

UNIVERSIDAD NACIONAL “HERMILIO VALDIZÁN”
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y TITULACIÓN PROFESIONAL



**DISEÑO DE MEJORA DE PROCESOS CON EL ENFOQUE LEAN SIX
SIGMA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL AMBO
2017.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
INGENIERO DE SISTEMAS**

**TESISTAS: Sindy Kenia CÓRDOVA MENDOZA
Eleyne Karina RAMÍREZ DE LA CRUZ**

ASESOR: Ing. Luis Andrés MEZA ORDOÑEZ

HUÁNUCO – PERÚ

2017

DEDICATORIA

- ❖ A Dios por darme la mayor bendición que es mi vida.
- ❖ A mis padres, a mi madre Celia Mendoza Huamán por sus sabios consejos que me llevan a ser una mejor persona, a mi padre Pedro Córdova Trujillo porque es mi motivación para lograr ser una profesional tan buena con él.
- ❖ A mi hermano Derly Córdova Mendoza por apoyarme constantemente en todo lo que me proponga
- ❖ A mis ángeles del cielo que aunque no estén físicamente los siento en mi corazón.
- ❖ A Kevin Ferrer Morales por ser una persona especial que hace de mi vida un camino más sencillo.

Sindy Kenia Córdova Mendoza.

DEDICATORIA

- ❖ A Dios por estar siempre en mi vida
- ❖ A mi madre Juana Paulina De la Cruz Esteban y a mi padre Félix Faustino Ramírez Tabraj a quienes siempre me apoyaron y me acompañaron en todo momento, dándome su apoyo tanto material como espiritual para lograr ser profesional.
- ❖ A July Sandra Ramírez De la Cruz y Sinthia Iris Ramírez De la Cruz, mis hermanas, a quienes quiero y respeto mucho.

Eleyne Karina Ramírez De la Cruz.

AGRADECIMIENTO

- ❖ A Dios por permitirnos llegar en este punto de nuestras vidas.
- ❖ A los ingenieros: Luis Andrés Meza Ordoñez y Nériida Del Carmen Pastrana Díaz por ser nuestros asesores y por brindarnos sus sabios conocimientos que nos permitieron mejorar la tesis.
- ❖ A nuestra Escuela Académica Ingeniería de Sistemas por permitirnos desarrollarnos profesionalmente.
- ❖ A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán Huánuco por ser nuestra alma mater.

Los tesisistas.

RESUMEN

Objetivo: Diseñar los procesos con el enfoque Lean Six Sigma para la gestión administrativa de la UGEL Ambo 2017. El presente estudio se ha realizado con el propósito de poder optimizar los servicios que brinda la UGEL Ambo en el área administrativa y a la vez brindar calidad de servicio al usuario, para ello se propone un plan de mejora, por lo que se utilizó un diseño de investigación correlacional transaccional o transversal, ya que busca establecer la relación de variables medidas en una muestra, en un único momento del tiempo, para ver el impacto que tiene una sobre la otra.

Metodología: en el análisis se desarrolló la metodología Lean Six Sigma ya que combina una fuerte dosis de agilidad, con la eliminación de defectos, con un poco de estadística aplicada que nos ayuda a realizar el análisis para conocer el comportamiento de los procesos y variables que las afectan al área administrativa de la UGEL Ambo; se ha empleado la técnica de entrevista, para cuyos efectos se elaboró una serie de preguntas para los distintos usuarios de la UGEL Ambo. Se consideró como **muestra a 38 trabajadores de la UGEL Ambo**, cuya asistencia de la empresa se dio en el periodo de Julio del 2017 y quienes contestaron a la entrevista brindándonos una visión general de los procesos de dicha área.

Resultado: de los resultados obtenidos en el estudio se ha determinado que el diseño de mejora de procesos con el enfoque Lean Six Sigma para la gestión administrativa de la UGEL Ambo influye significativamente en el servicio de calidad a los usuarios, lo cual se vio reflejado en los procesos de licencia sin goce

de haber, asignación económica por cumplir 25 y 30 años de servicio, otorgamiento y subsidio por sepelio y luto, informe escalafonario y finalizando con el proceso de elaboración de entrega de boletas de remuneraciones; optimizando 5 procesos ya mencionados.

Conclusión: Se logró diseñar la mejora de los procesos de la gestión administrativa, asimismo se diagnosticó analizo y se realizó un plan de mejora para la gestión administrativa de la UGEL Ambo.

SUMMARY

Objective: To design the processes with the Lean Six Sigma approach for the administrative management of UGEL Ambo 2017. The present study was carried out with the purpose of being able to optimize the services offered by UGEL Ambo in the administrative area and at the same time provide quality of to the user, for this purpose an improvement plan is proposed, so a transactional or transverse correlational research design was used, since it seeks to establish the relation of measured variables in a sample, in a single moment of time, to see the impact one has on the other.

Methodology: the Lean Six Sigma methodology was developed since it combines a strong dose of agility, with the elimination of defects, with a little applied statistics that helps us to perform the analysis to know the behavior of the processes and variables which affect them to the administrative area of UGEL Ambo; the interview technique has been used, for which purpose a series of questions was elaborated for the different users of UGEL Ambo. A sample of 38 employees of the Ambo UGEL was considered as a sample, whose attendance of the company occurred in the period of July 2017 and who answered the interview giving us an overview of the processes in that area.

Result: of the results obtained in the study it has been determined that the process improvement design with the Lean Six Sigma approach for the administrative management of the UGEL Ambo significantly influences the quality service to the users, which was reflected in the processes of unpaid leave, economic allocation for 25 and 30 years of service, granting and subsidy for funeral and bereavement,

report escalare and ending with the process of drawing up ballot papers; optimizing 5 processes already mentioned..

Conclusion: It was possible to design the improvement of the processes of the administrative management, also was diagnosed an analysis and an improvement plan was made for the administrative management of the Ambo UGEL.

INTRODUCCIÓN

El Perú transcurre por un proceso de descentralización que se inició con la reforma constitucional del año 2002, sin embargo, la implementación de este proceso se desarrolla sobre organizaciones y normas que responden a una visión desconcentrada del estado tal es el caso de la gestión del sistema educativo nacional, en ese escenario, los gobiernos regionales han iniciado procesos de reformas institucionales que han involucrado la gestión del sistema educativo en su ámbito regional. Este escenario no es ajeno a la realidad del departamento de Huánuco; es por ello que en el ámbito de la provincia de Ambo, el sistema educativo está gestionado y administrado directamente por la Dirección regional de educación; sin embargo la ley general de educación N° 28044 y el reglamento de la gestión del sistema educativo aprobado con el D.S N° 009-2005-ed, definen a las unidades de gestión educativa local, como tercera instancia de gestión del sistema educativo.

Los problemas que enfrenta la UGEL Ambo con respecto a los procesos administrativos se basa en un enfoque burocrático; donde no se puede gestionar o agilizar un mero trámite sino existe un documento físico que ampare el hecho, lo que conlleva a un excesivo reglamentarismo cayendo en un formalismo de obsolescencia; del mismo modo se observa estructuras jerárquicas rígidas, ocasionando la despersonalización de las relaciones, donde, quiérase o no, son las personas quienes llevan a cabo los procesos administrativos y en consecuencia no existen buenas relaciones interpersonales dentro de la organización, por lo que no se llegan a cumplir con los objetivos que persigue la

institución, por ende, el mejoramiento de los procesos administrativos ayudará a resolver los problemas antes mencionados contribuyendo al desarrollo de la UGEL Ambo.

Por otra parte, se identifican algunos otros obstáculos que han impedido que se logre con éxito el desarrollo educativo local y esto se ve reflejado en el grado de insatisfacción del docente al momento de ser atendidos, motivo que conlleva a analizar y a centrar la atención en este problema de tal forma que mejorando los procesos administrativos se optimizará los servicios de atención al usuario.

**POR LAS RAZONES YA EXPUESTAS, PRESENTAMOS LA TESIS TITULADO:
“DISEÑO DE MEJORA DE LOS PROCESOS CON EL ENFOQUE LEAN SIX
SIGMA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL AMBO 2017”,
LLEVANDO A CABO EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS
PROCESOS DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, ANALIZANDO LOS
PROCESOS ACTUALES DEL ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
DISEÑANDO UN PLAN DE MEJORA QUE OPTIMICE EL ÁREA DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DE LA UGEL AMBO 2018.**

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN.....	vi
SUMMARY	viii
INTRODUCCIÓN.....	x
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Descripción del Problema.....	1
1.2. Formulación del Problema.....	1
1.2.1. Problema general.....	1
1.2.2. Problemas específicos	1
1.3. Objetivos.....	2
1.3.1. Objetivo General	2
1.3.2. Objetivos Específicos.....	2
1.4. Hipótesis	2
1.5. Variables	2
1.6. Justificación e Importancia	2
1.7. Viabilidad.....	3
1.8. Limitaciones.....	3

1.8.1. Interna.....	3
1.8.2. Externa	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	4
2.1. Antecedentes	4
2.2. Bases Teóricas.....	10
2.2.1. Gestión de Procesos	10
2.2.2. Gestión Administrativa	26
2.2.3. Lean Six Sigma	35
2.3. Bases Legales	57
2.4. Definición de términos.....	58
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	61
3.1. Tipo de investigación	61
3.2. Población y muestra	61
3.3. Técnicas de recojo de datos.....	63
3.4. Instrumentos de recolección de datos y validación de instrumento.....	63
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	65
4.1. Desarrollo según la metodología Lean Six Sigma	65
4.1.1. DEFINIR	65
A. Nombre de la Institución.....	65
B. Datos Generales.....	65

C. Rubro del Negocio.....	65
D. Gestión Administrativa	65
E. Funciones.....	66
F. Perfil Organizacional	69
G. Organigrama.....	70
H. Análisis FODA de la Gestión Administrativa.....	71
4.1.2. MEDIR.....	72
A. Análisis del Cuestionario N°1 a los Usuarios de la UGEL de Ambo	72
B. Análisis del Cuestionario N°2 a los Trabajadores de la UGEL de Ambo.....	78
C. Medición de los Procesos de la UGEL de Ambo	89
D. Definición de los procesos de la Gestión Administrativa	97
D.1. Proceso: Informe Escalafonario	97
D.2. Proceso: Control de Asistencia	103
D.3. Proceso: Elaboración y entrega de duplicado de boleta de remuneraciones	105
D.4. Proceso: Actualización de Legajo Personal	110
D.5. Proceso: Rendición de cuentas de gastos por otorgamiento de viáticos y pasajes.	112
D.6. Proceso: Reprogramación de Cheque por Vencimiento	113
D.7. Proceso: Visación de certificados de estudios.....	115
D.8. Proceso: Contratación de Docentes.....	117
D.9. Proceso: Reconocimiento de 25 y 30 años de Servicio.....	120

Fuente: Elaboración propia	120
D.10. Proceso: Licencia sin Goce de Haber.....	126
D.11. Proceso: Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio	132
D.12. Proceso: Cumplimiento de sentencia judicial	138
D.13. Proceso: Demanda de obligación de dar suma de dinero.....	140
D.14. Proceso: Recurso de reconsideración.....	142
D.15. Proceso: Recurso administrativo de apelación.....	144
4.1.3. ANALIZAR	146
A. Resumen de Capacidad Normal: Informe Escalafonario	147
B. Resumen de Capacidad Normal: Reconocimiento de 25 y 30 años de servicio.....	148
C. Resumen de Capacidad Normal: Licencia sin Goce de Haber.....	149
D. Resumen de Capacidad Normal: Subsidio y gastos por sepelio	149
E. Resumen de Capacidad Normal: Elaboración y entrega de copia de boletas de remuneración.....	150
F. Diagrama de Causa – Efecto.....	150
4.1.4. MEJORAR	152
A. Diagrama del Proceso Mejorado: Licencia sin Goce de Haber	153
B. Diagrama del Proceso Mejorado: Reconocimiento de 25 y 30 años de servicio	156
C. Diagrama del Proceso Mejorado: Informe Escalafonario	159
D. Diagrama del Proceso Mejorado: Subsidio y gastos por sepelio	162

E. Diagrama del Proceso Mejorado: Elaboración y entrega de copia de boletas de remuneración.....	165
4.1.5. CONTROLAR	167
A. Plan de Mejora	171
CAPÍTULO V: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y PRESUPUESTALES	173
5.1. Potencial Humano	173
5.2. Recursos Financieros	173
5.3. Costos	173
CONCLUSIONES.....	175
RECOMENDACIONES	175
APORTES.....	176
BIBLIOGRAFÍA.....	177
ANEXOS	181

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Plantilla para recoger las incidencias de producción	49
Tabla 2: Muestra de Trabajadores.....	62
Tabla 3: Muestra de Docentes	62
Tabla 4: Ubicación de la UGEL Ambo	65
Tabla 5: FODA del Área de Gestión Administrativa	71
Tabla 6: Matriz de soporte administrativo.....	96
Tabla 7: Tiempo por Proceso - Informe Escalafonario.....	98
Tabla 8: Cantidad de solicitudes de Informe Escalafonario	99
Tabla 9: Tiempo por proceso - Informe de parte mensual.....	104
Tabla 10: Tiempo por proceso - Elaboración y entrega de duplicado de boletas de remuneraciones	106
Tabla 11: Solicitudes presentas del proceso de elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones	107
Tabla 12: Tiempo por proceso - Actualización de Legajo personal	111
Tabla 13: Tiempo por proceso - Reprogramación de cheque por vencimiento	114
Tabla 14: Tiempo por proceso - Visación de certificado de estudios	116
Tabla 15: Tiempo por proceso - Contratación de docentes	118
Tabla 16: Tiempo por proceso - 25 y 30 años de servicio.....	121
Tabla 17: Solicitudes presentas del proceso de 25 y 30 años de servicio	122
Tabla 18: Tiempo por proceso - Licencia sin goce de Haber.....	127
Tabla 19: Solicitudes presentas del proceso de licencia sin goce de haber	128

Tabla 20: Tiempo por proceso - Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio	133
Tabla 21: Solicitudes presentas del proceso de reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio	134
Tabla 22: Tiempo por proceso - Demanda de obligación de dar suma de dinero....	141
Tabla 23: Tiempo por proceso - Recurso de reconsideración	143
Tabla 24: Tiempo por proceso Recurso administrativo de apelación	145
Tabla 25: Ficha de Caracterización -Licencia sin goce de haber	155
Tabla 26: Ficha de caracterización de 25 y 30 años de servicio	158
Tabla 27: Ficha de Caracterización del proceso de Informe Escalafonario	161
Tabla 28: Ficha de caracterización de subsidio y gastos por sepelio.....	164
Tabla 29: Ficha de caracterización – Elaboración de duplicado de boletas de remuneraciones	167
Tabla 30: Registro de documentos.....	168
Tabla 31: Rendimiento del proceso.....	169
Tabla 32: Plan de Mejora:	172
Tabla 33: Costos.....	174

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de proceso	14
Figura 2: Los procesos en la Organización.....	17
Figura 3: Herramienta SIPOC	18
Figura 4: La gestión de la calidad y la función financiera	22
Figura 5: Enfoque de los costos del Sistema de Gestión de la Calidad, Modelo PEF	23
Figura 6: Costos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)	24
Figura 7: Proceso Administrativo	28
Figura 8: Estructura de la UGEL 06	34
Figura 9: Descripción de la Fase Definir.....	44
Figura 10: Descripción de la Fase Medir.....	45
Figura 11: Descripción de la Fase Analizar	46
Figura 12: Descripción de la Fase Mejorar	47
Figura 13: Descripción de la Fase Controlar	48
Figura 14: Histograma	51
Figura 15: Diagrama Causa – Efecto.....	52
Figura 16: Rendimiento de primera pasada (YFT) y última pasada (YLP)	54
Figura 17: Tabla de conversión de capacidad del proceso en Sigma	56
Figura 18: Personal del Área Administrativa.....	68
Figura 19: Organigrama de la UGEL Ambo	70
Figura 20: Organigrama de la UGEL Ambo	70
Figura 21: Mapa de Procesos de la UGEL Ambo	90

Figura 22: SIPOC – Diagnóstico del Proceso Informe Escalafonario.....	97
Figura 23: Histograma del Proceso de Informe Escalafonario	98
Figura 24: Prueba de Normalidad de Informe Escalafonario	100
Figura 25: Capacidad del Proceso Informe Escalafonario	101
Figura 26: Porcentaje del Proceso de Informe Escalafonario.....	102
Figura 27: Medición del Nivel Sigma del Proceso Informe Escalafonario.....	102
Figura 28: SIPOC - Diagnóstico del proceso de informe de parte mensual	103
Figura 29: Histograma del proceso de informe de parte mensual	104
Figura 30: SIPOC - Diagnóstico del Procesos Elaboración y entrega de duplicados de boleta de remuneraciones	105
Figura 31: Histograma del proceso elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones.....	106
Figura 32: Prueba de Normalidad elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones	107
Figura 33: Capacidad del proceso elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones	108
Figura 34: Porcentaje del proceso elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones	109
Figura 35: Medición del Nivel Sigma del proceso elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones	109
Figura 36:SIPOC - Diagnóstico del proceso de Actualización del Legajo Personal	110
Figura 376: Histograma del proceso de Actualización del Legajo Personal	111

Figura 38: SIPOC -Diagnóstico del proceso de reprogramación de cheque por vencimiento	113
Figura 39: Histograma del proceso Reprogramación de cheques por vencimiento	114
Figura 40: SIPOC – Diagnóstico del proceso Visación de certificados de estudio....	115
Figura 41: Histograma de Visación de certificados de estudio	116
Figura 42: SIPOC – Diagnóstico del proceso Contratación de procesos	117
Figura 43: Histograma del proceso de Contratación de docentes	119
Figura 44: SIPOC - Diagnóstico 25 y 30 años de servicio.....	120
Figura 45: Histograma del proceso 25 y 30 años de servicio	121
Figura 46: Prueba de Normalidad del proceso 25 y 30 años de servicio.....	123
Figura 47: Capacidad del proceso 25 y 30 años de servicio	124
Figura 48: Porcentaje solicitudes del proceso 25 y 30 años de servicio.....	125
Figura 49: Medición del Nivel Sigma del proceso 25 y 30 años de servicio.....	125
Figura 50: SIPOC- Diagnóstico del proceso Licencia sin goce de haber	126
Figura 51: Histograma del proceso Licencia sin goce de haber	127
Figura 52: Prueba de Normalidad del proceso licencia sin goce de haber	128
Figura 53: Capacidad del proceso licencia sin goce de haber	129
Figura 54: Porcentaje de solicitudes del proceso de Licencia sin goce de haber	130
Figura 55: Medición del Nivel Sigma del proceso de licencia sin goce de haber	131
Figura 56: SIPOC - Diagnóstico Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio	132
Figura 57: Histograma del proceso Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio	133

Figura 58: Prueba de Normalidad del proceso Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio	134
Figura 59: Capacidad del proceso Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio	135
Figura 60: Porcentaje de solicitudes del proceso Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio	136
Figura 61: Medición del Nivel sigma del Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio	137
Figura 62: SIPOC -Diagnóstico del proceso Cumplimiento de sentencia judicial	138
Figura 63: Tiempo por proceso - Cumplimiento de sentencia judicial	139
Figura 64: Histograma del proceso Cumplimiento de sentencia judicial	139
Figura 65: SIPOC - Diagnóstico del proceso Demanda de obligación de dar suma de dinero.....	140
Figura 66: Histograma -Demanda de obligación de dar suma de dinero.....	141
Figura 67: SIPOC - Diagnóstico Recurso de reconsideración.....	142
Figura 68: Histograma del proceso Recurso de reconsideración.....	143
Figura 69: SIPOC – Diagnóstico Recurso administrativo de apelación	144
Figura 70: Histograma Recurso administrativo de apelación.....	146
Figura 71: Resumen de Informe Escalafonario	147
Figura 72: Resumen de reconocimiento de 25 y 30 años de servicio	148
Figura 73: Resumen de Licencia sin goce de haber	149
Figura 74: Resumen de subsidio y gastos por sepelio.....	149

Figura 75: Resumen de elaboración y entrega de copia de boleta de remuneraciones	150
Figura 76: Diagrama Causa - Efecto.....	151
Figura 77: Mejora del proceso Licencia sin goce de haber	153
Figura 78: Mejora de proceso – Reconocimiento de 25 y 30 años de servicio.....	156
Figura 79: Mejora del proceso de Informe Escalafonario	159
Figura 80: Mejora de proceso -Subsidio y gastos por sepelio	162
Figura 81: Mejora de proceso - Elaboración y entrega de copia de boletas de remuneración	165
Figura 82: Medición de la capacidad del proceso:.....	170

ÍNDICE DE ANEXO

Anexo 1: Matriz de Consistencia	181
Anexo 2: Entrevista	183
Anexo 3: Cuestionario N° 1.....	185
Anexo 4: Cuestionario N°2.....	187
Anexo 5: Validación de Instrumentos.....	189
Anexo 6: MOF – ROF	190
Anexo 7: Reglamento Interno.....	190
Anexo 8: Registro de Documentos.....	191
Anexo 9: Registro de Documentos 02	192
Anexo 10: Validación del Instrumento.....	193
Anexo 11: Recolección de Información del AGA	194
Anexo 12: UGEL de Ambo.....	195
Anexo 13: Reunión con los Jefes de AGA.....	196
Anexo 14: Apoyo a la Oficina de Constancia de pagos	196

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema

La UGEL de Ambo cuenta con 325 instituciones en todos sus distritos, y su realidad es muy deficiente, en tal sentido existen muchas pérdidas de documentos, pagos indebidos, mala atención, confusión en los documentos entre otros; eso provoca insatisfacción en los usuarios, claro está que para una Institución tan grande como la UGEL existen muchas deficiencias y se diseña la mejora de procesos mediante el enfoque de Lean Six Sigma para mejorar la gestión administrativa, mediante el diagnóstico situacional de la UGEL de Ambo se podrá determinar los procesos deficientes y así dar una solución mediante la metodología ya mencionada.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

¿En qué medida el diseño de mejora de procesos mediante el enfoque de Lean Six Sigma optimiza la gestión administrativa de la UGEL Ambo 2017?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿De qué manera el diagnóstico de la gestión administrativa ayudará en la mejora de los procesos de la UGEL Ambo?
2. ¿De qué manera el análisis de los procesos actuales ayudará en la mejora de la gestión administrativa de la UGEL Ambo?
3. ¿De qué manera el plan de mejora optimizará la gestión administrativa de la UGEL Ambo?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar la mejora de procesos mediante el enfoque de Lean Six Sigma para el área administrativa de la UGEL Ambo 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de los procesos para la gestión administrativa de la UGEL Ambo.
- Analizar los procesos actuales de la gestión administrativa de la UGEL Ambo.
- Diseñar un plan de mejora que optimice la gestión administrativa de la UGEL Ambo.

1.4. Hipótesis

La mejora de procesos podrá ayudar a la gestión administrativa de la UGEL Ambo.

1.5. Variables

Variable Independiente: Diseño de mejora de procesos.

Variable Dependiente: Gestión Administrativa.

1.6. Justificación e Importancia

La Unidad de Gestión Educativa Local de Ambo es un institución que se encarga de fortalecer las capacidades de las instituciones en el área de gestión pedagógica, institucional y administrativa para lograr su autonomía., debido a las constantes deficiencias del personal y las quejas de los usuarios se deriva la necesidad de lograr realmente un óptimo desarrollo de los procesos administrativos que se desenvuelve cotidianamente en la UGEL Ambo, es por ello que se propone el diseño de mejora de los procesos de la gestión administrativa mediante la metodología Lean Six Sigma,

es importante un excelente desarrollo interno para poder ver los procesos deficientes y así evitar pérdidas y por ende mejorar la calidad del servicio al cliente. Esta metodología abre paso a nuevos conceptos que se usan para maximizar el rendimiento y reducir los costos a todo nivel por medio del mejoramiento continuo en cualquier proceso.

1.7. Viabilidad

- La UGEL Ambo cuenta con el presupuesto necesario para poder implementar el diseño de procesos planteados mediante el enfoque Lean Six Sigma.
- Nos brindan la información necesaria para el desarrollo de esta tesis.

1.8. Limitaciones

1.8.1. Interna

- Poco interés por parte de algunos trabajadores debido a su carga laboral.
- Escasez de documentos normativos y procedimentales.
- Tiempo limitado por parte de los involucrados para la recopilación de información.

1.8.2. Externa

- Los cambios generan inestabilidad.
- El cambio tiene un costo, demanda nuevos recursos y reasignación de los ya existentes.
- Es temporal.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

i. Tisnado (2013), realizó la siguiente investigación: *Mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 el Porvenir que contribuya al desarrollo educativo de su jurisdicción en el año 2013*, en la escuela de postgrado de la Universidad Privada de Antenor Orrego de Trujillo. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Dentro de los procesos administrativos más comunes identificados en la UGEL N° 01 El Porvenir, se observa que existen algunas funciones asignadas a cada una de las áreas de la sede que no tienen autonomía, lo que imposibilita una rápida fluidez en el proceso administrativo.
2. La evaluación de la estructura de los procesos administrativos muestra una estructura rígida y burocrática, que genera ineficiencias y pérdida de tiempo, lo cual impide un desarrollo eficiente de las funciones institucionales y pedagógicas, disminuyendo así el grado de satisfacción del docente.
3. Existen varias deficiencias que se deben mejorar progresivamente en relación a los procesos de gestión, para así generar una satisfacción total hacia el docente.
4. Hay un déficit de recursos materiales en la UGEL que impide que las áreas cumplan a cabalidad sus funciones. Ello se revela en los avances parciales de sus planes de trabajo y el incumplimiento de actividades programadas. Así mismo el número de personal de la UGEL no alcanza para atender la magnitud

de las necesidades de las instituciones educativas, particularmente en lo que se refiere a la asesoría y la supervisión pedagógica.

5. Un enfoque de gestión de calidad permite introducir un proceso dinámico de mejora continua, que genere eficiencia y desburocratización de los procesos, la cual es una herramienta imprescindible para la satisfacción del docente, que contribuye directamente al desarrollo educativo. Finalmente se concluye que el mejoramiento en los procesos administrativos de la UGEL N° 01 El Porvenir contribuye positivamente en elevar el grado de satisfacción del docente de su jurisdicción en el presente año.

La investigación nos brindó como utilidad: En esta tesis se ve claramente la mejora de los procesos administrativos, tomando en cuenta diferentes instrumentos de investigación que hace veraz a la investigación. Con la propuesta del plan de mejora se centra en optimizar los procesos administrativos y brindar un mejor servicio al usuario.

- ii. De La Rosa & Arregoces (2015), realizó la siguiente investigación: *Diseño de un plan de mejoramiento administrativo para los departamentos de compra, logística y recursos humanos, de la empresa BUZCA S.A., en la ciudad de Cartagena*, de la Universidad de Cartagena para obtener el título de Administrador de Empresa.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se diseñó un plan de mejoramiento para visualizar una manera organizada los más críticos, como atenderlos y principalmente al impacto esperado de su implementación.

2. Se realizó el diagnóstico y la evaluación de la empresa donde se identificó los procesos de planeación, organización, dirección y control, de los departamentos de compra, logística y recursos humanos de la empresa Buzca S.A.

La investigación nos brindó como utilidad: En esta tesis se tomó medidas correctivas en el plan de mejoramiento que fue de ayuda en la gestión administrativa en dichos departamentos, que marcaron un cambio en los resultados que diariamente se observa en sus funciones.

iii. Calero (2016), realizó la siguiente investigación: *Gestión Administrativa y calidad de los servicios en la municipalidad provincial de Huaral en el año 2015*, en la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Católica de los Ángeles Chimbote Privada. La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

1. La presente investigación desarrollada de la Municipalidad Provincial de Huaral, tuvo como variables de estudio la gestión administrativa y la calidad de servicios. Por tanto, debemos mencionar que estos dos se complementan y hacen de este estudio un aporte importante a la gestión de esta institución. Por tanto, expresamos que este aporte puede ser como un punto de partida para que haya otras investigaciones al respecto.
2. La gestión administrativa, debe ser adecuadamente llevada si contamos con personal adecuado que quiera brindar sus servicios sin ningún tipo de problemas, donde se planifique, donde se establezca una buena organización, que haya un liderazgo que trate de comprometer a todos sus colaboradores y

tratar de lograr sus objetivos, y también se trate de implementar un buen sistema de control, para verificar las actividades de la organización.

3. La calidad de servicios, en toda organización también es importante, porque los clientes o usuarios necesitan de todos nosotros que brindemos buen trato y darle lo que ellos necesitan, de eso aprenderá que vuelvan o en todo caso tengamos una buena imagen como institución.

La investigación nos brindó como utilidad: La gestión administrativa y la calidad de servicio son factores importantes que se relacionan en cualquier tipo de organizaciones ya que permite así responder de manera óptima las necesidades de los usuarios y así a la vez poder cumplir un porcentaje máximo con los objetivos de la organización.

- iv. Pérez (2016), realizó la siguiente investigación: *El impacto de Lean Six Sigma en organizaciones latinoamericanas y sus factores críticos de éxito*, en la escuela de postgrado de la Universidad Antropológica de Guadalajara. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

1. La investigación ha sido por demás enriquecedora e interesante, ya que nos ha permitido echar un vistazo a las entrañas de las organizaciones tanto mexicanas como latinoamericanas y poder analizar sus modelos operacionales, sus estrategias de mejora, y tangencialmente su cultura organizacional como piedra angular de la mejora continua.
2. Con esta investigación se pudo constatar y validar tanto los marcos conceptuales como metodológicos de Lean Seis Sigma, que, si bien no son aplicados al pie de la letra tal y como lo estipulan los creadores del paradigma,

estos han sido eficaces en su aplicación en el contexto latinoamericano generando beneficios tangibles para las organizaciones.

3. Podemos concluir que las organizaciones latinoamericanas han sabido aplicar bien estos principios logrando grandes beneficios en la reducción de desperdicios en sus procesos, generando ahorros y reducción de tiempos de entrega principalmente por la reducción de inventarios y reprocesos en sus operaciones.

La investigación nos brindó como utilidad: En esta tesis se realizó la identificación y estudio de organizaciones que han adoptado exitosamente la metodología Lean Seis Sigma, para analizar sus principales beneficios, la forma en que la implementaron, y sus factores críticos de riesgo.

- v. Felipa (2014), realizó la siguiente investigación: *Metodología de implantación de modelo de mejora de procesos Lean Six Sigma en entidades bancarias*, en la Universidad de Piura para optar el grado de Master en Dirección Estratégica de Tecnologías de la Información. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

1. El trabajo en equipo con el personal de la empresa es indispensable para poder desarrollar cada fase del modelo Lean Six Sigma, ya que aportan un conocimiento interno que permite obtener la situación actual de la organización y una visión más amplia del proceso de la empresa.
2. El apoyo de los gráficos permite un mejor entendimiento visual de comportamiento del proceso y su posible causa – raíz, es por ello que se

concluye que las soluciones 4 propuestas contribuyen a mejorar el tiempo de respuesta en la atención al reclamo.

3. Al aplicar el modelo de la organización desde el nivel gerencial hacia el nivel táctico operativo, genera más confianza y da más respaldo al programa.

La investigación nos brindó como utilidad: La aplicación de la metodología Lean Six Sigma para tener en cuenta la reducción de variabilidad de los procesos y eliminar drásticamente los defectos, mejorando a la vez la satisfacción de los clientes.

vi. Izquierdo (2016), realizó la siguiente investigación: *Gestión de procesos para la mejora de la eficacia y eficiencia en una UGEL*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el título de Ingeniero Industrial. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

1. La UGEL, es la alianza estratégica entre maestros, padres de familia, instituciones de gobierno y de la sociedad civil será la base fundamental para mejorar la calidad del servicio educativo.
2. El modelo de Gestión de procesos aplicado en el trabajo del presente trabajo de investigación, permite obtener resultados prácticos, como por ejemplo la mejora de la eficacia y eficiencia visualizados en la reducción de un 63.89% y el aumento de hasta 4 veces las unidades procesadas diariamente.
3. La Gestión de la Calidad Total, su introducción implica la comprensión y la implantación de un conjunto de principios y conceptos de gestión en todos y cada uno de los diferentes niveles y actividades de la organización.

4. Las técnicas de línea esbelta, dan resultados prácticos, cuando el quehacer es: cómo cumplir con la gran demanda de expedientes de los clientes, que buscan calidad en el servicio, y la fuerza laboral restringe este cumplimiento.
5. Comprender los conceptos y definiciones de la gestión por procesos que permita mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones y la satisfacción de los clientes y/o usuarios.

La investigación nos brindó como utilidad: Que la mejora de los procesos tiende a dar una mayor satisfacción tanto al cliente como al personal que labora en la UGEL, eficiencia y eficacia son indicadores muy importantes para medir el grado de satisfacción en esta tesis.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Gestión de Procesos

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.

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Aporta conceptos y técnicas, tales como integralidad, compensadores de complejidad, teoría del caos y mejoramiento continuo, destinados a concebir formas novedosas de cómo hacer los procesos. Ayuda a identificar, medir, describir y relacionar los procesos, luego abre un abanico de posibilidades de acción sobre ellos: describir, mejorar, comparar o rediseñar, entre otras. Considera vital la administración del cambio, la

responsabilidad social, el análisis de riesgos y un enfoque integrador entre estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología.

(Bravo, 2011) El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente.

En una organización con los procesos bien gestionados, se pueden observar las siguientes prácticas:

1. Consideran en primer lugar al cliente.
2. Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
3. Satisfacen las necesidades de los clientes internos, tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
4. Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados. Al igual que en la canción de la obra El Hombre de la Mancha, su lema es soñar lo imposible lograr (u otro similar). Ellos son parte del cambio y cooperan en la mejora y el rediseño con la ayuda del área de gestión de procesos. Aportan su creatividad y no requieren que un ejército de consultores les diga lo que tienen que hacer.
5. La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño de proceso de nivel gerencial.
6. Han decidido dejar de hacer las cosas mal: reprocesos, reclamos, stocks, papeles, transacciones en reposo y muchos otros que no corresponden en estos tiempos.

7. Han optado por hacer las cosas bien, por la continuidad operacional.
8. El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
9. La dirección de la organización está comprometido con la gestión de procesos y contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio. Por otra parte, sus procesos son: Estables, con resultados repetibles y dentro de los estándares esperados de calidad del producto y de rendimiento.

Por otra parte, sus procesos son:

1. Estables, con resultados repetibles y dentro de los estándares esperados de calidad del producto y de rendimiento.
2. Eficientes, eficaces y están controlados mediante indicadores a los cuales se les hace seguimiento.
3. Competitivos, comparados en el sentido de lograr niveles de excelencia de clase mundial.
4. Diseñados según las mejores prácticas.
5. Rediseñados en forma programada.
6. Mejorados en forma continua

Se puede agregar que la gestión de procesos considera tres grandes formas de acción sobre los procesos: representar, mejorar y rediseñar, no como opciones excluyentes, sino como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades. El enfoque de procesos es una forma de ver totalidades, por lo tanto, la visión sistémica será siempre el concepto de fondo.

Hacemos aquí una distinción entre tres tipos de procesos: estratégicos, del negocio y de apoyo.

- **Procesos estratégicos**

Los procesos estratégicos son aquellos relacionados con la estrategia de la organización, considera:

- La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices funcionales, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción entre otros componentes.
- La forma como se monitorea el cumplimiento de los objetivos, la definición de indicadores y como se mantienen actualizados.
- La forma de mantener actualizadas las definiciones estratégicas.
- La forma como se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

- **Procesos del negocio**

Los procesos del negocio atienden directamente la misión del negocio y satisfacen necesidades concretas de los clientes. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre 1 y 3 de estos macroprocesos; en empresas grandes este número puede llegar a 8. Estas cantidades también tienen relación con el grado de focalización de la organización, mientras más focalizada se encuentre, menor es el número de procesos del negocio. En general, los procesos del negocio están asociados a los productos o servicios que presta una organización.

- Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se les llama procesos secundarios. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos 20 procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta 400 en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes versiones de cada uno. (Gestión de Procesos con Responsabilidad Social, 2009)

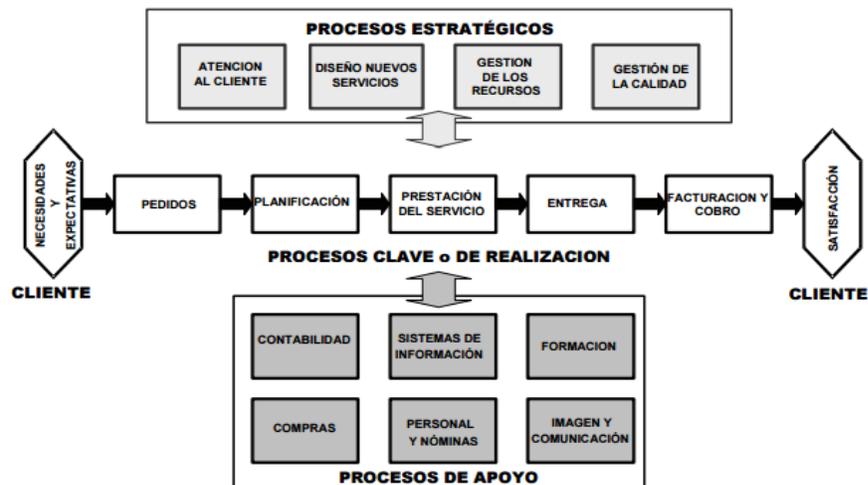


Figura 1: Mapa de proceso

Fuente: Gestión de procesos con responsabilidad social, 2009

A. Procesos

Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

Las entradas y salidas incluyen tránsito de información y de productos. Hammer aporta una definición parecida (2006, p. 68): Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes. Explica que la mayoría de las empresas no cumple con esta definición porque todavía están organizadas en base a compartimentos. Sigue Hammer (2006, p. 71): Como resultado, los pedidos de los clientes son como viajeros que van pasando a través de una serie de reinos rivales cuyos guardias fronterizos les hacen sufrir un mal rato antes de sellar el visado para que puedan seguir adelante. Entonces, los procesos representan el hacer de la organización. Comercializar, por ejemplo, incluye: proyectar las ventas, comprar, vender, distribuir, cobrar y hacer servicio posventa. Se trata de una cadena de tiendas donde el proceso es realizado por muchas personas en diferentes áreas funcionales. Una actividad es el hacer de una persona en un momento del tiempo, tal como elaborar una orden de compra o cobrar en una caja. Una interacción es lo que sucede entre las actividades, tal como un documento que se envía por mano entre ellas.

La mirada sistémica también señala: El proceso es un sistema de creación de riqueza que inicia y termina transacciones con los clientes en un determinado período de tiempo. Cada activación del proceso corresponde al procesamiento de una transacción, en forma irreversible, por eso se emplean los conceptos de temporalidad y de flecha del tiempo. El período de tiempo es hoy el punto crítico de trabajo para incrementar la productividad. Se va mucho más allá de la definición clásica de ciclo de actividades que transforma entradas en salidas, la cual no incorpora los conceptos de intencionalidad, irreversibilidad, criticidad del tiempo,

interacciones ni creación de riqueza social a través del énfasis en agregar valor para el cliente.

A.1. Los procesos en la Organización

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la representación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente. En su elaboración debería intervenir toda la organización, a través de un equipo multidisciplinar con presencia de personas conocedoras de los diferentes procesos.

Es fundamental la figura del propietario, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional” (vertical), es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el propietario de cada uno de los procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen oportuno.

En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización. La organización “horizontal” se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada

consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La Dirección parte de objetivos cuantificables (mejora de indicadores) para alcanzar los resultados globales de la organización (producto o servicio que recibe el cliente final). La organización “vertical” se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente. La Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

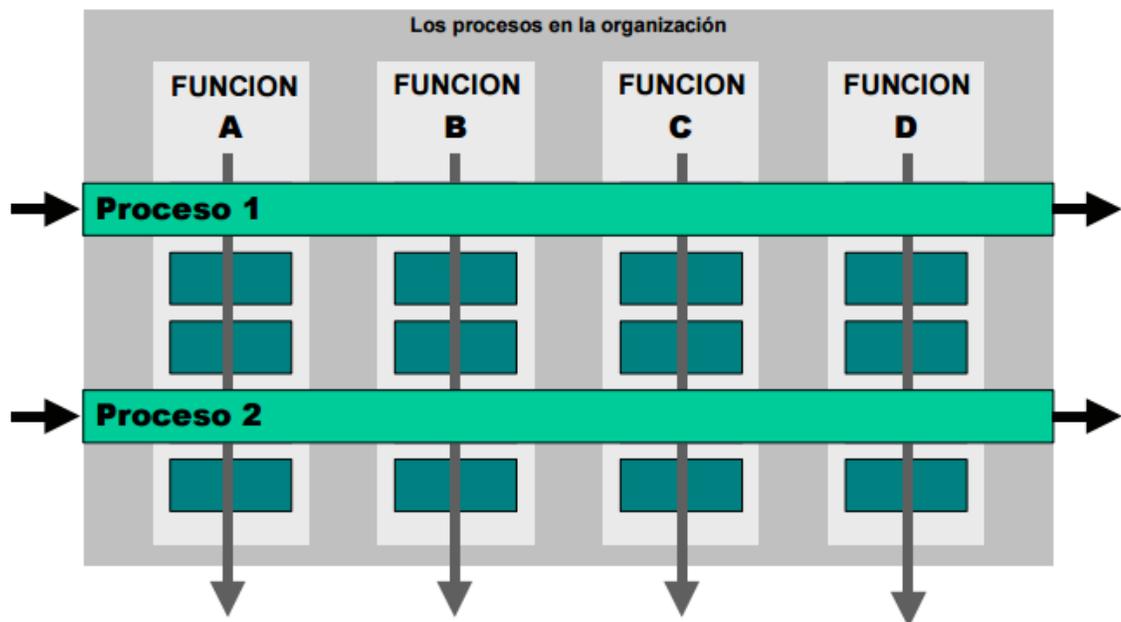


Figura 2: Los procesos en la Organización

Fuente: Gestión de procesos con responsabilidad social, 2009

A.2. Modelamiento de los procesos

Modelar los procesos es tomar consciencia de lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Tiene que ver con detenerse, mirar y escuchar para reflexionar y actuar.

SIPOC: EL SIPOC se presenta como una de tantas herramientas que se usan cotidianamente en la búsqueda de áreas de mejora. Se resume como una visión a vista de pájaro de todo el proceso de una empresa bajo una perspectiva particular, la cual viene dada por el significado de sus siglas Suppliers-Inputs-Process-Output-Customers (Proveedor-Entrada-Proceso-Salida-Cliente).

Proveedor (supplier): persona que aporta recursos al proceso.

Recursos (inputs): todo lo que se requiere para llevar a cabo el proceso. Se considera recursos a la información, materiales e incluso, personas.

Proceso (process): conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor añadido.

Cliente (customer): la persona que recibe el resultado del proceso. El objetivo es obtener la satisfacción de este cliente.

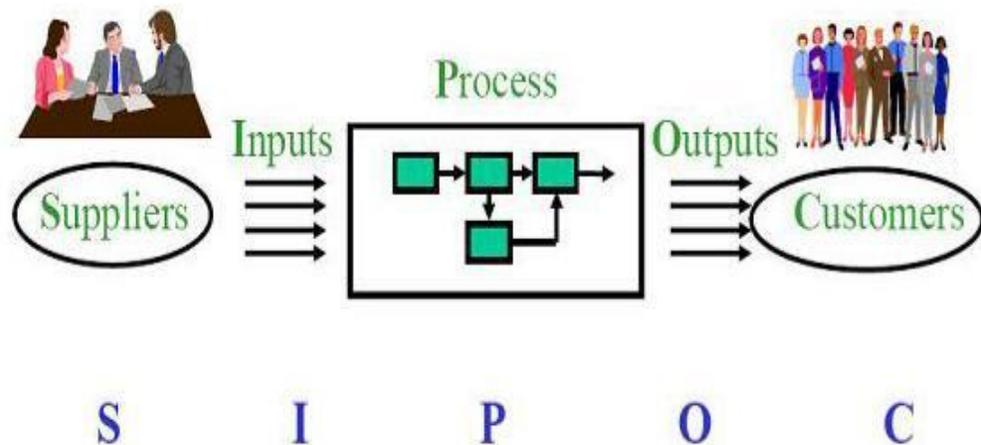


Figura 3: Herramienta SIPOC

Fuente: innovando.net

Importancia de la visión por procesos para poder aplicar las mejores herramientas y detectar las mayores áreas de mejora, SIPOC nos permite precisamente realizar eso, establecer una serie de subprocesos dentro de cada uno de los principales procesos de nuestra empresa. (Jiménez, 2013)

A.3. Incorporar la gestión de procesos en la organización

Es una forma general de trabajo en toda la organización acerca de la gestión de procesos.

Siendo la gestión de procesos una gran palanca para el cambio, ésta debe estar enraizada en lo importante para la organización, reflejado en su plan estratégico: formal, vigente, conocido y aplicado que a su vez tiene su base en el cliente. Con la gestión estratégica de procesos, atendemos las dos caras de la moneda: estrategia y procesos. Es una labor donde es necesario alinear ambos mundos y realizar las grandes definiciones que impactarán en toda la gestión de procesos y por ende en el hacer de la organización. Son acciones que se pueden resumir en:

- Priorizar procesos según criterios objetivos identificados desde la estrategia de la organización.
- Reconocer lo importante de cada proceso y sus problemas principales (entendiendo por problema la brecha entre la situación actual y su potencial) a través de estudios.
- Realizar definiciones acerca de: dueños de procesos, indicadores, niveles de responsabilidad de los involucrados, alcance de los procesos y otras. Así es posible decidir los grandes caminos a seguir para procesos individuales o grupos de procesos: dejar como está u optimizar.

Definiciones estratégicas necesarias:

Es indispensable que la estrategia de la organización incorpore definiciones para incorporar la gestión de procesos, tales como:

- Incluir la gestión de procesos en el plan estratégico y alinear con los demás componentes del plan.
- Señalar el compromiso con la productividad.
- Lanzar la campaña de orientación total al cliente, comenzando por instar a conocer qué quieren los clientes de los procesos de negocio de la empresa.
- Dar a conocer los indicadores por los cuales serán medidos los procesos, así como el diseño de incentivos a los participantes.
- Aportar directrices en las cuatro patas de la mesa: personas, procesos, estructura y tecnología, según veremos en las siguientes secciones.
- Elaborar un plan para avanzar hacia la participación. En definitiva, incorporar la gestión de procesos es un proyecto de cambio que pertenece a la dirección superior.

B. Calidad

Según el modelo de la norma ISO 9000, la **calidad** es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por **requisito** “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

De modo que la calidad admite diversos grados (quizás, infinitos), si bien lo que no aclara esta definición, es quién debe establecer este grado. No obstante, en el

enfoque de esta norma está el cliente, de quien debe conocerse su percepción respecto del grado de satisfacción con el producto suministrado, devolviéndonos nuevamente a la perspectiva externa.

A partir de esta definición, **la norma ISO 9001** propone un enfoque de la gestión de la calidad basada en un sistema conformado por múltiples elementos, interrelacionados entre sí (o que interactúan), y cuya gestión de manera definida, estructurada y documentada, debe permitir lograr un nivel de calidad que alcance la satisfacción del cliente, objetivo final de este modelo.

Estos elementos son los diversos **procesos** que se llevan a cabo dentro de una organización (entiéndase empresa, organismo público, asociación, etc.), sea cual sea su actividad, su tamaño o ubicación geográfica. (El Modelo ISO 9001 de la gestión de calidad, 2012)

B.1. Costos de Calidad

Los costos de la calidad son un enfoque financiero válido para ser aplicado en las condiciones actuales, pues se necesita que las entidades pongan en práctica nuevas herramientas de gestión, que de manera estratégica garanticen la planificación y el control. Estos deben ocupar un espacio en los sistemas de costo asumidos hoy en el ámbito empresarial. (Modelo de Gestión de la eficiencia basado en los costos de calidad con enfoque generalizador, 2016)

En el sistema de calidad se puede hablar se puede hablar de dos grupos principales de costos:

- Costos de calidad
- Costos de No Calidad

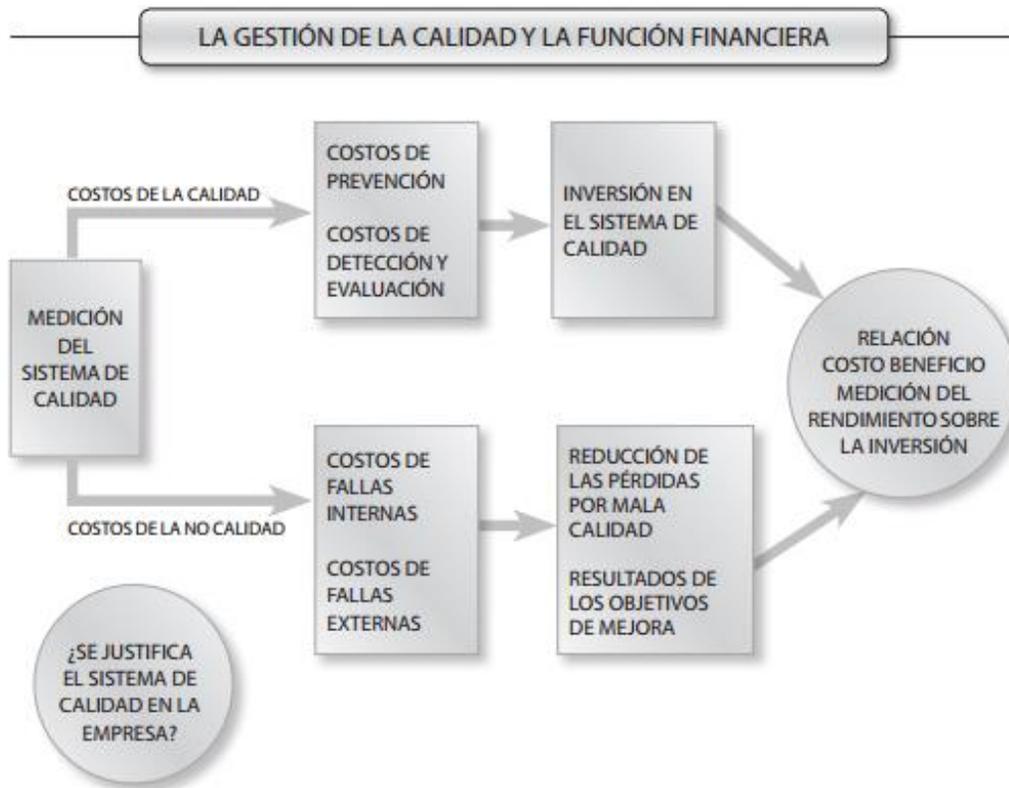


Figura 4: La gestión de la calidad y la función financiera

Fuente: Burgos, 2004

Los costos de la calidad son los que se derivan de la operación del sistema de calidad y a su vez se dividen en: (Burgos, 2004)

- Costos de prevención
- Costos de detección y evaluación

Los costos de la no calidad son aquellos que resultan de las fallas o errores en los procesos de operación y se dividen en:

- Costos de fallas internas
- Costos de fallas externas

A continuación, se analizarán los diferentes enfoques de los costos del sistema de calidad, Los enfoques más conocidos de los costos del sistema de calidad son el de prevención, detección o evaluación y fallas (PEF) y el modelo de costos de la conformidad y costos de la no conformidad.

