No se tiene la cantidad de personal necesaria para desarrollar las actividades de Adquisiciones, debido a que se han perdido plazas presupuestadas como CAS al no haberse cubierto, siendo que la actualización de normas ha generados más procesos, actividades a desarrollar el personal actual con el que se cuenta es insuficiente, demandando que realicen servicios en horario extraordinario.

No se cuenta con instructivos para los proveedores, que permitan respuestas más efectivas, ante la solicitud de cotizaciones y remisión de sus comprobantes de pagos, ya que la demora de respuesta genera que no se cumplan la atención de manera oportuna

- La Directiva para contrataciones menores o iguales a 8 UIT, no establece claramente la documentación que debe contener cada expediente, los plazos y formatos actualizados de acuerdo a las normas que rigen la contratación pública, así también los que establece el sistema de integridad, es de considerar que el mayor número de contrataciones que realiza la entidad son menores a 8 UIT
- Los Términos de referencia y Especificaciones Técnicas presentados por las áreas usuarias, constantemente tienen errores, y generan devoluciones, y demora en la indagación de mercado.
- Falta de capacitación a las áreas usuarias para que puedan elaborar bien sus requerimientos.
- Recurso humano insuficiente para la actividad de adquisiciones, ante la implementación de nuevos procedimientos, y actividades que establece SNA a través de las entidades que lo conforman.
- No se cuenta con un soporte del sistema SIGA de manera permanente, considerando que ante problemas con el sistema el tiempo de respuesta del Sectorista MEF es lento, ya que el MEF designa a un Sectorista la atención de varias unidades ejecutoras, por lo que no se abastece.

- Por ser entidad piloto del Sistema SIGA, se advierte problemas en la operatividad del sistema, y que no siempre cuenta con solución inmediata, porque está en proceso la implementación.

HACER, ante la determinación de los problemas del Sistema de Adquisiciones, cuya actividad es de abastecer de bienes, servicio y obras, a las áreas usuarias para poder cumplir los objetivos institucionales, por ello se necesita implementar acción que mejoren el proceso:

Área que se quiere mejorar, Áreas usuarias y Subdirección de Logística y Control Patrimonial,

Descripción del problema: Falta de procedimientos actualizados, recurso humano insuficiente, demora en las contrataciones.

Causas que generan el problema: Normativas internas desactualizadas, falta de capacitación en temas de gestión logística, y de contar con un soporte informático.

Objetivos que quiere obtenerse: Optimizar el procedimiento de las contrataciones, reduciendo los problemas operativos y de recurso humano.

Acciones de Mejora:

- Capacitar al personal del área usuaria, para que formule correctamente sus requerimientos a través de los Términos de referencia y las Especificaciones Técnicas.
- Contratar a una persona más para labor de Adquisiciones, debido al incrementos de actividades que se tiene que desarrollar, adicionalmente para la presentación de información, ante las entidades que supervisan las contrataciones públicas.
- Actualizar la Directiva de Contrataciones para menores o iguales a 8 UIT, ajustado a las normas vigentes.
- Se considera que se contrate un soporte informático externo, de conocimiento del SIGA, que brinde el servicio de atención a problemas de manera más inmediata

Mejoras esperadas

- Reducir la devolución de requerimiento por errores en los Términos de Referencia y las Especificaciones Técnicas.
- Poder culminar con la atención de requerimientos, y actividades operativas de adquisiciones de manera oportuna, y que el personal no se quede frecuentemente laborando en horario extraordinario.
- Contar con procedimientos actualizado que permita, cumplir en plazos razonables los procedimientos, evitar devoluciones por no estar claro el contenido de los expedientes

de contratación, y las áreas usuarias puedan tener formatos que ayuden a formular sus requerimientos.

- Que se cuente con un soporte informático externo con conocimiento en el módulo SIGA, que pueda atender de manera más inmediata los problemas que se presenten.

VERIFICAR, seguidamente se evaluará las acciones realizadas en la etapa anterior.

Acciones de Mejora: Capacitar al personal del área usuaria, para que presenten correctamente sus requerimientos a través de los Términos de referencia y las Especificaciones Técnicas, Dificultad: Baja, Plazo: 5 días, Impacto: Todas las áreas de la Entidad serán beneficiadas, y Priorización: Bastante.