Enfoque del sistema de prevención, evaluación y falla (PEF)

La Norma los clasifica como costos resultantes de la calidad, asignándoles las siguientes definiciones:



Figura 5: Enfoque de los costos del Sistema de Gestión de la Calidad, Modelo PEF

Fuente: Burgos, 2004

Costos de prevención: Costos del recurso humano y técnico destinado a la prevención, verificación y reducción de las fallas (costos de las acciones orientadas a eliminar las causas de las fallas). (Burgos, 2004)

La norma australiana AS 2561 tiene una definición de los costos de prevención que está más acorde con los propósitos de evaluación de los sistemas de calidad: “Son los costos en los que se incurre por cuenta de la planificación, implementación y mantenimiento de un sistema de calidad que está previsto para asegurar la conformidad con los requisitos de calidad”.

En resumen, los costos de prevención se consideran como las actividades ejecutadas para evitar las fallas, antes de que se produzca algo.

Costos de detección o evaluación: Se definen como los costos ocasionados por la verificación de la conformidad de los productos con los requisitos de calidad (costos de determinación de fallas).

En el enfoque PEF los costos de prevención, detección y evaluación equivaldrían a los costos del sistema de calidad, si se tiene en cuenta que son aquellos costos en los que se incurre para desarrollar, implementar y mantener un sistema de calidad, para una organización o para un producto.

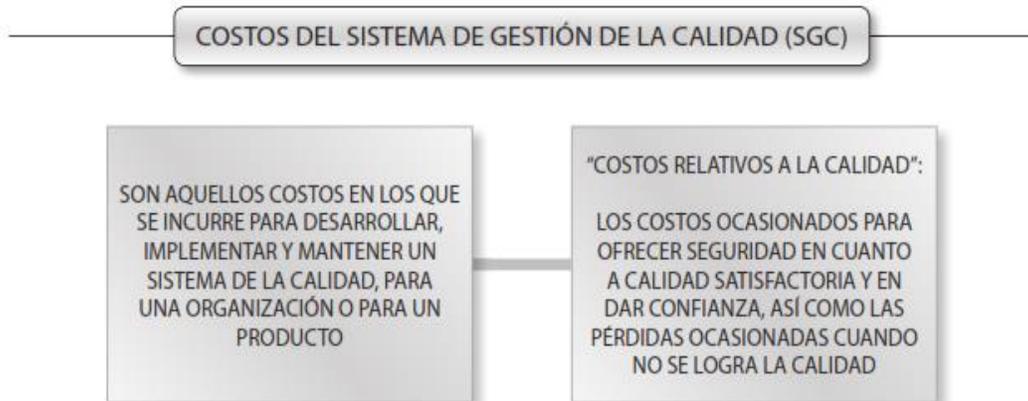


Figura 6: Costos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Fuente: Burgos, 2004

Costos de fallas internas: Costos ocasionados cuando el producto no satisface los requisitos de calidad previamente a su salida (fallas detectadas internamente).

Costos de fallas externas: Costos ocasionados cuando el producto no satisface los requisitos de calidad después de su salida (fallas detectadas externamente).

En este trabajo, las fallas internas y fallas externas se han considerado como los costos de la no calidad, es decir, aquellos que se ocasionan por no tener un sistema de gestión de la calidad o por no aplicar en forma adecuada los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

En términos financieros, los costos de la prevención y detección o evaluación se podrían asimilar a la inversión en el sistema de la calidad. Por lo tanto, visto de esta forma, sería factible hacer una medición del retorno de la inversión sobre la base de lo que cuesta el sistema de calidad, frente a la reducción de los costos de fallas internas y externas. (Burgos, 2004)

B.2. Principios básicos de la gestión de calidad

1. Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

2. Liderazgo Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. Compromiso del personal El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. Enfoque a procesos Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. Enfoque a la gestión Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. Toma de decisiones basada en hechos Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

2.2.2. Gestión Administrativa

❖ Gestión

Según el Lexus Diccionario Enciclopédico Color, señala que, “la gestión acción y efecto de gestionar. Administración.

❖ Gestión Administrativa

El autor ANZOLA, Sérvulo; (2002) menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo

de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control". (Pág.70)

Por lo tanto se considera que la gestión administrativa es una de las actividades más importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Recursos Humanos
- Dirección
- Control



Figura 7: Proceso Administrativo

Fuente: Chiavenato Idalberto (2003)

❖ Planificación

Para AMADOR, Juan Pablo (2008); “La Planeación es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.”

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando

con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente

❖ **Organización**

Según, AMADOR, Juan Pablo (2008), La organización: “Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.”

La organización consiste en la asignación de recursos y actividades para alcanzar los objetivos, mediante órganos o cargos conformados y con la atribución de autoridades y responsabilidades en cada una de ellas. Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa.

❖ **Dirección**

La dirección es la supervisión directa de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Dirigir significa mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Según, REYES Montserrat (2007) Control “Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la

autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.”

❖ **Control**

Para, AMADOR, Juan Pablo (2008), Control “Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.”

Al control se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.

Por lo tanto la gestión administrativa se define como la automatización de procesos claves que facilitan la toma de decisiones estratégicas al interior de la UGEL Ambo tomando como base el modelado de proceso y el desarrollo de la metodología Lean Six Sigma para el desarrollo de una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores sociales que distribuyan al desarrollo educativo de su jurisdicción.

Con la propuesta de mejora de proceso de los procesos administrativos de la UGEL Ambo se busca una gestión eficiente y descentralizada, altamente profesional y desarrollada con criterios de ética pública, coordinación, coordinación intersectorial y participación, a la vez una gestión transparente en sus actos.

❖ **La Gestión descentralizada de la educación**

La Minedu define la gestión descentralizada de la educación como la gestión articulada, complementaria y coordinada de los tres niveles de gobierno para proveer servicios educativos de calidad en los diferentes territorios del país, respondiendo a su diversidad y en el marco de la unidad del sistema educativo.

❖ **La Gestión Educativa Orientada a Personas**

De acuerdo a la política Nacional de Modernización de Gestión Pública, las personas deben ser principio y fin mismo de toda la actividad del estado. Eso requiere transformar sus enfoques y prácticas de gestión de tal manera de que todos sus servicios o intervenciones se conciban como expresiones de derechos de los ciudadanos.

Así, tener un Estado moderno orientado a las personas implica que “el Estado asigne sus recursos, diseñe sus procesos y defina sus productos y resultados en función de las necesidades de los ciudadanos. En tal sentido, sin perder sus objetivos esenciales, es flexible para adecuarse a las distintas necesidades de la población y los cambios sociales, políticos y económicos del entorno”¹

❖ **Gobiernos Regionales: Gestión del servicio educativo**

La gestión educativa descentralizada busca que los gobiernos regionales asuman la responsabilidad de gobernar y gestionar la educación en sus circunscripciones, bajo un enfoque territorial e intercultural, en forma articulada

¹ Política Nacional de Modernización de la gestión pública (2013). Lima: Presidencia del consejo de ministros Secretaria de Gestión Pública

a las políticas nacionales y estableciendo una relación de coordinación, cooperación y colaboración de los gobiernos locales.

- Tienen a su cargo la gestión del servicio educativo, en coordinación de los gobiernos locales y en el marco de las políticas nacionales. Deben garantizar la calidad y pertinencia sobre la base del conocimiento y capacidad de respuesta a la diversidad de la población del departamento.
- Son responsables de diseñar, ejecutar, supervisar y evaluar las políticas educativas regionales, las cuales deben ser alineadas con las políticas educativas regionales, las cuales deben ser alineadas con las políticas nacionales y coordinadas con los gobiernos locales. Asimismo, deben promover la participación de la sociedad.
- Acompañan, monitorean y supervisan la gestión de las instituciones educativas, desde la perspectiva pedagógica, institucional y administrativa.
- Brindan asistencia técnica a los gobiernos locales para que cumplan sus funciones en materia educativa.
- Delegan funciones del servicio educativo a los gobiernos locales y apoyan al desarrollo de las capacidades institucionales que sean pertinentes.

Para los gobiernos regionales, asumir cabalmente este rol implica llevar a cabo una reforma y una cultura institucional del sector, así como diseñar y gestionar políticas educativas para sus territorios. También se requiere que

las instancias descentralizadas de gestión educativa (DRE y UGEL) cambien su relación con el nivel nacional y se asuman como parte del gobierno regional.

❖ **Gobiernos Locales: Articulación territorial de los servicios educativos**

La proximidad de los gobiernos locales a la población les permite coordinar acciones de apoyo del servicio educativo entre los diversos sectores y actores que comparten la pertenencia a una comunidad y tienen objetivos comunes de mejora de la calidad de la educación de los estudiantes.

En este sentido, el rol de gobiernos locales es:

- Articular las necesidades educativas de la comunidad para mejorar las condiciones del servicio que se presta desarrollando una gestión de enfoque territorial e intersectorial.
- Formular la política educativa local promoviendo comunidades educadoras en el marco de desarrollo local.
- Monitorear la implementación del servicio educativo, a través de mecanismos de organización y participación de acuerdo a los territorios y apoyar con soluciones efectivas a la problemática educativa.
- Promover la participación ciudadana en la gestión y vigilancia de los servicios educativos.

Los gobiernos regionales deben construir modelos de gestión territorial que les permitan atender a la diversidad de características y necesidades de los

y las estudiantes. La coordinación con los gobiernos locales adquiere renovada importancia.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL 06 ATE

Tomando como referencia a una de las UGELES que mejor alcanzaron sus logros 2016 y perspectivas 2017 tenemos a la UGEL 06 que nos brinda un organigrama que se puede tomar como guía en nuestra investigación. A continuación, se muestra el organigrama de la UGEL 06:

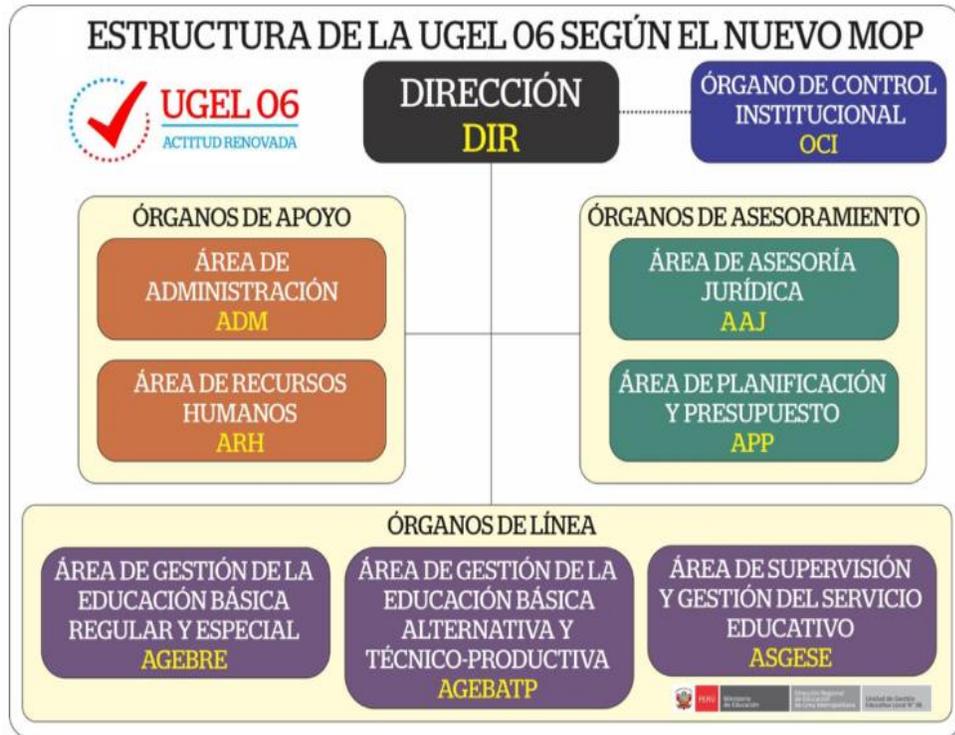


Figura 8: Estructura de la UGEL 06

Fuente: MAPRO UGEL 06

Un organigrama que cuenta con 4 órganos, conociendo cada uno de sus trabajadores su MOF y ROF, según la directora Dra. María Milagros

Alejandrina Ramírez Baca de la UGEL Ate “para realizar un trabajo eficiente y que nuestros usuarios estén satisfechos con la atención, el personal que labora debe tener en claro sus funciones, no solo nuestro objetivo es fortalecer la calidad de la educación sino también brindar un servicio eficiente para contribuir al desarrollo educativo”.

2.2.3. Lean Six Sigma

Definición de Lean Six Sigma

Lean Six Sigma, es relativamente una nueva metodología que une tanto Lean como al Six Sigma. Mientras que Lean busca eliminar las llamadas “pérdidas”, Six Sigma busca reducir la variabilidad. Al momento de combinar ambas, se remueven primero las pérdidas, lo cual hace más fácil eliminar la variación. Muchas organizaciones usan ambas en paralelo mientras que otras lo hacen de manera secuencial. Lean Six Sigma tiene como objetivos principales la satisfacción del cliente, reducir costos, lograr la velocidad óptima de procesos y recuperación rápida de capital invertido.

Lean y Six Sigma, fueron desarrolladas por diferentes personas y en diferentes momentos pero de cierta forma se complementan y se obtienen buenos resultados en común de ambos enfoques². Es así que otro autor, Vojislav Stoiljkovic, señala que hoy en día muchas organizaciones a nivel mundial ya han combinado ambas de una manera efectiva. De esta forma, ha sido adoptado no solo por la industria de la manufactura sino también de los servicios transaccionales como un método de eliminar la variación y defectos mediante el enfoque estructurado del DMAIC

² Cfr. RAGHANVAN y PUDIR 2012: 108-109

(Definir-Medir-Analizar-Mejorar-Controlar) y herramientas estadísticas para encontrar las causas subyacentes para el impulso a la perfección. De ese modo, combinadas con un conjunto único de herramientas para la mejora de procesos con el fin de eliminar actividades que no generan valor y consumen tiempo valioso. De esta manera, mejora el rendimiento del proceso, el flujo y la satisfacción del cliente³.

Por otro lado, otra definición pertinente señala que Lean Six Sigma se entiende como la integración de la metodología Six Sigma y las herramientas Lean para obtener beneficios de ambos. Ya muchos, consideran que Lean Six Sigma está reemplazando a Six Sigma como un enfoque que se utilizará más a menudo en las próximas generaciones. Ya se posee algunas percepciones a su favor dentro de las cuales resalta que es una versión condensada y menos costosa que Six Sigma, es un Six Sigma en menor tiempo y es un Six Sigma combinando con herramientas Lean con mejores resultados que por separado⁴.

El Lean Six Sigma fomenta el valor a través de una fórmula clásica: crecimiento de beneficios operativos (enfocándose en la eficiencia) + crecimiento de ingresos (enfocándose en lo que es importante para el cliente, de manera reiterada) = valor para los accionistas. (Michael, 2002, pág. 11)

Para tener más claro cada uno de los enfoques, tanto Lean como Six Sigma, es necesario hablar de cada uno por separado, es decir acerca de algunas definiciones, principios y métodos que cada uno posee que al momento de ser

³ Cfr. STOILIKOVIC 2011: 347-349

⁴ Cfr. GERSHON 2011: 26-29

combinados resultan ser más efectivos. Para ello, a continuación, se tratará a cada uno de una manera más importante.

A. Lean

Metodología de trabajo que permite actuar sobre la cadena de valor del producto/servicio o de una familia de productos/servicios. Una empresa que gestiona sus procesos según los principios de Lean Management, busca sistemáticamente conocer aquello que el cliente reconoce como valor añadido y está dispuesto a pagar por ello, al tiempo que va eliminando aquellas operaciones / pasos del proceso que no generan valor.

El origen de la terminología Lean lo conocemos por primera vez en el libro “La máquina que cambió el mundo” de James Womack, best seller de 1990.

Los principios básicos del Lean Management, sistema de gestión de las operaciones, se basan en tres pilares fundamentales:

1. Producción: mediante la aplicación de las técnicas japonesas de JIT (Just in Time) también conocida como:
2. Cadena de suministro: reduciendo el número de proveedores siguiendo un proceso de selección con base en su habilidad para adaptarse a los requerimientos del cliente y la estabilidad de la relación.
3. Cultural: empowerment y flexibilidad en las tareas que realizan los trabajadores, búsqueda de organizaciones planas.

Los conceptos de Lean están realmente inspirados en las siguientes técnicas y formas habituales de trabajo en la industria japonesa:

- Las múltiples habilidades (polivalencia), participación y empowerment del personal.
- La cercanía en la relación con proveedores que permite hacer funcionar sin interrupciones la cadena de suministro.
- La conciencia colectiva de mejora continua en los flujos de procesos y en la utilización de máquinas.
- La clara tendencia hacia la ejecución.
- El trabajo con tamaños de lote pequeño: aspecto básico del Just In Time (JIT).
- La continua búsqueda de la reducción del tiempo de cambio de útiles (SMED).
- La instauración de mecanismos Poka-Yoke o a prueba de error.

Otro factor importante dentro del sistema lean es el desperdicio. Aunque las empresas a menudo buscan mejoras incrementales en los pasos que agregan valor, los mayores ahorros se pueden encontrar atendiendo primero el desperdicio en sus procesos (entendiéndose como desperdicio todo aquello que los clientes no valoran). La mayoría de los procesos presentan un desperdicio considerable, lo cual genera costes en muchas dimensiones.

Se han identificado siete tipos de desperdicio más comunes. Unos tienden a ser muy visibles, mientras que otros pueden ser más difíciles de detectar, por lo que exigen un mapeo y un análisis de la cadena de valor para descubrirlos:

1. Transporte: Las entradas, las salidas o los movimientos intermedios que implica un proceso. El desperdicio en el transporte en general se produce por

el diseño y la disposición de las instalaciones, pero también puede provenir de la falta de fluidez entre distintos pasos de los procesos. Una solicitud interna que debe ir de departamento en departamento y de individuo en individuo se puede perder durante días en el laberinto de cubículos y edificios, con el consiguiente coste en tiempo y capital. El Lean Six Sigma elimina esas transferencias de desperdicio por medio del rediseño de procesos hacia disposiciones celulares y flujos racionalizados que reducen el tamaño de los lotes.

2. **Inventario:** Una mala sincronización en toda la cadena de suministro, que muchas veces da como resultado un desequilibrio entre la demanda y la oferta. La falta de sincronización proviene de la mala comprensión de las necesidades de los clientes, de la previsión irracional y de los intentos de gestionar el control de producción con software ERP, entre otras causas. Los «productos parciales» aparecen incluso en procesos transaccionales, como una respuesta lenta a ventas extraordinarias. Solo un conocimiento profundo de las fuentes de variabilidad en una cadena de suministro puede llevar al equilibrio óptimo de los inventarios.
3. **Movimiento:** Es decir, el movimiento ineficiente de personas. Si sigue diariamente a un trabajador, probablemente verá que cada vez sigue un camino diferente, lleno de búsquedas inútiles, posturas corporales extrañas e incomodidad. Solo el síndrome del túnel carpiano hizo que una generación de mecanógrafos y operarios de fábricas sufrieran dolores, pérdidas de tiempo y menos productividad, hasta el punto de necesitar caras operaciones

quirúrgicas. El Lean Six Sigma va en la dirección opuesta, con flujos celulares que incluyen rutas establecidas para el desplazamiento, procedimientos operativos optimizados y un diseño ergonómico del entorno de trabajo.

4. Esperas: implican costes, que se acumulan con cada interrupción del proceso. El proceso de solicitud de una hipoteca normalmente pasa el 99% del tiempo encima de diferentes escritorios. El Lean Six Sigma puede identificar los pasos susceptibles de generar restricciones a través del mapa de valor y la comparación de las capacidades del proceso con la demanda de los clientes.
5. Sobreproducción: es decir, fabricar y almacenar más productos y materias primas de los necesarios. En los procesos transaccionales, la sobreproducción puede pasar desapercibida mientras aumenta de manera significativa los gastos indirectos, con partidas como gastos de envío, órdenes especiales que fracasan a la hora de aprovechar las economías de escala y pagos adelantados. Por ejemplo, los directivos de una empresa pagaban 350 dólares por consulta a un bufete de abogados externo; un análisis Lean Six Sigma demostró que, para la mayoría de las consultas, los abogados de la empresa tenían soluciones estándar que prácticamente no suponían ningún coste.
6. Sobre procesamiento: es decir, proporcionar más de lo que el cliente quiere o de lo que está dispuesto a pagar. Para evitar el sobre procesamiento, es necesario comprender las necesidades del cliente en todo el ciclo de valor, desde el diseño hasta la producción y la entrega. Si es posible, hay que enfocarse en el diseño original y en los departamentos de I+D con el fin de

incorporar calidad y facilidad de fabricación, además de gastar menos recursos en la etapa de desarrollo.

7. Defectos: se trata de errores en productos destinados a los clientes. Ya que usted paga por fabricar defectos, no solo por arreglarlos, debe enfocarse en áreas de desperdicio de alto coste, rediseñar y reparar en lugar de intentar aumentar la calidad de los pasos del proceso que ya aportan valor. Por ejemplo, el centro de venta telefónica de una empresa implementó un proyecto de Lean Six Sigma con el fin de aumentar las ventas y reducir los costes. La dirección pensaba que las ventas dependían de los años de experiencia del vendedor y de la cantidad de tiempo que dedicaba a cada cliente. Una prueba estadística demostró que esta percepción no era correcta: los factores más importantes para el aumento de las ventas fueron los guiones de venta de los operadores, así como el uso de una estrategia de precios flexible.

La mejor estrategia para atender los siete tipos de desperdicio es centrarse en un proceso en lugar de hacerlo en las máquinas, los recuentos o las cuentas del balance. Los profesionales terminan acostumbrándose tanto al esfuerzo que deben hacer para completar sus tareas que ya no son capaces de ver el desperdicio.

Finalmente, el objetivo de Lean Seis Sigma es simplificar los procesos, cambiar el flujo para aumentar el tiempo de trabajo que genera valor, hacerlos más esbeltos, que fluyan mejor, más rápidamente y con menos costes para los clientes. Lean implica sobre todo velocidad.

B. Six Sigma

Es una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad en los mismos que persigue reducir o eliminar los defectos en la entrega de un producto o servicio al cliente.

Seis sigma utiliza herramientas estadísticas para la caracterización y el estudio de los procesos, de ahí el nombre de la herramienta, ya que sigma representa tradicionalmente la variabilidad en un proceso y el objetivo de la metodología seis sigma es reducir ésta de modo que el proceso se encuentre siempre de los límites establecidos por los requisitos del cliente. La razón concreta del nombre de la metodología Seis sigma se basa en que en una distribución normal $N(\mu, \sigma)$, distribución más habitual para la variabilidad de las características de cualquier proceso, la probabilidad de encontrar un valor fuera de los límites $\mu \pm 3\sigma$ es despreciable (sólo del 0,3% o del 3 por mil).

Por lo tanto, cuando los datos caen fuera de los límites $\mu \pm 3\sigma$, lo lógico es que haya alguna anomalía en el proceso, mientras que caen dentro, trabajamos con fiabilidad. Como la anchura del intervalo de alta fiabilidad $\mu \pm 3\sigma$ es precisamente 6σ , de ahí se ha acuñado el nombre de la metodología Seis Sigma.

La metodología Seis Sigma es introducida por Motorola en el año de 1982 por el ingeniero Bill Smith, como una estrategia de negocios y mejora de calidad, para mejorarse posteriormente y ser popularizada por General Electric. Seis sigma ha ido involucionando desde su aplicación meramente como herramienta de calidad hasta incluirse dentro de los objetivos clave de las empresas, como parte de la filosofía de actuación y abarcando toda su actividad. Aunque nació en las

empresas del sector industrial, muchas de sus herramientas se aplican con éxito en el sector servicios en la actualidad.

Fases en la metodología Seis Sigma

La metodología Seis Sigma persigue la reducción de la variación, los defectos y los errores en todos los procesos para así lograr aumentar la cuota de mercado, minimizar los costos e incrementar los márgenes de ganancia. Para implementar la metodología, se siguen distintas fases ordenadas en la ejecución de procesos con la finalidad de reducir su variabilidad. Estas fases son Definir el proceso, Medirlo, Analizar sus datos, Mejorarlo y Controlarlo.

Por tanto, el proceso Seis Sigma se caracteriza por cinco fases concretas:

- Definir el problema o defecto
- Medir y recopilar datos
- Analizar datos
- Mejorar
- Controlar

Las iniciales de estas cinco fases concretas en la metodología Seis Sigma (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) hacen que un nombre abreviado para ella sea metodología DMAMC. (Pérez, 2010, p.2)

Cada una de estas fases de la metodología Seis Sigma lleva asociada determinadas tareas y herramientas de trabajo para su implementación práctica.

En los apartados siguientes se especificarán las fases:

Fase Definir

Definir el problema y lo que el cliente requiere, es decir entender el problema y escuchar la “voz del cliente” del proceso, para definir cuáles son sus requerimientos y los “dolores” que tiene con respecto al resultado (output) del proceso. El entregable principal de esta etapa son los CCR (Critical Customer Requirements) o requerimientos críticos del cliente e identificar los objetivos del proyecto. Esta etapa es vital para definir el alcance del proceso que se va a analizar y el criterio con el cual se va a cuantificar su mejora.

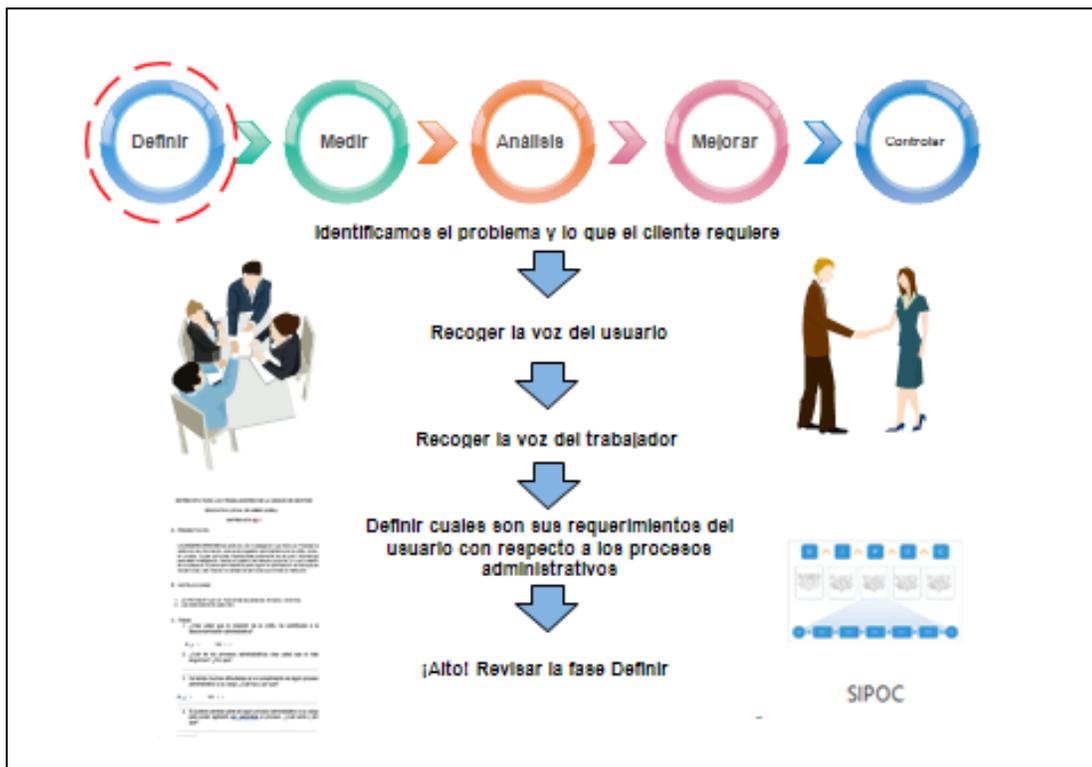


Figura 9: Descripción de la Fase Definir

Fuente: Elaboración Propia

Fase Medir

Consiste en la caracterización del proceso o procesos afectados, estudiando su funcionamiento/capacidad actual para satisfacer los requerimientos clave de los clientes de dicho proceso. En esta fase, se documentan los posibles modos de fallo y sus efectos al tiempo que se elaboran las primeras teorías sobre las causas de mal funcionamiento. Se realiza el plan de recogida de datos de las variables que afectan al proceso. El propósito de este estudio es asegurar que el sistema de medición sea el correcto. Además, determinan la variación en el proceso que es originado por la herramienta de medición.

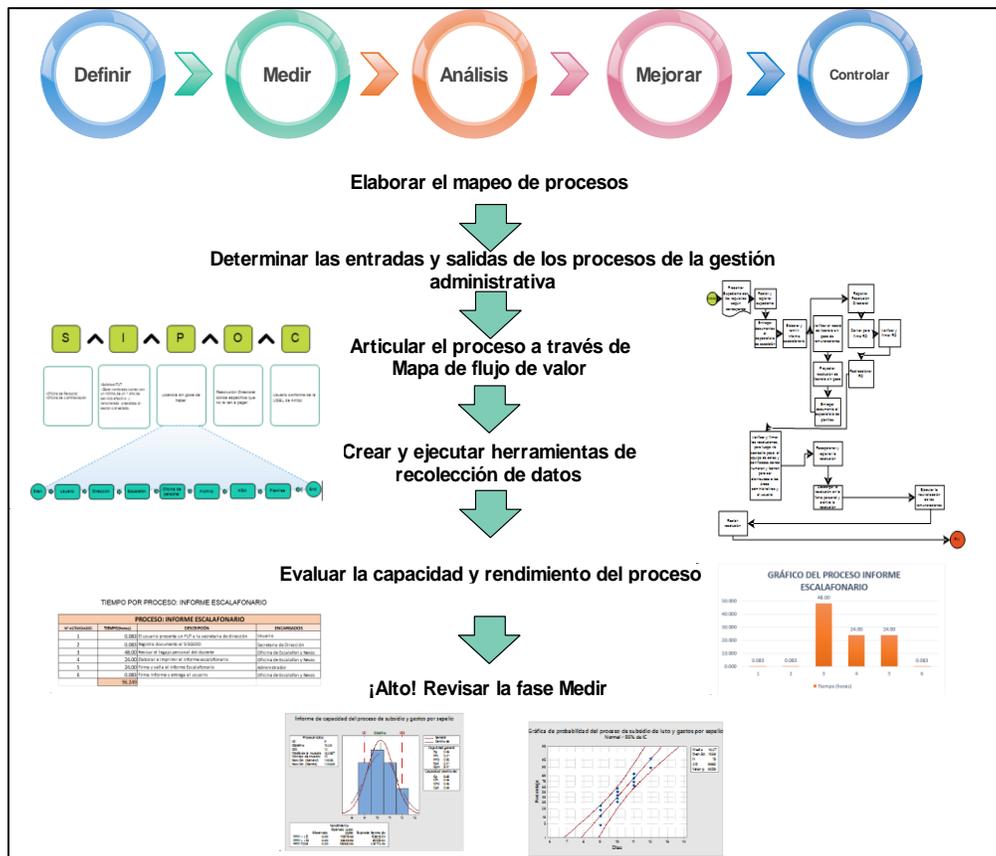


Figura 10: Descripción de la Fase Medir

Fuente: Elaboración Propia

Fase Analizar

La información recolectada es analizada y las causas de cualquier problema son descubiertas. Esto ocurre a través de herramientas como Histogramas, Diagrama de Espina de Pescado, Diagramas de barras, etc. El entregable principal es la causa raíz del problema.

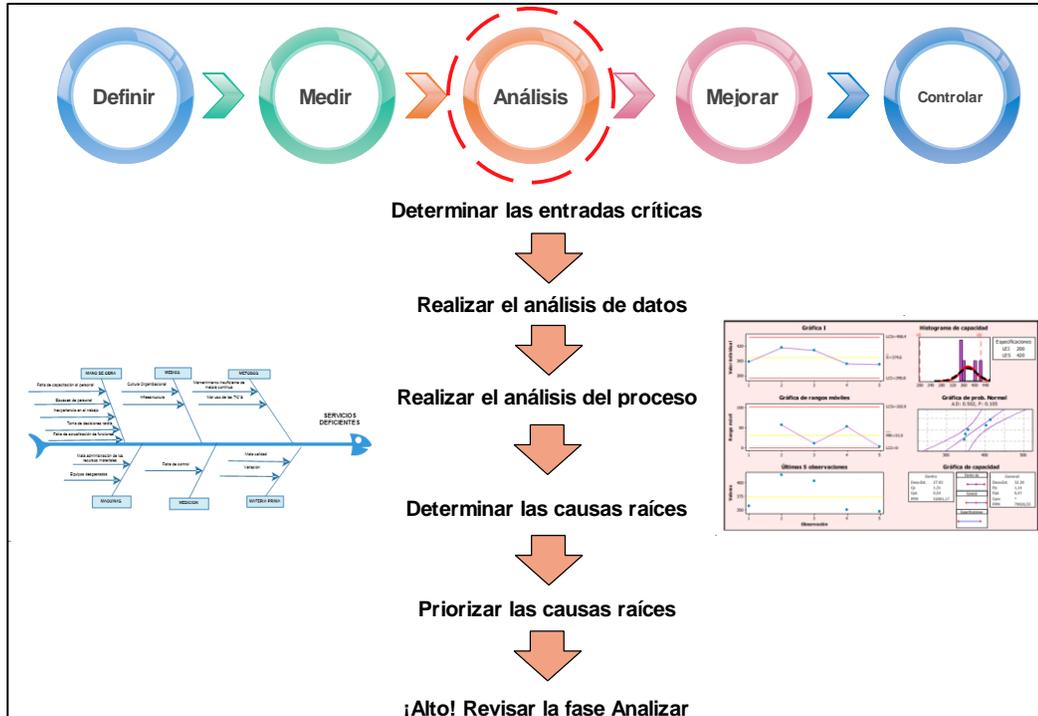


Figura 11: Descripción de la Fase Analizar

Fuente: Elaboración Propia

Fase Mejorar

Es esta la fase en la que se proponen, analiza, evalúan, determinan e implantan las soluciones para que el proceso alcance los resultados esperados.

Se genera una lluvia de ideas para identificar las características del proceso que se puedan mejorar y soluciones a corto, mediano y largo plazo, que puedan

eliminar o minimizar la causa del problema. El entregable principal de esta etapa es la o las soluciones que resuelvan de raíz el problema.

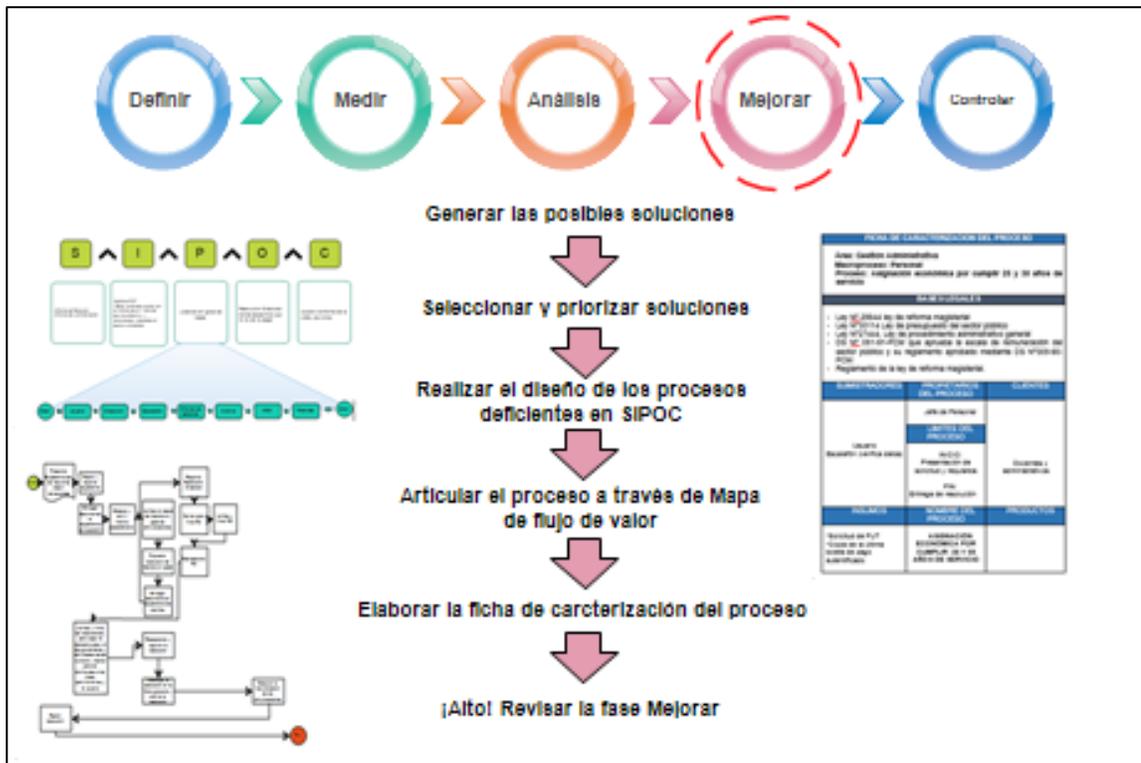


Figura 12: Descripción de la Fase Mejorar

Fuente: Elaboración Propia

Fase Controlar

La fase control consiste en diseñar y documentar los controles necesarios para asegurar que lo conseguido mediante el proyecto Seis Sigma se mantenga una vez que se hayan implementado los cambios. Cuando se han logrado los objetivos y la misión sede por finalizada, el equipo informa a la dirección y se disuelve.

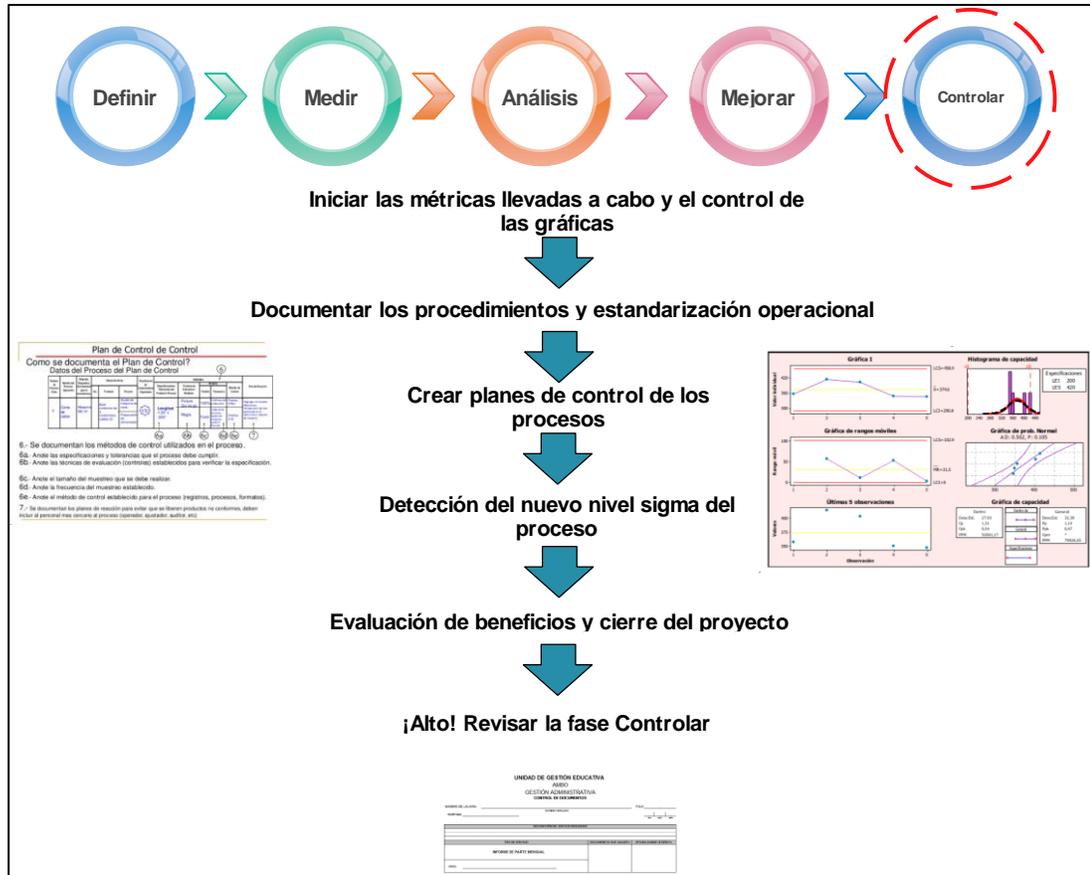


Figura 13: Descripción de la Fase Controlar

Fuente: Elaboración Propia

Herramientas de la metodología Lean Seis Sigma

Algunas herramientas que cuenta la metodología son:

- Planillas recogidas de datos

Las plantillas se utilizan con el propósito de recoger datos de forma ordenada y sistemática. La forma y estructura de una plantilla para recoger información presenta múltiples variedades en función de la finalidad para la que ha sido diseñada. Así por ejemplo, una plantilla para localizar defectos puede consistir en un dibujo del producto sobre el que se señala dónde se

han detectado los defectos. Otras plantillas tienen sencillamente forma de tabla para enumerar defectos y sus frecuencias, o para anotar los valores que posteriormente servirán para la construcción de histogramas o gráficos de control.

A modo de ejemplo, en la Tabla 1 se presenta una plantilla diseñada para recoger las incidencias de producción en una empresa castellano-leonesa que envasa y comercializa legumbres. Dicha empresa dispone de tres máquinas de envasado, una de control manual (máquina A), y dos automáticas, (máquinas B y C). (Huerga y Abad, 2000, p.6)

	Fotocélula					Mal arrastre de papel					Mal marcado de fechas					Mala soldadura					Fallo carrusel					Problema agrupadora				
	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V	L	M	X	J	V
Máquina A																														
Máquina B																														
Máquina C																														

Tabla 1: Plantilla para recoger las incidencias de producción

Fuente: Huerga & Abad, 2000, p.6

- **Histogramas**

Los histogramas son una representación gráfica de un conjunto de datos que se utilizan habitualmente para visualizar los datos generados por las hojas o plantillas donde se ha recopilado la información. La forma del histograma suele poner de manifiesto características importantes de la población de la cual se extrajeron los datos, sobre todo si, a la vez que

se representa el histograma, se señalan los límites de especificación dentro de los cuales debe permanecer el producto o proceso.

Para construir un histograma se agrupan los datos en intervalos (entre 5 y 15) dependiendo del recorrido de los mismos, R , siendo $R = \text{valor máximo} - \text{valor mínimo}$. La amplitud, a , de cada intervalo se deduce entonces de la relación:

$$a = \frac{R}{\text{n}^\circ \text{ de intervalos}}$$

En la representación correspondiente, se marcan los extremos de los intervalos sobre el eje de abscisas y sobre cada uno de ellos se coloca un rectángulo de altura proporcional a la frecuencia correspondiente. Si se representan histogramas para distintas situaciones, como datos provenientes de diferentes máquinas o de distintos operarios suelen ponerse de manifiesto dónde se localizan los problemas para atajarlos convenientemente.

La Figura 14 muestra un histograma realizado a partir de los pesos de los paquetes de legumbres secas envasados por la máquina A de la citada empresa. Los pesos se han recogido durante 3 días tomando en cada uno de ellos una muestra de tamaño 80.

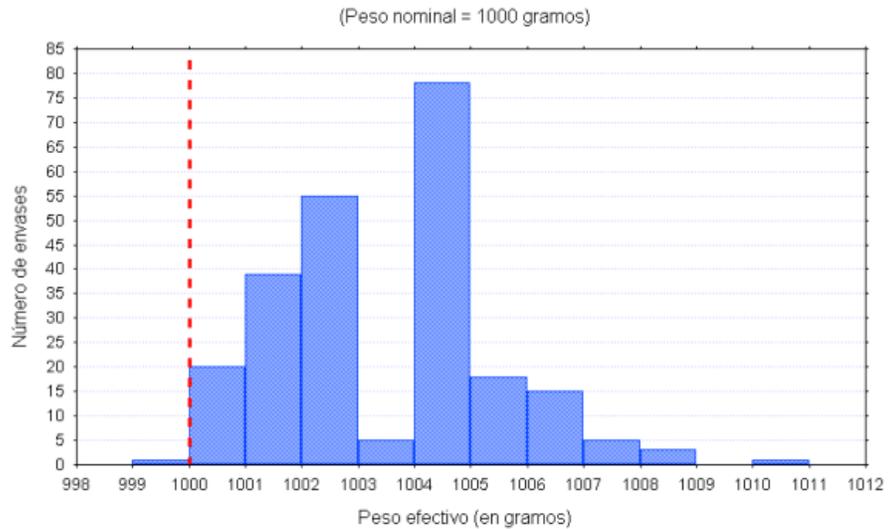


Figura 14: Histograma

Fuente: Huerga & Abad, 2000

La observación del histograma pone de manifiesto que la máquina considerada produce dentro de las especificaciones que, según la normativa vigente, son 1000 ± 15 g. No obstante, la práctica totalidad de la producción está por encima del valor nominal, estando el peso más frecuente entre 1004 g. y 1005 g., lo que indica que podría ajustarse la máquina envasadora con mayor precisión. (Huerga y Abad, 2000, p.6)

- **Diagramas causa-efecto**

El objetivo de un diagrama causa-efecto es identificar y eliminar la causa o causas que originan los problemas, en lugar de acabar sólo con los efectos o síntomas visibles del mismo. El diagrama consiste básicamente en una línea central y un conjunto de ramas que representan las relaciones entre los efectos observados y las causas que los producen, y que confluyen en dicha línea central. Este diagrama también se

denomina “diagrama de ISHIKAWA” o “diagrama de espina de pescado”, dada su apariencia final.

Para construir un diagrama causa-efecto, primero se debe identificar o definir el problema, que se situará en la parte derecha del diagrama. Posteriormente hay que concretar las posibles causas que dan lugar al problema, en cuya tarea resulta de utilidad realizar un brainstorming para aportar ideas. Las causas señaladas se colocan, agrupadas en cuatro o seis grupos, en las ramas principales. Estas ramas principales suelen englobar la mano de obra, la maquinaria, los materiales, los métodos, el medio ambiente y el mantenimiento. Cada rama principal está integrada a su vez por varias ramas, que recogen las causas secundarias, y así sucesivamente hasta conseguir el grado de desagregación deseado. Un diagrama genérico se presenta a continuación. (Huerga y Abad, 2000, p.8)

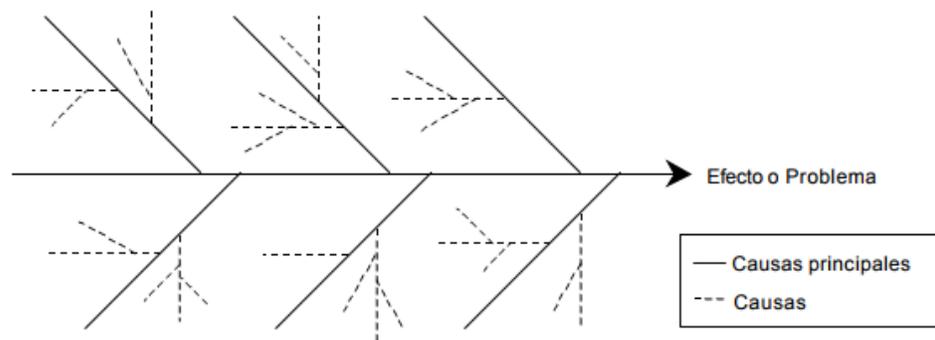


Figura 15: Diagrama Causa – Efecto

Fuente: Huerga & Abad, 2000

Métricas

Las mejoras de las métricas pueden tener un impacto muy significativo en los resultados del negocio, al reducir la oportunidad de tener defectos.

Es de suma importancia medir la capacidad del proceso en términos cuantificables y monitorear las mejoras a través del tiempo.

Sigma (σ) es una letra del alfabeto griego usada para representar la distribución o dispersión alrededor de la media de cualquier proceso.

Seis Sigma es una filosofía de administración enfocada a la mejora de los procesos, manteniéndolos en el valor objetivo y reduciendo la variación.

Definiciones básicas⁵:

- Unidad (U): Es un artículo producido o procesado.
- Defecto (D): Cualquier evento que no cumpla la especificación de un CTQ.
- Defectuoso: Una unidad que tiene uno o más defectos.
- Defectos por unidad (DPU): Es la cantidad de defectos en un producto

$$DPU = \frac{D}{U}$$

- Oportunidad de defectos (O): Cualquier acontecimiento que pueda medirse y de una *oportunidad* de no satisfacer un requisito del cliente.
- Defectos por oportunidad (DPO):

⁵ Forrest W. Breyfogle III. Implementing Six Sigma Ed. John Wiley & Sons, Inc.1999

$$DPO = \frac{D}{U \times O}$$

- Defectos por millón de oportunidades (DPMO): Es el número de defectos encontrados en cada millón de unidades.
- Capacidad del proceso
- Rendimiento estándar o de primera pasada Y_{FT} : Es el porcentaje de producto sin defectos antes de realizar una revisión del trabajo efectuado.
- Rendimiento al final o de última pasada: Y_{LT} : Es el porcentaje de producto sin defectos después de realizar la revisión del trabajo.

Rendimiento de primera pasada (YFT) y última pasada (YLP)

Los resultados y el número de defectos pueden medirse antes o después de que se detecten, corrijan o revisen los defectos. Los resultados se miden en % y el número de efectos en defectos por oportunidad (DPO) o defectos por millón de oportunidades (DPMO).⁶

Observemos la siguiente figura:

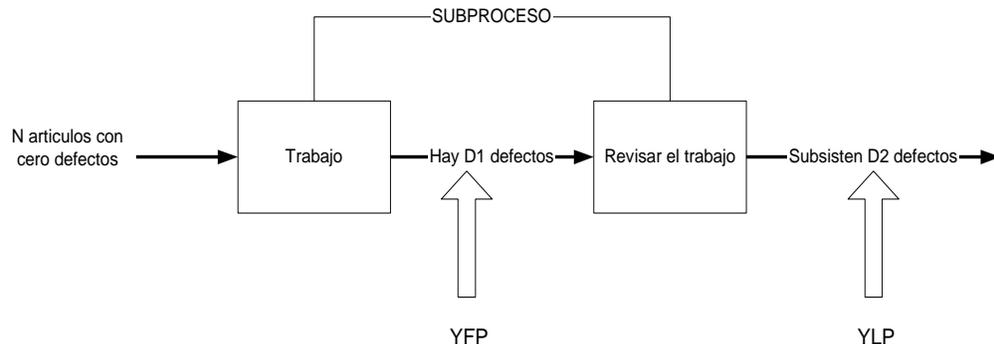


Figura 16: Rendimiento de primera pasada (YFT) y última pasada (YLP)

Fuente: Huerga & Abad, 2000

⁶ Forrest W. Breyfogle III. Implementing Six Sigma Ed. John Wiley & Sons, Inc.1999

En este subproceso podemos observar la entrada de N artículos con cero defectos, se realiza un trabajo en el cual hay D1 defectos, resultando el rendimiento de primera pasada (YFP), después se revisa el trabajo y al final subsisten D2 defectos, siendo este el rendimiento de la última pasada (YLP).

Rendimiento real o estándar (Y_{RT})

Mide la probabilidad de pasar por todos los subprocesos sin un defecto = El producto del resultado de cada paso:

$$Y_{FP_1} \times Y_{FP_2} \times Y_{FP_3} \times \dots \times Y_{FP_n}$$

Rendimiento sensible a pasos y defectos en los pasos.

Rendimiento Normal (Y_N)

El rendimiento normal mide el promedio de rendimientos por los pasos del proceso.

Es el promedio **exponencial** basado en el número de pasos del proceso, no es un promedio aritmético.

$$Y_N = \sqrt[n]{Y_{RT}}, \text{ donde } n \text{ es igual al número de pasos en el proceso.}$$

Variación a largo plazo vs. Variación a corto plazo (Z-Value)

Largo plazo: son los datos tomados durante un periodo de tiempo suficientemente largo y en condiciones suficientemente diversas para que sea probable que el proceso sufra algunos cambios y otras causas especiales.

Corto plazo: datos recogidos durante un periodo de tiempo suficientemente corto para que sea improbable que haya cambios y otras causas especiales.

Para el cálculo de datos a largo plazo a partir de datos a corto plazo restamos 1.5, debido a los desplazamientos que sufre la media debido al cambio natural en los procesos.

$$Z_{ST} = Z_{LT} + 1.5$$

$$Z_{Benchmark} = Z_{YN} + 1.5$$

Donde:

Z_{ST} - Z a corto plazo.

Z_{LT} - Z a largo plazo.

Y_N - Rendimiento Normal

Sigma	DPMO	YIELD	Sigma	DPMO	YIELD
6	3.4	99.99966%	2.9	80,757	91.9%
5.9	5.4	99.99946%	2.8	96,801	90.3%
5.8	8.5	99.99915%	2.7	115,070	88.5%
5.7	13	99.99866%	2.6	135,666	86.4%
5.6	21	99.9979%	2.5	158,655	84.1%
5.5	32	99.9968%	2.4	184,060	81.6%
5.4	48	99.9952%	2.3	211,855	78.8%
5.3	72	99.9928%	2.2	241,964	75.8%
5.2	108	99.9892%	2.1	274,253	72.6%
5.1	159	99.984%	2	308,538	69.1%
5	233	99.977%	1.9	344,578	65.5%
4.9	337	99.966%	1.8	382,089	61.8%
4.8	483	99.952%	1.7	420,740	57.9%
4.7	687	99.931%	1.6	460,172	54.0%
4.6	968	99.90%	1.5	500,000	50.0%
4.5	1,350	99.87%	1.4	539,828	46.0%
4.4	1,866	99.81%	1.3	579,260	42.1%
4.3	2,555	99.74%	1.2	617,911	38.2%
4.2	3,467	99.65%	1.1	655,422	34.5%
4.1	4,661	99.53%	1	691,462	30.9%
4	6,210	99.38%	0.9	725,747	27.4%
3.9	8,198	99.18%	0.8	758,036	24.2%
3.8	10,724	98.9%	0.7	788,145	21.2%
3.7	13,903	98.6%	0.6	815,940	18.4%
3.6	17,864	98.2%	0.5	841,345	15.9%
3.5	22,750	97.7%	0.4	864,334	13.6%
3.4	28,716	97.1%	0.3	884,930	11.5%
3.3	35,930	96.4%	0.2	903,199	9.7%
3.2	44,565	95.5%	0.1	919,243	8.1%
3.1	54,799	94.5%			
3	66,807	93.3%			

Figura 17: Tabla de conversión de capacidad del proceso en Sigma

Fuente: Forrest W. Breyfogle III

2.3. Bases Legales

- ✓ Constitución Política del Perú
- ✓ Ley N° 28044, Ley General de Educación
- ✓ Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado
- ✓ Ley N° 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública
- ✓ Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General
- ✓ Ley N° 29060, Ley del Silencio Administrativo
- ✓ Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial
- ✓ Ley N° 27806, ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- ✓ Ley N° 28716, Ley de Control Interno de las Entidades del Estado
- ✓ Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil
 - ✓ Ley N° 298449, Ley que establece la Eliminación Progresiva del Régimen Especial de Contratación Administrativo de Servicio
- ✓ Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público
- ✓ Decreto Supremo N° 011-2012-ED, Reglamento de la Ley N° 28044
- ✓ Decreto Supremo N° 005-90-PCM, Reglamento de Organización y Función de las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativa
- ✓ Decreto Supremo N° 015-2002-ED, Reglamento de Organización y Función de las Direcciones Regionales de Educación y Unidades de Gestión Educativas

- ✓ Decreto supremo N° 004-2013-ED, Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial
- ✓ Decreto supremo N° 007-2010-PCM, Texto Único Ordenado (TUO) de la Normativa del Servicio Civil
- ✓ Decreto Supremo N° 008-2002-TR-Reglamento del TUO de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo

2.4. Definición de términos

- **Procesos:** Conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o un servicio para un cliente interno o externo. (Agudelo, 2006)
- **Subprocesos:** es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito. Un Subproceso es un Proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte de un Proceso más grande. El proceso más grande se conoce como proceso Padre y el Subproceso como proceso hijo.
- **Actividad:** Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los

propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.

- **Tarea:** Es un término empleado para referirse a la práctica de una obligación o a la realización de una actividad, bien sea en el ámbito educativo, en el hogar y también en el ámbito laboral.
- **Tiempo:** Es el período de duración en el que se desarrolla una acción o suceso, sea largo o corto.
- **Calidad:** Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado. (Deming, 1989)
- **Six sigma:** Es un enfoque hacia la calidad orientado a resultados y enfocado a proyectos. Es una forma de medir y establecer metas para reducir los defectos en productos y servicios, que se relaciona directamente con los requerimientos de los clientes. (Jay, 2003)
- **Planificación:** el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos. (Jiménez, 1995)
- **Organización:** el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer las determinaciones políticas y lograr los objetivos. (Koontz & Weihrich, 1999)
- **Dirección:** Es conducir a la empresa teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que disponga.

Su objetivo es alcanzar al máximo rendimiento de todos los empleados.
(Chiavenato, 2002)

- **Control:** Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.(Melinkoff,1990)
- **MOF:** Manual de Organización y Función (MOF) es un documento normativo de la estructura y determinación de funciones, responsabilidades y atribuciones, establecidas en el marco del Reglamento de Organización y Funciones de la Universidad Nacional del Centro del Perú, para el cumplimiento de su misión y objetivos. (Ríos, 2012)
- **ROF:** es un instrumento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos, conteniendo las funciones específicas de sus órganos y unidades orgánicas, señalando sus relaciones y responsabilidades.
(Ríos, 2012)

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Alcance de investigación

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Dicho de otra manera, busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Hernández, (2014, p. 92)

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

- La población está comprendida por los 40 trabajadores de la UGEL Ambo
- La población en cuanto a los docentes de la provincia de Ambo es de 35.

3.2.2. Muestra

- El tamaño de muestra en cuanto a los trabajadores de la UGEL comprende de 38.

$n = \frac{N * Z_{1-\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha}^2 * p * q}$		
Tamaño de la población	N	40
Error Alfa	α	0.05
Nivel de Confianza	1- α	0.95
Z de (1- α)	Z (1- α)	2.58
Prevalencia de la Enfermedad	p	0.50
Complemento de p	q	0.50
Precisión	d	0.05
Tamaño de la muestra	n	37.79

Tabla 2: Muestra de Trabajadores

Fuente: elaboración propia

- Por tanto, el tamaño de muestra a los docentes comprende de 33.

$n = \frac{N * Z_{1-\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha}^2 * p * q}$		
Tamaño de la población	N	35
Error Alfa	α	0.05
Nivel de Confianza	1- α	0.95
Z de (1- α)	Z (1- α)	2.58
Prevalencia de la Enfermedad	p	0.50
Complemento de p	q	0.50
Precisión	d	0.05
Tamaño de la muestra	n	33.30

Tabla 3: Muestra de Docentes

Fuente: elaboración propia

3.3. Técnicas de recojo de datos

- ✓ OBSERVACIÓN: Se aplicó esta técnica porque es el proceso de conocimiento de la realidad factual, mediante el contacto directo del sujeto cognoscente y el objeto o fenómeno por conocer, es decir la focalización de la conciencia en algún objeto o persona a observar (Ñaupay & Mejia & Ramirez & Villagómez, p.152).
- ✓ CUESTIONARIO: Es una excelente técnica por el medio tal cual se formula un conjunto sistemático de preguntas escritas, en una cédula, que están relacionadas a las hipótesis del trabajo y por ende a las variables e indicadores de investigación. (Ñaupay & Mejia & Ramirez & Villagómez, p.158).
- ✓ ENTREVISTAS: Sirve para recopilar información confiable y válida, para probar hipótesis de trabajo, es necesariamente estructurada, planificada y obedece a un conjunto de pautas para su preparación, su aplicación, y análisis e interpretación de los datos e informaciones recogidas. (Ñaupay & Mejia & Ramirez & Villagómez, p.163).

3.4. Instrumentos de recolección de datos y validación de instrumento

SE ELABORA PARA DAR RESPUESTA A LOS OBJETIVOS:

- ✓ LISTA DE COTEJO: Se aplicó esta herramienta porque nos sirve a la observación a la vez sirve para inventariar métodos, técnicas, estrategias, equipos, materiales en general, bibliotecas, departamento o divisiones administrativas de todo orden etc. (Ñaupay & Mejia & Ramirez & Villagómez, p.155).

- ✓ ESCALAS DE ACTITUDES Y OPINIONES: Es un excelente instrumento de medición que a diferencia de los cuestionarios requieren de estandarización y una preparación más cuidadosa. (Ñaupay & Mejia & Ramirez & Villagómez, p.171).
- ✓ ESCALAS NUMÉRICAS: No sólo sirve para conocer mejor a las personas o las cosas, merced a la colaboración de árbitros que expresen su opinión de manera preestablecida, sino también para estudiar los criterios y aptitudes de esos árbitros. (Landseheere 1971:63).

SE DIO USO DE LOS SIGUIENTES PROGRAMAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOLECTADOS A TRAVES DE LAS TÉCNICAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN.

- ✓ SPSS V24
- ✓ MINITAB V17
- ✓ SIPOC
- ✓ EXCEL 2016

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Desarrollo según la metodología Lean Six Sigma

La metodología de procesos Lean Six Sigma brinda mejoras medibles y significativas a procesos existentes que caen por debajo de sus especificaciones. Es debido a que el proceso de gestión administrativa no está alcanzando las especificaciones de los clientes que se iniciará con la puesta en marcha de esta herramienta de calidad aplicando las etapas del Modelo DMAIC.

4.1.1. DEFINIR

A. Nombre de la Institución

Unidad de Gestión Educativa Local de Ambo (UGEL).

B. Datos Generales

UBICACIÓN	Ayancocha N°3 (Misma plaza Ayancocha)
DEPARTAMENTO	Huánuco
PROVINCIA	Ambo
DISTRITO	Ambo

Tabla 4: Ubicación de la UGEL Ambo

Fuente: elaboración propia

C. Rubro del Negocio

Educación

D. Gestión Administrativa

Objetivos Estratégicos

- a) Administrar eficazmente los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos asignados a la UGEL Ambo, en un marco de equidad y transparencia.

- b) Lograr que el personal de la Sede y Directivos de las Instituciones Educativas, estén capacitados en gestión administrativa.

E. Funciones

- a) Proporcionar oportunamente los recursos económicos, bienes y servicios que demande la prestación del servicio de las Instituciones Educativas del ámbito, en un marco de equidad y transparencia mediante la ejecución eficaz de los recursos presupuestarios de la Unidad de Gestión Educativa Local.
- b) Participar en las modificaciones presupuestales necesarias, en coordinación con el Área de Gestión Institucional, a fin de lograr un mejor cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.
- c) Asesorar a las instituciones y programas educativos en la elaboración y ejecución de sus presupuestos.
- d) Elaborar el calendario de pagos de la UGEL Ambo, y tramitar los requerimientos a las instancias correspondientes en los demás casos, para garantizar la disponibilidad oportuna de los recursos presupuestales.
- e) Aplicar los procesos técnicos de los sistemas de personal, abastecimiento, contabilidad y tesorería, en las dependencias administrativas a su cargo, de conformidad a la normatividad emitida para cada sistema administrativo.
- f) Mejorar permanentemente los procesos técnicos de la gestión administrativa, simplificando su ejecución.
- g) Conciliar la información contable, administrativa y presupuestal del ejercicio fiscal, en los niveles administrativos y plazos correspondientes.

- h) Promover y proponer convenios y contratos en materia de gestión administrativa.
- i) Adecuar, orientar, coordinar y supervisar el cumplimiento de normas y procedimientos en los sistemas que administra.
- j) Administrar el personal, los recursos materiales y financieros y bienes patrimoniales de la sede institucional y de las instituciones y programas educativos a su cargo.
- k) Mantener actualizados la base de datos del registro escalafonario, realizar el levantamiento o formulación del inventario de bienes patrimoniales y de inmuebles, también el acervo documental de la sede institucional y de las instituciones y programas educativos a su cargo.
- l) Emitir y aprobar resoluciones sobre acciones del sistema de personal.
- m) Elaborar y desarrollar el Plan de capacitación y actualización del personal docente y administrativo, coordinando su ejecución.
- n) Mantener actualizado el margesí de bienes inmuebles de su ámbito territorial, efectuando el saneamiento físico legal de aquellos que lo requieran, en coordinación con las instancias correspondientes.
- o) Elaborar y difundir normas técnicas para el adecuado mantenimiento de los locales escolares, en coordinación con la comunidad, con la Gerencia Regional Educación y el órgano competente de la Sede central del Ministerio de Educación.
- p) Administrar los contratos administrativos de servicios.
- q) Cumplir otras funciones que se le asigne.

Personal del Área Administrativa

Tipo de entidad	Nombre de la entidad	DNI	Nombres		Sexo	Celular	Correo Personal	Nombre de puesto que esta desarrollando actualmente	Régimen laboral / Modalidad contractual
UGEL	AMBO	22422200	Francisco	PEREZ NAUPAY Francisco	M	#939624297	francope2014@gmail.com	DIRECTOR GENERAL	Ley 29944 (Ley de Reforma Magisterial)
UGEL	AMBO	43574366	D' yana K.	HUAMAN CANO D' yana K.	F	#949923776	yachi_2015@hotmail.com	SECRETARIA D.	Decreto Legislativo 276
UGEL	AMBO	22503419	Joaquin	ALBORNOZ IRRIBAREN Joaquin	M	#996538694	jalbornozirribaren@gmail.com	JEFE DE AGA	Decreto Legislativo 276
UGEL	AMBO	46935375	Maleny Isabel	TELLO ROSARIO Maleny Isabel	F	954172838	male_tello@hotmail.com	SEC. A.G.A	Decreto Legislativo 1057 (CAS)
UGEL	AMBO	71530428	Noelia Lorena	ARIAS JIMENEZ Noelia Lorena	F	941191846	noeliarias@outlook.es	BIENES PATRIMONIALES	Decreto Legislativo 1057 (CAS)
UGEL	AMBO	22530130	Alfredo	OSTOS MIRAVAL Alfredo	M	#962677916	alosmi@hotmail.com	RESP. ABASTECIMIENTO	Decreto Legislativo 1057 (CAS)
UGEL	AMBO	80026354	Edgardo Omar	MINAYA DAVILA Edgardo Omar	M	990589222	omareminaya17@hotmail.com	RESP. CONTABILIDAD	Decreto Legislativo 1057 (CAS)
UGEL	AMBO	22509038	Delina	ROSALES VILLAVICENCIO Delina	F	967697407	derovi_74@hotmail.com	ENG. TESORERIA	Decreto Legislativo 1057 (CAS)
UGEL	AMBO	22640928	Jose German	SANCHEZ BRAVO Jose German	M	942081511	josebe17@hotmail.com	ENG. PERSONAL	Decreto Legislativo 276
UGEL	AMBO	42465683	Etel	CAMACHO ROBLES Etel	M	962676665	xtzyamaha@hotmail.com	ESCALAFON Y NEXOS	Decreto Legislativo 1057 (CAS)
UGEL	AMBO	42674807	Victor Hugo	VALDERRAMA BUSTAMANTE Victor Hugo	M	938912831	invalderramab@hotmail.com	RESP. PLANILLA	Decreto Legislativo 1057 (CAS)
UGEL	AMBO	22409170	Diogenes Alberto	TELLO MONTES Diogenes Alberto	M	#950482663	d.tellomontes@gmail.com	JEFE DE CONST. DE PAGO	Decreto Legislativo 276
UGEL	AMBO	47764559	Zulma	DE LA CRUZ VILLANUEVA Zulma	F	942177639	zulmadelacruz@outlook.com	RESPONSABLE DE ARCHIVO	Decreto Legislativo 1057 (CAS)
UGEL	AMBO	22660302	Pablo F.	SOLIS ECHEVARRIA Pablo F.	M	967759527	solis_abog@hotmail.com	ASESORIA JURIDICA	Decreto Legislativo 1057 (CAS)

Figura 18: Personal del Área Administrativa

Fuente: UGEL Ambo

F. Perfil Organizacional

Misión

“Brindamos un servicio educativo integral de calidad; haciendo uso de Tecnologías de la Información y la comunicación; con la participación de la sociedad organizada promoviendo la calidad de vida, preservando la ecología y cultivando y practicando valores”.

Visión

“Ser una instancia de Gestión Educativa autónoma que promueva una educación holística, ambiental, competitiva y democrática, orientada al desarrollo sostenible de la provincia de Ambo”.

Objetivos Estratégicos

- Contribuir en la formación integral de los educandos como personas y ciudadanos con capacidad para contribuir la democracia, el bienestar y el desarrollo local, regional y nacional.
- Lograr una educación de calidad acorde a nuestra cultura provincial.
- Mejorar la calidad del desempeño y la condición profesional de los docentes.
- Ampliar y mejorar la cobertura de educación de calidad en el nivel inicial, primaria y secundaria.
- Reducir el analfabetismo.
- Mejorar la implementación de la infraestructura de las instituciones y programas educativos preferentemente en las zonas de menores recursos.
- Buscar el incremento y fuentes de financiamiento para el sector.

Valores

- Justicia
- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Transparencia
- Perseverancia
- Solidaridad

G. Organigrama

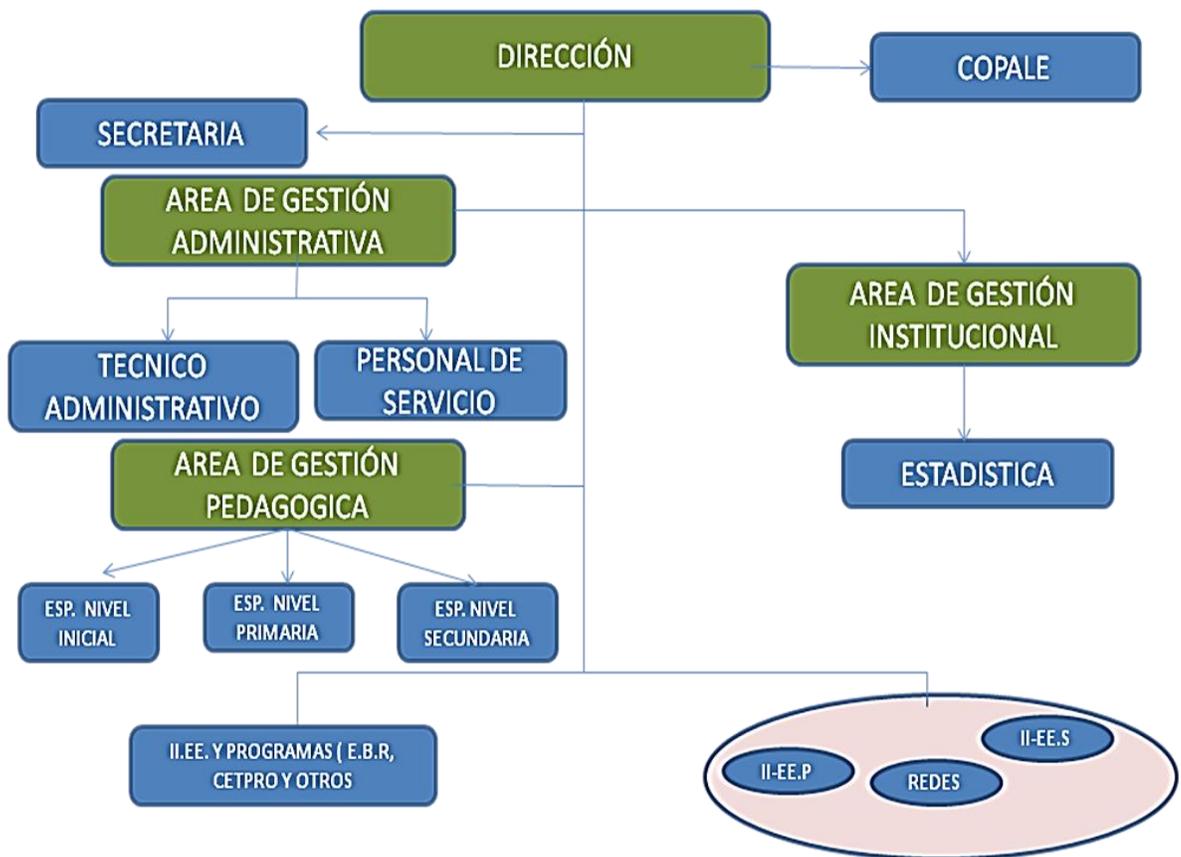


Figura 19: Organigrama de la UGEL Ambo

Fuente: UGEL Ambo

H. Análisis FODA de la Gestión Administrativa

ÁREA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Actitud positiva del personal atendiendo al público con calidad y transparencia.	D1	Limitados recursos para modernizar y fortalecer la gestión administrativa.
F2	Autonomía Administrativa de la UGEL-Ambo	D2	Insuficiente personal administrativo en la Sede de la UGEL-Ambo
F3	Se cumple con los compromisos de pago, remuneraciones y otros.	D3	Inexistencia de la página WEB de la UGEL.
F4	Atención rápida a los usuarios en el trámite documentario.	D4	Limitado número de personal en el área.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	O1. Predisposición de fuentes cooperantes para involucrar la participación en proyectos de educación.	A1	Continuidad de la política educativa del estado.
O2	O2. Presencia de Programas de apoyo Económico.	A2	Globalización de la educación y la incidencia de los mercados del conocimiento.
O3	O3. Implementación de la página WEB de la UGEL.	A3	Normatividad centralizada
O4	04. Presencia de presupuesto necesario implementación de tecnología..	A4	Violencia Social y desarticulación de la educación con respecto a problemas sociales.
		A5	Uso y abuso indiscriminado de licencias por el personal docente.

Tabla 5: FODA del Área de Gestión Administrativa

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. MEDIR

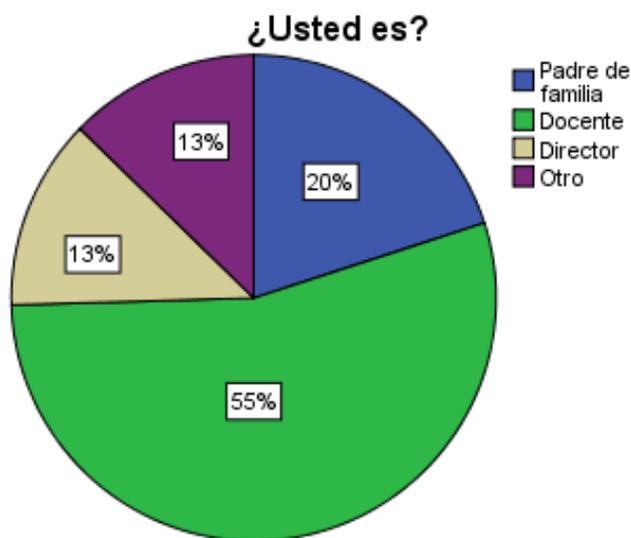
A. Análisis del Cuestionario N°1 a los Usuarios de la UGEL de Ambo

Se realizó este cuestionario para 33 usuarios de la UGEL Ambo, donde se vio casos que algunos usuarios marcaron más de un proceso deficiente. Con los siguientes resultados pudimos obtener a 5 procesos por mejorar, más adelante se analiza a detalle.

1. ¿Usted es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Padre de familia	11	20,0	20,0	20,0
	Docente	30	54,5	54,5	74,5
	Director	7	12,7	12,7	87,3
	Otro	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°1 – Elaboración propia

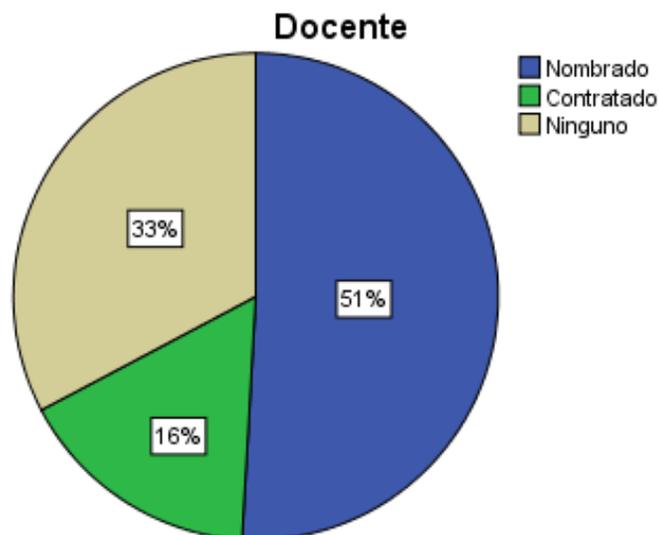


Fuente: Cuestionario N°1 – Elaboración propia

2. Docente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nombrado	28	50,9	50,9	50,9
	Contratado	9	16,4	16,4	67,3
	Ninguno	18	32,7	32,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°1 – Elaboración propia



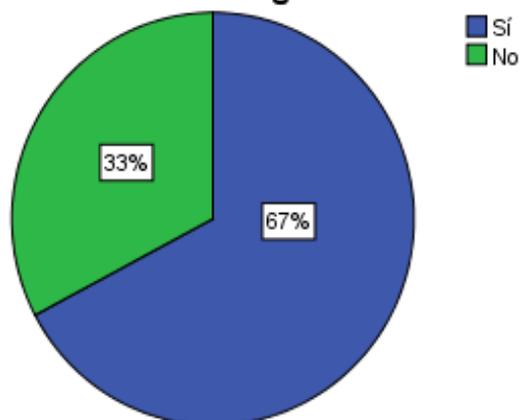
Fuente: Cuestionario N°1 – Elaboración propia

3. ¿Ha tenido algún problema e inconveniente en el área administrativa al realizar algún trámite?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	37	67,3	67,3	67,3
	No	18	32,7	32,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°1 – Elaboración propia

¿Ha tenido algún problema e inconveniente en el área administrativa al realizar algún trámite?



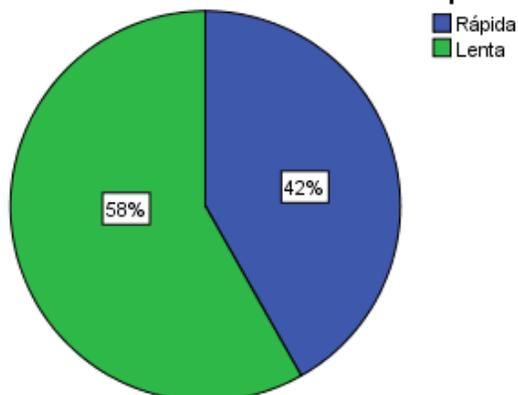
Fuente: Cuestionario N°1 – Elaboración propia

4. ¿Cuándo realiza un trámite administrativo en la UGEL Ambo como es la respuesta?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
o	Válida				
	Rápida	23	41,8	41,8	41,8
	Lenta	32	58,2	58,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°1 – Elaboración propia

¿Cuando realiza un trámite administrativo en la UGEL Ambo como es la respuesta?

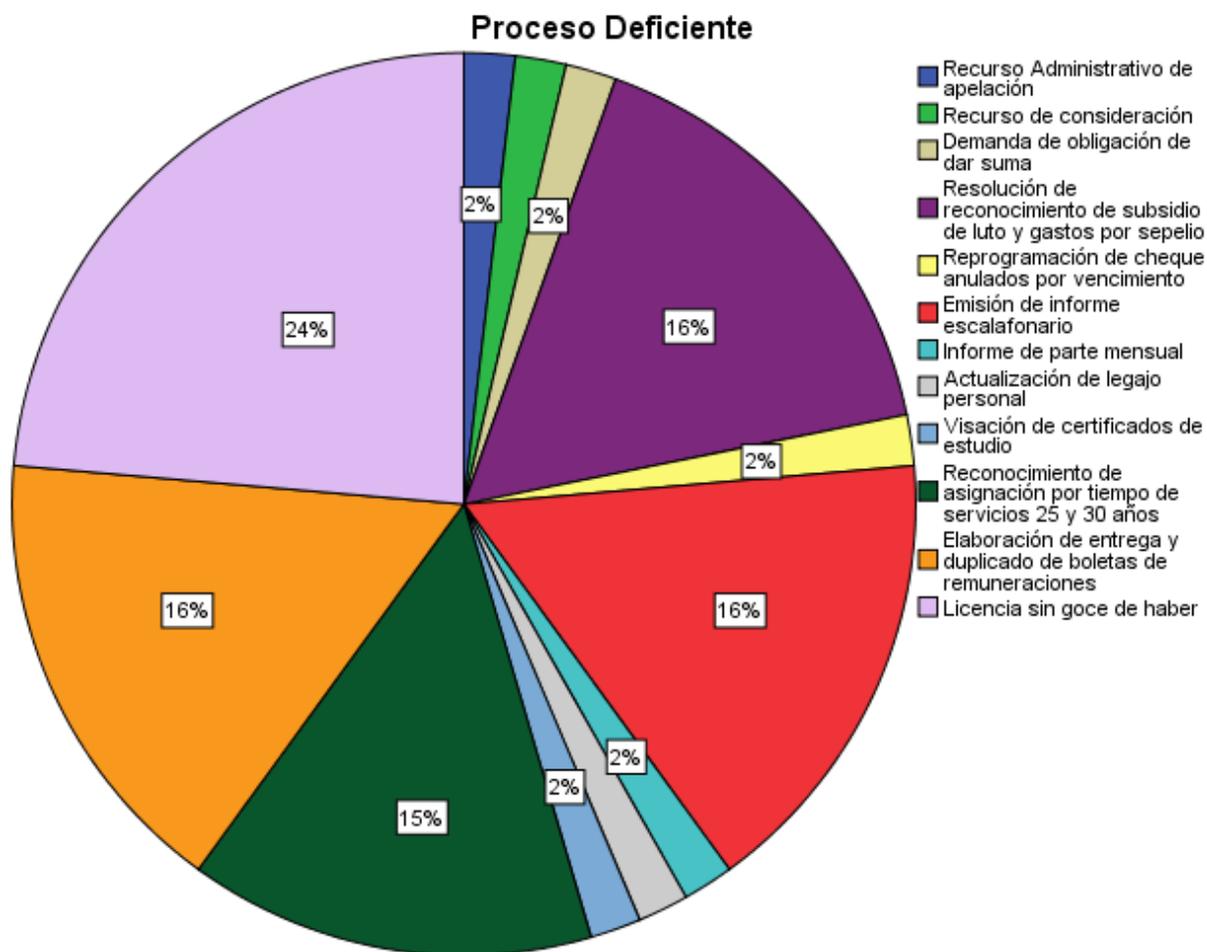


Fuente: Cuestionario N°1 – Elaboración propia

5. Proceso Deficiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
o	Válido				
	Recurso Administrativo de apelación	1	1,8	1,8	1,8
	Recurso de consideración	1	1,8	1,8	3,6
	Demanda de obligación de dar suma	1	1,8	1,8	5,5
	Resolución de reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio	9	16,4	16,4	21,8
	Reprogramación de cheque anulados por vencimiento	1	1,8	1,8	23,6
	Emisión de informe escalafonario	9	16,4	16,4	40,0
	Informe de parte mensual	1	1,8	1,8	41,8
	Actualización de legajo personal	1	1,8	1,8	43,6
	Visación de certificados de estudio	1	1,8	1,8	45,5
	Reconocimiento de asignación por tiempo de servicios 25 y 30 años	8	14,5	14,5	60,0
	Elaboración de entrega y duplicado de boletas de remuneraciones	9	16,4	16,4	76,4
	Licencia sin goce de haber	13	23,6	23,6	100,0
Total	55	100,0	100,0		

Fuente: Cuestionario N°1 – Elaboración propia



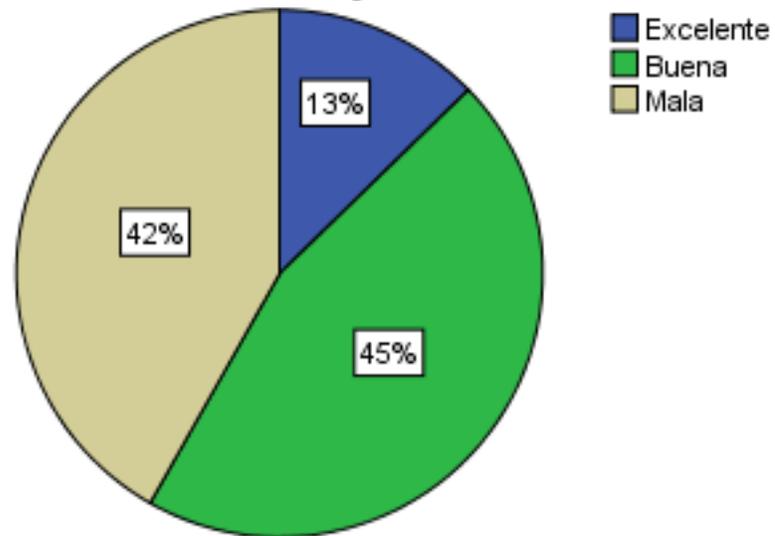
Fuente: Cuestionario N°1 – Elaboración propia

6. ¿Cuándo solicita un trámite en la UGEL Ambo la atención prestada por parte de los trabajadores es?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	7	12,7	12,7	12,7
	Buena	25	45,5	45,5	58,2
	Mala	23	41,8	41,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°1 – Elaboración propia

**¿Cuándo solicita un trámite en la UGEL
Ambo la atención prestada por parte de
los trabajadores es?**



Fuente: Cuestionario N°1 – Elaboración propia

B. Análisis del Cuestionario N°2 a los Trabajadores de la UGEL de Ambo

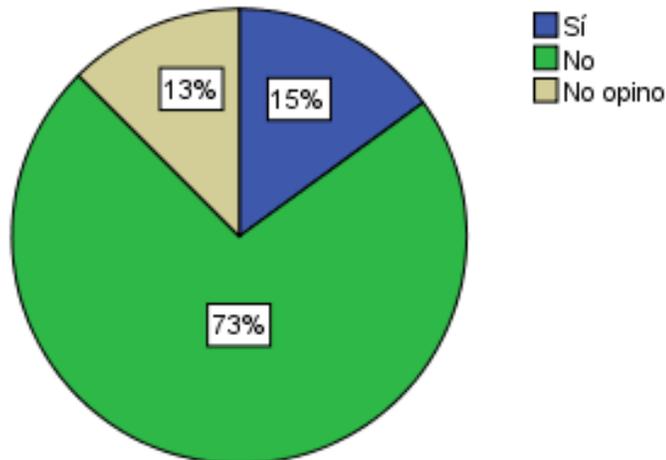
Se realizó el cuestionario de 17 preguntas a 40 trabajadores de la UGEL Ambo, obteniendo los siguientes resultados que nos ayudarán más adelante al desarrollo de la metodología Lean Six Sigma.

1. ¿Conoce el manual de procedimientos y funciones de la UGEL Ambo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	6	15,0	15,0	15,0
	No	29	72,5	72,5	87,5
	No opino	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Conoce el manual de procedimientos y funciones de la UGEL Ambo?



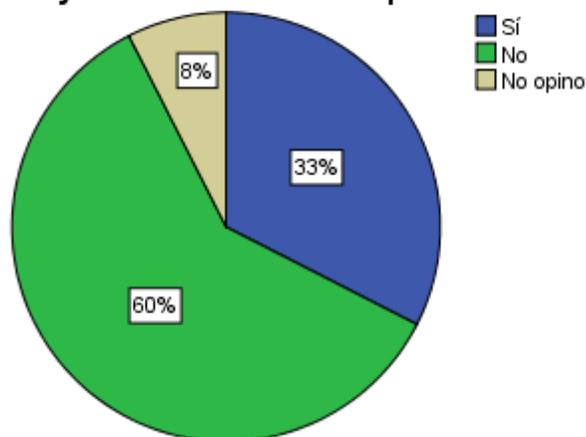
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

2. ¿Conoce y tiene claridad de las funciones y tareas en la oficina que labora?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	13	32,5	32,5	32,5
	No	24	60,0	60,0	92,5
	No opino	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Conoce y tiene claridad de las funciones y tareas en la oficina que labora?



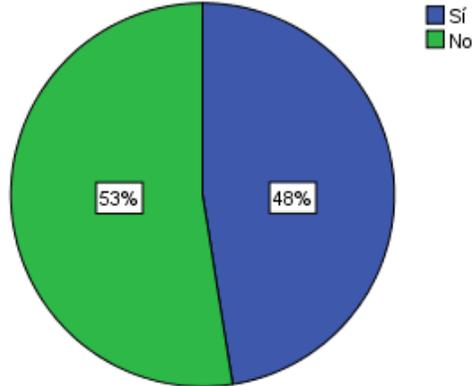
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

3. ¿Hace parte de la toma de decisiones de su oficina?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	19	47,5	47,5	47,5
	No	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Hace parte de la toma de decisiones de su oficina?



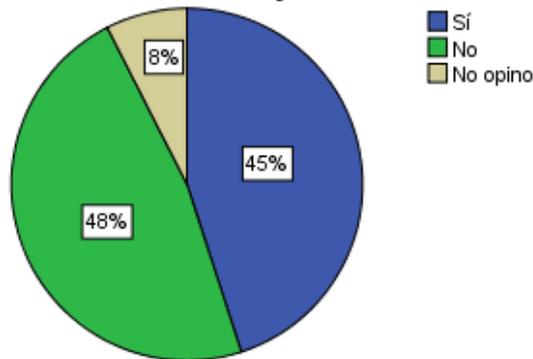
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

4. ¿Siente que usted responde oportunamente a los compromisos y labores que requiere su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Sí	18	45,0	45,0	45,0
	No	19	47,5	47,5	92,5
	No opino	3	7,5	7,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Siente que usted responde oportunamente a los compromisos y labores que requiere su puesto de trabajo?



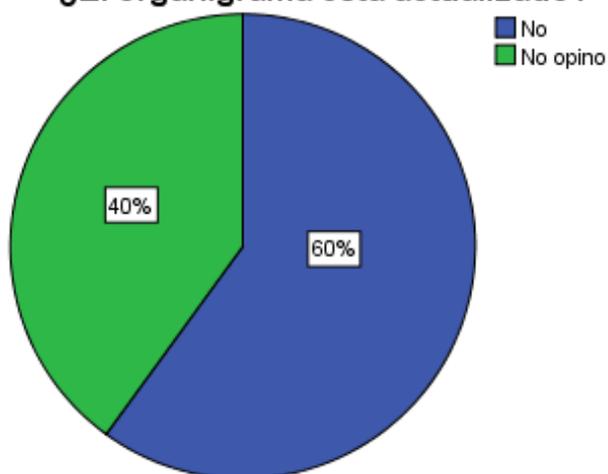
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

5. ¿El organigrama esta actualizado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		a	e	válido	acumulado
Válido	No	24	60,0	60,0	60,0
	No opino	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿El organigrama esta actualizado?



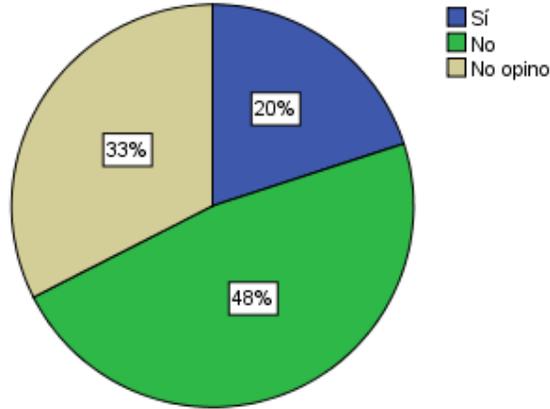
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

6. ¿Existe claridad en la unidad de mando de la oficina?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		a	e	válido	acumulado
Válido	Sí	8	20,0	20,0	20,0
	No	19	47,5	47,5	67,5
	No opino	13	32,5	32,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Existe claridad en la unidad de mando de la oficina?



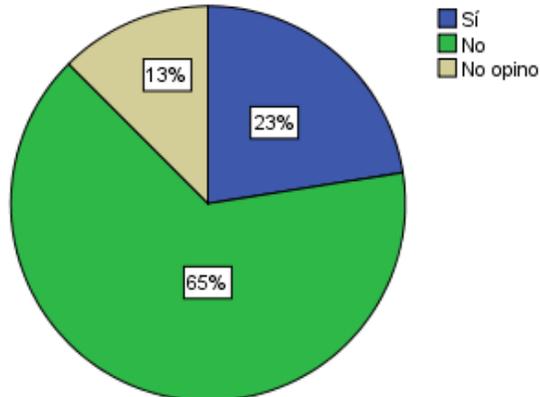
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

7. ¿La institución cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		a	e		
Válido	Sí	9	22,5	22,5	22,5
	No	26	65,0	65,0	87,5
	No opino	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿La institución cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal?



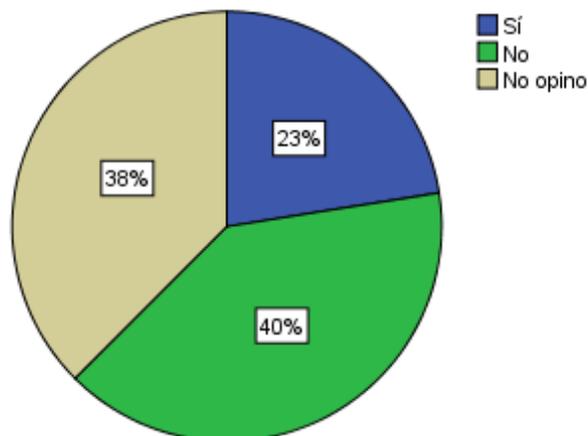
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

8. ¿Es evaluado la eficiencia y eficiencia en su área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	9	22,5	22,5	22,5
	No	16	40,0	40,0	62,5
	No opino	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Es evaluado la eficiencia y eficiencia en su área?



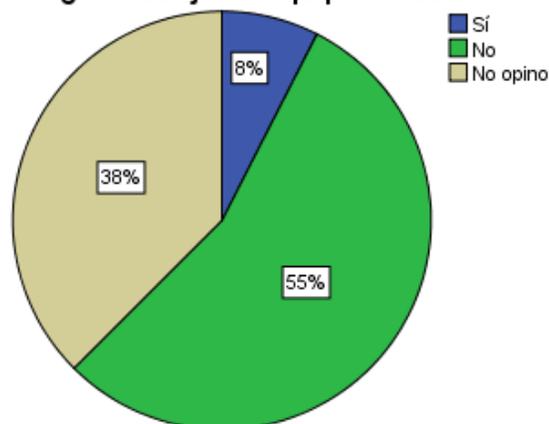
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

9. ¿Se trabaja en equipo en su área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	3	7,5	7,5	7,5
	No	22	55,0	55,0	62,5
	No opino	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Se trabaja en equipo en su área?



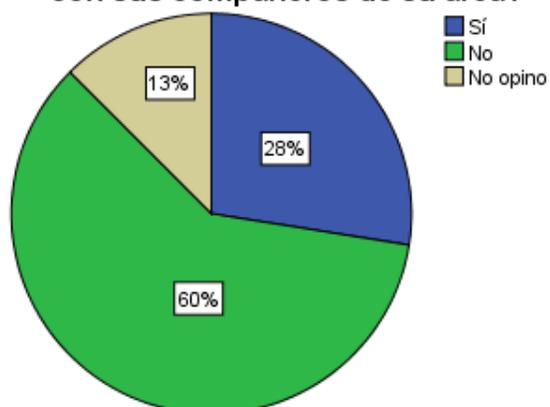
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

10. ¿Se presenta con frecuencia conflictos con sus compañeros de su área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válid o	Sí	11	27,5	27,5	27,5
	No	24	60,0	60,0	87,5
	No opino	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Se presenta con frecuencia conflictos con sus compañeros de su área?



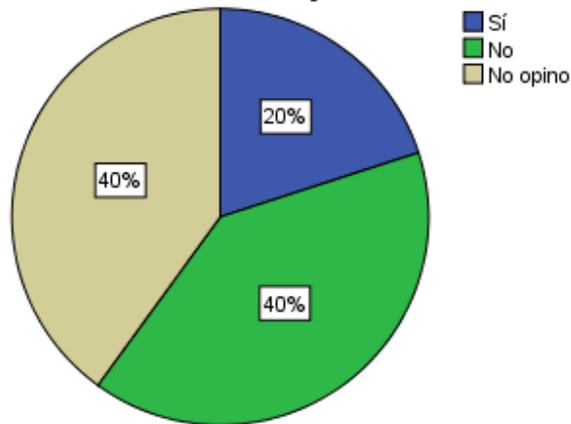
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

11. ¿Se siente motivado y satisfecho con su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Sí	8	20,0	20,0	20,0
	No	16	40,0	40,0	60,0
	No opino	16	40,0	40,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Se siente motivado y satisfecho con su trabajo?



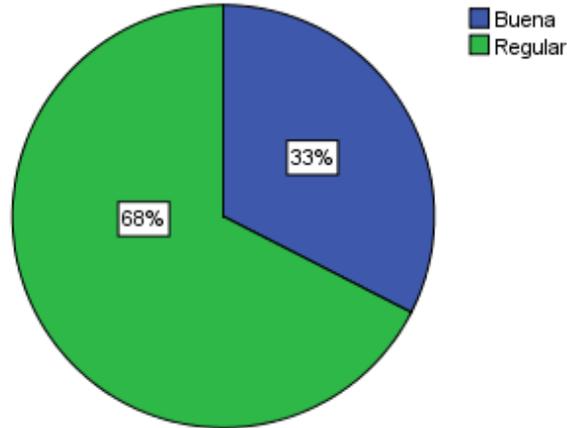
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

12. ¿Cómo considera la relación con jefe directo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Buena	13	32,5	32,5	32,5
	Regular	27	67,5	67,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Cómo considera la relación con jefe directo?



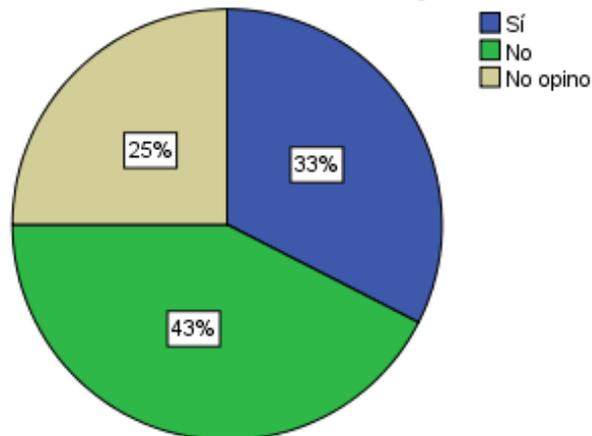
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

13. ¿Existe que alguien que supervisé o coordine su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Sí	13	32,5	32,5	32,5
	No	17	42,5	42,5	75,0
	No opino	10	25,0	25,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Existe que alguien que supervise o coordine su trabajo?



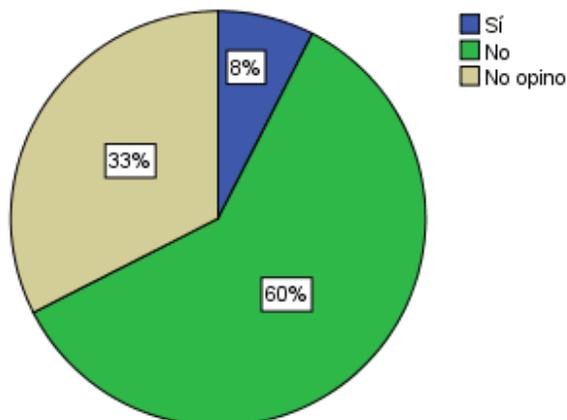
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

14. ¿Es evaluado su desempeño en base a un estándar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Sí	3	7,5	7,5	7,5
	No	24	60,0	60,0	67,5
	No opino	13	32,5	32,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Es evaluado su desempeño en base a un estándar?



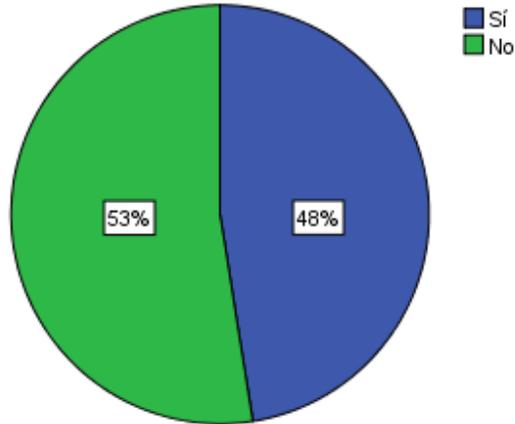
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

15. ¿Considera que es bien utilizando el tiempo en la oficina donde labora?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		a	e	válido	acumulado
Válido	Sí	19	47,5	47,5	47,5
	No	21	52,5	52,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Considera que es bien utilizando el tiempo en la oficina donde labora?



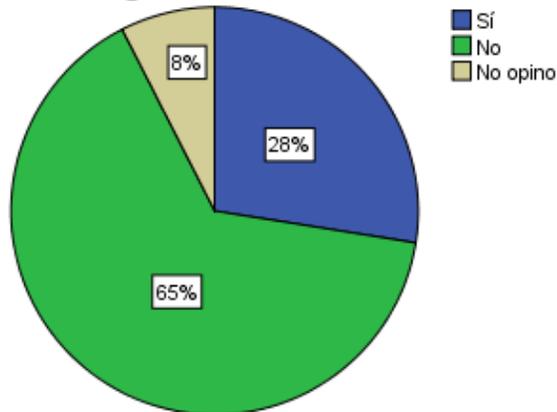
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

16. ¿Se adoptan acciones correctivas en la gestión administrativa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	11	27,5	27,5	27,5
	No	26	65,0	65,0	92,5
	No opino	3	7,5	7,5	100,0
Total		40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Se adoptan acciones correctivas en la gestión administrativa?