Acciones de Mejora: Contratar a una persona más para labor de Adquisiciones, debido al incrementos de actividades que se tiene que desarrollar, adicionalmente para la presentación de información, ante las entidades que supervisan las contrataciones públicas, Dificultad: Medía, Plazo: 60 días, Impacto: Subdirección de Logística y Control Patrimonial y Subdirección de Recursos Humanos, Priorización: Mucho

Acciones de Mejora: Actualizar la Directiva para las Contrataciones menores o iguales a 8 UIT, Dificultad: Media, Plazo: 30 días, Impacto: Subdirección de Logística y Control Patrimonial, y Priorización: Mucho.

Acciones de Mejora: Se considera que se contrate un soporte informático externo, de conocimiento del SIGA, que brinde el servicio de atención a problemas de manera más inmediata, Dificultad: Medía, Plazo: 60 días, Impacto: Todos los usuarios del módulo SIGA, y Priorización: Mucho

ACTUAR, considerando que la implementación de esta mejora involucra a todas las Áreas de la Entidad, se considera que debe implementarse.

#### CICLO FINAL (EJECUCION CONTRACTUAL)

PLANIFICAR, entre las responsabilidades de la Subdirección de Logística se incluyen las actividades de la Cadena de Abastecimiento Público. (CAP), que tiene como objetivo el logro de resultados haciendo el uso eficaz de los recursos públicos, para dicha actividad cuenta con personal que realiza la función de las Adquisiciones, que comprende administrar la ejecución contractual así también la incorporación gradual de los marcos legales de contratación.

Figura 9, Estructura de la Ejecución Contractual.

### *Ejecución contractual*



Fuente: (Marco A. Martínez Z, 2023).

La figura 9, Muestra la Gestión de Contrataciones del Estado, que es utilizado en la fase de ejecución contractual, del trabajo desarrollado.

El SNA considera la actividad de ejecución contractual de la siguiente manera:

Se ha identificado problemas que se tiene para el desarrollo de la Ejecución Contractual, por lo que se ha determinado los siguientes problemas:

La Directiva para las Contrataciones Menores a 8 UIT, no establece claramente el procedimiento de resolución de contratos, aplicación de otras penalidades, y formatos que puedan establecerse la información necesaria en las conformidades de servicio.

Falta de capacitación del personal de Ejecución Contractual, en tema tributario y de contrataciones, a efecto de poder brindar orientación a los proveedores y disminuya la devolución de comprobantes de pagos por error en la emisión, así como poder realizar una mejor determinación sobre las penalidades a aplicar, y realizar el registro de información obligatoria de los contratos en la plataforma SEACE y PERU COMPRAS.

Falta de capacitación a las áreas usuarias para que puedan realizar una mejor supervisión a los contratos que atiende sus necesidades, para que presente la documentación pertinente adjunto a sus conformidades y determinen cuando corresponda la aplicación de penalidades,

HACER, Ante la identificación de los problemas de la Ejecución Contractual, cuya actividad es de administrar la ejecución de los contratos de los bienes y los servicios, en coordinación con las áreas usuarias que reporta la culminación del contrato a través de la conformidad del servicio, o entrega conforme de los bienes al almacén, por ello se necesita implementar acción que mejoren el proceso:

Área que se quiere mejorar, Áreas usuarias y Subdirección de Logística y Control Patrimonial.

Descripción del problema: Falta de procedimientos actualizados, recurso humano sin capacitarse.

Causas que generan el problema: Normativas internas desactualizadas, falta de capacitación en temas contrataciones del estado y tributario, y de capacitar a las áreas usuarias.

Objetivos que quiere obtenerse: Optimizar el procedimiento de la Ejecución Contractual, reduciendo los problemas operativos y de recurso humano.

Acciones de Mejora:

- Capacitar al personal de las áreas usuarias en temas de contrataciones, que ayude a emitir sus conformidades e informes, y determinen cuando corresponda la aplicación de penalidades
- Actualizar la Directiva para las Contrataciones menores o iguales a 8 UIT. Capacitación al personal de Ejecución Contractual, en tema tributario y de contrataciones, en uso de la plataforma SEACE y PERU COMPRAS.

VERIFICAR, seguidamente se evaluará las acciones realizadas en la etapa anterior.

Acciones de Mejora: capacitar a las áreas usuarias en temas de contrataciones, que ayude a emitir sus conformidades e informes, y determinen cuando corresponda la aplicación de penalidades, Dificultad: baja, Plazo: 5 días, Impacto: Todas las áreas de la Entidad serán beneficiadas, y Priorización: Bastante

Acciones de Mejora: Actualizar la Directiva para Contrataciones menores o iguales a 8 UIT, Dificultad: Baja, Plazo: días, Impacto: Subdirección de Logística y Control Patrimonial, Priorización: Mucho

Acciones de Mejora: Capacitación al personal de Ejecución Contractual, en tema tributario y de contrataciones, en uso de la plataforma SEACE y PERU COMPRAS, Dificultad: Media, Plazo: 60 días, Impacto: Todos los usuarios del módulo SIGA, y Priorización: Mucho

ACTUAR, considerando que la implementación de esta mejora involucra todas las Áreas de la Entidad, se considera que debe implementarse.

## CONCLUSIONES

El análisis realizado en el presente trabajo, identifico los problemas que existen dentro del ámbito de la Subdirección de Logística y Control Patrimonial de la Entidad Educativa Autónoma del Estado., contando con la información que genera los problemas en los procesos administrativos, permitió determinar el planteamiento de actividades para la cumplir con el primer objetivo general, de la mejora continua en la fase de ejecución contractual, de acuerdo al método elegido se determinó las acciones a realizar para mejorar el proceso, que consiste en capacitar al área usuaria, al personal de ejecución contractual, actualizar directiva interna.

Para lograr el segundo objetivo específico, de optimizando el flujo del trámite de documentos a través del Sistema de Trámite Documentario, de documentos que intervienen en los procesos administrativos, se ha considerado se brinde capacitación de personal de informática para de soporte y coordine la implementación de mejora del STD según necesidad de la entidad, o se realice el cambio de acuerdo a la propuesta de un nuevo sistema.

Para el logro del tercer objetivo específico, de mejora para corregir procesos de la fase de Programación, de acuerdo al método utilizado, se determinó la necesidad de capacitación en el registro de CN, capacitar a un personal de Logística para que apoye en labor de programación, contratar soporte externo en sistema SIGA.

En cuanto al logro del cuarto objetivo específico, de mejora para corregir procesos de la fase de Adquisiciones, de acuerdo al método utilizado, se determina la necesidad de capacitación al área usuaria en temas de contrataciones, se contrate una persona para labor de Adquisiciones, contratar soporte externo en sistema SIGA, actualizar la directiva interna de contratación de los bienes y servicios.

El método utilizado ha permitido optimizar los procesos logísticos de la entidad.

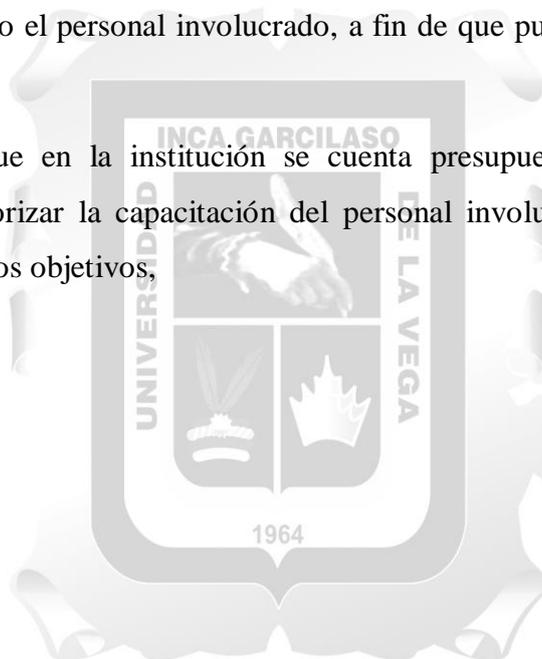
## RECOMENDACIONES

En base a lo detallado en los cuadros de evaluación del método elegido, se recomienda la realización de mejora de los procesos determinados en la propuesta.

Así también, a fin que se cumpla en los plazos establecidos se realice el control de los procesos, evaluando que este se realice de manera positiva, de advertir problemas, realizar la reevaluación, a fin de superarlo.

Considerando que toda implementación genera cambios, se hace necesario se solicite el apoyo a todo el personal involucrado, a fin de que pueda obtenerse óptimos resultados.

Considerando que en la institución se cuenta presupuestada capacitación del personal, se debe priorizar la capacitación del personal involucrada en la mejora de procesos, para lograr los objetivos,



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Safety Culture. (2023). PDCA: ¿Qué es el ciclo Plan Do Check Act?