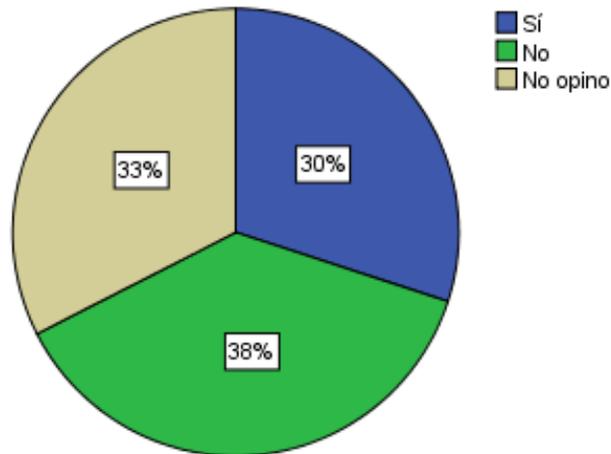
Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

17. ¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en su área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	12	30,0	30,0	30,0
	No	15	37,5	37,5	67,5
	No opino	13	32,5	32,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en su área?



Fuente: Cuestionario N°2 – Elaboración propia

C. Medición de los Procesos de la UGEL de Ambo

En la fase medir se realizó un mapeo de procesos, siendo necesario un estudio de las actividades cotidianas de la UGEL y observar su interrelación. Al realizar este procedimiento se logró identificar los procesos de la gestión administrativa.

MAPEO DE PROCESOS DE LA UGEL AMBO

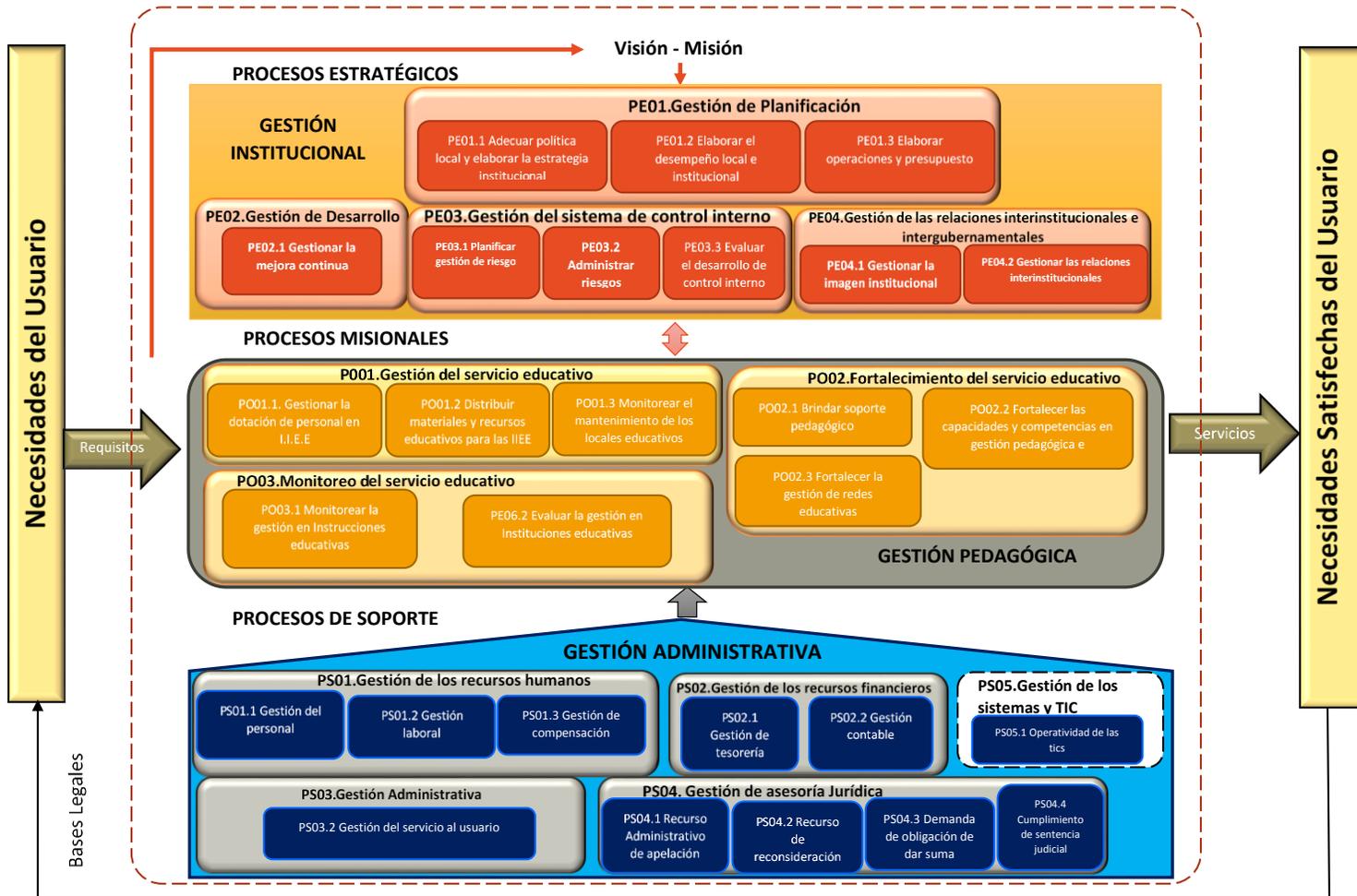


Figura 21: Mapa de Procesos de la UGEL Ambo

Fuente: Elaboración propia

Cada subproceso tiene distintas actividades, de las cuales algunas generan valor y otras no. En esta parte del procedimiento se opta por elegir los procesos de la gestión administrativa y estudiarlo específicamente para encontrar las causas de los problemas encontrados.

Los subprocesos elegidos en la investigación es de la gestión administrativa y se ha elaborado un diagrama de flujo de procesos, detallando el factor tiempo, el cual nos permitirá diferenciar entre las actividades y así poder eliminar aquellas actividades que no sean necesarias o se puedan evitar en el proceso, tomando en cuenta la función del personal para realizar satisfactoriamente la atención al usuario, también se podrá medir el tiempo en cada actividad que se realiza por proceso.

Se muestra por nivel la matriz de soporte administrativo, especificando a detalle su respectiva descripción insumos y productos.

MATRIZ DE PROCESOS DE SOPORTE					
CODIGO	NIVEL	UGEL			
		NOMBRE	DESCRIPCIÓN	INSUMOS	PRODUCTOS
PS01	0	Gestión de los recursos humanos	Es el proceso de soporte orientado a proporcionar el recurso humano competente para el ejercicio de sus funciones, con la finalidad de desarrollar los propósitos institucionales.		
PS01.1	1	Gestión del personal	Es el proceso de soporte orientado a gestionar las actividades de convocatoria, selección, contratación e inducción de la entidad al puesto de trabajo	* Solicitud de las áreas * Plan de desarrollo de las personas	* Contratos * Plan de inducción
PS01.1.2	2	Contratar al personal	Es el proceso orientado a formalizar el vínculo entre el personal y la entidad, fijando los derechos y deberes correspondientes, condiciones, restricciones y penalidades concernientes al servicio, el cual permita el cumplimiento de la normatividad para cada una de las modalidades de incorporación.	* Actas de resultados finales de comité de selección	* Contratos
PS01.2	1	Gestión laboral	Es el proceso de soporte orientado a gestionar acciones concernientes al control de asistencia, movimientos del personal	* Manual de escalafón * FUT * Certificado de estudios * Oficio	
PS01.2.1	2	Administrar los legajos del personal	Es el proceso orientado a administrar y custodiar la información y documentación del personal, el cual incluye el registro, la actualización, la conservación y el control de documentos.	* Manual de escalafón * FUT	* Registro en el sistema LEGIX * Legajos
PS01.2.2	2	control de asistencias	Es el proceso orientado a controlar la asistencia y tiempo de permanencia del personal, de acuerdo con la jornada y horarios de trabajo establecidos por la norma.	* Reporte de asistencia	* Consolidado de horas de trabajo a pagar

PS01.2.3	2	Visación de certificados de estudios	Es el proceso orientado a visar los certificados de ex alumnos de las diferentes instituciones educativas	* Certificado de estudios * FUT * Boleta de pago	* Certificado visado
PS01.2.4	2	Licencia sin goce de haber	Autorizar al trabajador para no asistir al Centro de Trabajo, por el tiempo que solicita, no debiendo ser mayor de un año	* FUT	* Consolidado de licencia sin goce de haber * Resolución directoral
PS01.2.5	2	Informe escalafonario	Establecer el procedimiento para la entrega de informe escalafonario al personal docente, administrativo y auxiliares de educación de la UGEL Ambo	* FUT	* Informe escalafonario
PS01.3	1	Gestión de compensación	Es el proceso de soporte orientado a gestionar las acciones concernientes al pago de remuneraciones y pensiones		
PS01.2.6	2	Elaboración y entrega de duplicado de boletas de remuneraciones	Establecer el procedimiento para la elaboración y entrega del duplicado de boletas de remuneraciones al personal docente, administrativo y auxiliares de educación de la UGEL Ambo	* FUT * Boleta de pago	* Constancia de duplicado de boletas de pago * Informe de boletas
PS01.3.1	2	Reconocimiento de asignación por tiempo de servicio	Otorgar el beneficio de gratificación por 25 y 30 años de servicio,	* Copia de la última boleta * FUT * Copia de la resolución de reconocimiento de tiempo de servicios	* Resolución Directoral

PS01.3.2	2	Reconocimiento de subsidio de luto y gastos de sepelio	Reconocer oportunamente el beneficio por luto y subsidio por gastos de sepelio a los familiares directos del trabajador activo o pensionista	* FUT * Copia de la última boleta de pago autenticada * Copia de partida de nacimiento del beneficiado * Copia de la partida de defunción familiar * Documentos sustentatorios	* Resolución Directoral
PS02	0	Gestión de los recursos financieros	Es el proceso de soporte orientado a ejecutar los recursos financieros necesarios para el adecuado funcionamiento de la UGEL en el cumplimiento de su finalidad institucional.		
PS02.1	1	Gestión de tesorería	Es el proceso de soporte orientado a realizar el registro de fondos de RDR.		
PS02.1.1	2	Reprogramación de cheque anulados por vencimiento	ES el proceso de soporte que brinda una reprogramación de cheques anulados por vencimiento	* Boleta de pago * FUT	* Cheque anulado por vencimiento * Cheque renovado
PS02.2	1	Gestión Contable	Es el proceso de soporte orientado a realizar el control previo		
PS02.2.1	2	Rendición de cuentas de gastos por otorgamiento de viáticos y pasajes	Es el proceso orientado a rendir cuentas por gastos	* FUT * El informe específico de comisión de servicios * Formato de rendición adjuntando comprobante de pagos * Comprobante de pago del monto girado por concepto del viatico	* Realización correcta de entrega de rendición de cuenta por otorgamiento de viáticos * Registro en el sistema

PS03	0	Gestión administrativa	Es el proceso de soporte orientado a registrar, resguardar , controlar y proveer los bienes necesarios para el adecuado funcionamiento de la UGEL en el cumplimiento de su finalidad institucional		
PS03.1	1	Gestión de servicio al usuario	Es el proceso orientado a dar seguimiento al usuario de su documentos	* Hoja de ruta	* Respuesta al usuario
PS04	0	Gestión de Asesoría jurídica	Es el proceso de soporte orientado a brindar asesoría legal a las diferentes unidades orgánicas de la UGEL en el cumplimiento de su finalidad institucional, asimismo la elaboración de proyectos normativos, resolución, contratos.		
PS04.1	1	Recurso Administrativo de apelación	Determinar el procedimiento administrativo que se sigue en un recurso de apelación para conocimiento de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> * Escrito de apelación dirigido al titular que emitió el acto administrativo que se impugna * Firma de impugnado iletrado que autoriza lo escrito * Copia de DNI * Copia del acta administrativo que se impugna * cédula de notificación 	* Conocimiento del recurso impugnado de apelación

PS04.2	1	Recurso de reconsideración	Atender los recursos administrativos planteados sobre resoluciones administrativas expedidas por las instituciones educativas.	<ul style="list-style-type: none"> * Recurso con firma de abogado dirigido al director de la UGEL * Copia de DNI * Copia autenticada del documento que impugna (Oficio, resolución, memorándum) * Copia autenticada de la constancia de notificación * Prueba nueva 	* Resolución directoral del recurso de reconsideración
PS04.3	1	Demanda de obligación de dar suma	Determinar el procedimiento administrativo que se sigue en la obligación de dar suma para conocimiento de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> * Escrito de demanda ejecutiva * Resolución admisoras * Hoja de liquidación (Anexos) 	* Documentos de contradicción
PS04.4	1	Cumplimiento de sentencia judicial	Determinar el procedimiento administrativo que se sigue en el cumplimiento de sentencia judicial, para conocimientos de los usuarios de la UGEL	<ul style="list-style-type: none"> * Sentencia de primera instancia con resolución que aclara concedida la sentencia * Sentencia en calidad de cosa juzgada 	* Resolución directoral de cumplimiento de sentencia judicial
PS05	0	Gestión de los sistemas y TIC	Es el proceso de soporte orientado a disponer de información confiable y oportuna necesaria para la administración de las operaciones y gestión de la UGEL		
PS05.1	1	Operatividad de las TIC's	Es el proceso orientado a realizar el monitoreo y control a servicios TIC, mantenimiento de HW y SW, dar soporte a usuarios		

Tabla 6: Matriz de soporte administrativo

Fuente: Elaboración propia

D. Definición de los procesos de la Gestión Administrativa

D.1. Proceso: Informe Escalafonario

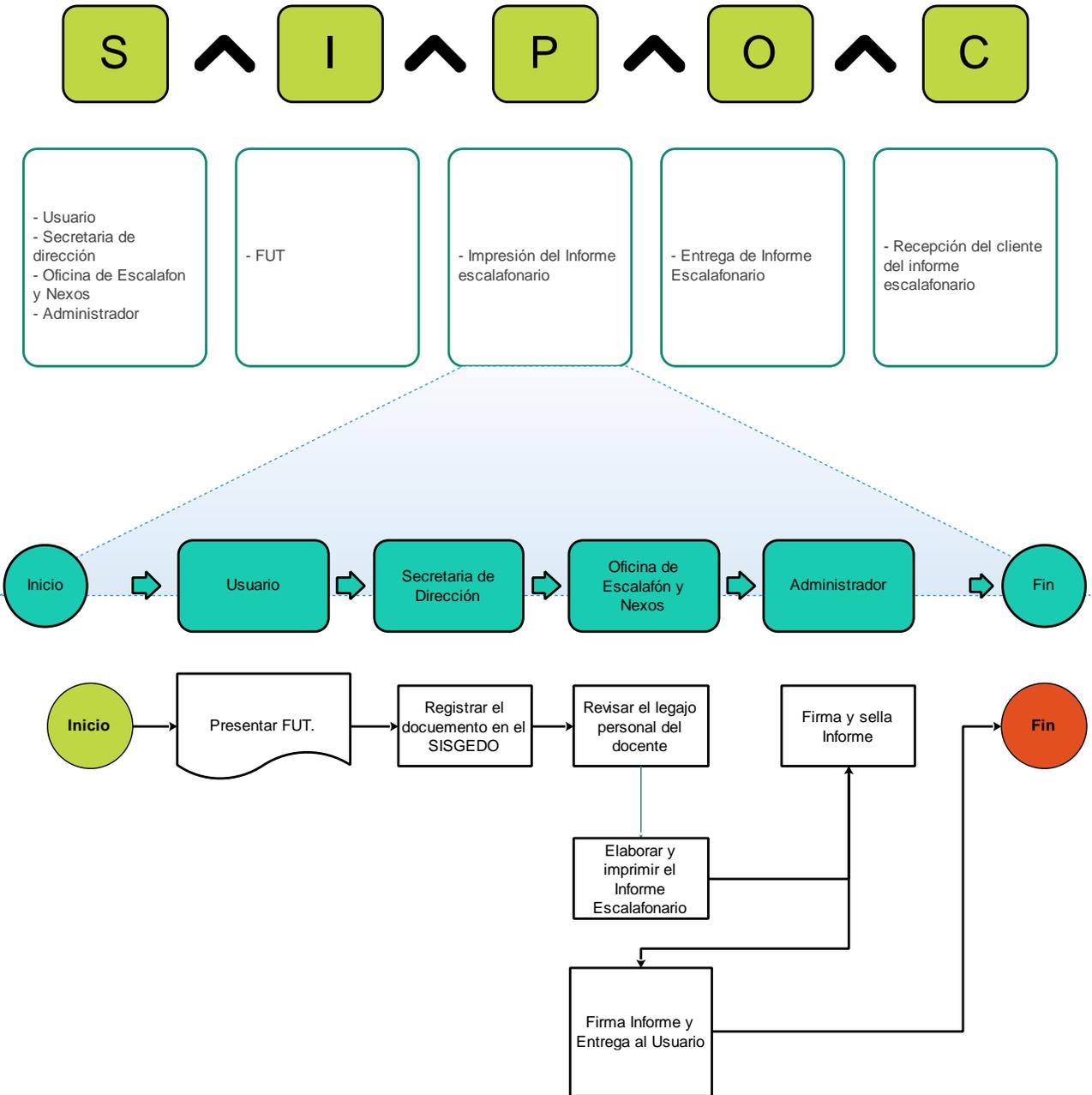


Figura 22: SIPOC – Diagnóstico del Proceso Informe Escalafonario

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESO: INFORME ESCALAFONARIO

PROCESO: INFORME ESCALAFONARIO			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	0.083	El usuario presenta un FUT a la secretaria de dirección	Usuario
2	0.083	Registra documento al SIGEDO	Secretaria de Dirección
3	48.00	Revisar el legajo personal del docente	Oficina de Escalafon y Nexos
4	24.00	Elaborar e imprimir el informe escalafonario	Oficina de Escalafon y Nexos
5	24.00	Firma y sella el informe Escalafonario	Administrador
6	0.083	Firma Informe y entrega al usuario	Oficina de Escalafon y Nexos
	96.249		

Tabla 7: Tiempo por Proceso - Informe Escalafonario

Fuente: Elaboración propia

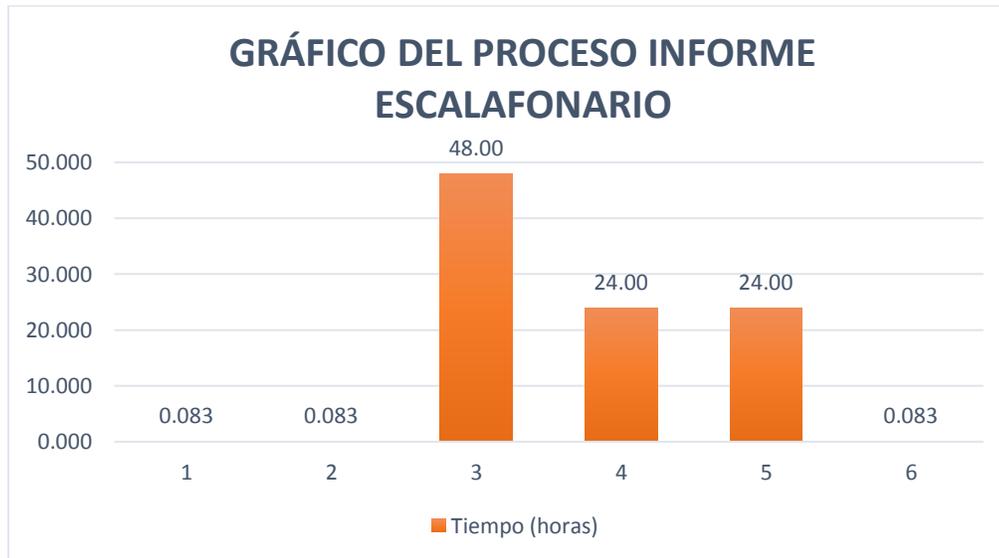


Figura 23: Histograma del Proceso de Informe Escalafonario

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de Informe escalafonario el tiempo aproximado total es de 96.249 horas, el mayor porcentaje de tiempo en realizar este proceso es en la actividad 3 (Revisar legajo personal) toma un tiempo de 48 horas, siguiendo la actividad 4 y 5 con 24 horas.

El requerimiento de esta investigación es saber la cantidad de solicitudes presentadas y cuantas fueron respondidas, por lo que se procederá con la búsqueda de la información referente al tema.

De esta manera para medir la eficiencia de los procesos Informe Escalafonario se considerará los registros de parte de la secretaria del área de dirección.

Del tiempo de estudio se obtuvo que del proceso Informe Escalafonario se respondió 41 solicitudes. (Ver Tabla 8)

PROCESO	MES	N° DE SOLICITUDES PRESENTADAS	N° DE SOLICITUDES RESPONDIDAS
INFORME ESCALAFONARIO	JULIO	65	41

Tabla 8: Cantidad de solicitudes de Informe Escalafonario

Fuente: Elaboración propia

Las cantidades mostradas en el número de solicitudes presentadas como respondidas indican una constante variabilidad en dicho proceso.

MEDICIÓN DEL PROCESO

Luego de recopilar la información es necesario realizar la prueba de normalidad como requisito estadístico para continuar con el análisis de la capacidad del proceso. (Ver Figura 23)

Para que la información sea válida es necesario que el valor P sea mayor a 0.05, y según el gráfico mostrado, empleando el programa Minitab, el valor P de la información de la unidad de investigación es 0.06.

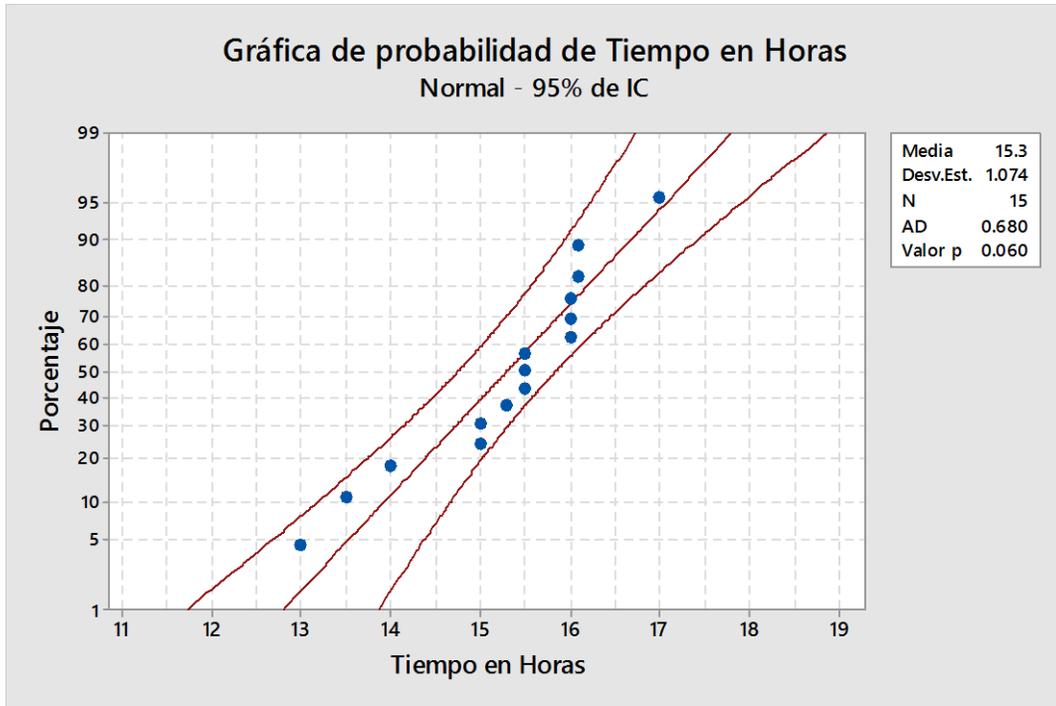


Figura 24: Prueba de Normalidad de Informe Escalonario

Fuente: Elaboración propia

Una vez validados los datos se procedió a la elaboración de la capacidad del proceso mediante la distribución normal (Ver Figura 24)

En cuanto a la capacidad del proceso, se dice que un proceso es capaz cuando el valor C_p es mayor a uno.

En el cuadro se observa que la capacidad del proceso a corto plazo es 0.85 mientras que la capacidad a largo plazo es 0.62, por lo que el proceso de informe escalonario de la UGEL es incapaz.

Con la información obtenida es necesario para la siguiente fase saber qué medidas puede tomar la Dirección de la UGEL.

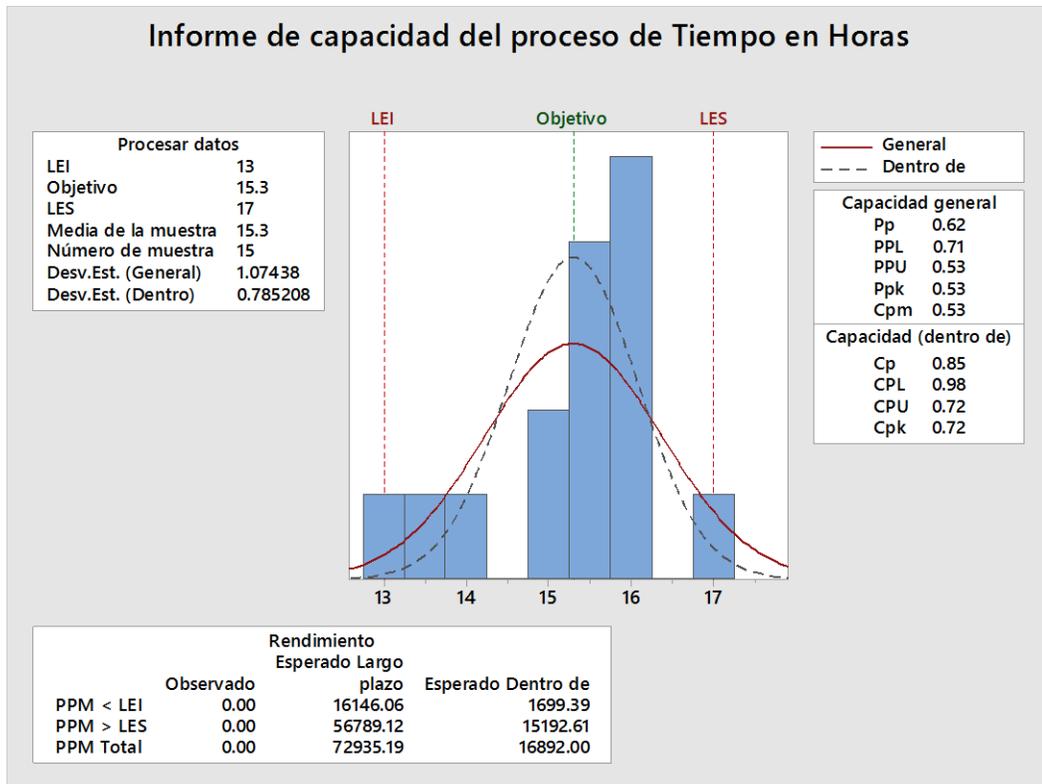


Figura 25: Capacidad del Proceso Informe Escalafonario

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL RESULTADO

En cuanto a los resultados, del total de informes escalafonarios realizados en el periodo de estudio del mes de Julio, 31% fueron atendidos mientras que 69% no fueron respondidos. (Ver Figura 25)

Esta información indica que por qué el factor de entrega de recibir el informe escalafonario fue considerado como una variable crítica de calidad por parte de los usuarios y trabajadores de la UGEL.

El resultado encontrado hará que el equipo de trabajo priorice sus actividades de mejora en la calidad del servicio a los usuarios de la UGEL Ambo.

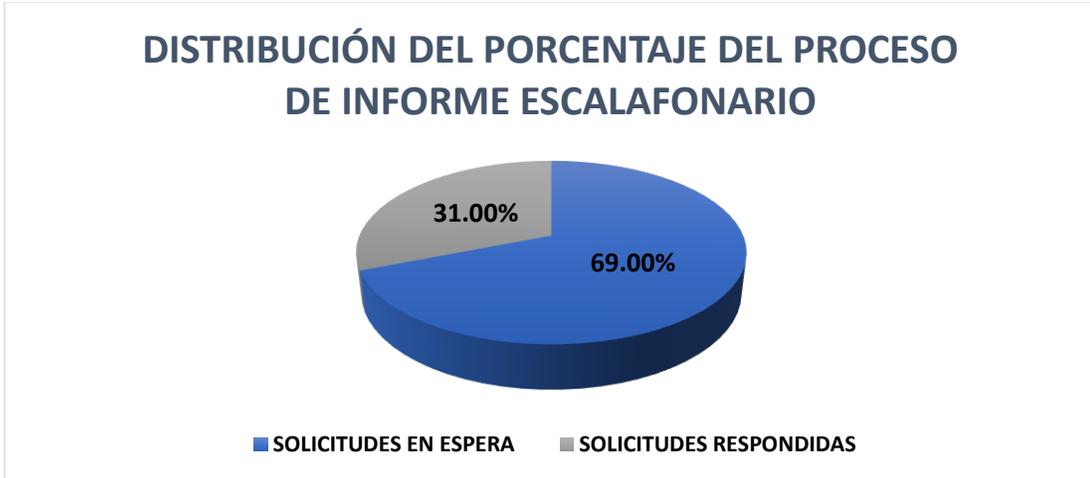


Figura 26: Porcentaje del Proceso de Informe Escalafonario

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL NIVEL SIGMA

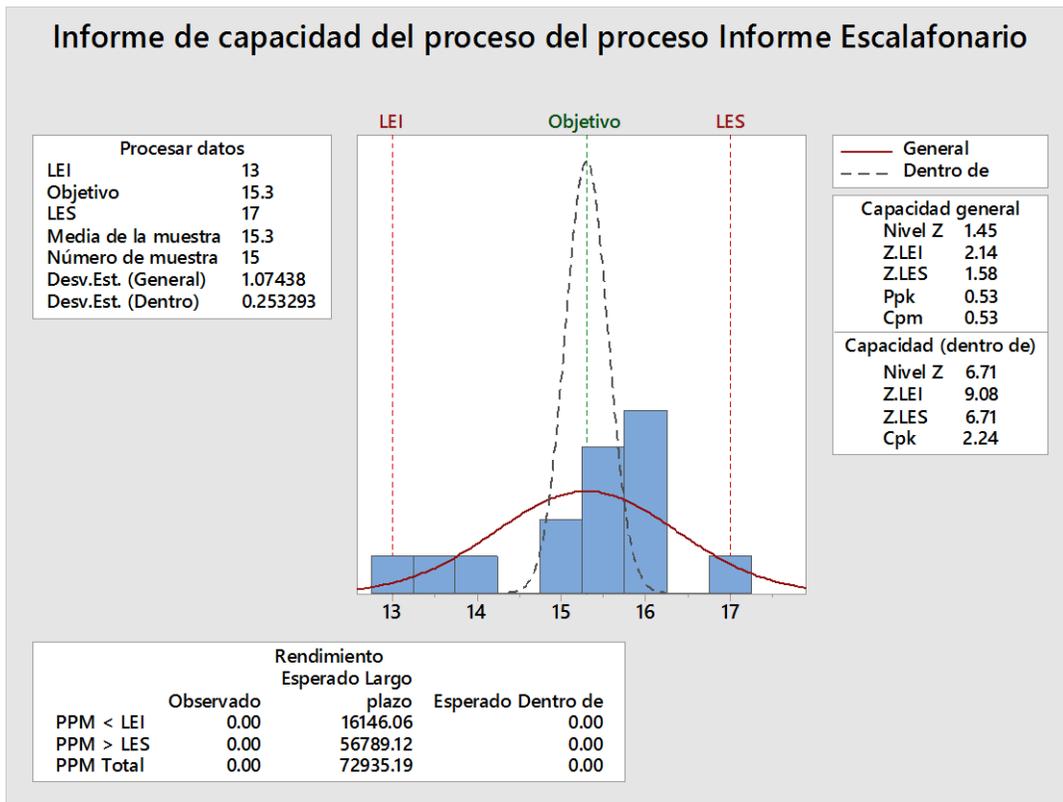


Figura 27: Medición del Nivel Sigma del Proceso Informe Escalafonario

Fuente: Elaboración propia

Con los datos analizados del proceso de informe escalafonario el nivel sigma es de 1.45, eso significa que el rendimiento del proceso es aproximadamente un 46.0%. (Ver Figura 26)

D.2. Proceso: Control de Asistencia

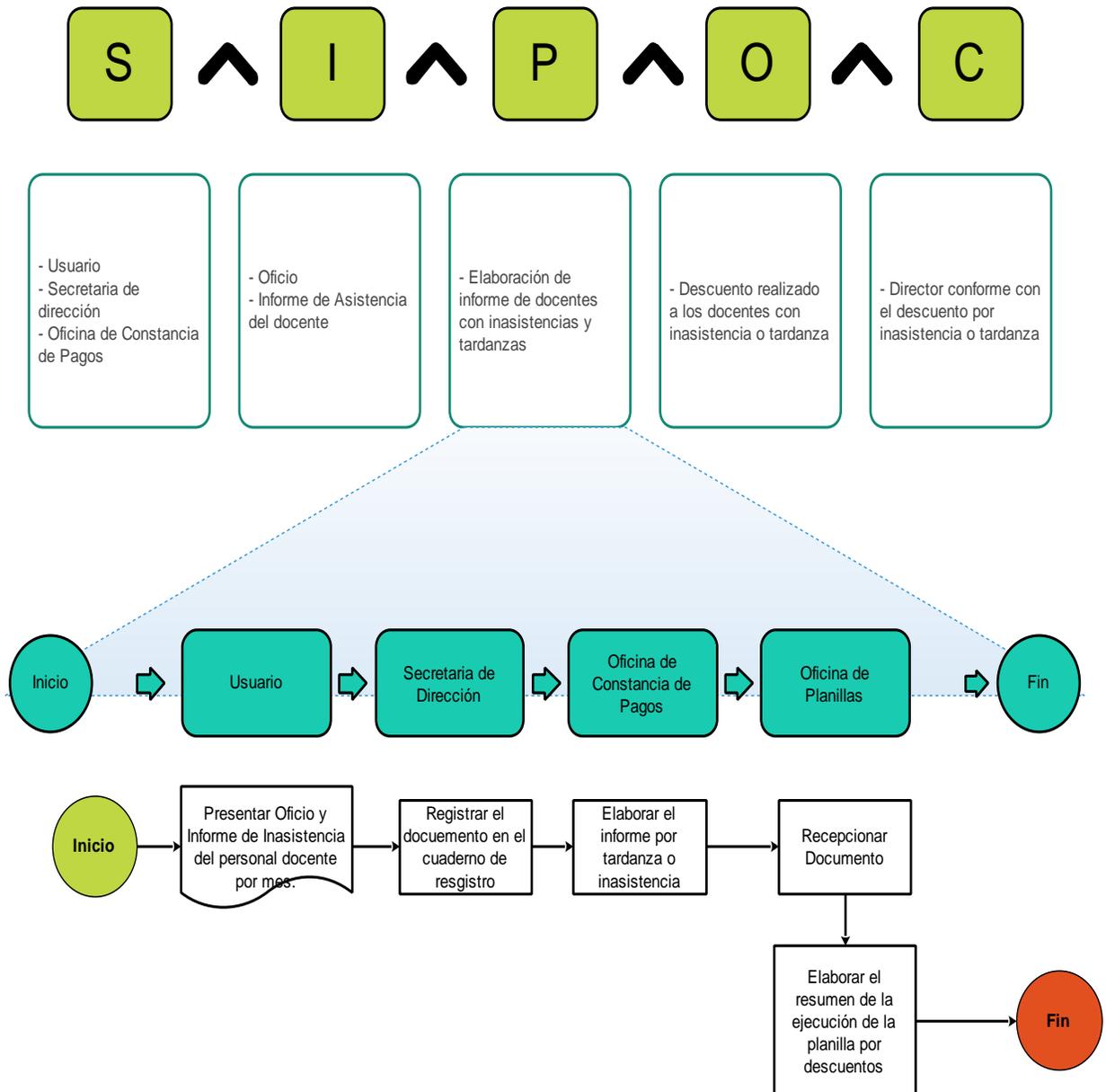


Figura 28: SIPOC - Diagnóstico del proceso de informe de parte mensual

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESO: INFORME DE PARTE MENSUAL

PROCESO: INFORME DE PARTE MENSUAL			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	0.083	Presenta Oficio y Informe de Inasistencia del personal de la Instución	Usuario
2	0.083	Registra documento en el cuaderno de registro	Secretaria de Dirección
3	72	Elabora Informe por tardanza o inasistencia	Oficina de Constancia de pagos
4	8	Recepcionar Documento	Oficina de Planillas
5	48	Elaborar el resumen de la ejecución de la planilla por descuentos	Oficina de Planillas
	128.17		

Tabla 9: Tiempo por proceso - Informe de parte mensual

Fuente: Elaboración propia

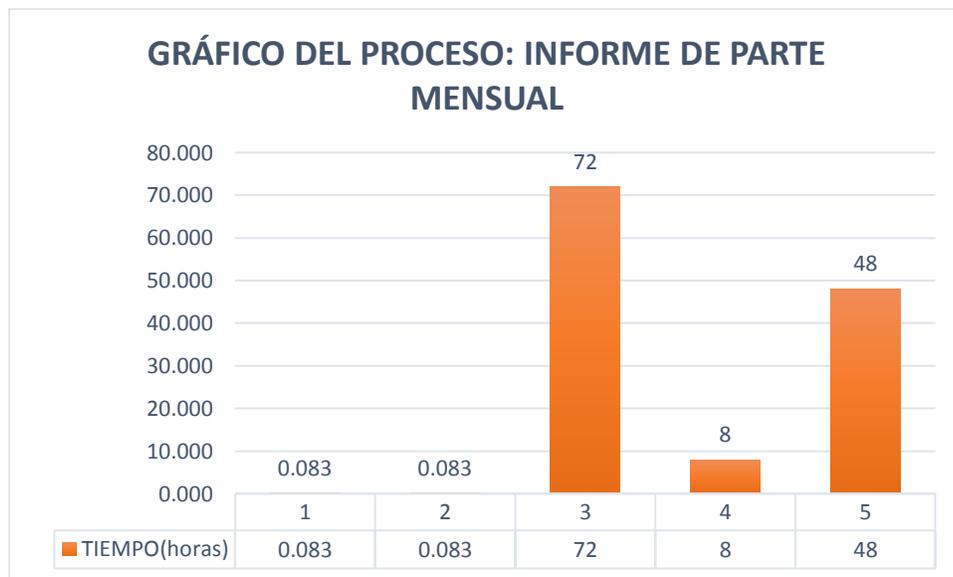


Figura 29: Histograma del proceso de informe de parte mensual

Fuente: Elaboración propia

En este proceso el tiempo total que demora en realizarse es de 128.17 horas, mostrando en el gráfico que la actividad 3 (Elaborar Informe por tardanza o inasistencia) tiene un mayor porcentaje con 72 horas, seguido por la actividad 5 (Elaborar el resumen de la ejecución de la planilla por descuentos).

D.3. Proceso: Elaboración y entrega de duplicado de boleta de remuneraciones

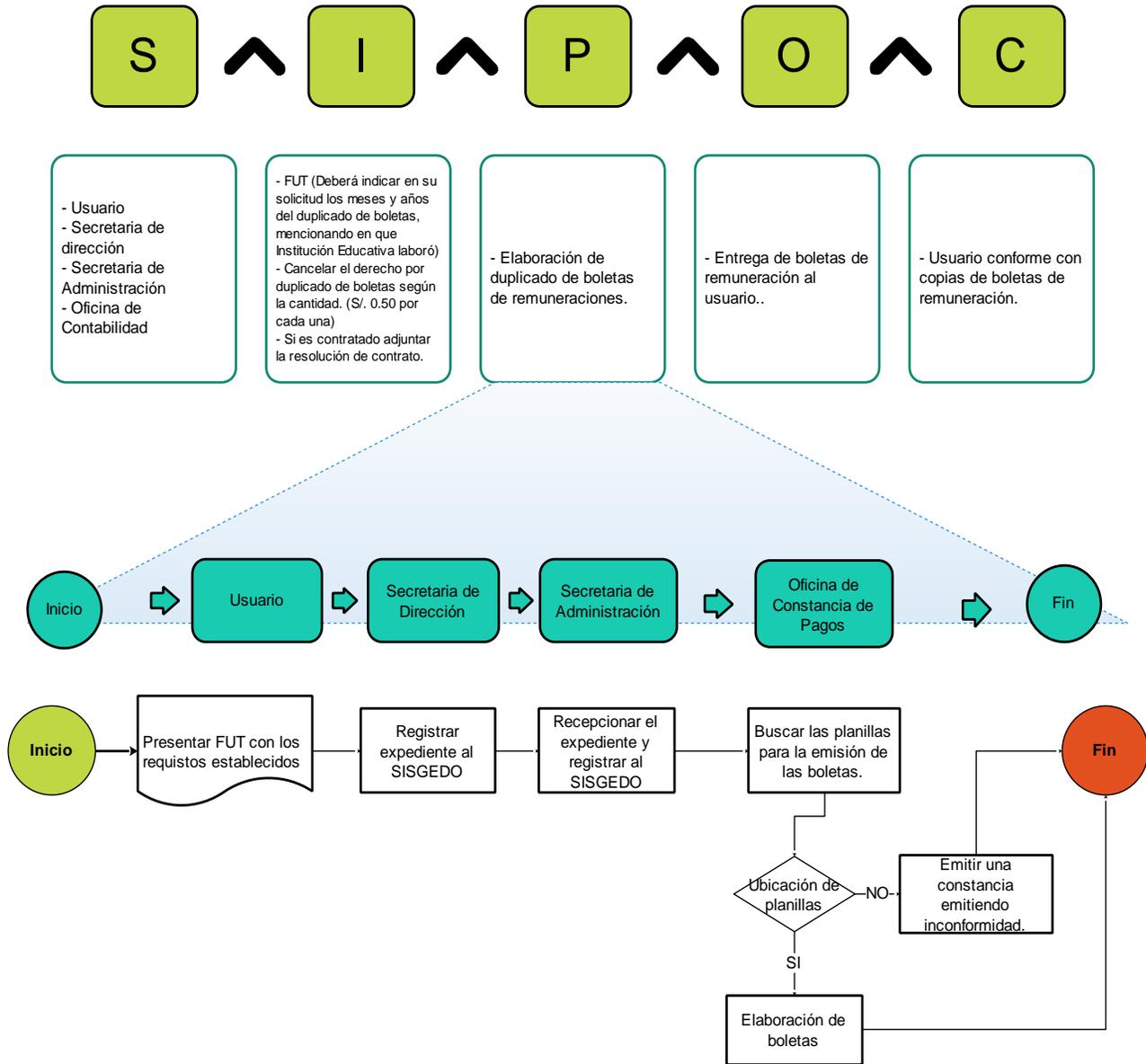


Figura 30: SIPOC - Diagnóstico del Procesos Elaboración y entrega de duplicados de boleta de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESO: ELABORACIÓN Y ENTREGA DE DUPLICADO DE BOLETAS DE REMUNERACIONES

PROCESO: ELABORACIÓN Y ENTREGA DE DUPLICADO DE BOLETAS DE REMUNERACIONES			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	0.083	El usuario presenta un FUT a la secretaria de dirección	Usuario
2	0.083	Registra documento al SIGGEDO	Secretaria de Dirección
3	2	Recepciona y registra documento al SIGGEDO	Secretaria de Administración
4	240	Buscar las planillas para la emisión de las boletas.	Oficina de Constancia de pagos
5	48	Elaboración de boletas	Oficina de Constancia de pagos
	290.17		

Tabla 10: Tiempo por proceso - Elaboración y entrega de duplicado de boletas de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO DEL PROCESO

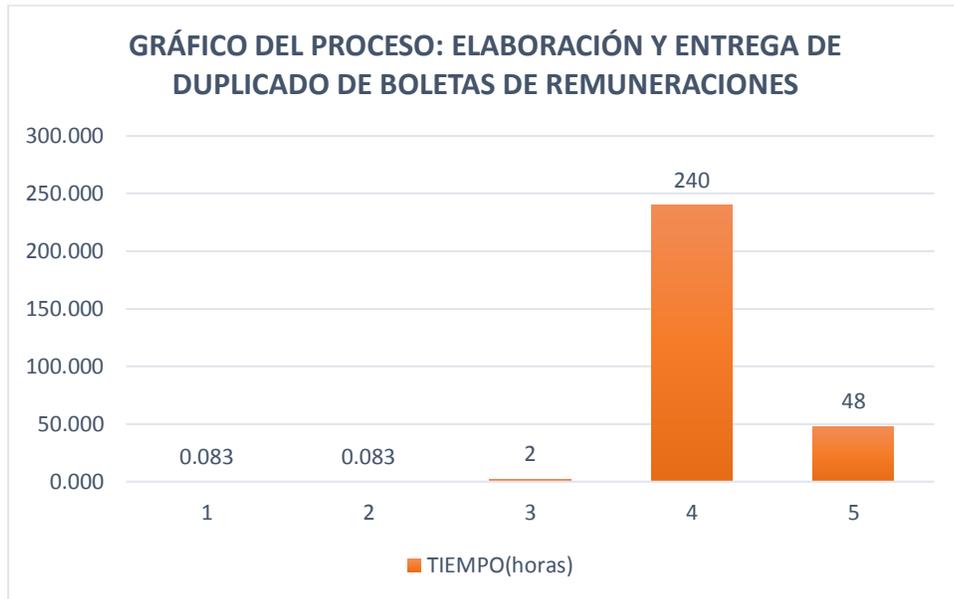


Figura 31: Histograma del proceso elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

PROCESO	FECHA DE INICIO	N° DE SOLICITUDES PRESENTADAS	N° DE SOLICITUDES RESPONDIDAS
Elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones	JULIO	80	49

Tabla 11: Solicitudes presentas del proceso de elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL PROCESO

Luego de recopilar la información es necesario realizar la prueba de normalidad como requisito estadístico para continuar con el análisis de la capacidad del proceso.

Para que la información sea válida es necesario que el valor P sea mayor a 0.05, y según el gráfico mostrado, empleando el programa Minitab, el valor P de la información de la unidad de investigación es 0.092. (Ver Figura 31)

Una vez validados los datos se procedió a la elaboración de la capacidad del proceso mediante la distribución normal (Ver Figura 32)

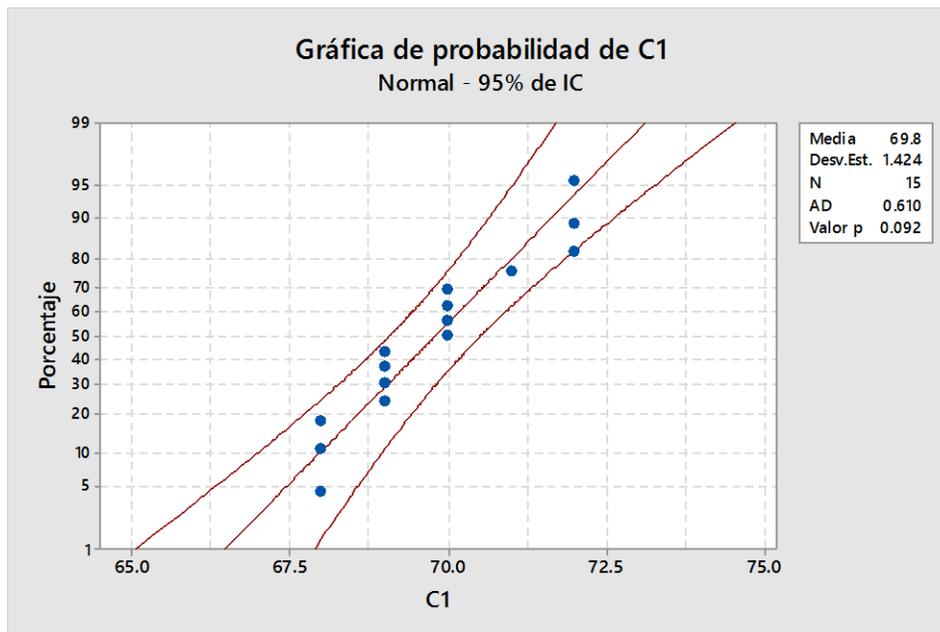


Figura 32: Prueba de Normalidad elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la capacidad del proceso, se dice que un proceso es capaz cuando el valor C_p es mayor a uno.

En el cuadro se observa que la capacidad del proceso a corto plazo es 0.62 mientras que la capacidad a largo plazo es 0.47, por lo que el proceso de Elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones de la UGEL es ineficiente.

Con la información obtenida es necesario para la siguiente fase para saber qué medidas puede tomar la Dirección de la UGEL.

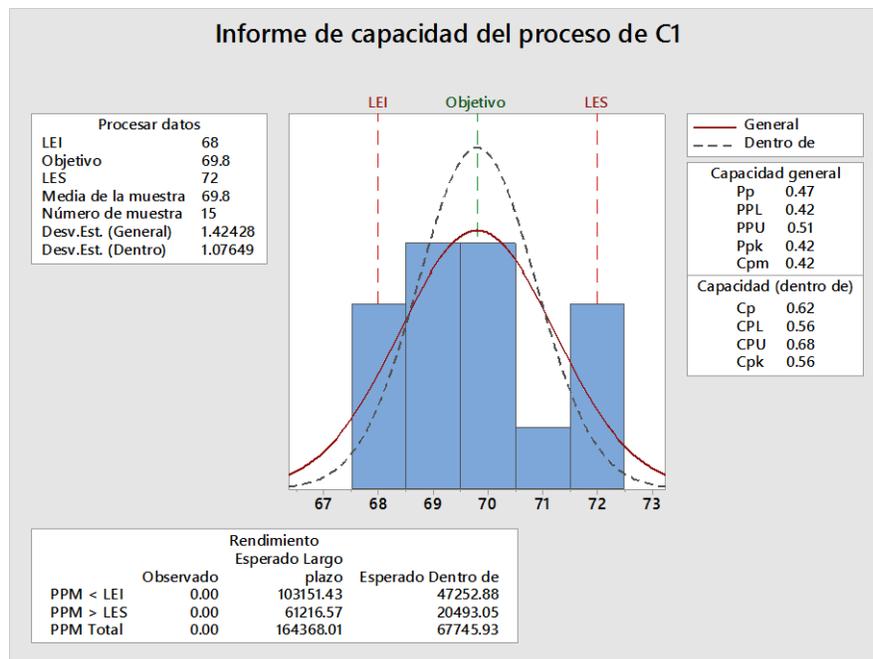


Figura 33: Capacidad del proceso elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL RESULTADO

En cuanto a los resultados, del total de copias de boletas de remuneraciones realizados en el periodo de estudio del mes de Julio, el 69.00% de solicitudes están en espera mientras que el 31.00% de solicitudes fueron respondidos. (Ver Figura 33)

El resultado encontrado hará que el equipo de trabajo priorice sus actividades de mejora en la calidad del servicio a los usuarios de la UGEL Ambo.