<https://safetyculture.com/es/temas/ciclo-pdca/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20PDCA%20o%20Plan,funcionan%20y%20cu%C3%A1les%20deben%20mejorarse>

Marco Antonio Martínez Zamora (2023), Programa de Especialización en Gestión de las

Contrataciones del Estado, Contratos Parte Central – Taller de contratos,

[https://paideia.pucp.edu.pe/programas/pluginfile.php/530296/mod\\_resource/content/0/PEGCE%20-%20M4%20-%20Ejecuci%C3%B3n%20Contractual%20y%20Taller.pdf](https://paideia.pucp.edu.pe/programas/pluginfile.php/530296/mod_resource/content/0/PEGCE%20-%20M4%20-%20Ejecuci%C3%B3n%20Contractual%20y%20Taller.pdf)

**POR: CONEXIÓN ESAN, (12 AGOSTO 2019), CICLO PDCA: CONOCE DE QUE TRATA Y POR QUE ES IMPORTANTE PARA LAS EMPRESAS**

**[HTTPS://WWW.ESAN.EDU.PE/CONEXION-ESAN/CICLO-PDCA-CONOCE-DE-QUE-TRATA-Y-POR-QUE-ES-IMPORTANTE-PARA-LAS-EMPRESAS](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/ciclo-pdca-conoce-de-que-trata-y-por-que-es-importante-para-las-empresas)**

**GERMAN VELASQUEZ SALAZAR (21 NOVIEMBRE 2016), GESTIÓN**

**LOGÍSTICA EN EL SECTOR PÚBLICO: ¿UN TEMA DE EFICIENCIA O DE CONFIANZA?, [HTTPS://WWW.ESAN.EDU.PE/CONEXION-ESAN/GESTION-LOGISTICA-EN-EL-SECTOR-PUBLICO-UN-TEMA-DE-EFICIENCIA-O-DE-CONFIANZA](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-logistica-en-el-sector-publico-un-tema-de-eficiencia-o-de-confianza)**

**[HTTPS://WWW.ESAN.EDU.PE/CONEXION-ESAN/GESTION-LOGISTICA-EN-EL-SECTOR-PUBLICO-UN-TEMA-DE-EFICIENCIA-O-DE-CONFIANZA](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-logistica-en-el-sector-publico-un-tema-de-eficiencia-o-de-confianza)**

Ministerio de Economía y Finanzas, Decreto Legislativo N°1439, Decreto Legislativo del

Sistema Nacional de Abastecimiento, (16 de setiembre de 2018),

<https://www.gob.pe/institucion/mef/normas-legales/201359-1439>

C.P.C. y M.I. José Mario Rizo Rivas, Eficacia y eficiencia: herramientas básicas en época

de crisis, (24 ago. 2020), [www.grantthornton.mx/prensa/agosto-2020/eficacia-y-eficiencia-herramientas-basicas-en-epoca-de-crisis/](http://www.grantthornton.mx/prensa/agosto-2020/eficacia-y-eficiencia-herramientas-basicas-en-epoca-de-crisis/)

[www.grantthornton.mx/prensa/agosto-2020/eficacia-y-eficiencia-herramientas-basicas-en-epoca-de-crisis/](http://www.grantthornton.mx/prensa/agosto-2020/eficacia-y-eficiencia-herramientas-basicas-en-epoca-de-crisis/)

Gestión por procesos en entidades públicas, plataforma digital única del Estado Peruano (2023), <https://www.gob.pe/22194-gestion-por-procesos-en-entidades-publicas>

OSCE (2023), ¿Qué es la Gestión por Resultados GpR?, Subdirección de Desarrollo de Capacidades en Contrataciones del Estado del OSCE, [https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Materiales/Gest\\_por\\_resull.pdf](https://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Materiales/Gest_por_resull.pdf)

Ática Ingeniería (2023/05/10), ¿Que es el Diagrama de Ishikawa? <https://aticaingenieria.cl/que-es-el-diagrama-de-ishikawa/>

Cecilia Gil Candía, (2023), Gestión de las Contrataciones del Estado, [https://paideia.pucp.edu.pe/programas/pluginfile.php/530245/mod\\_resource/content/1/PEGP%20-%20M2%20-%20PPT%20CECILIA%20GIL%20%281%29.pdf](https://paideia.pucp.edu.pe/programas/pluginfile.php/530245/mod_resource/content/1/PEGP%20-%20M2%20-%20PPT%20CECILIA%20GIL%20%281%29.pdf)

Reglamento-de-organización-funciones-amag-rof.pdf (2017), [https://www.amag.edu.pe/public\\_html/Docs/files/reglamento-de-organizaci%C3%B3n-funcionamiento-amag-rof.pdf](https://www.amag.edu.pe/public_html/Docs/files/reglamento-de-organizaci%C3%B3n-funcionamiento-amag-rof.pdf)

Memoria Institucional 2022, AMAG, <https://www.amag.edu.pe/Informacion/Memoriainstitucional>.

Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales, <https://www.riaj.com/>