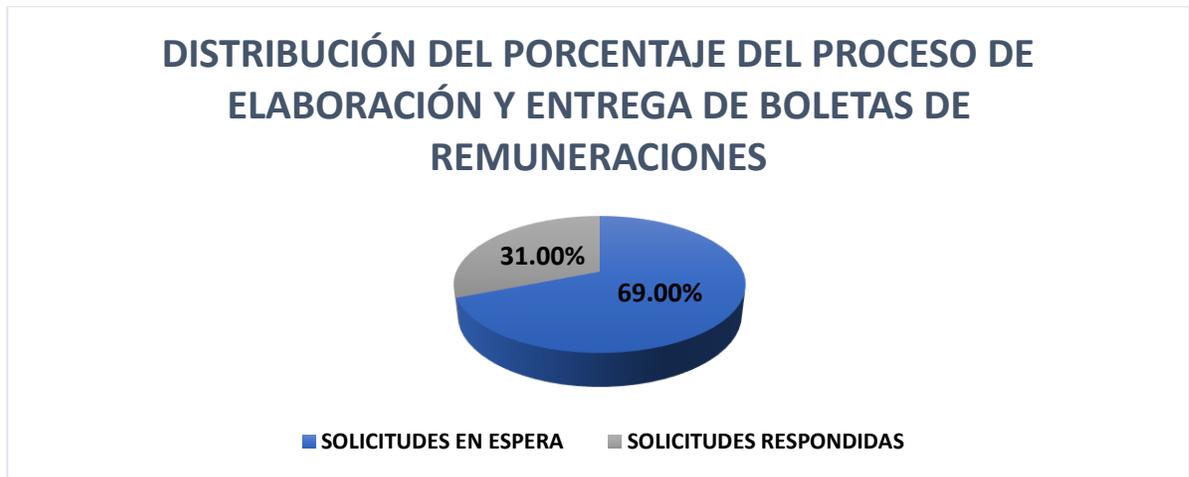


Figura 34: Porcentaje del proceso elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL NIVEL SIGMA

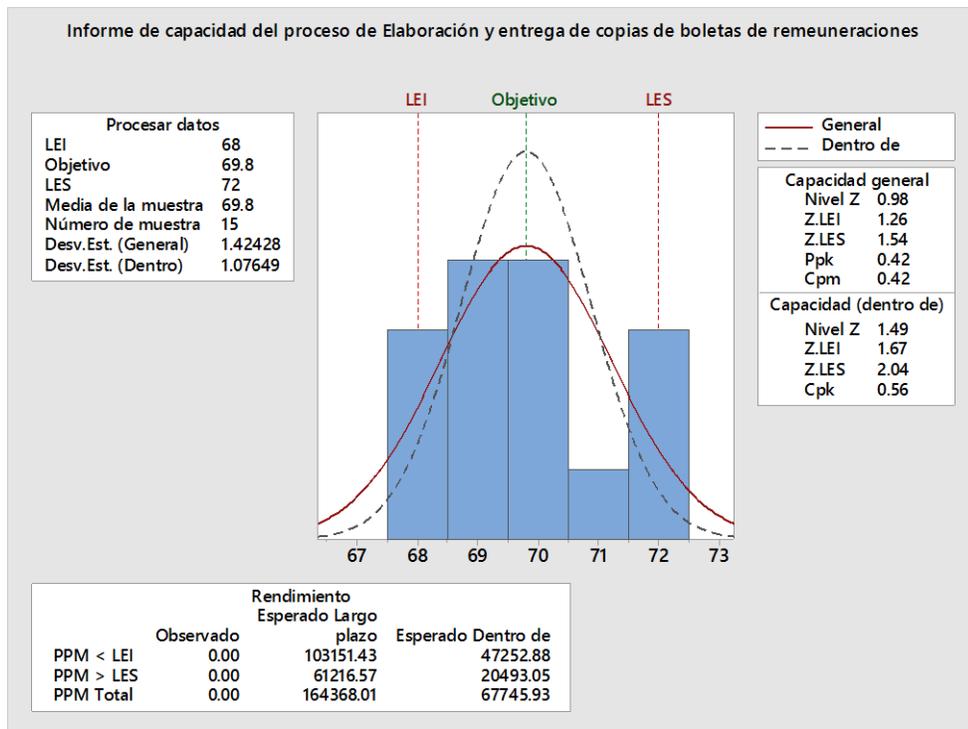


Figura 35: Medición del Nivel Sigma del proceso elaboración y entrega de duplicados de boletas de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

Con los datos analizados en el proceso el nivel sigma es de 1.49, eso significa que el rendimiento del proceso es aproximadamente un 46%.

D.4. Proceso: Actualización de Legajo Personal

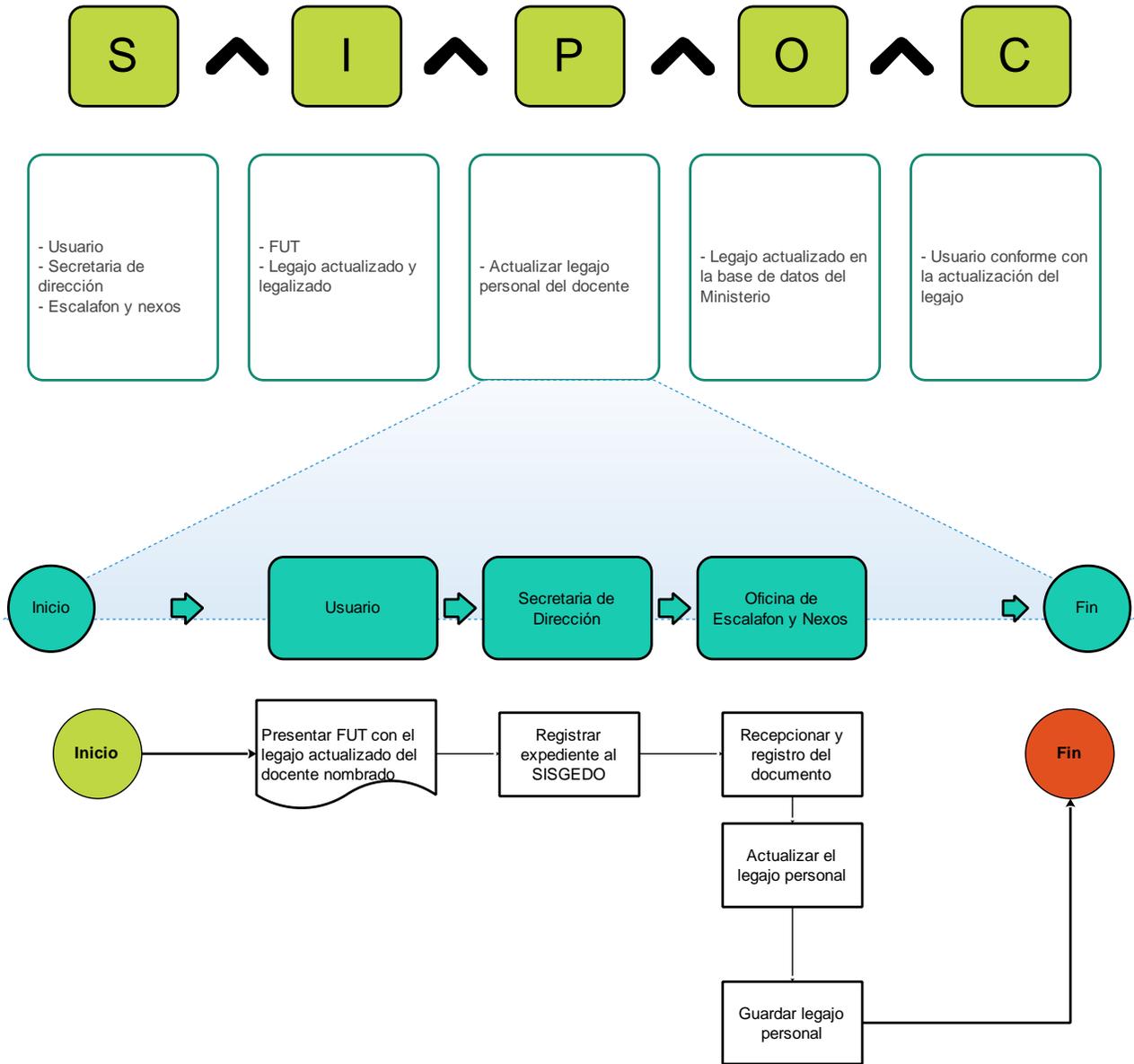


Figura 36:SIPOC - Diagnóstico del proceso de Actualización del Legajo Personal

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESO: ACTUALIZACIÓN DE LEGAJO PERSONAL

PROCESO: ACTUALIZACIÓN DE LEGAJO PERSONAL			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	0.083	Presenta FUT con el legajo actualizado y fedateado	Usuario
2	0.083	Registra expediente al SIGGEDO	Secretaria de Dirección
4	0.083	Recepcionar y registrar el documento	Oficina de Escalafon y Nexos
5	5	Actualizar el legajo personal	Oficina de Escalafon y Nexos
6	0.083	Guardar legajo personal	Oficina de Escalafon y Nexos
	5.25		

Tabla 12: Tiempo por proceso - Actualización de Legajo personal

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO DEL PROCESO

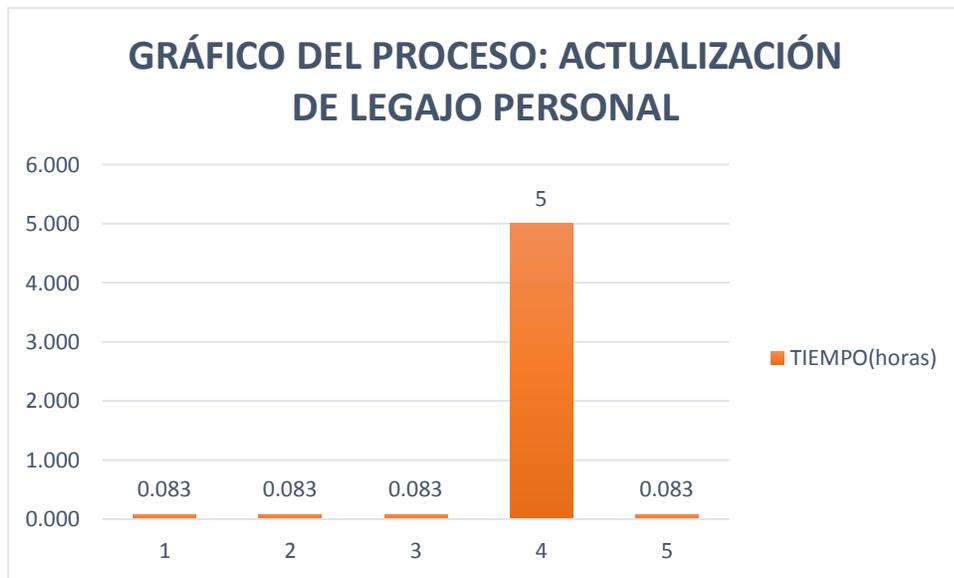


Figura 376: Histograma del proceso de Actualización del Legajo Personal

Fuente: Elaboración propia

D.5. Proceso: Rendición de cuentas de gastos por otorgamiento de viáticos y pasajes

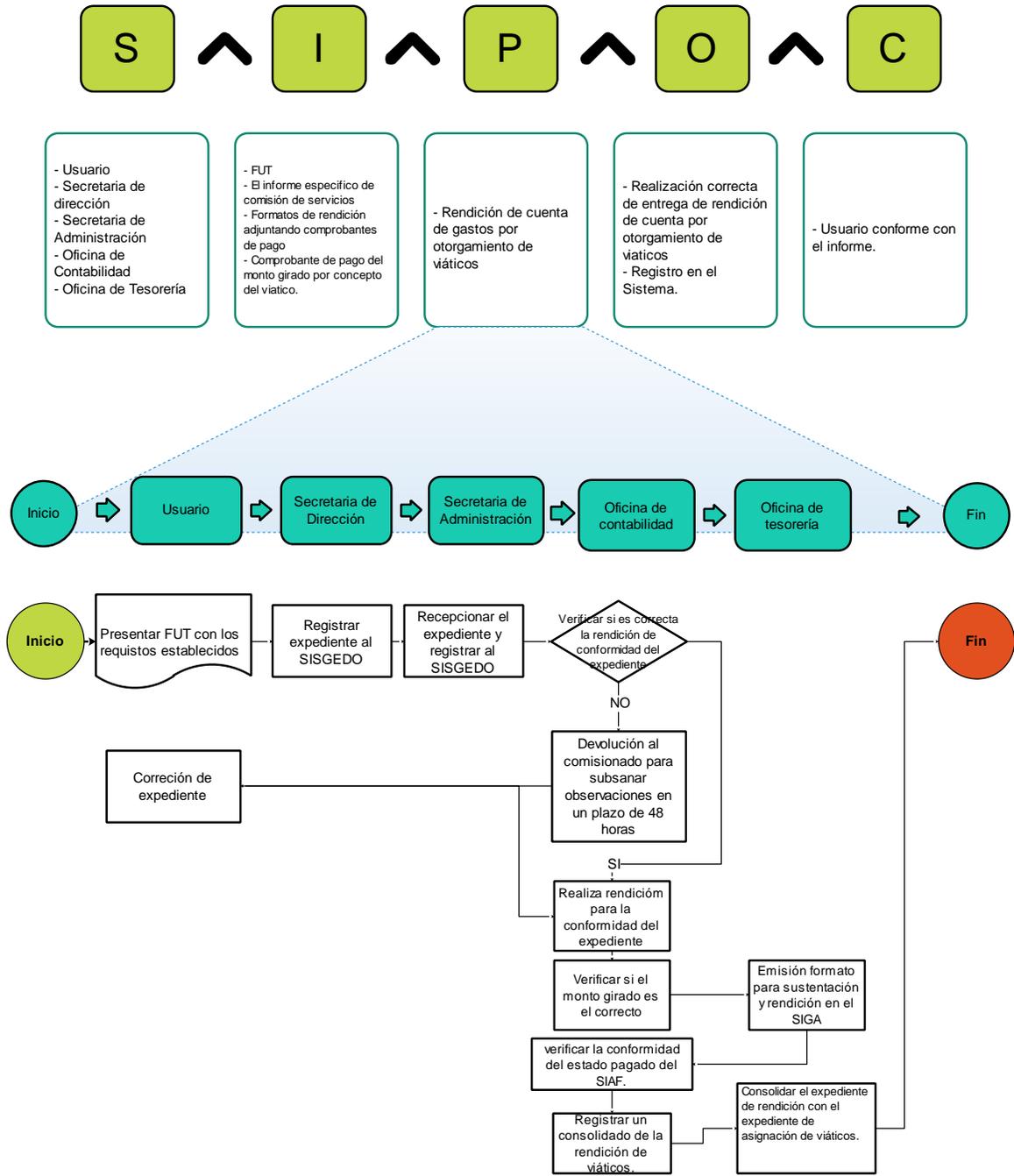


Figura 37: SIPOC - Diagnóstico del proceso rendición de cuentas por otorgamiento de viáticos y pasajes

Fuente: Elaboración propia

D.6. Proceso: Reprogramación de Cheque por Vencimiento

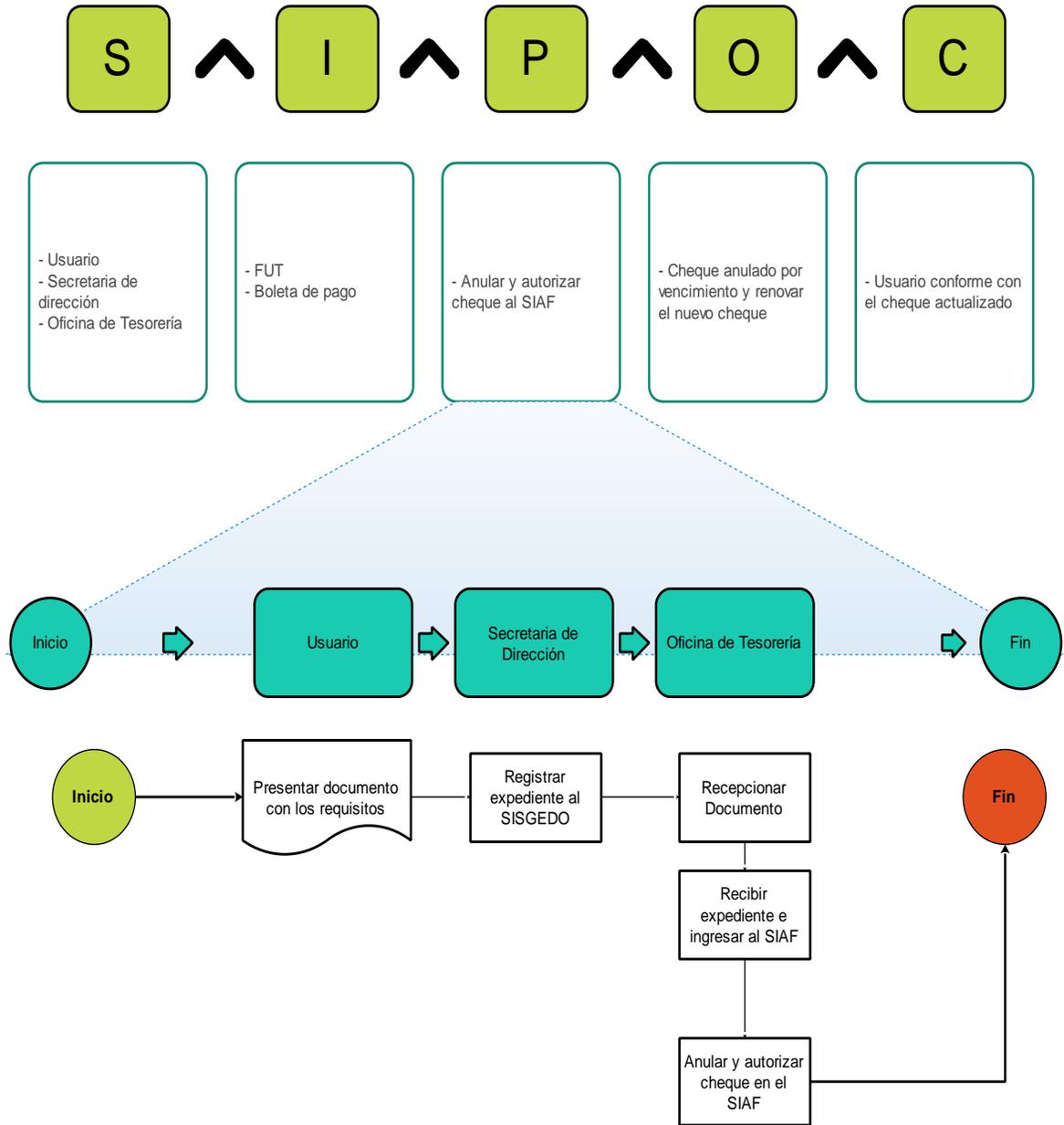


Figura 38: SIPOC -Diagnóstico del proceso de reprogramación de cheque por vencimiento

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESO: REPROGRAMACIÓN DE CHEQUE POR VENCIMIENTO

PROCESO: REPROGRAMACIÓN DE CHEQUE POR VENCIMIENTO			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	0.083	Presenta el FUT con los documentos requeridos	Usuario
2	0.083	Registra documento al SIGGEDO	Secretaría de Dirección
3	0.083	Recepciona documento	Oficina de Tesorería
4	110	Recibe documento e ingresar al SIAF	Oficina de Tesorería
5	110	Anular y autorizar nuevo cheque en el SIAF	Oficina de Tesorería
6	240	Emitir y firmar el comprobante de pago	Oficina de Tesorería
7	48	Entregar cheque al usuario	Oficina de Tesorería
	508.249		

Tabla 13: Tiempo por proceso - Reprogramación de cheque por vencimiento

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA DEL PROCESO

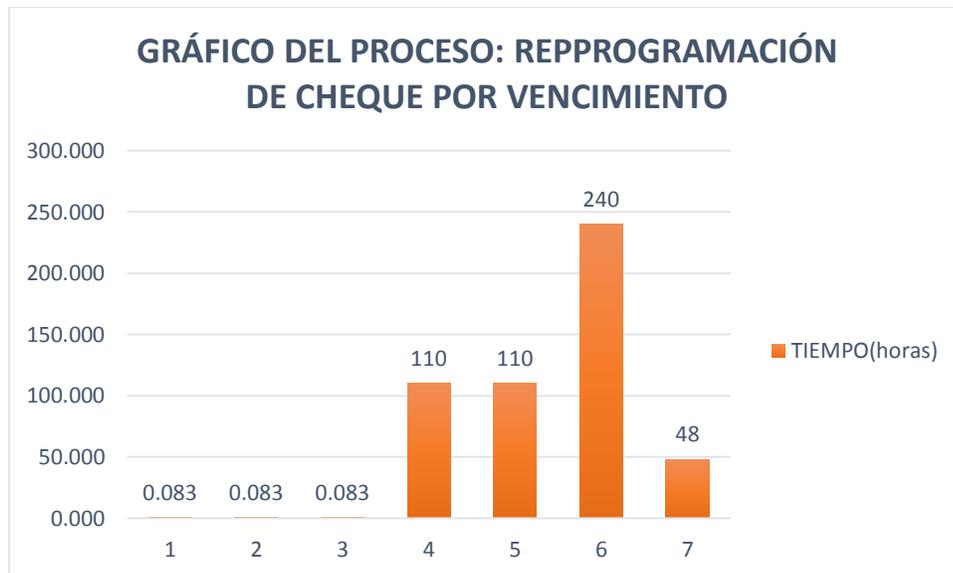


Figura 39: Histograma del proceso Reprogramación de cheques por vencimiento

Fuente: Elaboración propia

D.7. Proceso: Visación de certificados de estudios

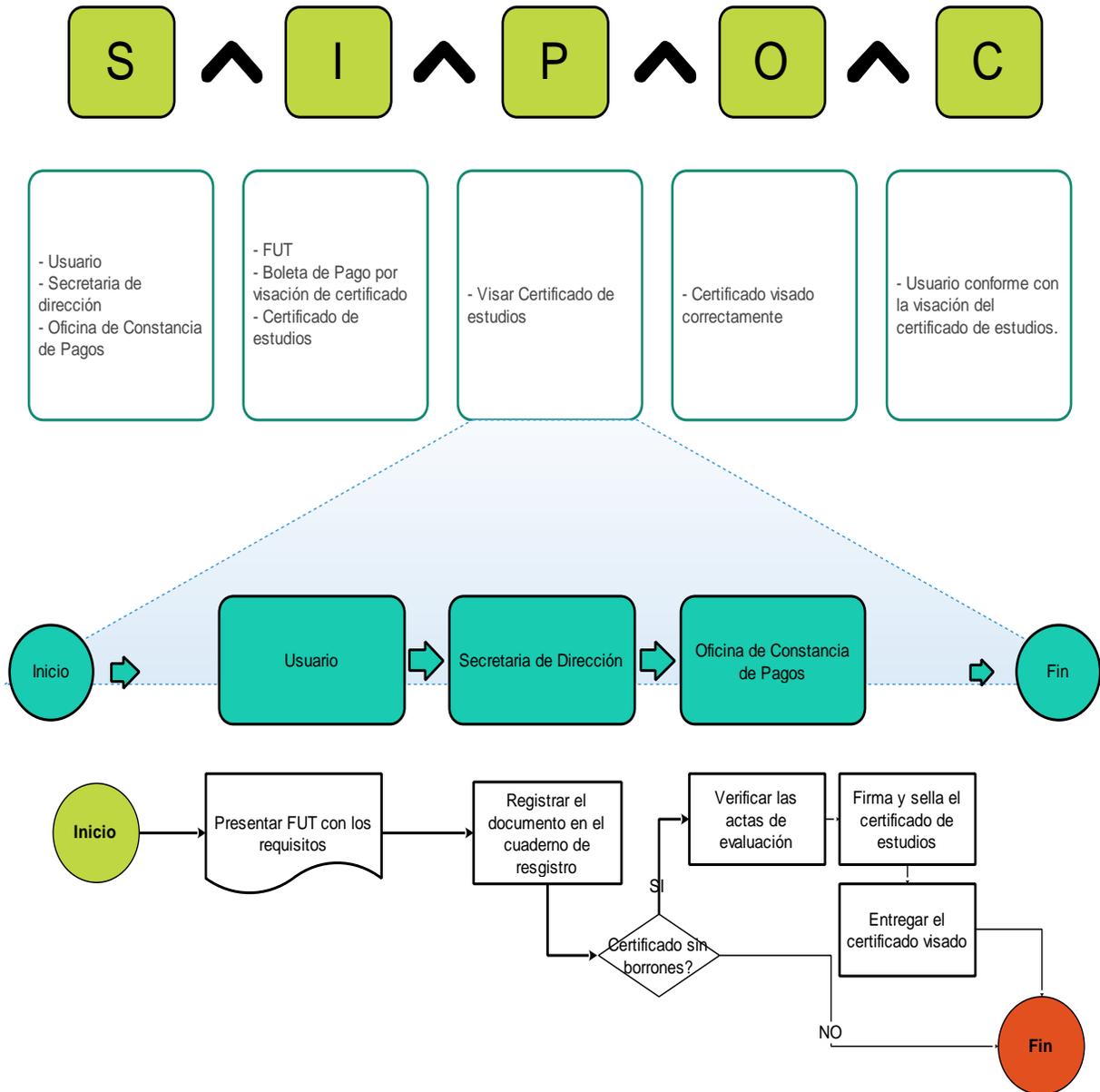


Figura 40: SIPOC – Diagnóstico del proceso Visación de certificados de estudio

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESO: VISCACIÓN DE CERTIFICADO DE ESTUDIOS

PROCESO: VISACIÓN DE CERTIFICADO DE ESTUDIOS			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	0.083	Presenta el FUT con el certificado de estudios y la boleta de pago.	Usuario
2	0.083	Registra documento al cuaderno de registro	Secretaria de Dirección
3	24	Verifica las actas de evaluación	Oficina de Constancia de Pagos
4	1	Firma y sella certificado de estudios	Oficina de Constancia de Pagos
5	0.083	Entrega el certificado de estudios	Oficina de Constancia de Pagos
	25.249		

Tabla 14: Tiempo por proceso - Visación de certificado de estudios

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO DEL PROCESO

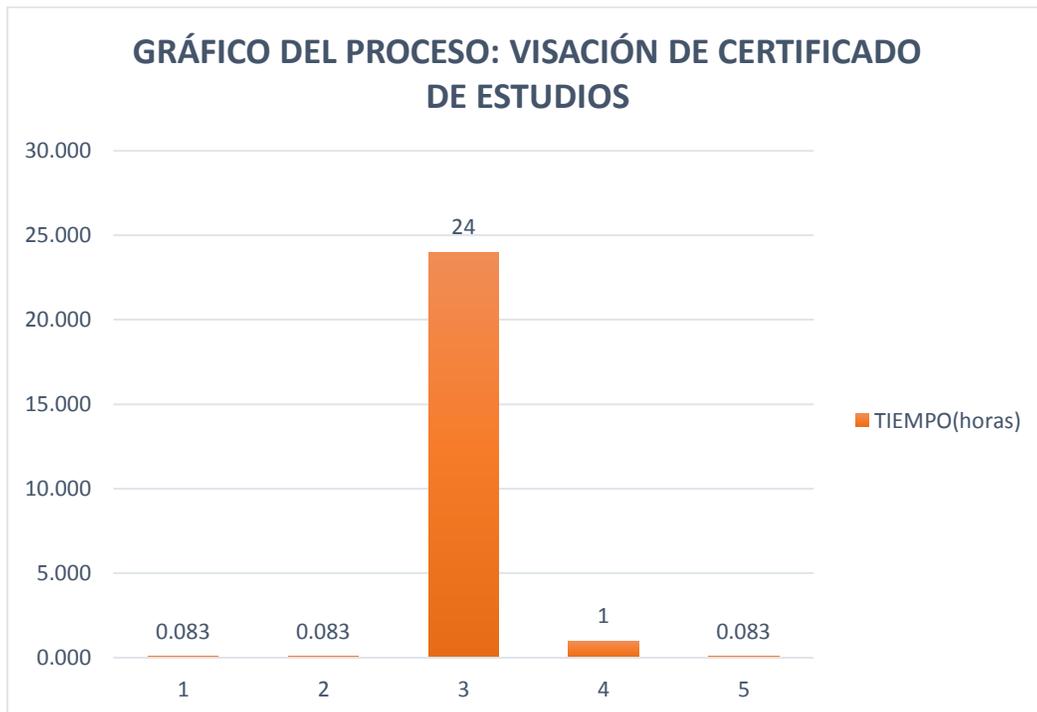


Figura 41: Histograma de Visación de certificados de estudio

Fuente: Elaboración propia

D.8. Proceso: Contratación de Docentes

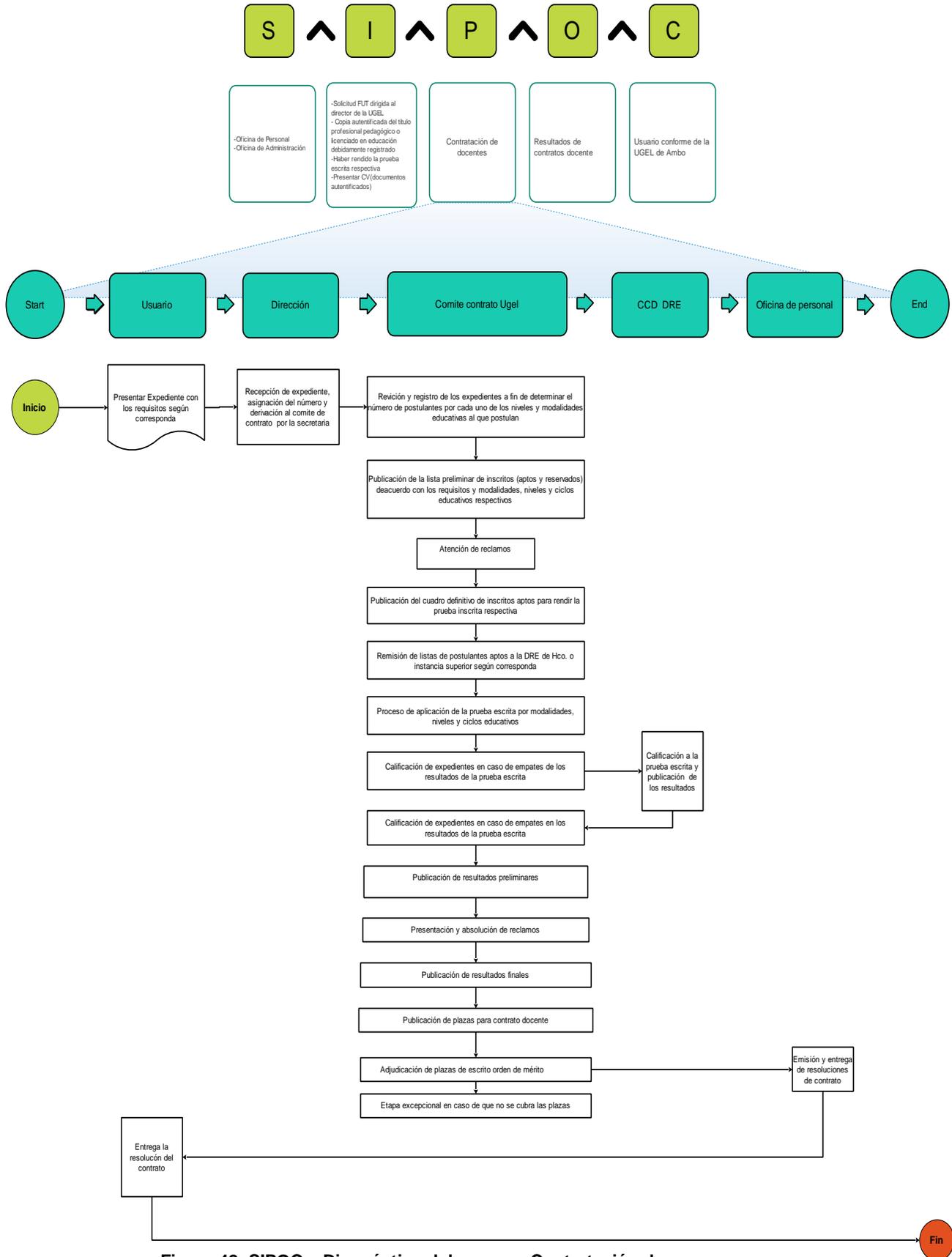


Figura 42: SIPOC – Diagnóstico del proceso Contratación de procesos

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESO: CONTRATACIÓN DE DOCENTES

PROCESO: CONTRATACIÓN DE DOCENTES			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	120.00	Presentar Expediente con los requisitos según corresponda	Usuario
2	24.00	Recepción de expediente, asignación del número y derivación al comite de contrato por la secretaria	Dirección
3	72.00	Revisión y registro de los expedientes a fin de determinar el número de postulantes por cada uno de los niveles y modalidades educativas al que postulan	Comité Contrato UGEL
4	48.00	Publicación de la lista preliminar de inscritos (aptos y reservados) de acuerdo con los requisitos y modalidades, niveles y ciclos educativos respectivos	Comité Contrato UGEL
5	48.00	Atención de reclamos	Comité Contrato UGEL
6	24.00	Publicación del cuadro definitivo de inscritos aptos para rendir la prueba inscrita respectiva	Comité Contrato UGEL
7	24.00	Remisión de listas de postulantes aptos a la DRE de Hco. o instancia superior según corresponda	Comité Contrato UGEL
8	3.00	Proceso de aplicación de la prueba escrita por modalidades, niveles y ciclos educativos	Comité Contrato UGEL
9	72.00	Calificación de expedientes en caso de empates de los resultados de la prueba escrita	Comité Contrato UGEL
10	72.00	Calificación a la prueba escrita y publicación de los resultados	CCD -DRE
11	120.00	Calificación de expedientes en caso de empates en los resultados de la prueba escrita	Comité Contrato UGEL
12	24.00	Publicación de resultados preliminares	Comité Contrato UGEL
13	48.00	Presentación y absolución de reclamos	Comité Contrato UGEL
14	24.00	Publicación de resultados finales	Comité Contrato UGEL
15	48.00	Publicación de plazas para contrato docente	Comité Contrato UGEL
16	72.00	Adjudicación de plazas de escrito orden de mérito	Comité Contrato UGEL
17	120.00	Etapa excepcional en caso de que no se cubra las plazas	Comité Contrato UGEL
18	240.00	Emisión y entrega de resoluciones de contrato	Oficina de Personal
19	0.08	Entrega la resolución del contrato	Usuario
TOTAL	1203.08		

Tabla 15: Tiempo por proceso - Contratación de docentes

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO DEL PROCESO

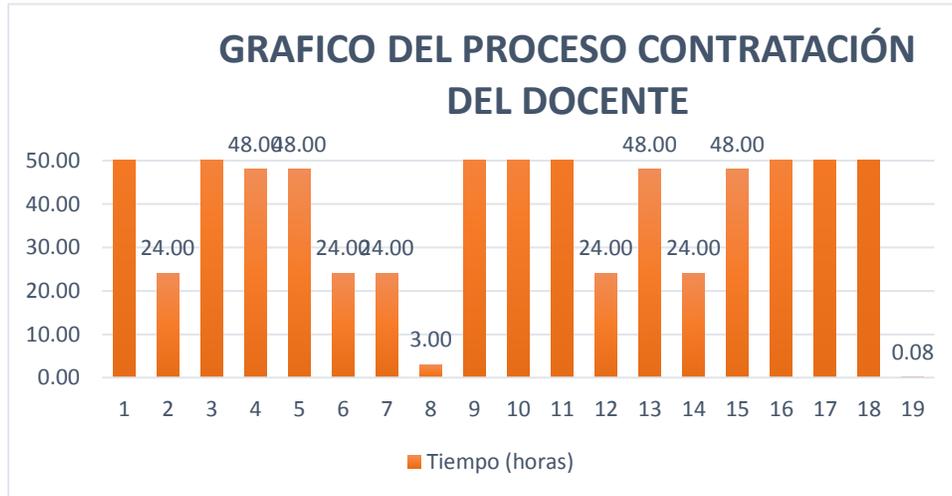


Figura 43: Histograma del proceso de Contratación de docentes

Fuente: Elaboración propia

D.9. Proceso: Reconocimiento de 25 y 30 años de Servicio

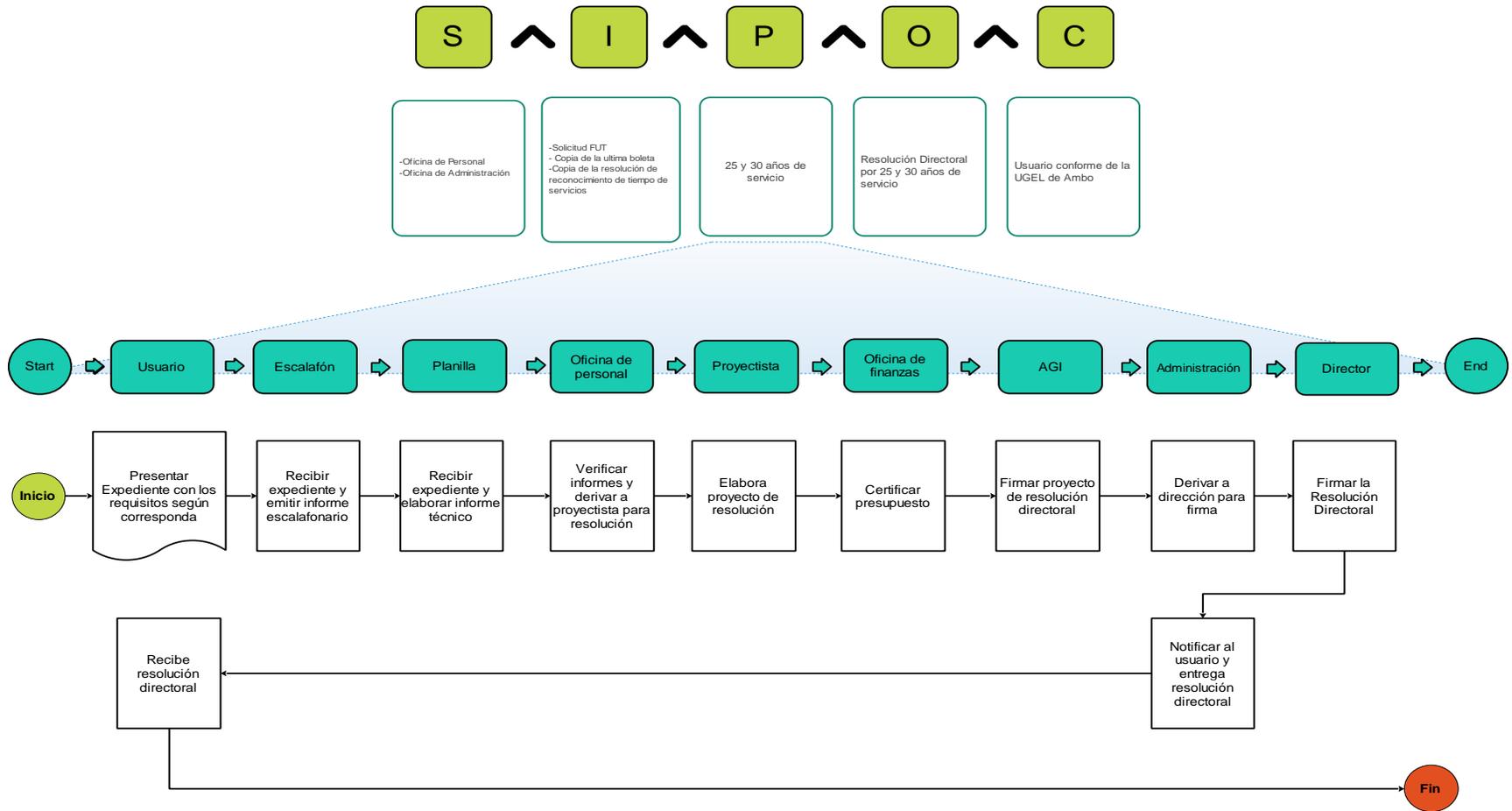


Figura 44: SIPOC - Diagnóstico 25 y 30 años de servicio

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESOS

PROCESO: 25 Y 30 AÑOS DE SERVICIO			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	0.33	Presentar Expediente con los requisitos según corresponda	Usuario
2	24.00	Recibir expediente y emitir informe escalafonario	Escalafón
3	48.00	Recibir expediente y elaborar informe técnico	Planilla
4	120.00	Verificar informes y derivar a proyectista para resolución	Oficina de personal
5	168.00	Elabora proyecto de resolución	Proyectista
6	720.00	Certificar presupuesto	Oficina de finanzas
7	240.00	Firmar proyecto de resolución directoral	AGI
8	120.00	Derivar a dirección para firma	Administrador
9	48.00	Firmar la Resolución Directoral	Director
10	120.00	Notificar al usuario y entrega resolución directoral	Administrador
11	0.08	Recibe resolución directoral	Usuario
TOTAL	1608.41		

Tabla 16: Tiempo por proceso - 25 y 30 años de servicio

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO DEL PROCESO

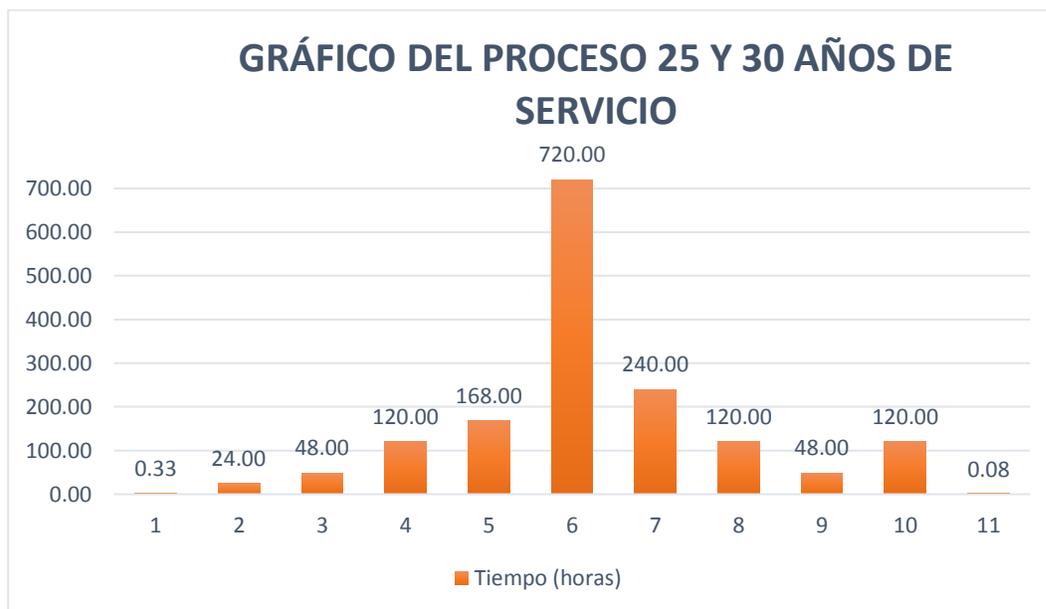


Figura 45: Histograma del proceso 25 y 30 años de servicio

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de 25 y 30 años de servicio el tiempo total aproximado es de 1608.41 horas, la actividad 6 (Certificar presupuesto) demora 720 horas, seguido por la actividad 7 (Firmar proyecto de resolución) con 240 horas. Viendo claramente un exceso de demora en la firma de resolución ya sea por distintos motivos, ahí un punto importante para poder agilizar este proceso. (Ver Figura 45)

A continuación, mostramos una tabla que con el apoyo de la secretaria de la UGEL Ambo se pudo sacar el Número de solicitudes presentadas en el mes de junio, Julio y agosto, y también se logró identificar el número de solicitudes resueltas.

PROCESO	MES	N° DE SOLICITUDES PRESENTADAS	N° DE SOLICITUDES RESPONDIDAS
25 Y 30 AÑOS DE SERVICIO	JUNIO - JULIO - AGOSTO	35	12

Tabla 17: Solicitudes presentas del proceso de 25 y 30 años de servicio

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL PROCESO

Luego de recopilar la información es necesario realizar la prueba de normalidad como requisito estadístico para continuar con el análisis de la capacidad del proceso. (Ver Figura 46)

Para que la información sea válida es necesario que el valor P sea mayor a 0.05, y según el gráfico mostrado, empleando el programa Minitab, el valor P de la información de la unidad de investigación es 0.390.

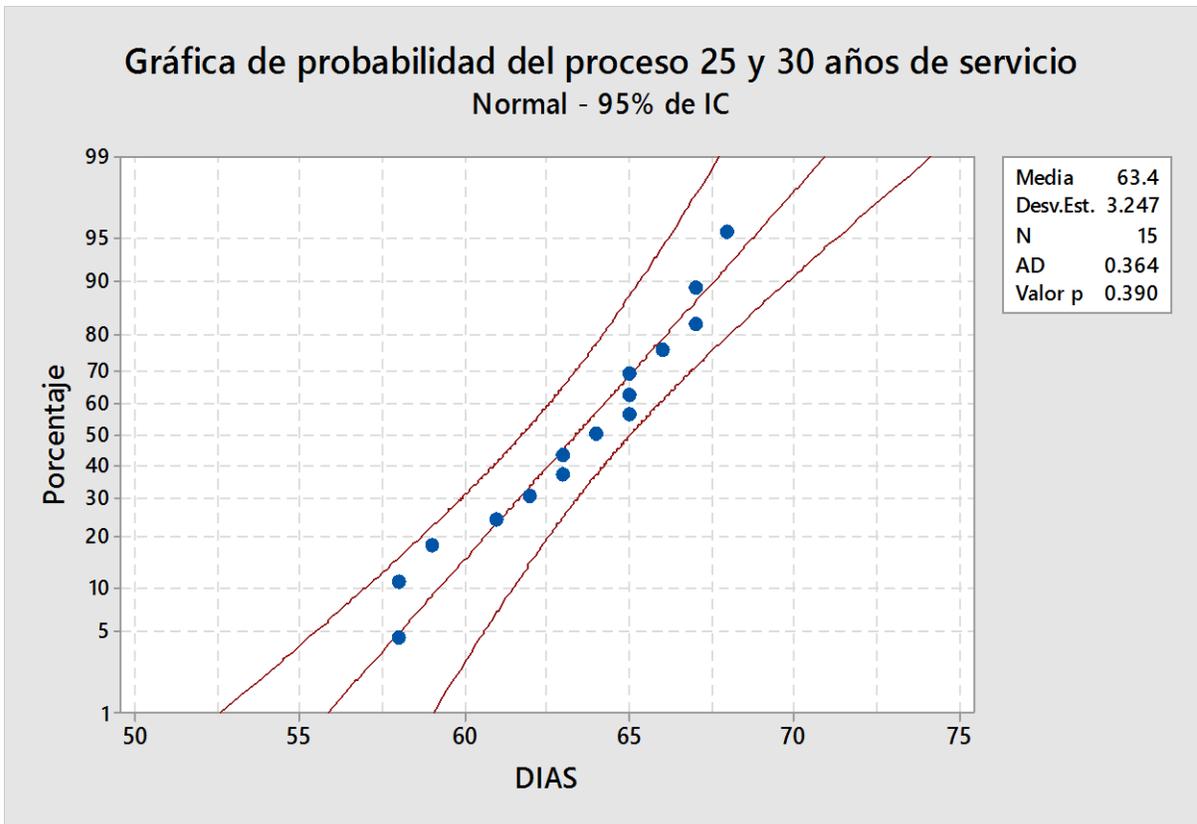


Figura 46: Prueba de Normalidad del proceso 25 y 30 años de servicio

Fuente: Elaboración propia

Una vez validados los datos se procedió a la elaboración de la capacidad del proceso mediante la distribución normal (Ver Figura 46)

En cuanto a la capacidad del proceso, se dice que un proceso es capaz cuando el valor C_p es mayor a uno.

En el cuadro se observa que la capacidad del proceso a corto plazo es 0.51 mientras que la capacidad a largo plazo es 0.51, por lo que el proceso de 25 y 30 años de servicio de la UGEL es incapaz. (Ver Figura 47)

Con la información obtenida es necesario para la siguiente fase para saber que medidas puede tomar la Dirección de la UGEL.

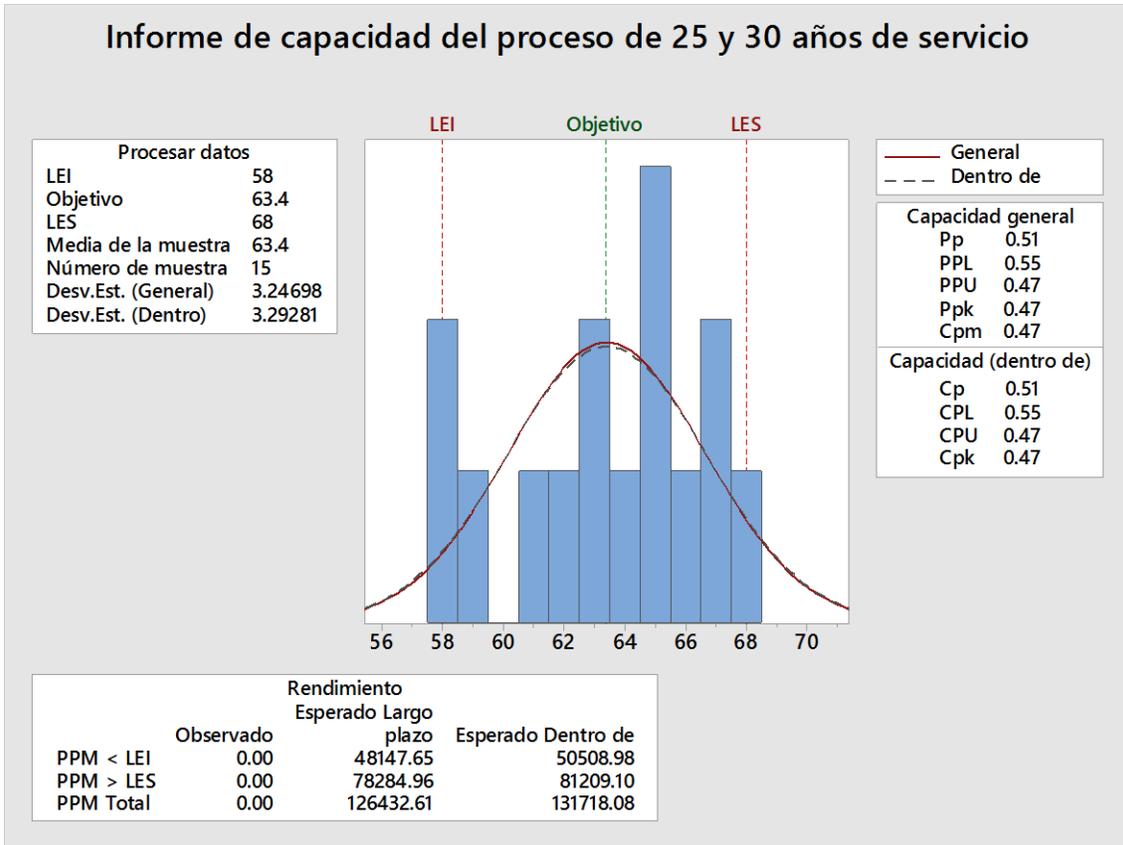


Figura 47: Capacidad del proceso 25 y 30 años de servicio

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL RESULTADO

En cuanto a los resultados, del total de solicitudes del proceso de 25 y 30 años de servicio realizados en el periodo de estudio del mes de Junio, Julio y agosto, el 40% fueron atendidos mientras que el 60% no fueron respondidos. (Ver Figura 48)

Esta información indica que el proceso de 25 y 30 años de servicio fue considerado como un proceso crítico de calidad por parte de los usuarios y trabajadores de la UGEL.

El resultado encontrado hará que el equipo de trabajo priorice sus actividades de mejora en la calidad del servicio a los usuarios de la UGEL Ambo.



Figura 48: Porcentaje solicitudes del proceso 25 y 30 años de servicio

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL NIVEL SIGMA

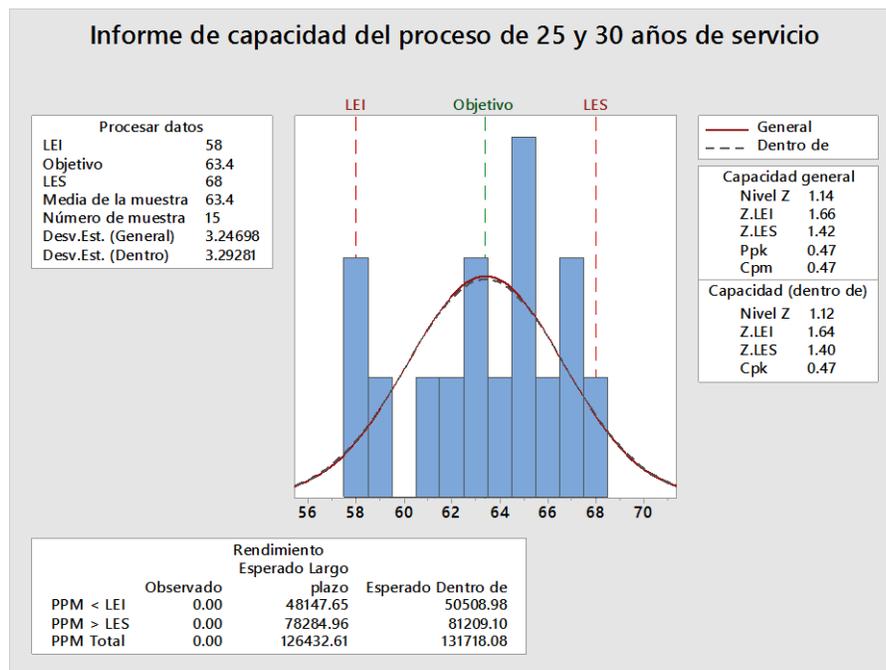


Figura 49: Medición del Nivel Sigma del proceso 25 y 30 años de servicio

Fuente: Elaboración propia

Con los datos analizados del proceso de 25 Y 30 años de servicio el nivel sigma es de 1.14, eso significa que el rendimiento del proceso es aproximadamente un 34.5%.

D.10. Proceso: Licencia sin Goce de Haber

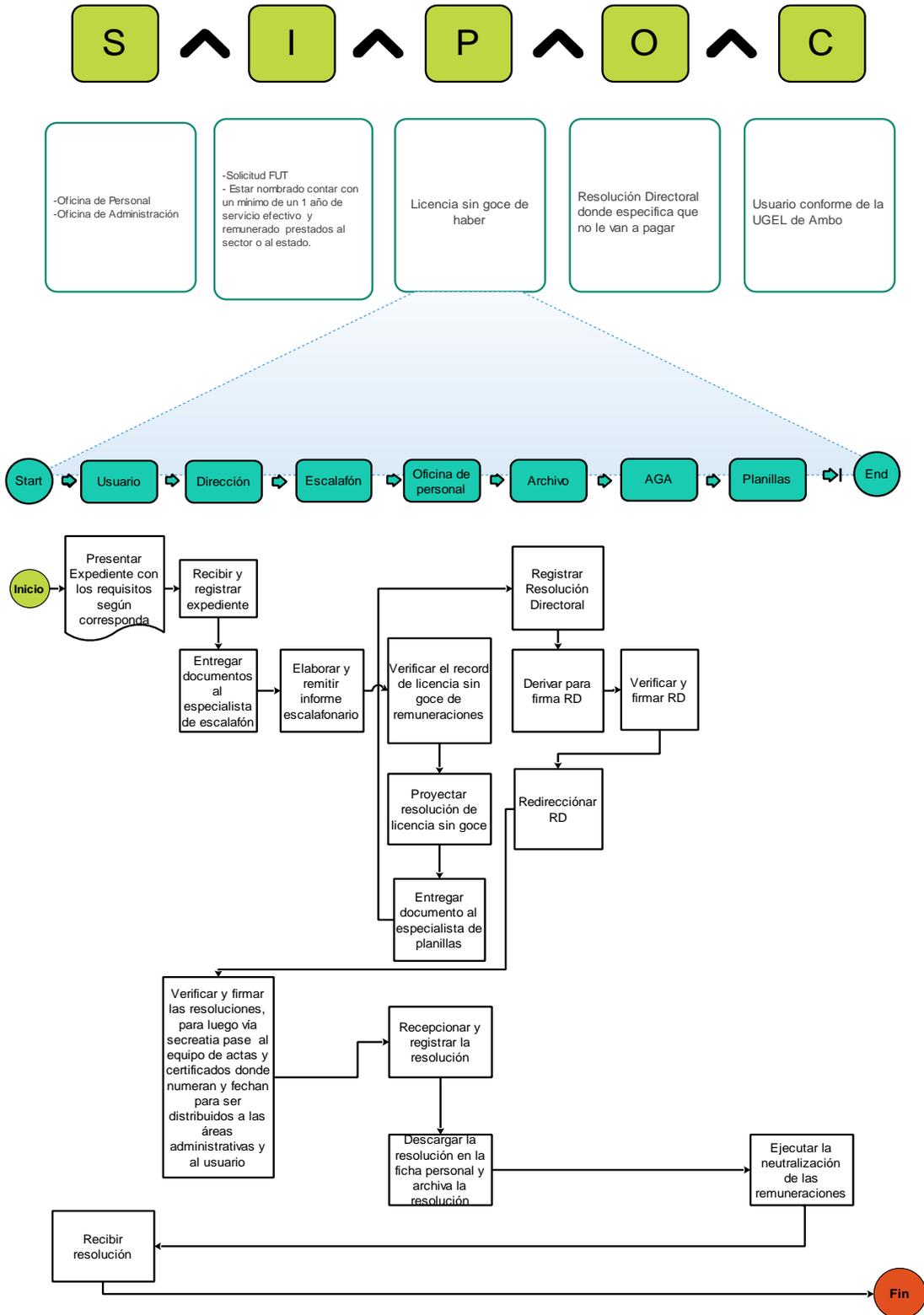


Figura 50: SIPOC- Diagnóstico del proceso Licencia sin goce de haber

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESO

PROCESO: LICENCIA SIN GOCE DE HABER			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	0.16	Presentar Expediente con los requisitos según corresponda	Usuario
2	0.08	Recibir y registrar expediente	Dirección
3	24.00	Entregar documentos al especialista de escalafón	Dirección
4	24.00	Elaborar y remitir informe escalafonario	Escalafón
5	48.00	Verificar el record de licencia sin goce de remuneraciones	Oficina de personal
6	168.00	Proyectar resolución de licencia sin goce	Oficina de personal
7	24.00	Entregar documento al especialista de planillas	Oficina de personal
8	24.00	Registrar Resolución Directoral	Archivo
9	48.00	Derivar para firma RD	Archivo
10	24.00	Verificar y firmar RD	AGA
11	24.00	Redireccionar RD	Archivo
12	48.00	Verificar y firmar las resoluciones, para luego vía secretaria pase al equipo de actas y certificados donde numeran y fechan para ser distribuidos a las áreas administrativas y al usuario	Dirección
13	48.00	Recepcionar y registrar la resolución	Oficina de personal
14	24.00	Descargar la resolución en la ficha personal y archiva la resolución	Oficina de personal
15	144.00	Ejecutar la neutralización de las remuneraciones	Planillas
16	24.00	Recibir resolución	Usuario
TOTAL	696.24		

Tabla 18: Tiempo por proceso - Licencia sin goce de Haber

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO DEL PROCESO

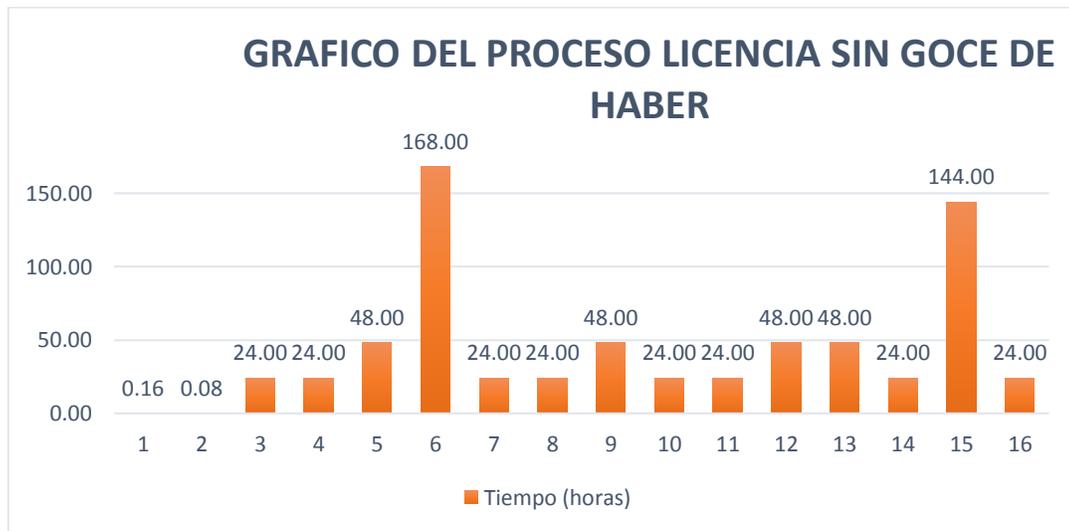


Figura 51: Histograma del proceso Licencia sin goce de haber

Fuente: Elaboración propia

PROCESO	FECHA DE INICIO	N° DE SOLICITUDES PRESENTADAS	N° DE SOLICITUDES RESPONDIDAS
Licencia sin goce de haber	JUNIO - JULIO	85	55

Tabla 19: Solicitudes presentas del proceso de licencia sin goce de haber

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL PROCESO

Luego de recopilar la información es necesario realizar la prueba de normalidad como requisito estadístico para continuar con el análisis de la capacidad del proceso. (Ver Figura 52)

Para que la información sea válida es necesario que el valor P sea mayor a 0.05, y según el gráfico mostrado, empleando el programa Minitab, el valor P de la información de la unidad de investigación es 0.096.

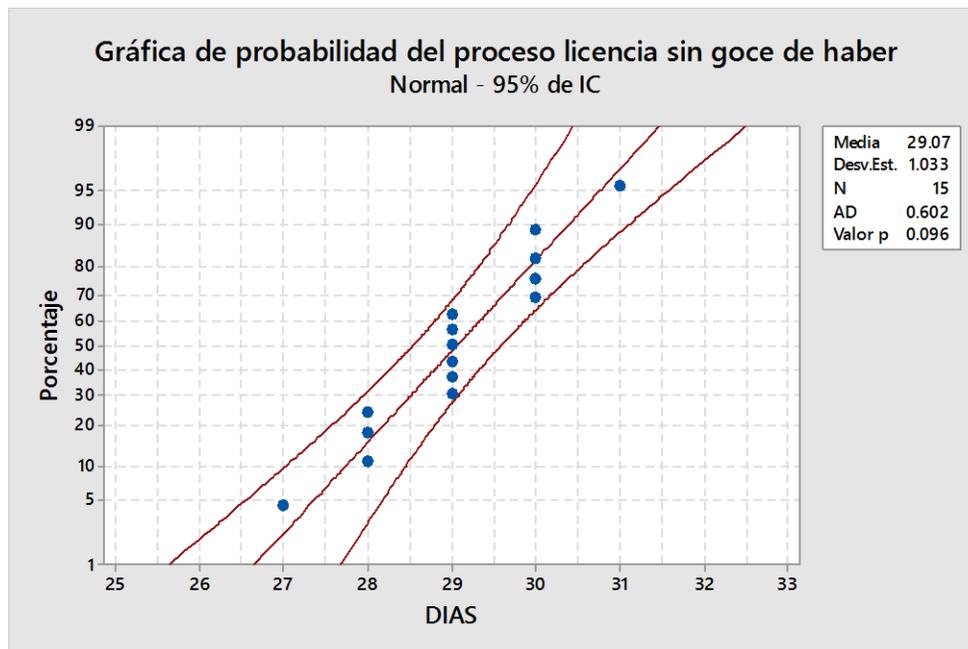


Figura 52: Prueba de Normalidad del proceso licencia sin goce de haber

Fuente: Elaboración propia

Una vez validados los datos se procedió a la elaboración de la capacidad del proceso mediante la distribución normal (Ver Figura 53)

En cuanto a la capacidad del proceso, se dice que un proceso es capaz cuando el valor Cp es mayor a uno.

En el cuadro se observa que la capacidad del proceso a corto plazo es 0.58 mientras que la capacidad a largo plazo es 0.65, por lo que el proceso de licencia sin goce de haber de la UGEL es incapaz.

Con la información obtenida es necesario para la siguiente fase para saber que medidas puede tomar la Dirección de la UGEL.

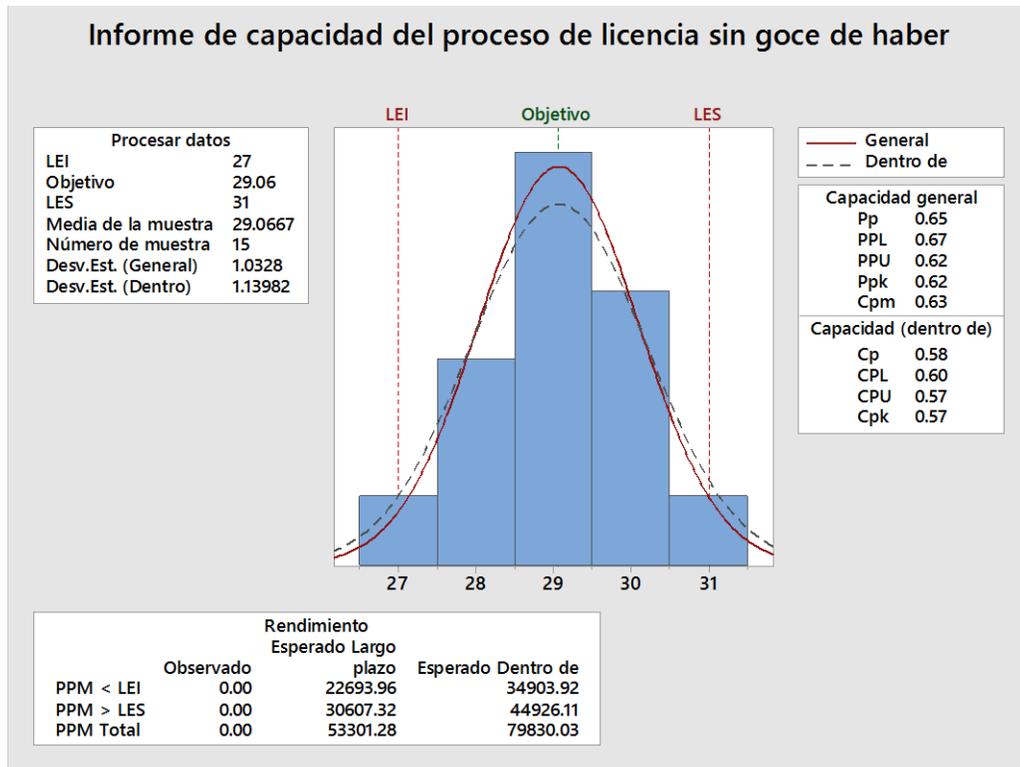


Figura 53: Capacidad del proceso licencia sin goce de haber

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL RESULTADO

En cuanto a los resultados, del total de solicitudes del proceso licencia sin goce de haber realizados en el periodo de estudio del mes de Julio, el 64% fueron atendidos mientras que 36% no fueron respondidos. (Ver Figura 54)

Esta información indica que la licencia sin goce de haber fue considerada como un proceso crítico de calidad por parte de los usuarios y trabajadores de la UGEL.

El resultado encontrado hará que el equipo de trabajo priorice sus actividades de mejora en la calidad del servicio a los usuarios de la UGEL Ambo.

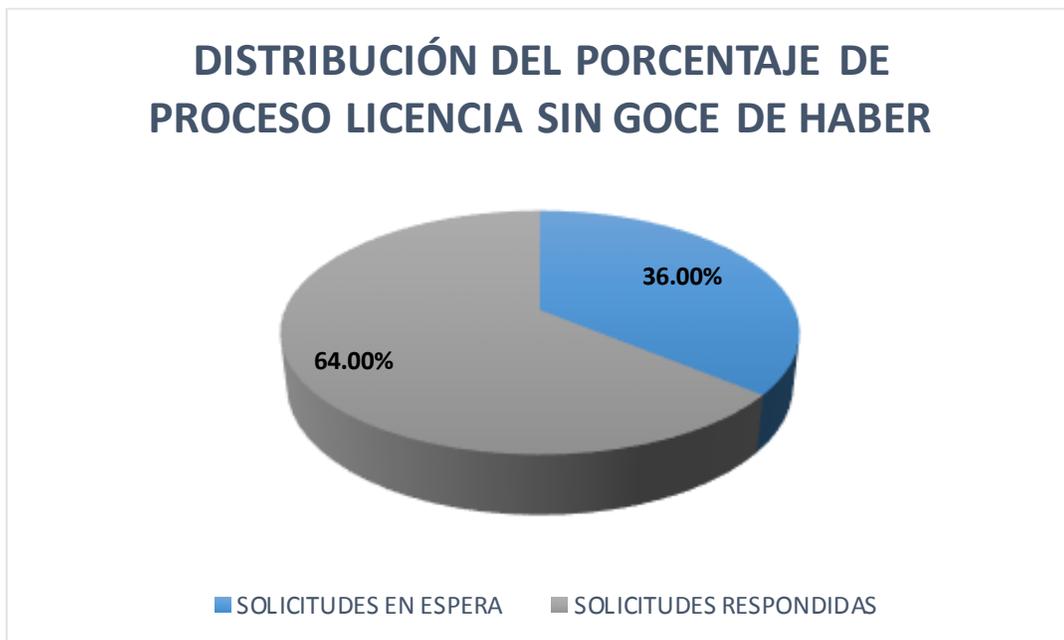


Figura 54: Porcentaje de solicitudes del proceso de Licencia sin goce de haber

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL NIVEL SIGMA

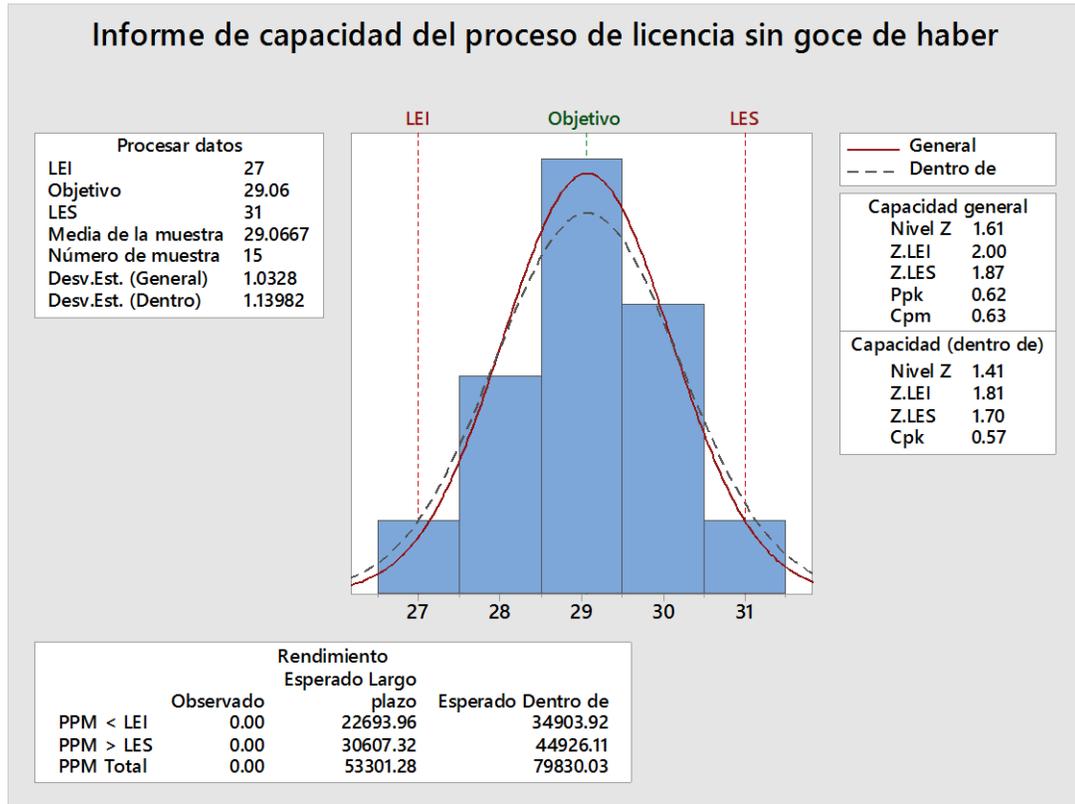


Figura 55: Medición del Nivel Sigma del proceso de licencia sin goce de haber

Fuente: Elaboración propia

Con los datos analizados del proceso de licencia sin goce de haber el nivel sigma es de 1.61, eso significa que el rendimiento del proceso es aproximadamente un 54%.

D.11. Proceso: Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio

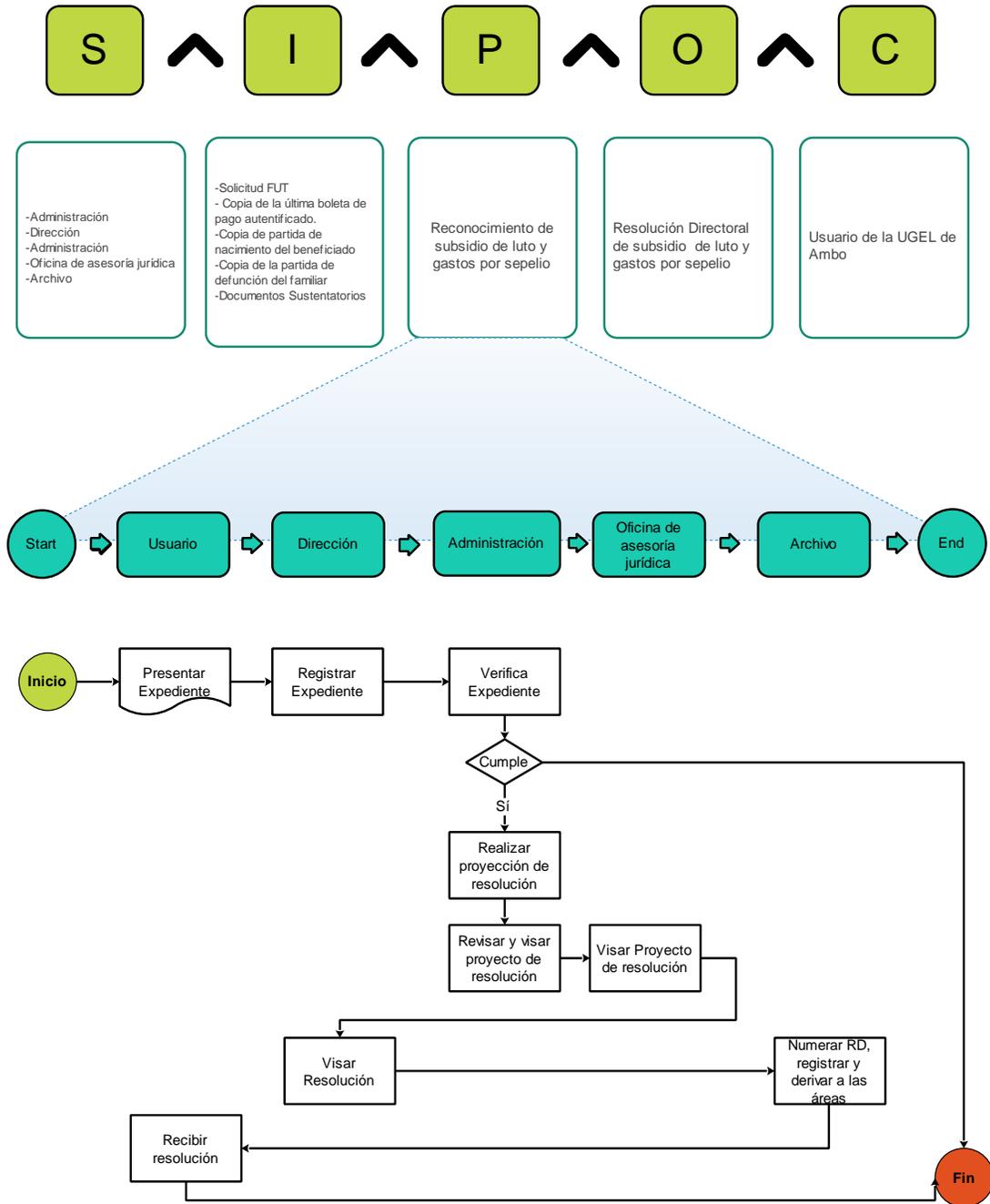


Figura 56: SIPOC - Diagnóstico Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESOS

PROCESO: RECONOCIMIENTO DE SUBSIDIO DE LUTO Y GASTOS POR SEPELIO			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	5.00	Presentar Expediente	Usuario
2	10.00	Registrar Expediente	Dirección
3	10.00	Verifica Expediente	Administración
4	48.00	Realizar proyección de resolución	Administración
5	48.00	Revisar y visar proyecto de resolución	Administración
6	24.00	Visar proyecto de resolución	Oficina de asesoría jurídica
7	3.00	Visar Proyecto de resolución	Oficina de asesoría jurídica
8	24.00	Visar Resolución	Dirección
9	24.00	Numerar RD, registrar y derivar a las áreas	Archivo
10	24.00	Recibir resolución	Usuario
TOTAL	220.00		

Tabla 20: Tiempo por proceso - Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO DEL PROCESO

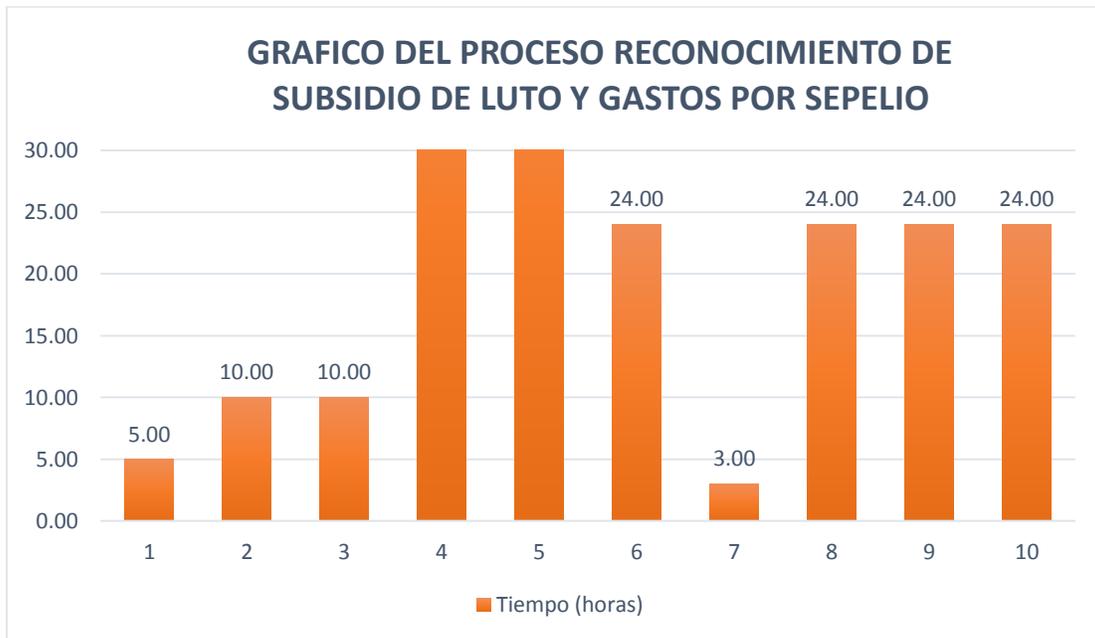


Figura 57: Histograma del proceso Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio

Fuente: Elaboración propia

PROCESO	FECHA DE INICIO	N° DE SOLICITUDES PRESENTADAS	N° DE SOLICITUDES RESPONDIDAS
SUBSIDIO DE LUTO Y SEPELIO	JUNIO- JULIO	5	4

Tabla 21: Solicitudes presentas del proceso de reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL PROCESO

Luego de recopilar la información es necesario realizar la prueba de normalidad como requisito estadístico para continuar con el análisis de la capacidad del proceso. (Ver Figura 56)

Para que la información sea válida es necesario que el valor P sea mayor a 0.05, y según el gráfico mostrado, empleando el programa Minitab, el valor P de la información de la unidad de investigación es 0.059.

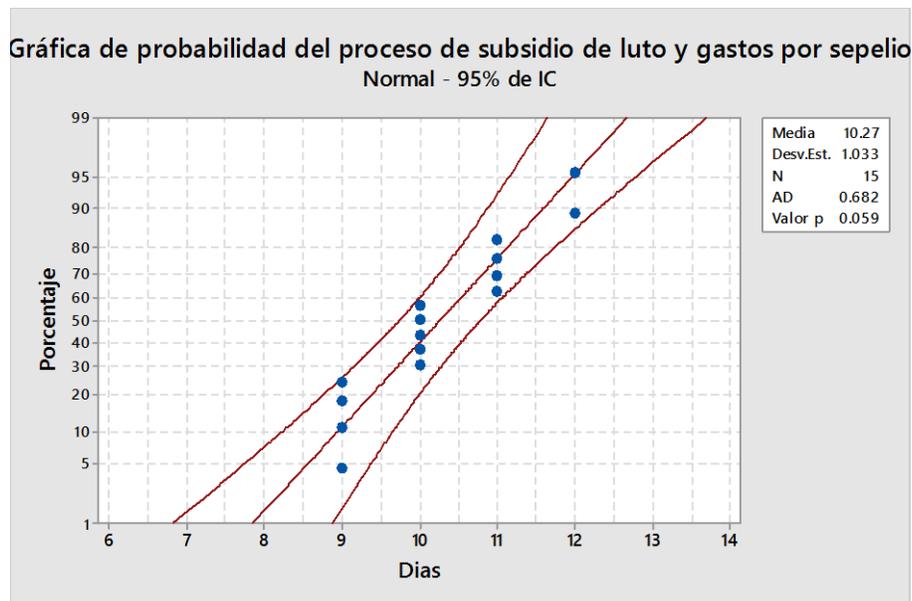


Figura 58: Prueba de Normalidad del proceso Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio

Fuente: Elaboración propia

Una vez validados los datos se procedió a la elaboración de la capacidad del proceso mediante la distribución normal (Ver Figura 59)

En cuanto a la capacidad del proceso, se dice que un proceso es capaz cuando el valor Cp es mayor a uno.

En el cuadro se observa que la capacidad del proceso a corto plazo es 0.39 mientras que la capacidad a largo plazo es 0.48, por lo que el proceso de subsidio y gastos por sepelio de la UGEL es incapaz.

Con la información obtenida es necesario para la siguiente fase para saber que medidas puede tomar la Dirección de la UGEL.

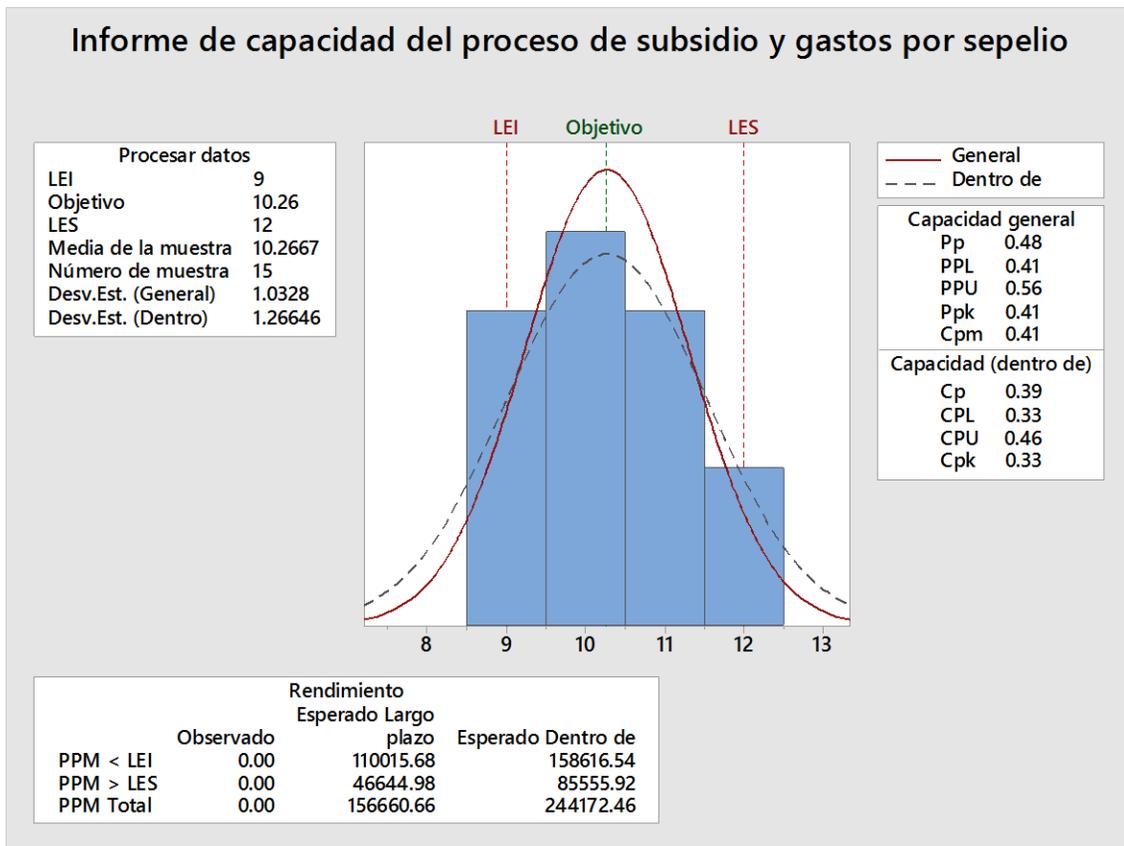


Figura 59: Capacidad del proceso Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL RESULTADO

En cuanto a los resultados, del total de **resoluciones de reconocimiento de subsidio y gastos por sepelio** realizados en el periodo de estudio del mes de Julio, el 60% fueron atendidos mientras que 40% no fueron respondidos. (Ver Figura 60)

Esta información indica que el proceso de reconocimiento de subsidio y gastos por sepelio fue considerado como un proceso crítico de calidad por parte de los usuarios y trabajadores de la UGEL.

El resultado encontrado hará que el equipo de trabajo priorice sus actividades de mejora en la calidad del servicio a los usuarios de la UGEL Ambo.

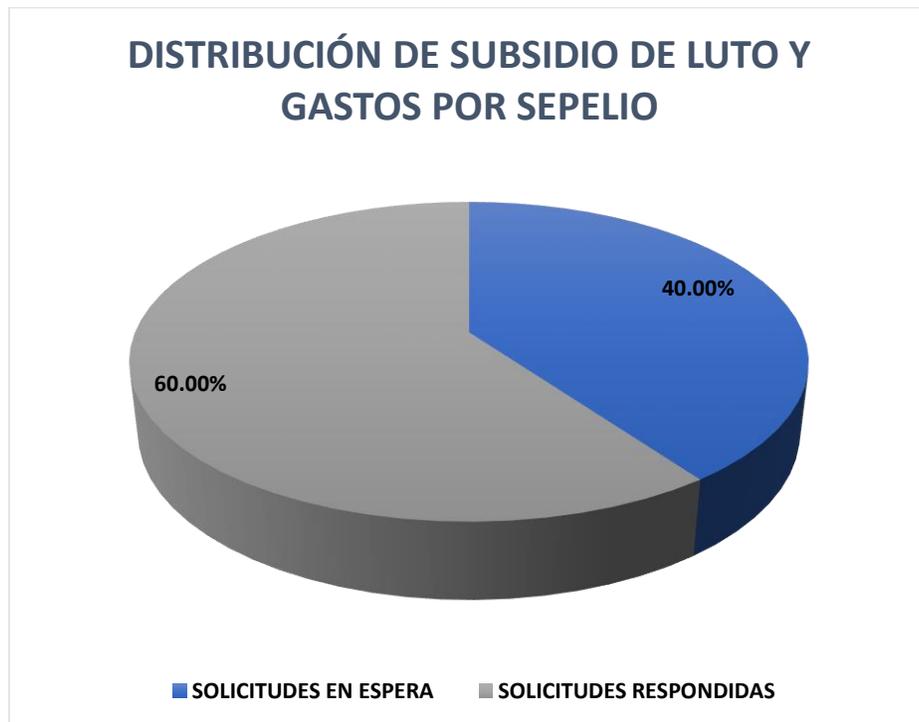


Figura 60: Porcentaje de solicitudes del proceso Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio

Fuente: Elaboración propia

MEDICIÓN DEL NIVEL SIGMA

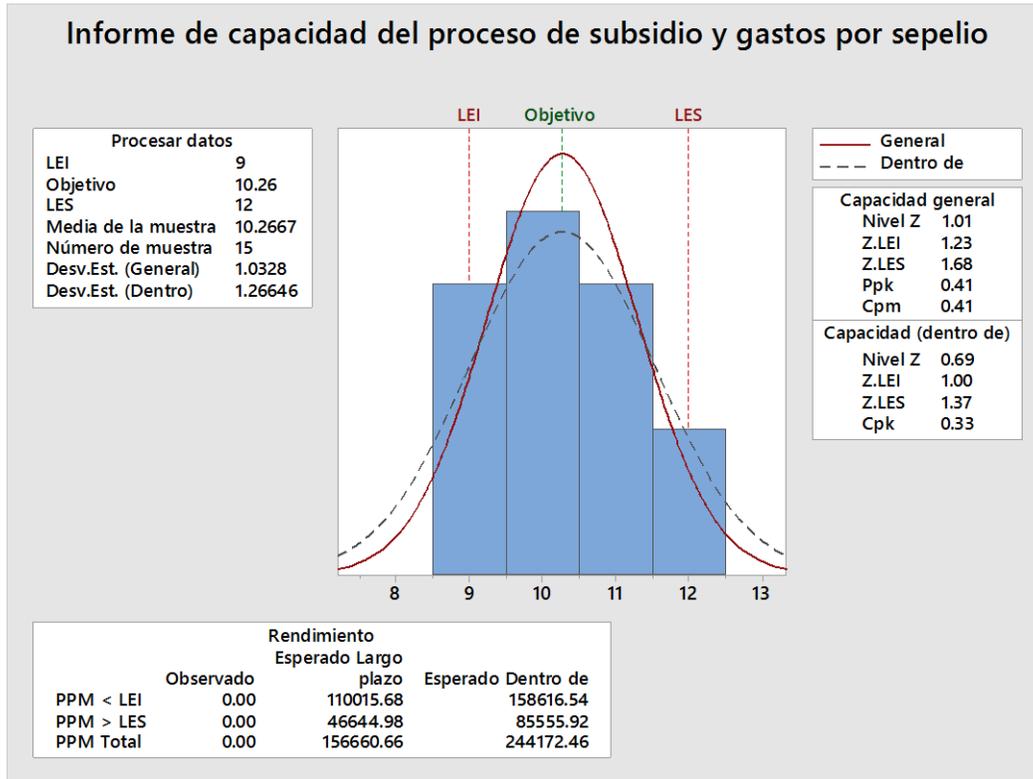


Figura 61: Medición del Nivel sigma del Reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio

Fuente: Elaboración propia

Con los datos analizados del proceso de subsidio y gastos de sepelio el nivel sigma es de 1.01, eso significa que el rendimiento del proceso es aproximadamente un 30.9%.

D.12. Proceso: Cumplimiento de sentencia judicial

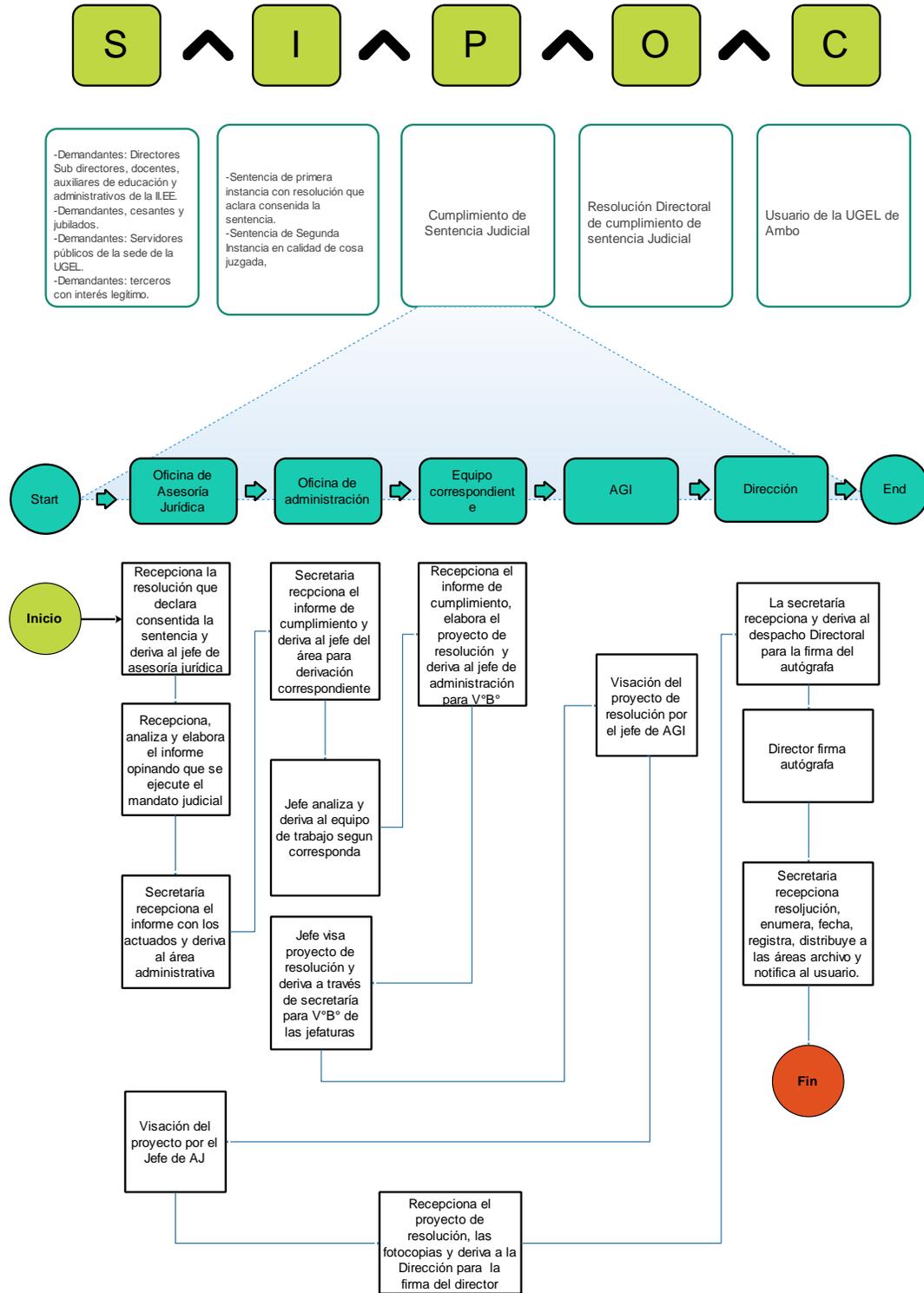


Figura 62: SIPOC -Diagnóstico del proceso Cumplimiento de sentencia judicial

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESOS

PROCESO: CUMPLIMIENTO DE SENTENCIA JUDICIAL			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	24.00	Recepciona la resolución que declara consentida la sentencia y deriva al jefe de asesoría jurídica	Oficina de Asesoría Jurídica
2	48.00	Recepciona, analiza y elabora el informe opinando que se ejecute el mandato judicial	Oficina de Asesoría Jurídica
3	24.00	Secretaría recepciona el informe con los actuados y deriva al área administrativa	Oficina de Asesoría Jurídica
4	1.00	Secretaría recpciona el informe de cumplimiento y deriva al jefe del área para derivación correspondiente	Oficina de administración
5	1.00	Jefe analiza y deriva al equipo de trabajo segun corresponda	Oficina de administración
6	96.00	Recepciona el informe de cumplimiento, elabora el proyecto de resolución y deriva al jefe de administración para V°B°	Equipo correspondiente
7	24.00	Jefe visa proyecto de resolución y deriva a través de secretaría para V°B° de las jefaturas	Oficina de administración
8	1.00	Visación del proyecto de resolución por el jefe de AGI	AGI
9	1.00	Visación del proyecto por el Jefe de AJ	Oficina de Asesoría Jurídica
10	2.00	Recepciona el proyecto de resolución, las fotocopias y deriva a la Dirección para la firma del director	Equipo correspondiente
11	24.00	La secretaría recepciona y deriva al despacho Directoral para la firma del autógrafa	Dirección
12	48.00	Director firma autógrafa	Dirección
13	48.00	Secretaría recepciona resoljución, enumera, fecha, registra, distribuye a las áreas archivo y notifica al usuario.	Dirección
TOTAL	342.00		

Figura 63: Tiempo por proceso - Cumplimiento de sentencia judicial

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICA DEL PROCESO

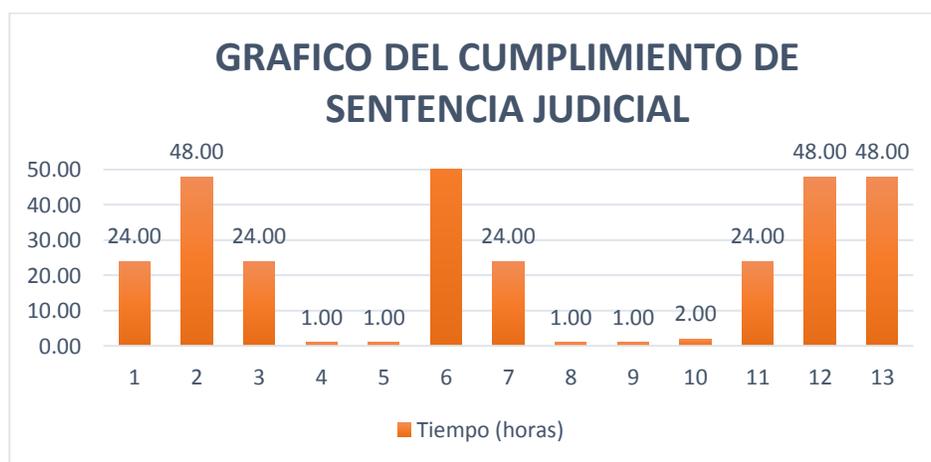


Figura 64: Histograma del proceso Cumplimiento de sentencia judicial

Fuente: Elaboración propia

D.13. Proceso: Demanda de obligación de dar suma de dinero

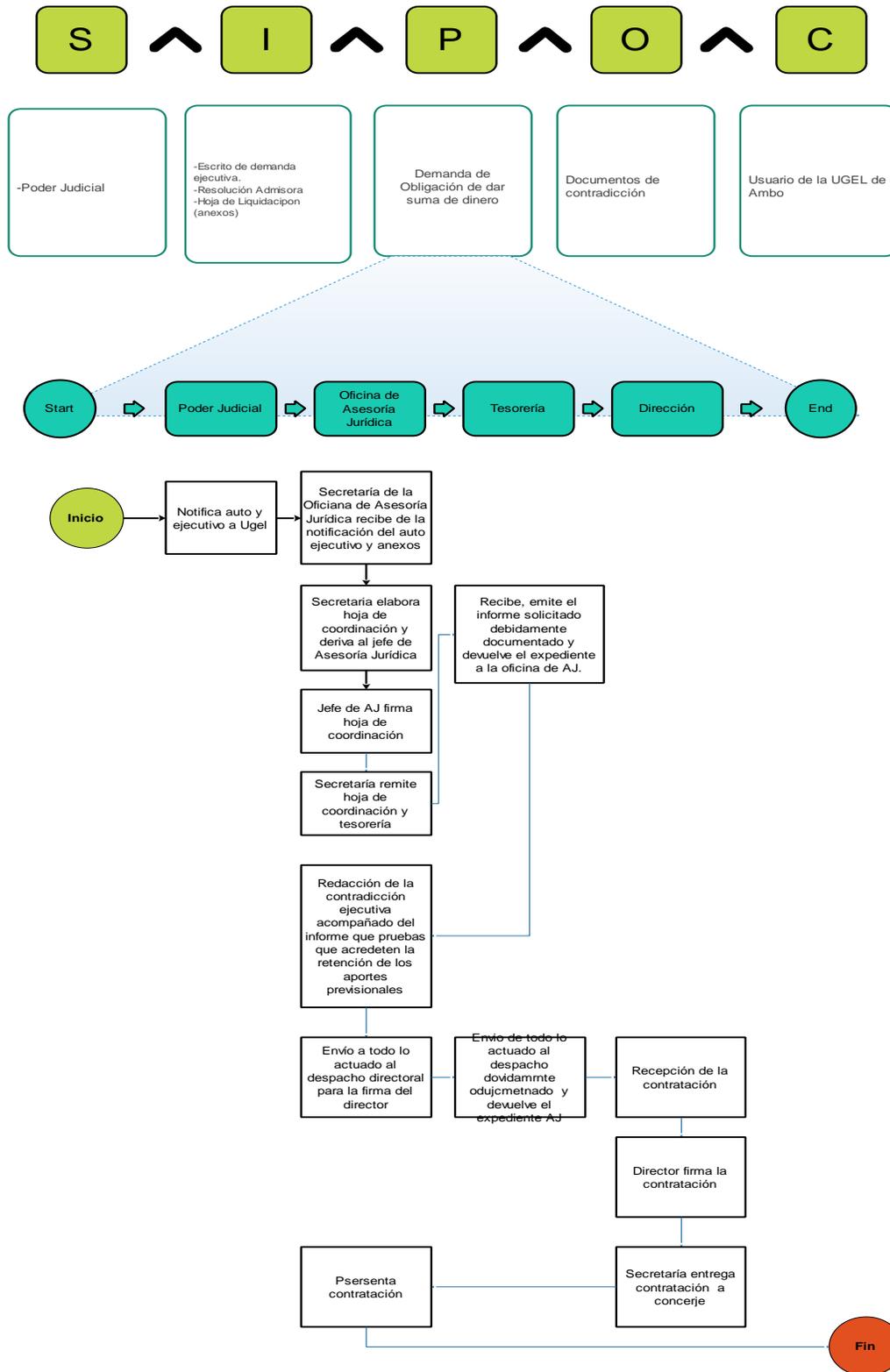


Figura 65: SIPOC - Diagnóstico del proceso Demanda de obligación de dar suma de dinero

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESOS

PROCESO: DEMANDA DE OBLIGACIÓN DE DAR SUMA DE DINERO			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	0.16	Notifica auto y ejecutivo a Ugel	Poder Judicial
2	0.16	Secretaría de la Oficina de Asesoría Jurídica recibe de la notificación del auto ejecutivo y anexos	Oficina de Asesoría Jurídica
3	0.16	Secretaria elabora hoja de coordinación y deriva al jefe de Asesoría Jurídica	Oficina de Asesoría Jurídica
4	0.16	Jefe de AJ firma hoja de coordinación	Oficina de Asesoría Jurídica
5	0.50	Secretaría remite hoja de coordinación y tesorería	Oficina de Asesoría Jurídica
6	48.00	Recibe, emite el informe solicitado debidamente documentado y devuelve el expediente a la oficina de AJ.	Tesorería
7	48.00	Redacción de la contradicción ejecutiva acompañado del informe que pruebas que acrediten la retención de los aportes previsionales	Oficina de Asesoría Jurídica
8	0.16	Envío a todo lo actuado al despacho directoral para la firma del director	Oficina de Asesoría Jurídica
9	0.16	Envío de todo lo actuado al despacho devidamente documentado y devuelve el expediente AJ	Tesorería
10	0.16	Recepción de la contratación	Dirección
11	0.16	Director firma la contratación	Dirección
12	1.00	Secretaría entrega contratación a conserje	Dirección
13	1.00	Presenta contratación	Oficina de Asesoría Jurídica
TOTAL	99.78		

Tabla 22: Tiempo por proceso - Demanda de obligación de dar suma de dinero

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO DEL PROCESO

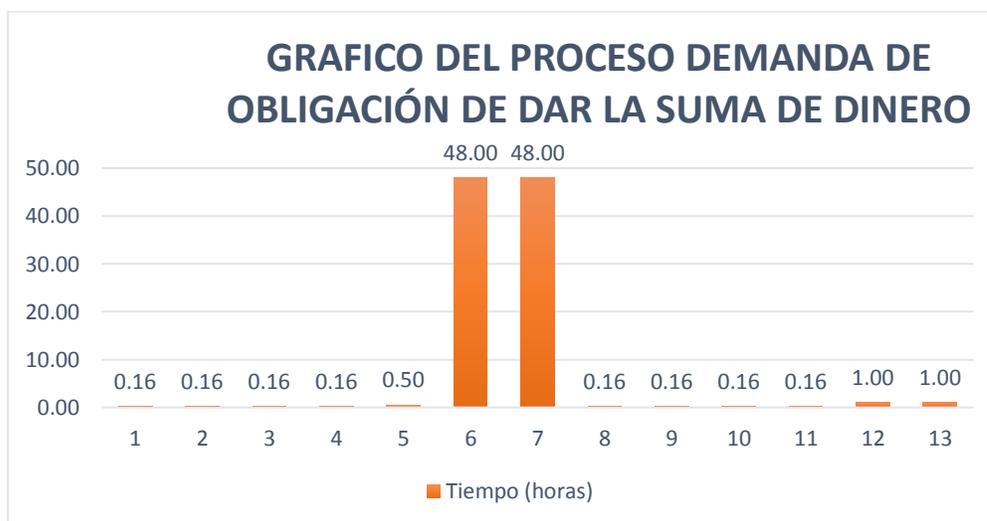


Figura 66: Histograma -Demanda de obligación de dar suma de dinero

Fuente: Elaboración propia

D.14. Proceso: Recurso de reconsideración

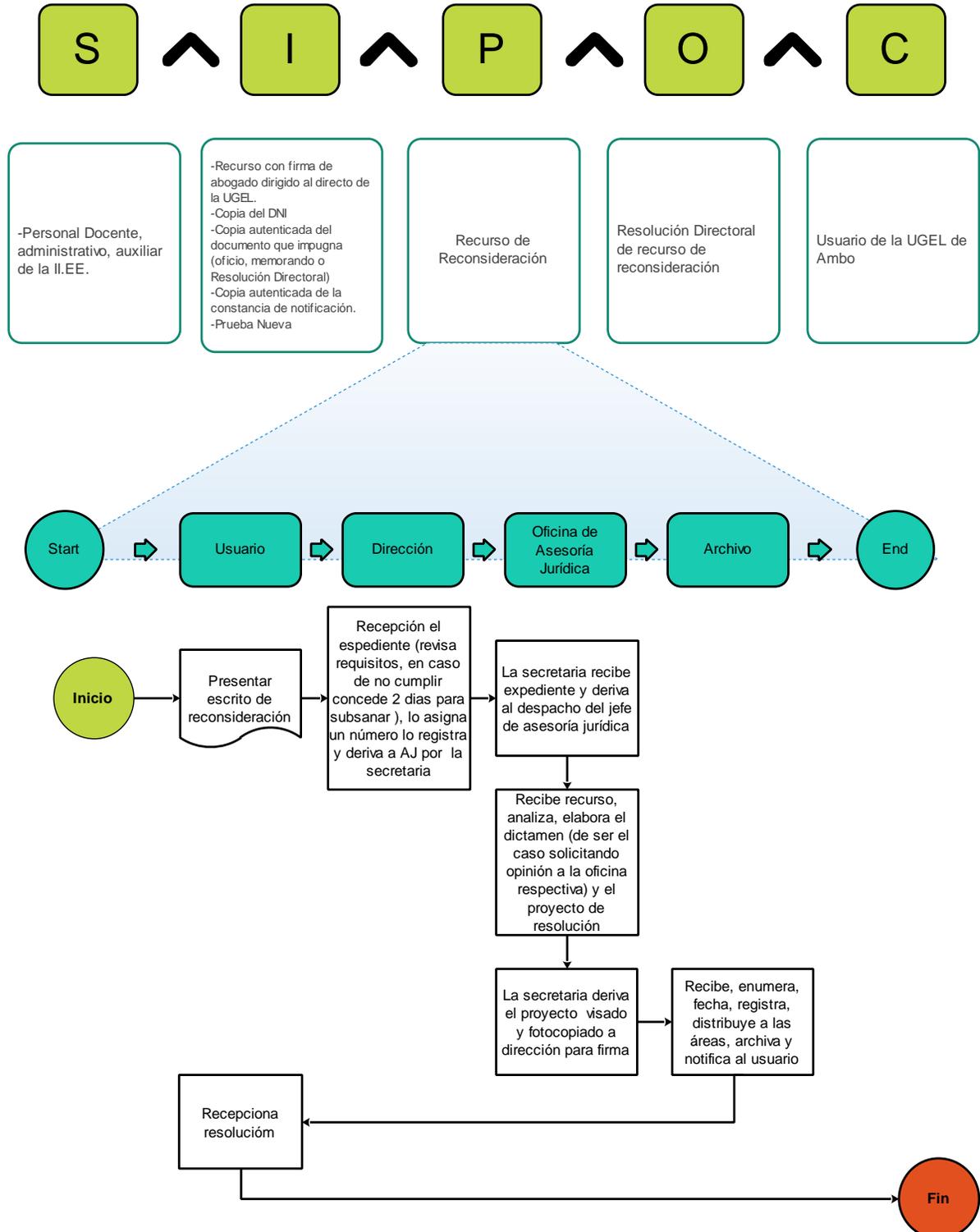


Figura 67: SIPOC - Diagnóstico Recurso de reconsideración

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESO

PROCESO: RECURSO DE RECONSIDERACIÓN			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	24.00	Presentar escrito de reconsideración	Usuario
2	24.00	Recepción el expediente (revisa requisitos, en caso de no cumplir concede 2 días para subsanar), lo asigna un número lo registra y deriva a AJ por la secretaria	Dirección
3	240.00	La secretaria recibe expediente y deriva al despacho del jefe de asesoría jurídica	Oficina de Asesoría Jurídica
4	24.00	Recibe recurso, analiza, elabora el dictamen (de ser el caso solicitando opinión a la oficina respectiva) y el proyecto de resolución	Oficina de Asesoría Jurídica
5	24.00	La secretaria deriva el proyecto visado y fotocopiado a dirección para firma	Oficina de Asesoría Jurídica
6	120.00	Recibe, enumera, fecha, registra, distribuye a las áreas, archiva y notifica al usuario	Archivo
7	0.08	Recepciona resolución	Usuario
TOTAL	456.08		

Tabla 23: Tiempo por proceso - Recurso de reconsideración

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO DEL PROCESO

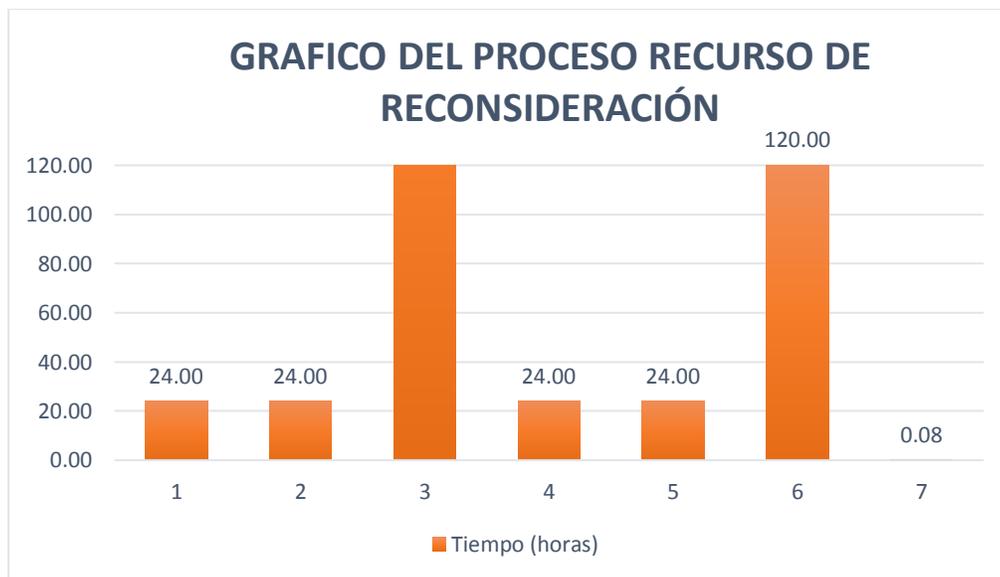


Figura 68: Histograma del proceso Recurso de reconsideración

Fuente: Elaboración propia

D.15. Proceso: Recurso administrativo de apelación

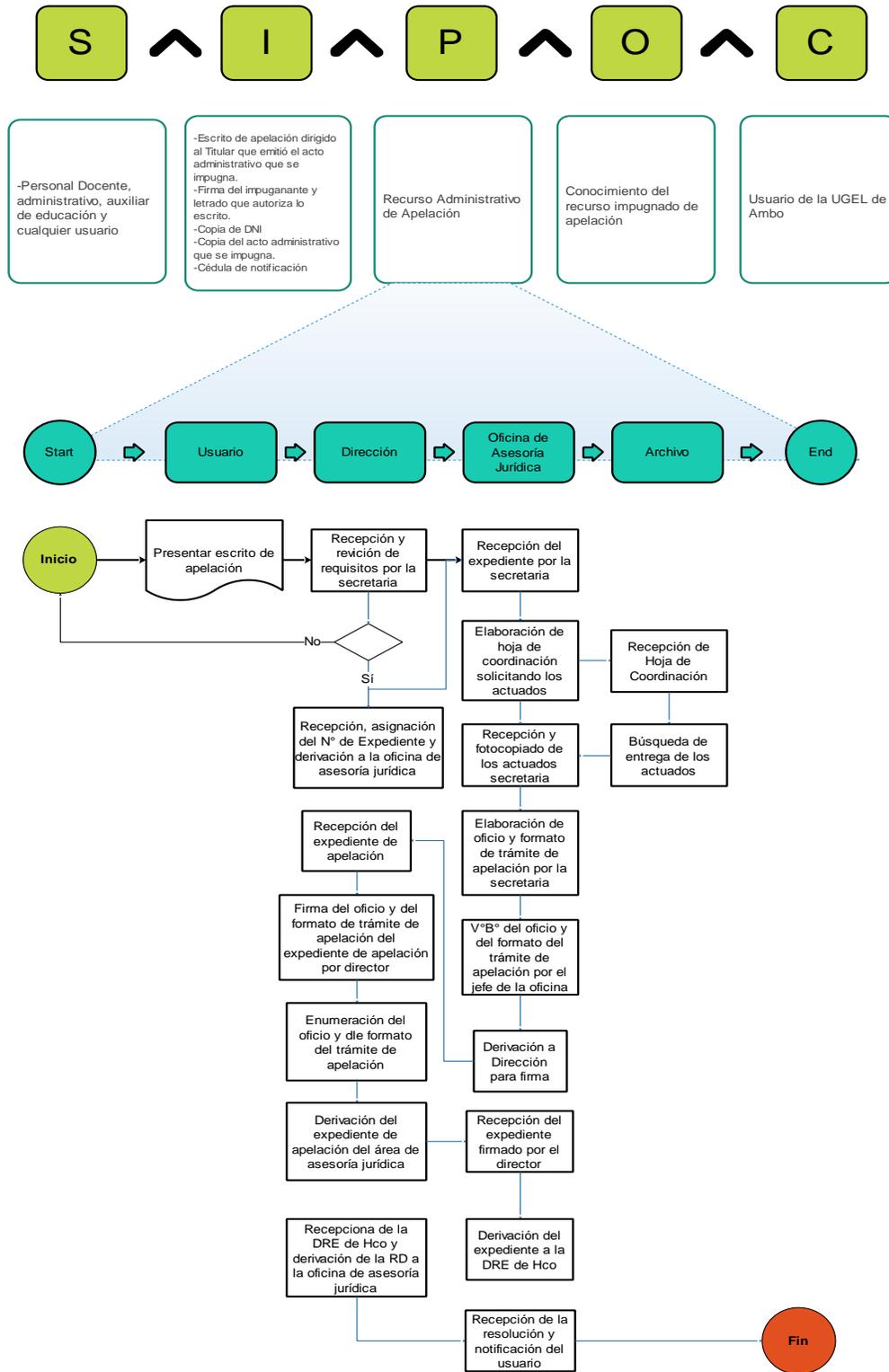


Figura 69: SIPOC – Diagnóstico Recurso administrativo de apelación

Fuente: Elaboración propia

TIEMPO POR PROCESO

PROCESO: RECURSO ADMINISTRATIVO DE APELACIÓN			
N° ACTIVIDADES	TIEMPO(horas)	DESCRIPCIÓN	ENCARGADOS
1	24.00	Presentar escrito de apelación	Usuario
2		Recepción y revición de requisitos por la secretaria	Dirección
3		Recepción, asignación del N° de Expediente y derivación a la oficina de asesoría jurídica	Dirección
4	0.33	Recepción del expediente por la secretaria	Oficina de Asesoría Jurídica
5	1.00	Elaboración de hoja de coordinación solicitando los actuados	Oficina de Asesoría Jurídica
6	0.16	Recepción de Hoja de Coordinación	Archivo
7	168.00	Búsqueda de entrega de los actuados	Archivo
8	48.00	Recepción y fotocopiado de los actuados secretaria	Oficina de Asesoría Jurídica
9	2.00	Elaboración de oficio y formato de trámite de apelación por la secretaria	Oficina de Asesoría Jurídica
10		V°B° del oficio y del formato del trámite de apelación por el jefe de la oficina	Oficina de Asesoría Jurídica
11	0.50	Derivación a Dirección para firma	Oficina de Asesoría Jurídica
12	24.00	Recepción del expediente de apelación	Dirección
13		Firma del oficio y del formato de trámite de apelación del expediente de apelación por director	Dirección
14		Enumeración del oficio y dle formato del trámite de apelación	Dirección
15		Devolución del expediente de apelación del área de asesoría jurídica	Dirección
16	24.00	Recepción del expediente firmado por el director	Oficina de Asesoría Jurídica
17	24.00	Derivación del expediente a la DRE de Hco	Oficina de Asesoría Jurídica
18	24.00	Recepciona de la DRE de Hco y derivación de la RD a la oficina de asesoría jurídica	Dirección
19	120.00	Recepción de la resolución y notificación del usuario	Oficina de Asesoría Jurídica
TOTAL	459.99		

Tabla 24: Tiempo por proceso Recurso administrativo de apelación

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO DEL PROCESO

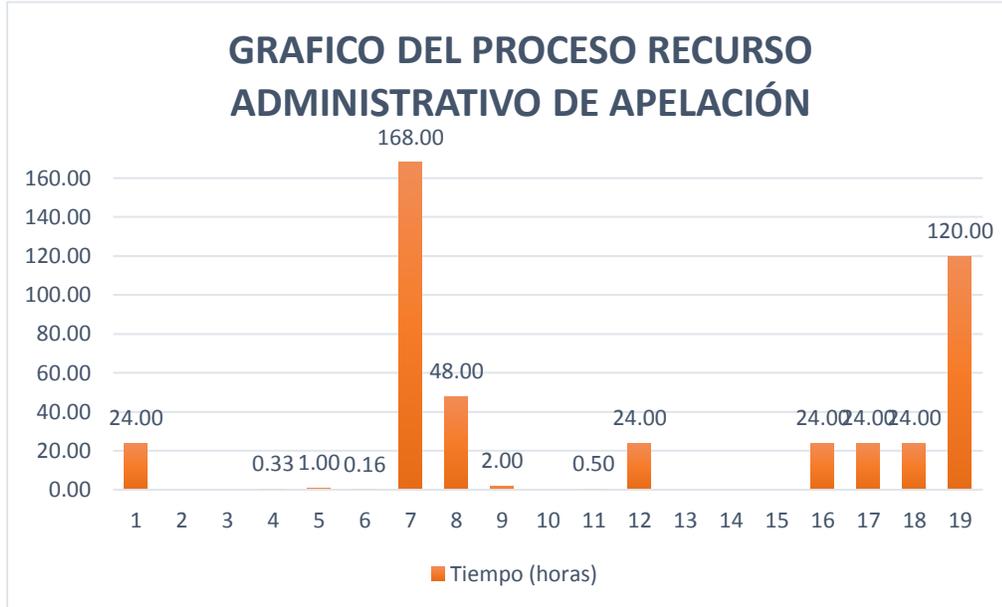


Figura 70: Histograma Recurso administrativo de apelación

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. ANALIZAR

De acuerdo a la capacidad de los procesos encontrados tales como Resolución de reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio, emisión de informe escalafonario, reconocimiento de asignación por tiempo de servicios 25 y 30 años, elaboración de entrega y duplicado de boletas de remuneraciones y licencia sin goce de haber, se observa que el rendimiento es muy bajo y es por esa razón que sus resultados no son positivos y que los procesos mencionados no son capaces.

Ante la variabilidad de los datos recogidos en el mes de junio, Julio y agosto en esta fase se buscó encontrar las causas del problema. Por ello se realizó el

resumen de cada proceso deficiente y el diagrama de causa y efecto para encontrar las posibles causas. (Ver Figura 69)

A. Resumen de Capacidad Normal: Informe Escalafonario

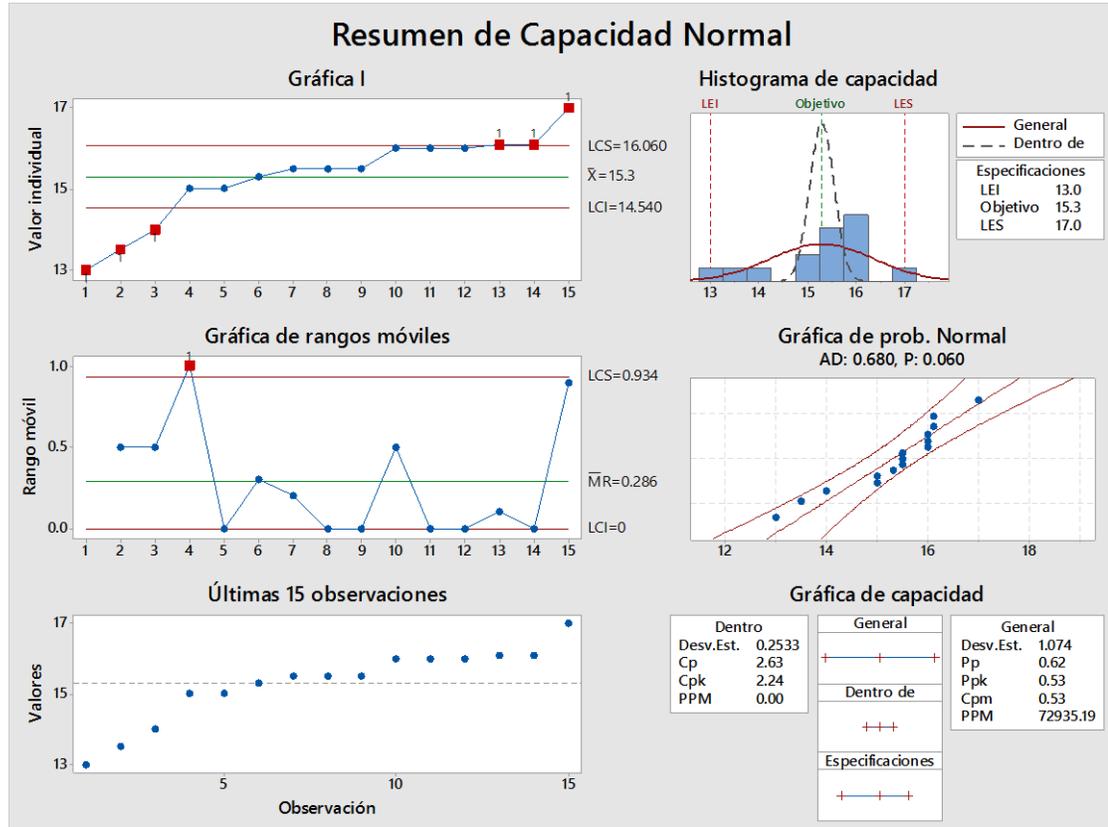


Figura 71: Resumen de Informe Escalafonario

Fuente: Elaboración propia

Las gráficas Xbarra y R indican que el proceso es inestable, con puntos más allá de los límites de control. Las gráficas de los últimos 15 subgrupos indican que los datos están distribuidos de forma aleatoria y simétrica alrededor de la media del proceso. La gráfica de probabilidad normal indica que los datos están distribuidos normalmente. Por lo tanto, los supuestos del análisis de capacidad normal se cumplen y se pueden analizar la capacidad del proceso.

El histograma y los índices de capacidad indican que el proceso esta aproximadamente centrada en el objetivo y que las mediciones no están dentro de los límites de especificación. Los índices de capacidad Cpk, Ppk y Cpm son menores que es un valor no aceptado para el proceso. Por lo tanto, se incluye que el proceso no cumple con los requisitos del cliente.

B. Resumen de Capacidad Normal: Reconocimiento de 25 y 30 años de servicio

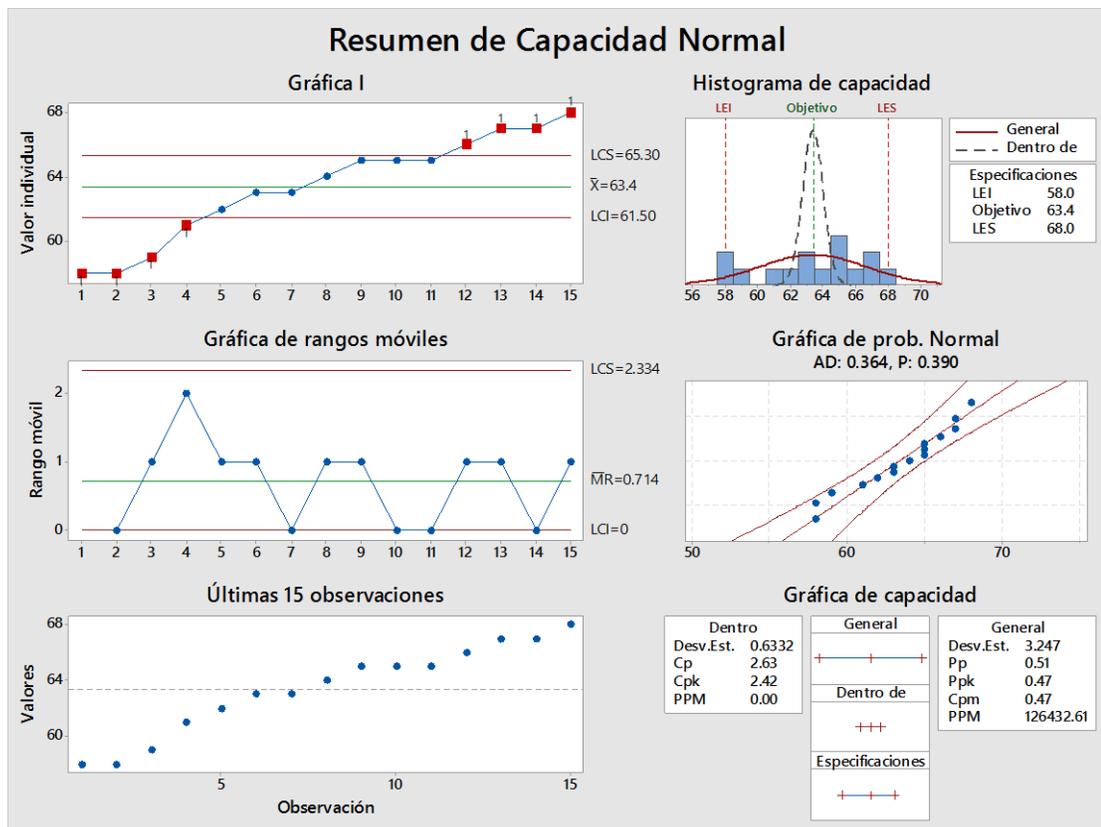


Figura 72: Resumen de reconocimiento de 25 y 30 años de servicio

Fuente: Elaboración propia

C. Resumen de Capacidad Normal: Licencia sin Goce de Haber

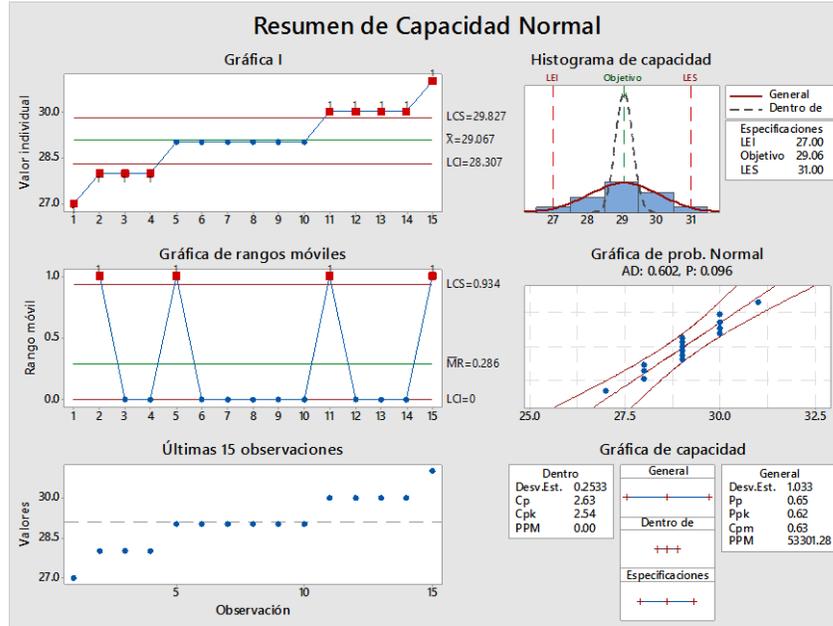


Figura 73: Resumen de Licencia sin goce de haber

Fuente: Elaboración propia

D. Resumen de Capacidad Normal: Subsidio y gastos por sepelio

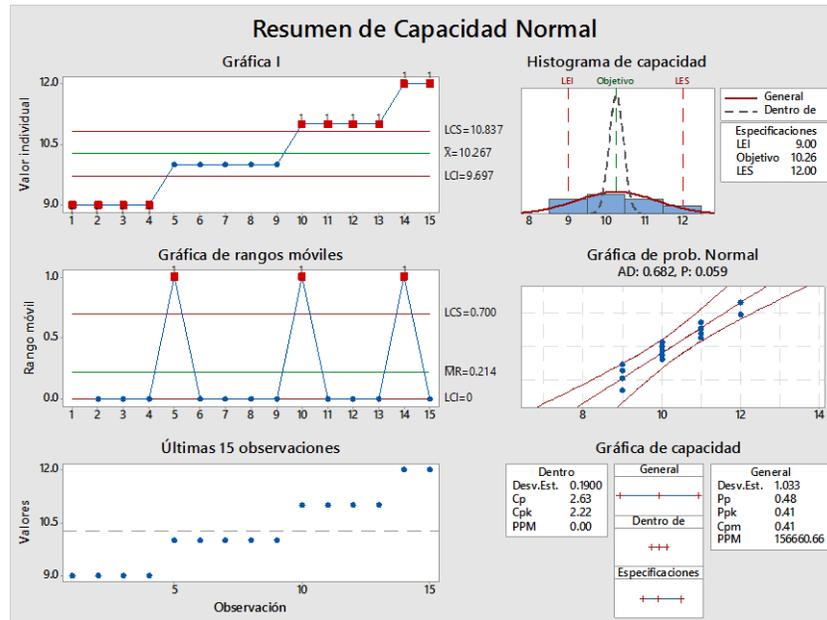


Figura 74: Resumen de subsidio y gastos por sepelio

Fuente: Elaboración propia

E. Resumen de Capacidad Normal: Elaboración y entrega de copia de boletas de remuneración

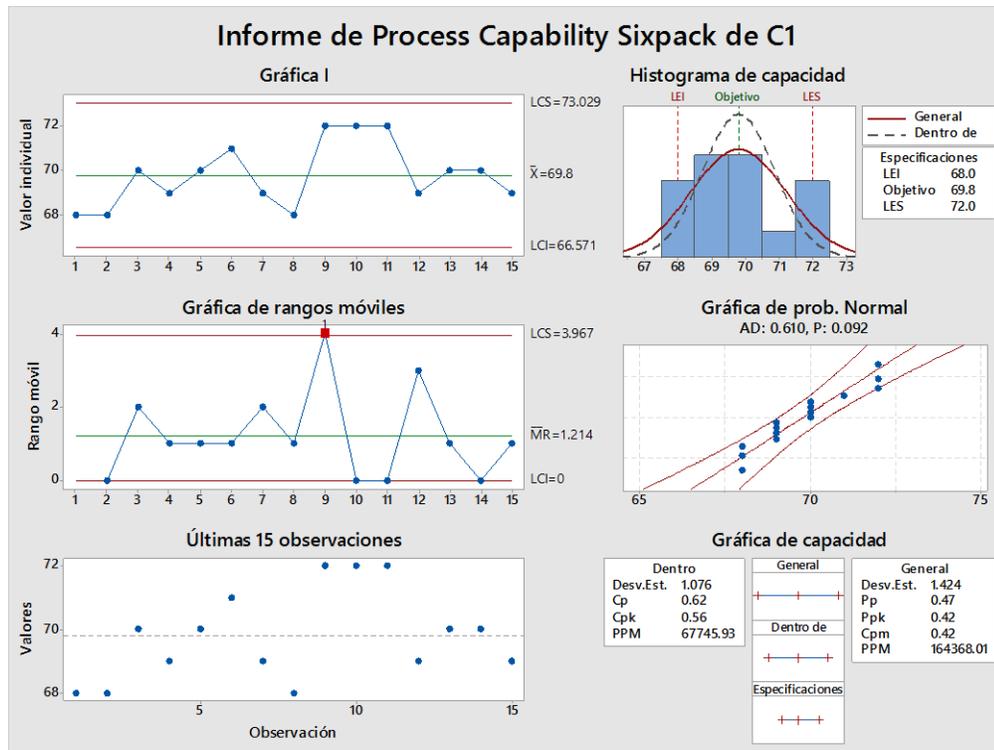


Figura 75: Resumen de elaboración y entrega de copia de boleta de remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

F. Diagrama de Causa – Efecto

El diagrama de causa – efecto se dividen en cinco partes e incluyentes en las actividades de la organización: mano de obra, medios, métodos, maquinas, medición y materia prima. Dentro de las principales causas, la mayoría de ellas se encuentran dentro del factor métodos, lo que indicaría una falta de conocimiento de la gestión anterior de como optimizar los procesos de la organización empleando herramientas de gestión y de calidad.

Entre las principales causas se encuentran: el desconocimiento de las funciones de cada uno de los trabajadores debido a no tener un MOF y ROF actualizado y no contar con un manual de procedimientos.

Dentro de los límites de las variables de la investigación, tomaremos los principales problemas ya analizados en la gestión administrativa visto en la fase medir de la metodología Lean six sigma.

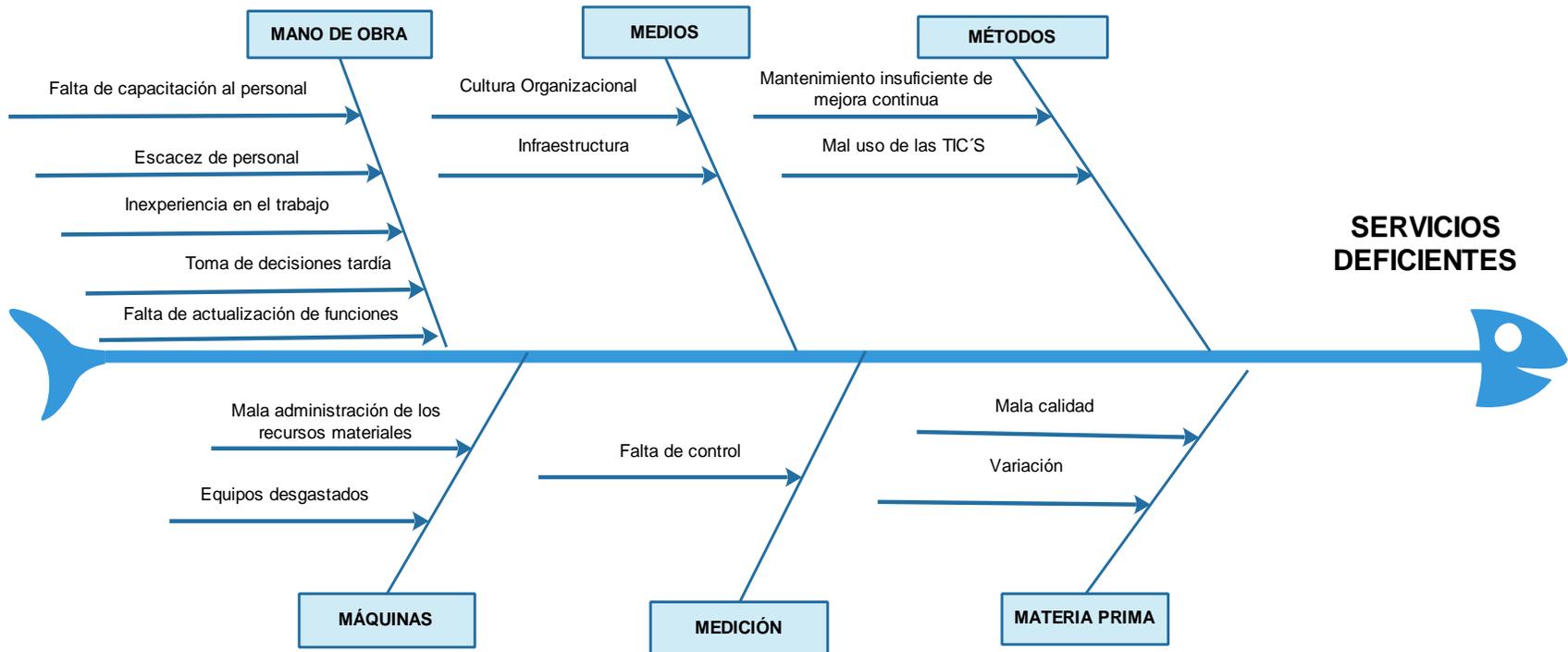


Figura 76: Diagrama Causa - Efecto

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. MEJORAR

Luego del análisis realizado, se propone mejorar los procesos Resolución de reconocimiento de subsidio de luto y gastos por sepelio, emisión de informe escalafonario, reconocimiento de asignación por tiempo de servicios 25 y 30 años, elaboración de entrega y duplicado de boletas de remuneraciones y licencia sin goce de haber para así poder optimizar los tiempos de servicio hacia los usuarios.

Ante esta necesidad se ha propuesto un nuevo diseño de los procesos mejorando el tiempo de sus respectivas actividades, lo que permitirá optimizar los procesos ya mencionados y así poder responder a la mayor cantidad de solicitudes presentadas por parte de los usuarios, mejorando así el servicio que brinda la UGEL Ambo.

A. Diagrama del Proceso Mejorado: Licencia sin Goce de Haber

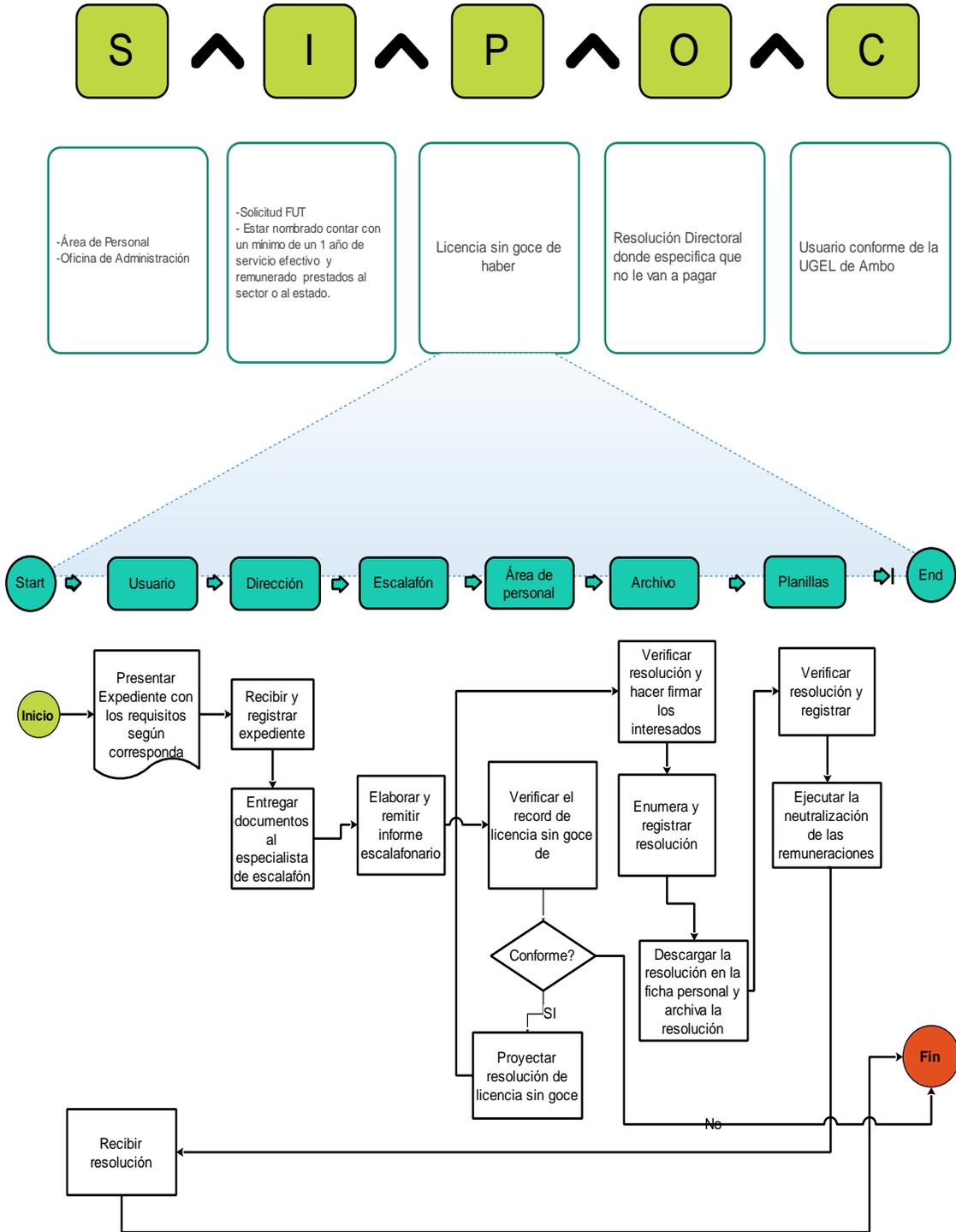


Figura 77: Mejora del proceso Licencia sin goce de haber

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Área: Gestión Administrativa Macroproceso: Constancia de Pagos Proceso: Licencia sin goce de haber		
BASES LEGALES		
<ul style="list-style-type: none"> - Ley N° 99944 Ley de Reforma Magisterial y su Reglamento DS. N° 004-2016-ED. - Ley N° 27444, ley de procedimiento administrativo general - D.L. N° 276, ley de bases de la carrera administrativa y remuneraciones del sector público y su reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 005-90-PCM. 		
SUMISTRADORES	PROPIETARIOS DEL PROCESO	CLIENTES
Oficina de constancia de pagos	Constancia de pagos	Docentes
	LÍMITES DEL PROCESO	
	INICIO: Presentación del expediente con requisitos FIN: Entrega de resolución	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTOS
*Solicitud *Fut *Partida de defunción original *Copia de ultima liquidación de pago *Solicitud de director de la institución educativa de la UGEL AMBO	LICENCIA SIN GOCE DE HABER	Resolución Directoral
	OBJETIVO DEL PROCESO	
	Autorizar al trabajador para no asistir al Centro de Trabajo, por el tiempo que solicita, no debiendo ser mayor de un año	

RECURSOS	NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	INDICADORES
*Oficina de personal *Récord del docente en cuanto a licencia *Excel *Guías del proces	*Usuario: presenta expediente con los requisitos * Dirección: resgitro de expediente Envío de documentos a escalafón *Escalafón Elabora y remite informe escalafonario *Área de personal Verifica el récord de licencias sin goce de haber Proyecta resolución *Archivo Hace firmar a los interesados Enumera y registra resolución Descarga resolución a la ficha personal Archiva la resolución *Planillas Verifica resolución y registra Ejecutar la neutralización de las remuneraciones.	Tasa de quejas Tasa de resoluciones entregadas % de defectos en los pagos <div style="text-align: center;">RIESGO</div> Fallos en el trámite de pago

Tabla 25: Ficha de Caracterización -Licencia sin goce de haber

Fuente: Elaboración propia

B. Diagrama del Proceso Mejorado: Reconocimiento de 25 y 30 años de servicio

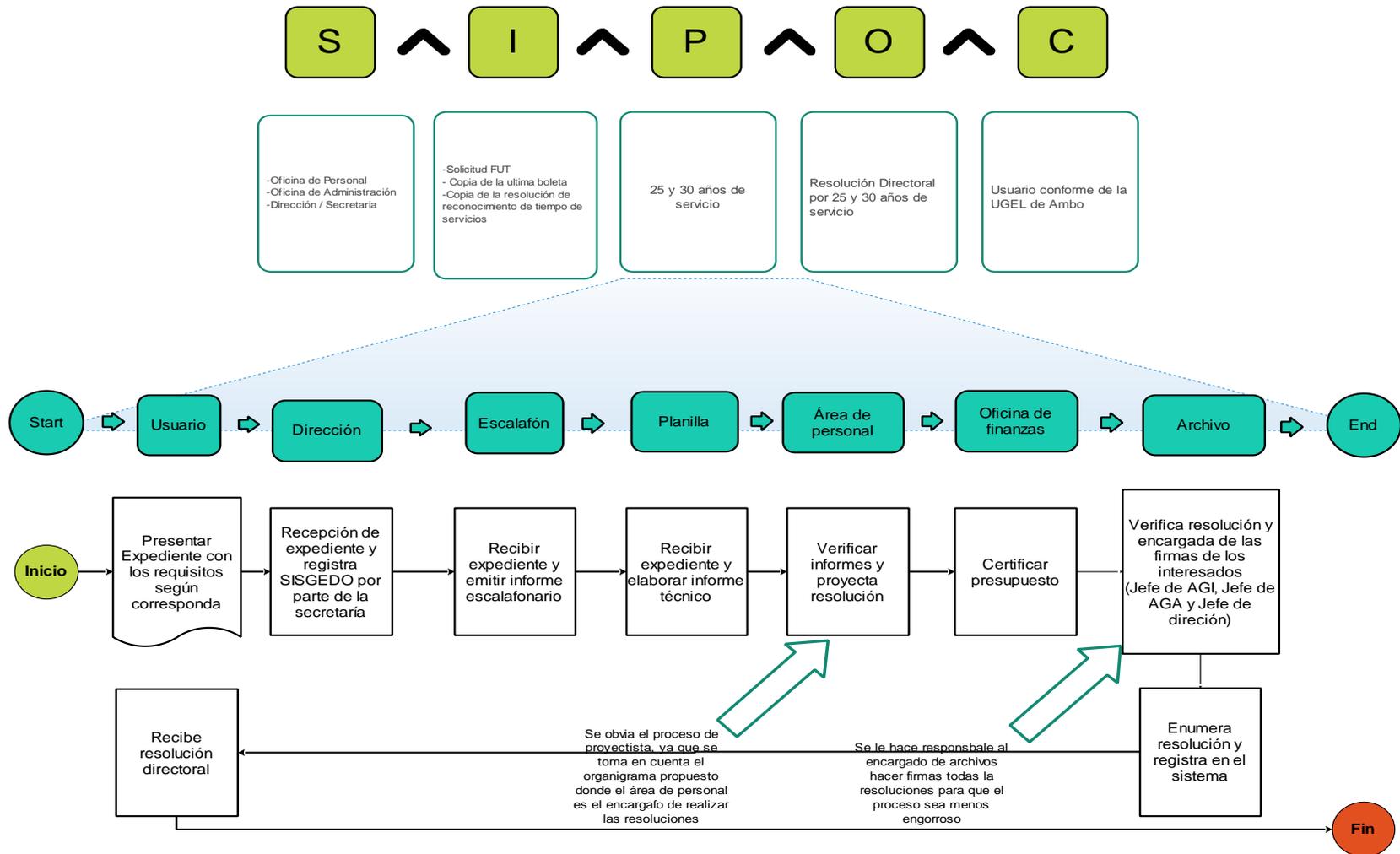


Figura 78: Mejora de proceso – Reconocimiento de 25 y 30 años de servicio

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
<p>Área: Gestión Administrativa Macroproceso: Personal Proceso: Asignación económica por cumplir 25 y 30 años de servicio</p>		
BASES LEGALES		
<ul style="list-style-type: none"> - Ley N° 29944 ley de reforma magisterial - Ley N°30114 Ley de presupuesto del sector público - Ley N°27444, Ley de procedimiento administrativo general - DS N° 051-91-PCM que aprueba la escala de remuneración del sector público y su reglamento aprobado mediante DS N°005-90-PCM. - Reglamento de la ley de reforma magisterial. 		
SUMISTRADORES	PROPIETARIOS DEL PROCESO	CLIENTES
Usuario Escalafón (verifica datos)	Jefe de Personal	Docentes y administrativos
	LÍMITES DEL PROCESO	
	<p>INICIO: Presentación de solicitud y requisitos</p> <p>FIN: Entrega de resolución</p>	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTOS
*Solicitud de FUT *Copia de la última boleta de pago autenticado *Copia de resolución de reconocimiento de tiempos de servicio prestados al estado autenticado	<p>ASIGNACIÓN ECONÓMICA POR CUMPLIR 25 Y 30 AÑOS DE SERVICIO</p>	Resolución Directoral
	OBJETIVO DEL PROCESO	
	<p>Otorgar el beneficio de gratificación por 25 y 30 años de servicio, -El personal docente tiene derecho a percibir 2</p>	

	remuneraciones al cumplir 25 y 30 años de servicio-	
RECURSOS	NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	INDICADORES
*Oficina de personal *Informe escalafonario *Base de datos de escalafón	*Usuario: Presenta expediente con los requisitos * Dirección: Recepción de expediente y registra a SISGUEDO *Área de escalafón Emite Informe escalafonario *Área de planilla Elabora informe técnico *Área de personal Verifica Informe y proyecta resolución *Oficina de finanzas Certifica presupuesto *Archivo Verifica resolución y se encarga de las firmas de los interesados Enumera y registra resolución Entrega resolución	% de entrega de bonificación
		RIESGO
		Demora en pago

Tabla 26: Ficha de caracterización de 25 y 30 años de servicio

Fuente: Elaboración propia

C. Diagrama del Proceso Mejorado: Informe Escalafonario

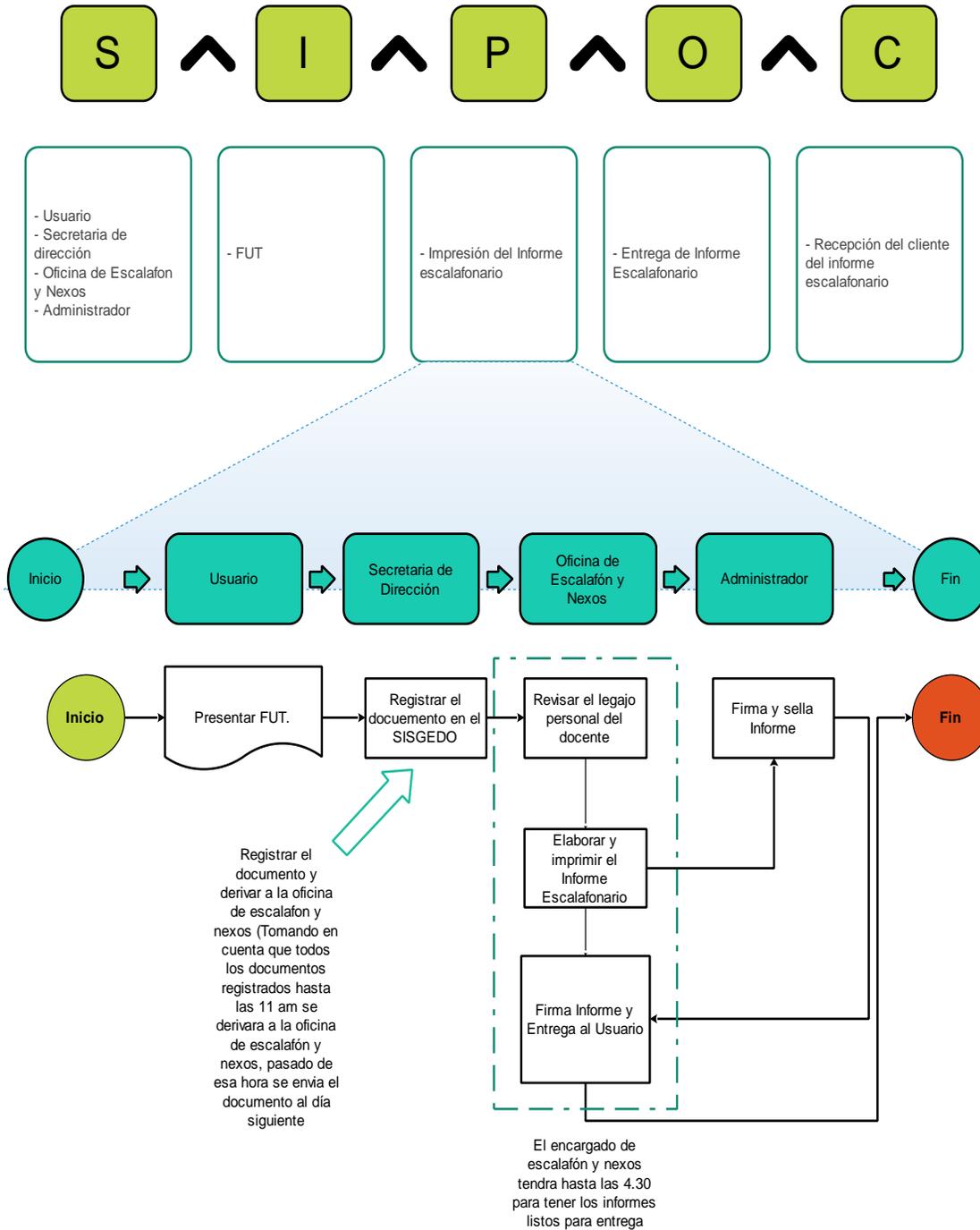


Figura 79: Mejora del proceso de Informe Escalafonario

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO INFORME ESCALAFONARIO		
Área: Gestión Administrativa Macroproceso: Escalafón y nexos Proceso: Informe Escalafonario		
BASES LEGALES		
<ul style="list-style-type: none"> - Ley N° 9944, ley de reforma magisterial y su reglamento DS. N°004-2016-ED. - Ley N° 30114, Ley de presupuesto para el año 2017. - Ley N° 27444, Ley de procedimiento administrativo general - DL N°276, Ley de bases de la carrera administrativa y remuneraciones. - DS N°051-91-PCM que aprueba la escala de remuneraciones 		
SUMISTRADORES	PROPIETARIOS DEL PROCESO	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Usuario - Secretaria de dirección - Oficina de Escalafón y Nexos - Administrador 	Jefe de Administración	Docentes, administrativos y auxiliares
	LÍMITES DEL PROCESO	
	INICIO: Presentación de solicitud y requisitos FIN: Entrega de Informe Escalafonario	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTOS
*FUT	INFORME ESCALFONARIO	Informe escalafonario
	OBJETIVO DEL PROCESO	
	Establecer el procedimiento para la entrega de informe escalafonario al personal docente, administrativo y auxiliares de	

	educación de la UGEL Ambo	
RECURSOS	NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	INDICADORES
*Oficina de Escalafón y nexos *Informe escalafonario	<ul style="list-style-type: none"> - Usuario: Presentar FUT. - Secretaria Dirección: Registrar el documento en el SIGGEDO - Escalafón y Nexos: Revisar el legajo personal del docente - Escalafón y Nexos: Elaborar e imprimir el Informe Escalafonario -Administrador: Firma y sella Informe -Escalafón y Nexos: Firma Informe y Entrega al Usuario 	<p># Informe Escalafonario entregados satisfactoriamente</p> <p>RIESGO</p> <p>Demora en la entrega de informe escalafonario</p>

Tabla 27: Ficha de Caracterización del proceso de Informe Escalafonario

Fuente: Elaboración propia

D. Diagrama del Proceso Mejorado: Subsidio y gastos por sepelio

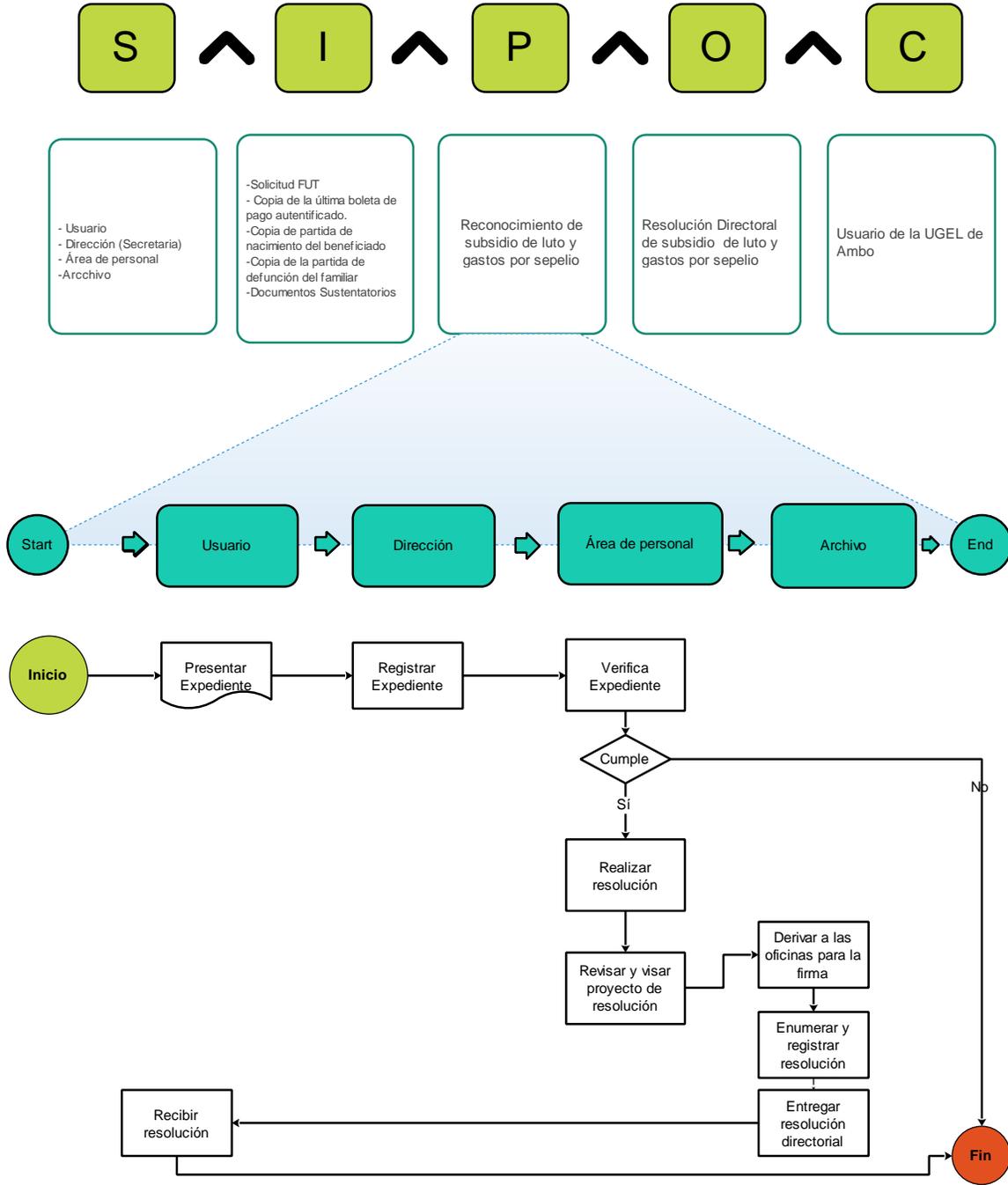


Figura 80: Mejora de proceso -Subsidio y gastos por sepelio

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO		
Área: Gestión Administrativa Macroproceso: Personal Proceso: Subsidio y gastos por sepelio		
BASES LEGALES		
<ul style="list-style-type: none"> - Constitución Política del Perú. - Ley N° 28044, “Ley General de Educación” - Decreto Legislativo N° 276, “Ley de Bases de la Carrera Administrativa y de Remuneraciones del Sector Público”. - Decreto Supremo N° 005-90-PCM, “Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa”. - Ley del Presupuesto del Sector Público para el presente año. - Ley N° 29944, Ley de Reforma Magisterial. - Ley No. 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. - Ley No. 24029, “ley del Profesorado” y Ley No. 25212, “Modificatoria de la Ley del Profesorado”. - Ley No. 27815, Ley del Código de Ética de la Función Pública. - Decreto Supremo N° 004-2913-ED, Reglamento ley de Reforma Magisterial. - Decreto Supremo No. 019-90-ED, “Reglamento de la Ley del Profesorado”. - Decreto Supremo N° 309-2013-EF, Decreto Supremo que establece el monto único de subsidio por luto y sepelio a otorgarse a los Profesores comprendidos en la Carrera Pública Magisterial a la que se refiere la ley N° 29944. 		
SUMISTRADORES	PROPIETARIOS DEL PROCESO	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Usuario - Secretaria de dirección - Oficina de Escalafón y Nexos - Administrador 	Jefe de Escalafón y nexos	Docentes, administrativos y auxiliares
	LÍMITES DEL PROCESO	
	<p style="text-align: center;">INICIO: Presentación de solicitud y requisitos</p> <p style="text-align: center;">FIN: Entrega de Resolución</p>	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTOS
<ul style="list-style-type: none"> -Solicitud (FUT) -Copia de la ultima boleta de pago autenticado 	Subsidio y gastos por sepelio	Resolución
	OBJETIVO DEL PROCESO	

<p>-Partida de Defunción del Causante. -Partida de matrimonio según corresponda. -Partida de Nacimiento del interesado. -Recibo de Pago cancelado en Caja, según TUPA.</p>	<p>Reconocer oportunamente el beneficio por luto y subsidio por gastos de sepelio a los familiares directos del trabajador activo o pensionista</p>	
RECURSOS	NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	INDICADORES
<p>*Oficina de Escalafón y nexos *Resolución</p>	<p>- Usuario: Presentar FUT. - Secretaria Dirección: Registrar el documento en el SISGEDO - área de personal: Verifica expediente Realiza resolución Revisar y visar Proyecto de resolución - Archivo: Deriva las resoluciones a las oficinas para la firma Enumera y registra resolución Entrega resolución</p>	<p>% de resoluciones respondidas</p> <p>RIESGO</p> <p>Demora en la entrega de entrega de resolución</p>

Tabla 28: Ficha de caracterización de subsidio y gastos por sepelio

Fuente: Elaboración Propia

E. Diagrama del Proceso Mejorado: Elaboración y entrega de copia de boletas de remuneración

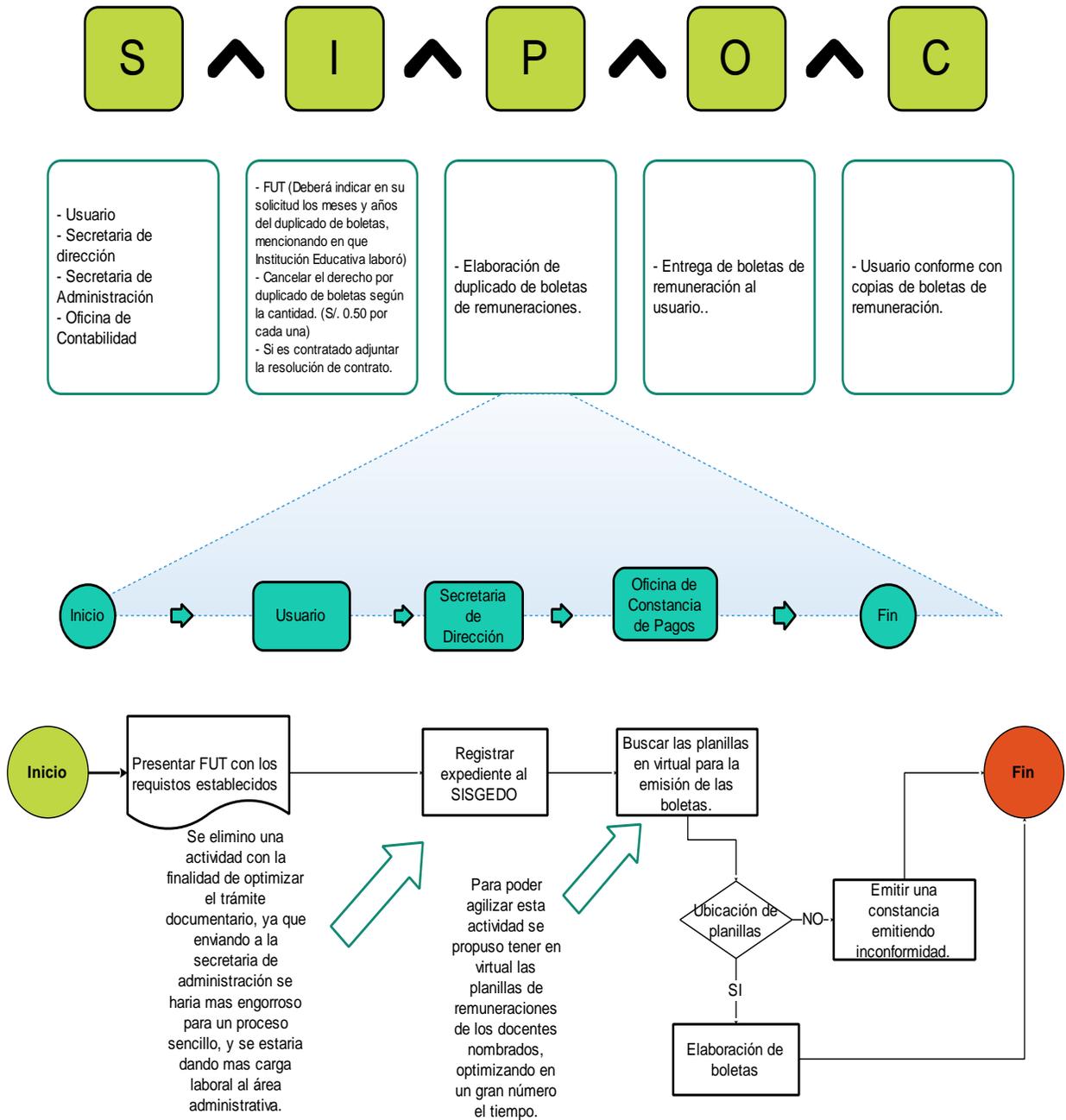


Figura 81: Mejora de proceso - Elaboración y entrega de copia de boletas de remuneración

Fuente: Elaboración Propia

FICHA DE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO ELABORACIÓN DE DUPLICADO DE BOLETAS DE REMUNERACIONES		
Área: Gestión Administrativa Macroproceso: Constancia de Pagos Proceso: Elaboración de duplicado de boleta de remuneraciones		
BASES LEGALES		
<ul style="list-style-type: none"> - Ley N° 9944, ley de reforma magisterial y su reglamento DS. N°004-2016-ED. - Ley N° 30114, Ley de presupuesto para el año 2017. - Ley N° 27444, Ley de procedimiento administrativo general - DL N°276, Ley de bases de la carrera administrativa y remuneraciones. - DS N°051-91-PCM que aprueba la escala de remuneraciones 		
SUMISTRADORES	PROPIETARIOS DEL PROCESO	CLIENTES
Usuario Escalafón (verifica datos)	Jefe de Personal	Docentes y administrativos
	LÍMITES DEL PROCESO	
	INICIO: Presentación de solicitud y requisitos FIN: Entrega de constancia con duplicado de boletas de remuneraciones	
INSUMOS	NOMBRE DEL PROCESO	PRODUCTOS
*FUT (Deberá indicar en su solicitud los meses y años del duplicado de boletas, mencionando en que Institución Educativa laboró) *Cancelar el derecho por duplicado de boletas según la cantidad. (S/. 0.50 por cada una) *Si es contratado adjuntar la resolución de contrato.	ELABORACIÓN DE DUPLICADO DE BOLETAS DE REMUNERACIONES	Constancia con duplicado de boletas de remuneraciones
	OBJETIVO DEL PROCESO	
	Establecer el procedimiento para la elaboración y entrega del duplicado de	

	boletas de remuneraciones al personal docente, administrativo y auxiliares de educación de la UGEL Ambo	
RECURSOS	NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	INDICADORES
*Oficina de constancia de pagos *Boletas de pago	- Usuario: Presenta FUT con los requisitos establecidos - secretaria de dirección: Registra expediente a SISGUEDO - Oficina de constancia de pagos: Busca las planillas en virtual para la emisión de boletas Elabora Boletas	# de constancias entregadas de elaboración de boletas de remuneración
		RIESGO
		Demora en la elaboración de constancia de duplicado de boletas de remuneraciones

Tabla 29: Ficha de caracterización – Elaboración de duplicado de boletas de remuneraciones

Fuente: Elaboración Propia

4.1.5. CONTROLAR

El control de proceso se llevará a cabo mediante un registro de rendimiento del proceso y con el control de documentos para así conocer y registrarlos cuantas solicitudes son presentadas por los usuarios, y saber el registro en el SISGEDO.

N°	Datos del documento					Detalles del envío		Firma
	N° Reg	Doc.	Folios	Remitente	Asunto	Destino	Proveido/detalles	
FECHA DE DERIVACION:								
1	Registro SISGEDO					Destino:		
	Doc:		Folios:			Proveido:		
	Remitente:							
	Asunto:							
2	Registro SISGEDO					Destino:		
	Doc:		Folios:			Proveido:		
	Remitente:							
	Asunto:							
3	Registro SISGEDO					Destino:		
	Doc:		Folios:			Proveido:		
	Remitente:							
	Asunto:							
4	Registro SISGEDO					Destino:		
	Doc:		Folios:			Proveido:		
	Remitente:							
	Asunto:							
5	Registro SISGEDO					Destino:		
	Doc:		Folios:			Proveido:		
	Remitente:							
	Asunto:							
6	Registro SISGEDO					Destino:		
	Doc:		Folios:			Proveido:		
	Remitente:							
	Asunto:							

Tabla 30: Registro de documentos

Fuente: Elaboración Propia

UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA DE AMBO - RENDIMIENTO DEL PROCESO													
OBJETIVO:		FORTALECER...										CÓDIGO:	
ÁREA:		LICENCIA SIN GOCE DE HABER										VERSIÓN No.:	1
												FECHA:	2017
No.	PROCESO	PRODUCTO O SERVICIO	METAS	TIEMPO		CONTROL DEL PROCESO			SOLICITUDES			SEGUIMIENTO	
				INICIO	TÉRMINO	RESPONSABLE	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	PRESENTADAS	RESPONDIDAS	RESULTADO	¿SE REALIZÓ LA ACTIVIDAD EN EL TIEMPO ESTABLECIDO?	OPORTUNIDADES DE MEJORA
1	ELABORACIÓN DE ENTREGA Y DUPLICADO DE BOLETAS DE REMUNERACIONES	Resolución Directoral donde especifica que no le van a pagar	80%			jefe del proceso de licencia sin goce de haber		N°solicitudes respondidas / Total de solicitudes presentadas	70	50	71%	Si	
2	RECURSO ADMINISTRATIVO DE APELACIÓN										0%		
3	RECURSO DE RECONSIDERACIÓN										0%		
4	RESOLUCIÓN DE RECONOCIMIENTO DE SUBSIDIO DE LUTO Y GASTOS DE SEPELIO										0%		
5	INFORME DE PARTE MENSUAL										0%		
6	EMISIÓN DE INFORME ESCALAFONARIO										0%		
7	REPROGRAMACIÓN DE CHEQUE ANULADOS POR VENCIMIENTO										0%	Si	
8	CONTRATACIÓN DE DOCENTES										0%	Si	
9	RENDICIÓN DE CUENTAS DE GASTOS POR OTORGAMIENTO DE VIÁTICOS Y PASAJES										0%	Si	
10	ELABORACIÓN DE ENTREGA Y DUPLICADO DE BOLETAS DE REMUNERACIONES										0%	Si	
11	CUMPLIMIENTO DE SENTENCIA JUDICIAL										0%	Si	
12	RECURSO ADMINISTRATIVO DE APELACIÓN										0%	Si	
13	RESOLUCIÓN DE RECONOCIMIENTO DE SUBSIDIO DE LUTO Y GASTOS DE SEPELIO										0%	Si	
14	DEMANDA DE OBLIGACIÓN DE DAR SUMA										0%	Si	
15	RESOLUCIÓN DE RECONOCIMIENTO DE SUBSIDIO DE LUTO Y GASTOS DE SEPELIO										0%	Si	
NOMBRE(S) Y APELLIDOS		ELABORADO POR (RESPONSABLE DEL DISEÑO Y CONTENIDO DEL PLAN DE CALIDAD):						CARGO		ÁREA		FIRMA	

Tabla 31: Rendimiento del proceso

Fuente: Elaboración Propia

El control del proceso se llevará a cabo mediante la presentación de gráficas que indiquen la variación, tanto de los procesos como sus resultados. Así el órgano de control tendrá una forma tangible de medir sus procesos y tomar medidas preventivas o correctivas que permiten llegar a sus objetivos.

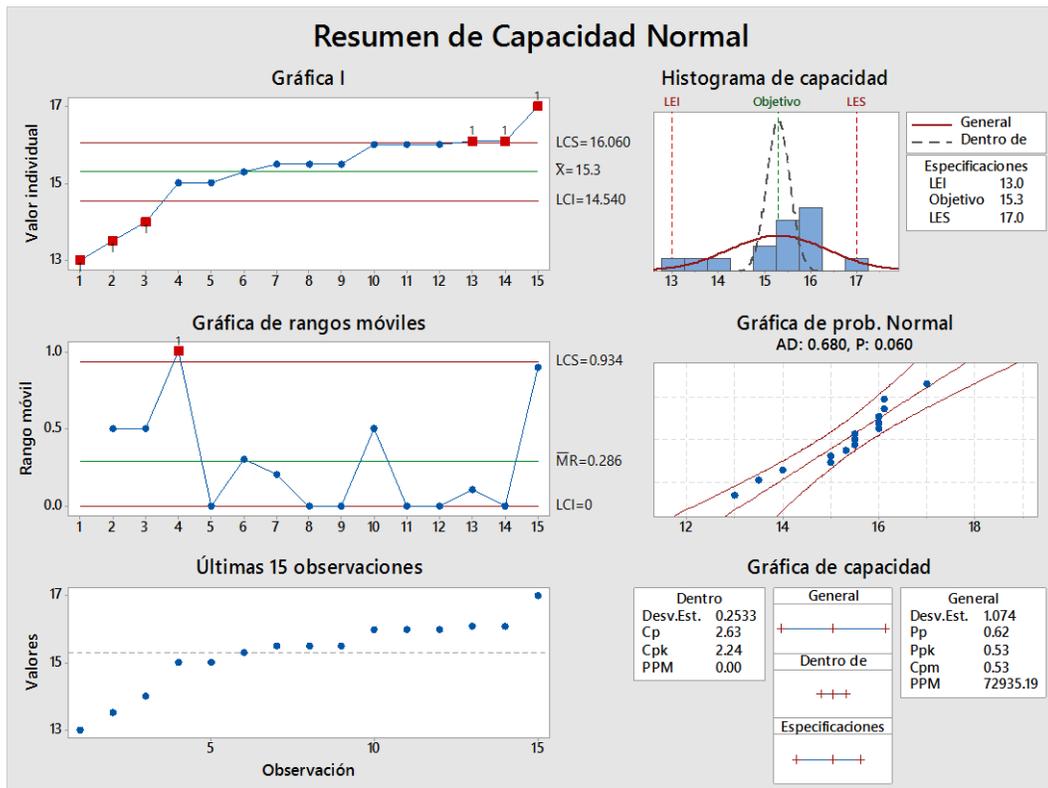


Figura 82: Medición de la capacidad del proceso:

Fuente: Elaboración Propia

A. Plan de Mejora

Etapa	Acciones para la Mejora	Responsables	Recursos	Temporalización	Indicadores de Evaluación
Dirección	Adicionar equipos tales como: Impresora multifuncional para el Área de Gestión Administrativa	Coordinador de la Oficina de calidad de la información	Gastos de funcionamiento	Permanente	Inventario durante el año 2017
Planeación	Adicionar un Área de personal	Dirección	Personal 2	Permanente	
Organización	Acondicionar y actualizar el Área de Gestión Administrativa	Comisión del AGA	Una hora de reunión semanal los viernes	Acondicionamiento inicial Centro de interés mensual	Encuesta sobre el funcionamiento de los planes de dinamización de AGA
Organización	Actualizar y ajustes en su consolidación el manual de organización y funciones y el Reglamento de Organización y Funciones	Equipo directivo	Reuniones semanales MOF Y ROF actualizado	Permanente	Publicaciones de los documentos
Organización	Mantener las normas de convivencia del Área de Gestión Administrativa	Equipo directivo	Reuniones trimestrales	Permanente	Informe de incidencias en el Área de Gestión Administrativa
Planeación	Capacitar al personal del área administrativa respecto al uso de Minitab	Jefe de Área de Gestión Administrativa	Hora semanal de coordinación	Permanente: Con cada situación de aprendizaje	Mejora de resultados para el buen control del proceso
Planeación	Creación de planes, programas y proyectos para el desarrollo y crecimiento al personal	Jefe de Área de Personal	Hora semanal de coordinación	Permanente	% cumplimiento de los objetivos

Dirección	Fortalecimiento de capacidades laborales	Jefe de Área de Personal	Hora semanal de coordinación	Permanente	Meta del proceso
Dirección	Desarrollar sentido de compromiso	Jefe de Área de Personal	Hora semanal de coordinación	Permanente	—
Control	Reuniones con todos los responsables de los procesos para analizar su respectivo rendimiento	Director	Mensual	Permanente	Meta del proceso
Planeación	Motivar a los empleados	Director	Mensual	Permanente	Informe de satisfacción de los usuarios
Organización	Actualización y ajuste de organigrama y jerarquización	AGI		Permanente	Publicaciones de los documentos
Dirección	Reconocimiento del trabajo	Director	Mensual	Permanente	
Dirección	Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización	Director	Hora semanal de coordinación	Permanente	Informe de satisfacción de los usuarios
Control	Implementar estándares de desempeño	Director			Cumplimiento de estándares

Tabla 32: Plan de Mejora:

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y PRESUPUESTALES

5.1. Potencial Humano

El presente informe está conformado por los siguientes bachilleres de la Escuela Profesional Ingeniería de Sistemas.

- ✓ CÓRDOVA MENDOZA, Sindy Kenia
- ✓ RAMIREZ DE LA CRUZ, Eleyne Karina

Asimismo, contamos como asesor al Mg. Luis Andrés Meza Ordoñez, docente de la Escuela Profesional Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

5.2. Recursos Financieros

El costo total aproximado de la implementación de esta tesis asciende a S/. 9200.00 soles y será autofinanciado por la UGEL Ambo.

5.3. Costos

Remuneración

<i>Personal</i>	S/.1500.00
<i>Personal de</i>	S/.1000.00
<i>apoyo</i>	S/.2500.00
<i>Subtotal I:</i>	

Materiales	
<i>Fotocopiadora</i>	S/.3000.00
<i>Escritorio</i>	S/.500.00
<i>Computadora</i>	S/.1200.00
<i>Subtotal II:</i>	S/.4700.00
Otros gastos	
<i>Capacitaciones al</i>	S/. 2000.00
<i>Personal</i>	
<i>Subtotal III:</i>	S/.2000.00

Tabla 33: Costos

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Se logró diseñar la mejora de los procesos mediante el enfoque Lean Six Sigma de la gestión administrativa de la UGEL Ambo.
- Se logró diagnosticar la situación actual de los procesos del área de gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ambo 2017, para poder obtener los datos y procesos reales.
- Se analizó los procesos actuales del área de gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ambo, entre ellos se logró identificar cinco procesos deficientes: licencia sin goce de haber, otorgamiento de 25 y 30 años de servicio, otorgamiento de subsidio por sepelio y luto, informe escalafonario, y elaboración y entrega de duplicado de boletas de remuneraciones.
- Se diseñó un plan de mejora optimizando los procesos deficientes en el área de gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ambo.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar el plan de mejora para lograr un mejor servicio y atención a los usuarios.
- Se recomienda a la UGEL tener en forma detallada un manual de procedimientos administrativos.
- Contratar a personal especializado en el área o en todo caso que se capaciten a las personas existentes para que pueda cumplir eficiente y eficazmente sus funciones.

APORTES

- Aplicación de la metodología Lean Six Sigma que ayuda a evaluar los procesos de la gestión administrativa, eliminando defectos en cada uno de los procesos para un mejor servicio al cliente.
- Se aportó un rediseño de los procesos deficientes con el fin de optimizar el tiempo de servicio brindado a los usuarios.
- Se planteó un plan de mejora con un organigrama correcto para la Institución.
- La aportación de esta investigación es a la gestión administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Altamirano, F. (Agosto de 2013). *Planeación de producción para el mejoramiento del manejo de recursos productivos en la empresa Calzamatriz de la Ciudad de Ambato*. Recuperado el 15 de Julio de 2014, de <http://repo.uta.edu.ec>: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/5733>
- Bonilla, E. (Julio de 2014). *Planeación de la producción para el mejoramiento de la productividad de acoples y cápsulas en la Compañía Impofreicos S. A.* Recuperado el 25 de Agosto de 2014, de <http://repo.uta.edu.ec>: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/7773>
- Burgos, A. P. (2004). Administración de los Costos de Calidad. En A. P. Burgos, *Administración de los Costos de Calidad* (pág. 168). Bogotá: NYCE.
- Cacho, C. N. (2013). *PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD EN LA FABRICACIÓN DE TUBOS DE ACERO ESTRUCTURALES EN UNA EMPRESA METALMECÁNICA*. Lima.
- Centro Nacional de Información de la Calidad . (s.f.). Obtenido de Centro Nacional de Información de la Calidad : https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=0c51f4b2-9a18-46e1-8294-f2f6d1d3b9c7&groupId=10128
- Chase, R., Jacobs, R., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros* (Duodécima ed.). México D.F., México: MC Graw Hill.
- Condori, S. (2007). *Evaluación y Propuesta de un Sistema de Planificación de la Producción en una Empresa dedicada a la fabricación de Perfumes*. Recuperado

el 1 de Junio de 2014, de tesis.pucp.edu.pe:
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/313>

Córdova, I. (2012). *El Proyecto de Investigación Cuantitativa*. Lima: San Marcos.

Cruelles, J. (2013). *Ingeniería Industrial Métodos de Trabajo, tiempos y su aplicación a la planificación y a la mejora continua*. Barcelona, España: Alfaomega.

El Modelo ISO 9001 de la gestión de calidad. (08 de Marzo de 2012). Obtenido de
<http://queaprendemoshoy.com/%C2%BFque-es-la-calidad-vi-el-modelo-iso-9001-de-gestion-de-la-calidad/>

Esteves, C., & Tinoco, J. (3 de Febrero de 2012). *Formulación del sistema de inventarios en una empresa manufacturera*. Recuperado el 7 de Abril de 2014, de
<http://www.ptolomeo.unam.mx>:

<http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/handle/132.248.52.100/86>

García, R. (2005). *Estudio del trabajo, Ingeniería de métodos y medición del trabajo* (Segunda ed.). México, México: McGraw Hill.

Gestión de Procesos con Responsabilidad Social. (2009). En J. B. Carrasco, *Gestión de Procesos con Responsabilidad Social* (pág. 406). Santiago - Chile: Evolución S.A.

Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones* (7ma ed.). México, D.F.: PEARSON Educación.

Hernández, M., & Muñoz, M. (2004). *Diseño de una Metodología para la Planeación y Programación de Producción de Café Tostado y Molido en la Planta de Colcafé Bogotá*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de www.javeriana.edu.co:
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis175.pdf>

- Herrera, B. (2010). *Diseño de una Planeación Agregada para la mejora de las operaciones de la División de Planeamiento y Control de la Producción de la Empresa Metalmeccánica de Servicios Industriales de la Marina - SIMA - Chimbote*. Recuperado el 1 de Junio de 2014, de cip.org.pe: <http://cip.org.pe/imagenes/temp/tesis/44614967.pdf>
- Jiménez, P. L. (4 de Febrero de 2013). *DIAGRAMA SIPOC, HERRAMIENTA PARA DESCUBRIR LAS POSIBLES ÁREAS DE MEJORA*. Obtenido de DIAGRAMA SIPOC, HERRAMIENTA PARA DESCUBRIR LAS POSIBLES ÁREAS DE MEJORA: <https://pedroleira.wordpress.com/2013/02/04/diagrama-sipoc-herramienta-para-descubrir-las-posibles-areas-de-mejora/>
- Manrique, D. (2008). *Diseño de un Plan de Producción y Distribución en planta para un empresa del setor de fabricación de productos de Plástico*. Recuperado el 2 de Junio de 2014, de javeriana.edu.co: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis257.pdf>
- Martín, A. O. (24 de Mayo de 2017). *que aprendemos hoy.com*. Obtenido de ¿Qué es la Calidad?: <http://queaprendemoshoy.com/%C2%BFque-es-la-calidad-vi-el-modelo-iso-9001-de-gestion-de-la-calidad/>
- Mejía C., C. A. (Octubre de 1998). <http://www.planning.com.co>. Recuperado el 19 de Octubre de 2014, de <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>
- Modelo de Gestión de la eficiencia basado en los costos de calidad con enfoque generalizador*. (Abril de 2016). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000100007

- Molina, C. (Noviembre de 2013). *Plan agregado de producción para el mejoramiento de la productividad de la Empresa Ecuatoriana de Curtidos S. A.* Recuperado el 1 de Junio de 2014, de repo.uta.edu.ec: http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/5841/Tesis_t844id.pdf?sequence=1
- Niebel, B. W., & Freivalds, A. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, estándares y diseño del trabajo* (Duodécima ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Ordola, A. (2008). *Análisis, Diagnóstico y Propuesta de Mejora del Sistema de Planeamiento y Control de Operaciones de una Empresa del Sector Pecuario.* Recuperado el 2 de Junio de 2014, de tesis.pucp.edu.pe: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/300>
- Perez, J. (13 de 11 de 2012). *Lean – Six Sigma. Diferencias (LSS1)*. Obtenido de Lean – Six Sigma. Diferencias (LSS1): <http://javiersole.com/?p=1503>
- Revollo, I., & Suarez, J. (4 de Mayo de 2009). *Propuesta para el mejoramiento de la producción en Alimentos SAS S.A. a través de la estructuración de un Modelo de Planeación, Programación y Control de la Producción.* Recuperado el 2 de Junio de 2014, de [javeriana.edu.co](http://www.javeriana.edu.co): <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/Tesis263.pdf>
- Vásquez, J. (27 de Setiembre de 2013). *Propuesta de un sistema de planificación de la producción aplicado a una empresa textil dedicada a la fabricación de calcetines.* Recuperado el 31 de Octubre de 2014, de <http://tesis.pucp.edu.pe>: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4788>

ANEXOS

TÍTULO DE TESIS: “DISEÑO DE MEJORA DE PROCESOS CON EL ENFOQUE LEAN SIX SIGMA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL AMBO – 2017.”					
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	JUSTIFICACIÓN	VARIABLES	INDICADORES	Alcance
¿En qué medida el diseño de mejora de procesos mediante el enfoque de Lean Six Sigma optimiza la gestión administrativa de la UGEL Ambo 2017?	Diseñar la mejora de procesos mediante el enfoque de Lean Six Sigma para el área administrativa de la UGEL Ambo 2017.	La Unidad de Gestión Educativa Local de Ambo es un institución que se encarga de fortalecer las capacidades de las instituciones en el área de gestión pedagógica, institucional y administrativa para lograr su autonomía., debido a las constantes deficiencias del personal y las quejas de los usuarios se deriva la necesidad de lograr realmente un óptimo desarrollo de los procesos administrativos que se desenvuelve cotidianamente en la UGEL Ambo, es por ello que se propone el diseño de mejora de los procesos de la gestión administrativa mediante la metodología Lean Six Sigma, es importante un excelente desarrollo interno para poder ver los procesos deficientes y así evitar pérdidas y por ende mejorar la calidad del servicio al cliente. Esta metodología abre paso a nuevos conceptos que se usan para maximizar el rendimiento y reducir los costos a todo nivel por medio del mejoramiento continuo en cualquier proceso.	X: Variable independiente: DISEÑO DE MEJORA DE PROCESOS X1. Tiempo X2. Costo X3. Calidad X4. Procesos	Tiempo del servicio	El estudio es descriptivo, porque busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. Hernández, (2014, p. 92) M: Muestra (Personal de UGEL Ambo) O: Observación de la variable dependiente – Gestión Administrativa
Problemas Específicos	Objetivos Específicos			% de Retrasos	
1. ¿De qué manera el diagnóstico de la gestión administrativa ayudará en la mejora de los procesos de la UGEL Ambo?	1. Diagnosticar la situación actual de los procesos para la gestión administrativa de la UGEL Ambo.			Costo del proceso total	
				Satisfacción del cliente	
				Tasa de defectos	
		% de rendimiento			
		% de monitoreo de procesos			
		Eficacia			
		Eficiencia			
		Capacitación del personal			
		% de cumplimiento de objetivos			
		Satisfacción de los empleados			
		Rendimiento laboral			
		% de cumplimiento de políticas			
			Y: Variable dependiente: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y1: Planificación Y2: Organización Y3: Dirección Y4: Control		

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Fuente: Elaboración propia

ENTREVISTA PARA LOS TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA

LOCAL DE AMBO (UGEL)

ENTREVISTA N° 1

A. PRESENTACIÓN

La presente entrevista es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la gestión administrativa de la UGEL Ambo, en prueba. Cuyas opiniones impersonales solamente es de gran importancia para esta investigación. Siendo el objetivo del estudio proponer un nuevo diseño de procesos en la parte administrativa para lograr la optimización de tiempos de los servicios y así mejorar la calidad de servicios que brinda la Institución.

B. INSTRUCCIONES

1. La información que Ud. Nos brinde es personal, Sincera y Anónima.
2. Lee detenidamente cada ítem.

C. ITEMS

1. ¿Cree usted que la creación de la UGEL ha contribuido a la desconcentración administrativa?

SI () NO ()

2. ¿Cuál de los procesos administrativos cree usted sea el más engorroso?
¿Por qué?

.....
.....

3. Ha tenido muchas dificultades en el cumplimiento de algún proceso administrativo a su cargo ¿Cuál fue y por qué?

SI () NO ()

.....
...

4. Si pudiera cambiar parte de algún proceso administrativo a su cargo para poder agilizarlo sin perjudicar al proceso. ¿Cuál sería y por qué?

.....
...

5. ¿Cree usted que cuenta con todas las herramientas necesarias (personal, equipos, material e infraestructura) para poder cumplir eficientemente con su trabajo?

SI () NO ()

6. ¿Cómo calificaría el clima laboral de su área de trabajo?

1	2	3	4	5
Muy Bueno	Bueno	No opino	Malo	Muy Malo

7. ¿En la oficina donde labora cual es el tiempo estimado que demora en terminar un trámite documentario?

.....

CARGO QUE OCUPA EN LA INSTITUCION:

.....

Anexo 2: Entrevista

Fuente: Elaboración propia

**CUESTIONARIO PARA USUARIOS DE LA UNIDAD DE GESTIÓN LOCAL
AMBO (UGEL)**

CUESTIONARIO N°1

A. PRESENTACIÓN

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la gestión administrativa de la UGEL Ambo, en prueba. Cuyas opiniones impersonales solamente es de gran importancia para esta investigación. Siendo el objetivo del estudio proponer un nuevo diseño de procesos en la parte administrativa para lograr la optimización de tiempos de los servicios y así mejorar la calidad de servicios que brinda la Institución.

B. ASPECTOS GENERALES

1. ¿Usted es?

- | | | |
|---------------------|--------------------------|--|
| a) Padre de familia | <input type="checkbox"/> | |
| b) Docente | <input type="checkbox"/> | |
| a. Nombrado | <input type="checkbox"/> | b. Contratado <input type="checkbox"/> |
| c) Director | <input type="checkbox"/> | |
| d) Otro | <input type="checkbox"/> | Especifique..... |

C. INSTRUCCIONES

1. La información que usted nos brinda personal, sincera y anónima.
2. Lee detenidamente cada ítem tienes cinco posibles respuestas.
3. Marque con una "X" solo una alternativa

SECCIÓN 1: PROCESOS DE LA UGEL

1. ¿Ha tenido algún problema e inconveniente en el área administrativa al realizar algún trámite?

a) Si	b) No
-------	-------

**CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES DE LA UNIDAD DE GESTIÓN LOCAL
AMBO (UGEL)**

CUESTIONARIO N°2

A. PRESENTACIÓN

El presente cuestionario es parte de una investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la gestión administrativa de la UGEL Ambo, en prueba. Cuyas opiniones impersonales solamente es de gran importancia para esta investigación. Siendo el objetivo del estudio proponer un nuevo diseño de procesos en la parte administrativa para lograr la optimización de tiempos de los servicios y así mejorar la calidad de servicios que brinda la Institución.

B. INSTRUCCIONES

- b) La información que usted nos brinda personal, sincera y anónima.**
- c) Lee detenidamente cada ítem tienes cinco posibles respuestas.**
- d) Marque con una “X” solo una alternativa**

SECCIÓN 1: PLANEACIÓN

1. ¿Conoce el manual de procedimientos y funciones de la UGEL Ambo?
a) Sí b) No c) No se
2. ¿Conoce y tiene claridad de las funciones y tareas en la oficina que labora?
a) Sí b) No c) No se
3. ¿Hace parte de la toma de decisiones de su oficina?
a) Sí b) No c) No se
4. ¿Siente que usted responde oportunamente a los compromisos y labores que requiere su puesto de trabajo?
a) Sí b) No c) No se

SECCIÓN 2: ORGANIZACIÓN

1. ¿El organigrama esta actualizado?
a) Sí b) No c) No se

2. ¿Existe claridad en la unidad de mando de su oficina?
a) Sí b) No c) No se
3. ¿El organigrama esta actualizado?
a) Sí b) No c) No se
4. ¿La institución cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal?
a) Sí b) No c) No se

SECCIÓN 3: DIRECCIÓN

1. ¿Es evaluado la eficiencia y eficacia en su área?
a) Sí b) No c) No se
2. ¿Se trabaja en equipo en su área?
a) Sí b) No c) No se
3. ¿Se presenta con frecuencia conflictos con sus compañeros de su área?
a) Sí b) No c) No se
4. ¿Se siente motivado y satisfecho con su trabajo?
a) Sí b) No c) No se
5. ¿Cómo considera la relación con jefe directo?
a) Buena b) Regular c) Mala
6. ¿Existe que alguien que supervisé o coordine su trabajo?
a) Sí b) No c) No se

SECCIÓN 4: CONTROL

7. ¿Es evaluado su desempeño en base a un estándar?
a) Sí b) No c) No se
8. ¿Considera que es bien utilizado el tiempo en la oficina donde labora?
a) Sí b) No c) No se
9. ¿Se adoptan acciones correctivas en la gestión administrativa?
a) Sí b) No c) No se
10. ¿Considera que los objetivos y metas son alcanzados en su área?
a) Sí b) No c) No se
11. ¿Cómo considera la relación con jefe directo?
a) Buena b) Regular c) Mala
12. ¿Existe que alguien que supervisé o coordine su trabajo?
a) Sí b) No c) No se

Anexo 4: Cuestionario N°2

Fuente: Elaboración propia

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN
JUICIO DE EXPERTO

DISEÑO DE MEJORA DE PROCESOS CON EL ENFOQUE LEAN SIX SIGMA PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UGEL AMBO 2017.

Instrucción: Luego de analizar y cotejar el instrumento de Investigación "**Diseño de mejora de procesos para la gestión administrativa**" con la matriz de consistencia de la presente, le solicitamos que en base a su **Criterio y Experiencia Profesional**, valide dicho instrumento para su aplicación.

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda:

CRITERIO	CALIFICACIÓN	INDICADOR
SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1. No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.
	2. Bajo nivel	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total.
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión complementaria.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes.
CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el criterio	El ítem no es claro.
	2. Bajo nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que está midiendo.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión.
	2. Bajo nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Calificación de los Ítems del Cuestionario "**Diseño de mejora de procesos para la gestión administrativa**":

Criterio de Validez	Puntuación				Argumento	Observaciones y/o Sugerencias
	1	2	3	4		
Suficiencia						
Claridad						
Coherencia						
Relevancia						
Total Parcial						
TOTAL						

Puntuación:

De 4 a 6: No válida, reformular

De 10 a 12: Válido, mejorar

De 7 a 9: No válido, modificar

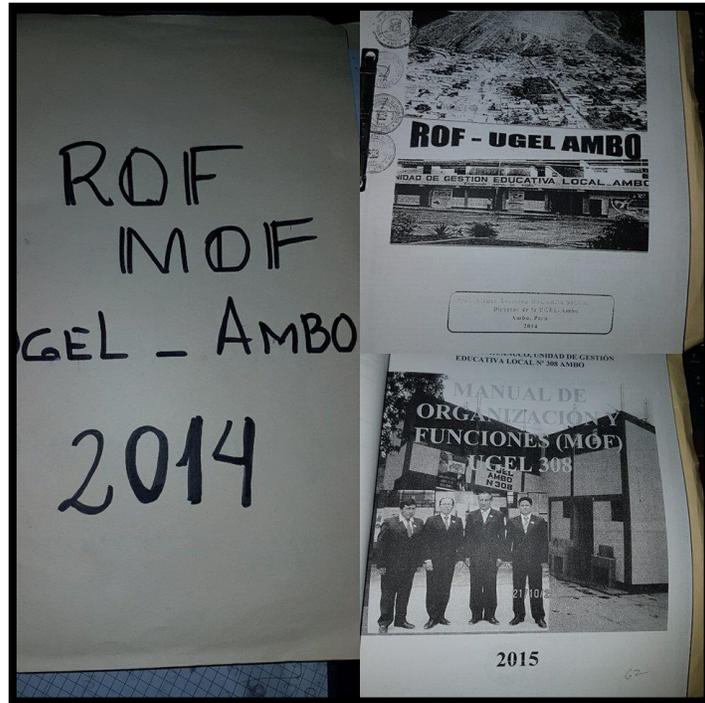
De 13 a 16: Válido, aplicar

Apellidos y Nombres	
Grado Académico	

<hr/> Firma

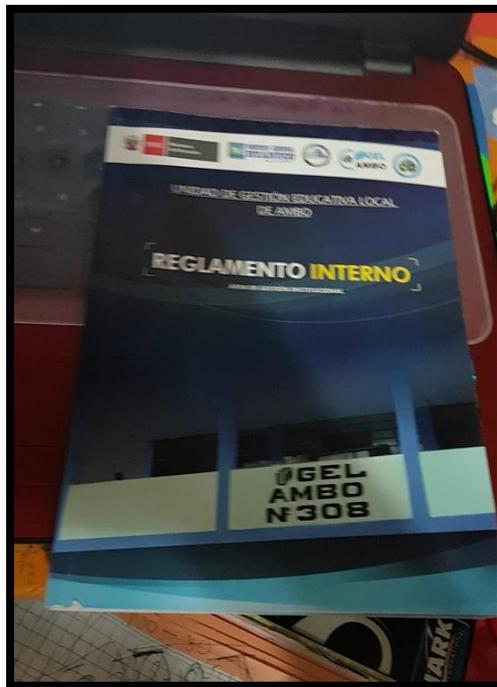
Anexo 5: Validación de Instrumentos

Fuente: Elaboración propia



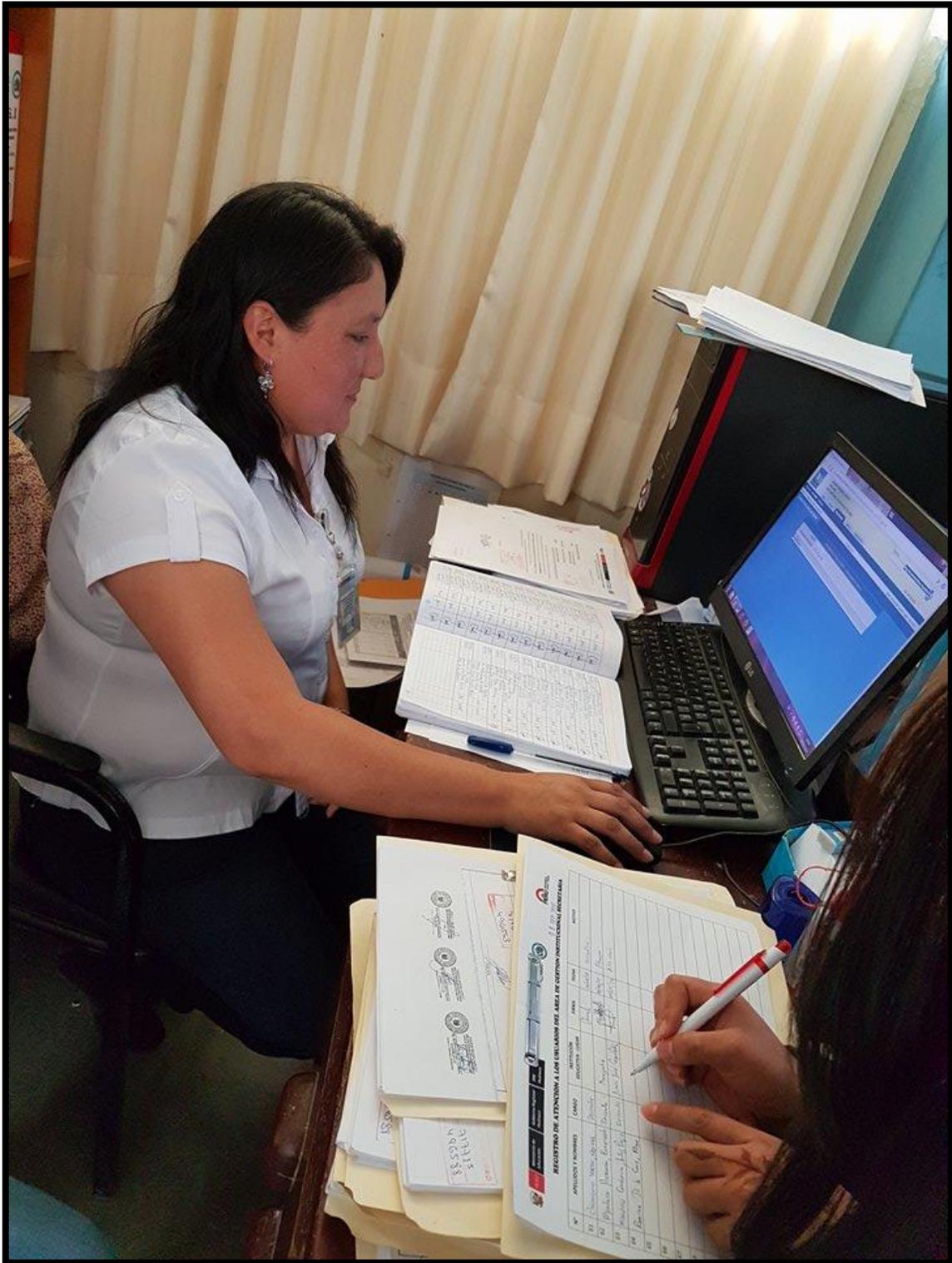
Anexo 6: MOF – ROF

Fuente: UGEL Ambo



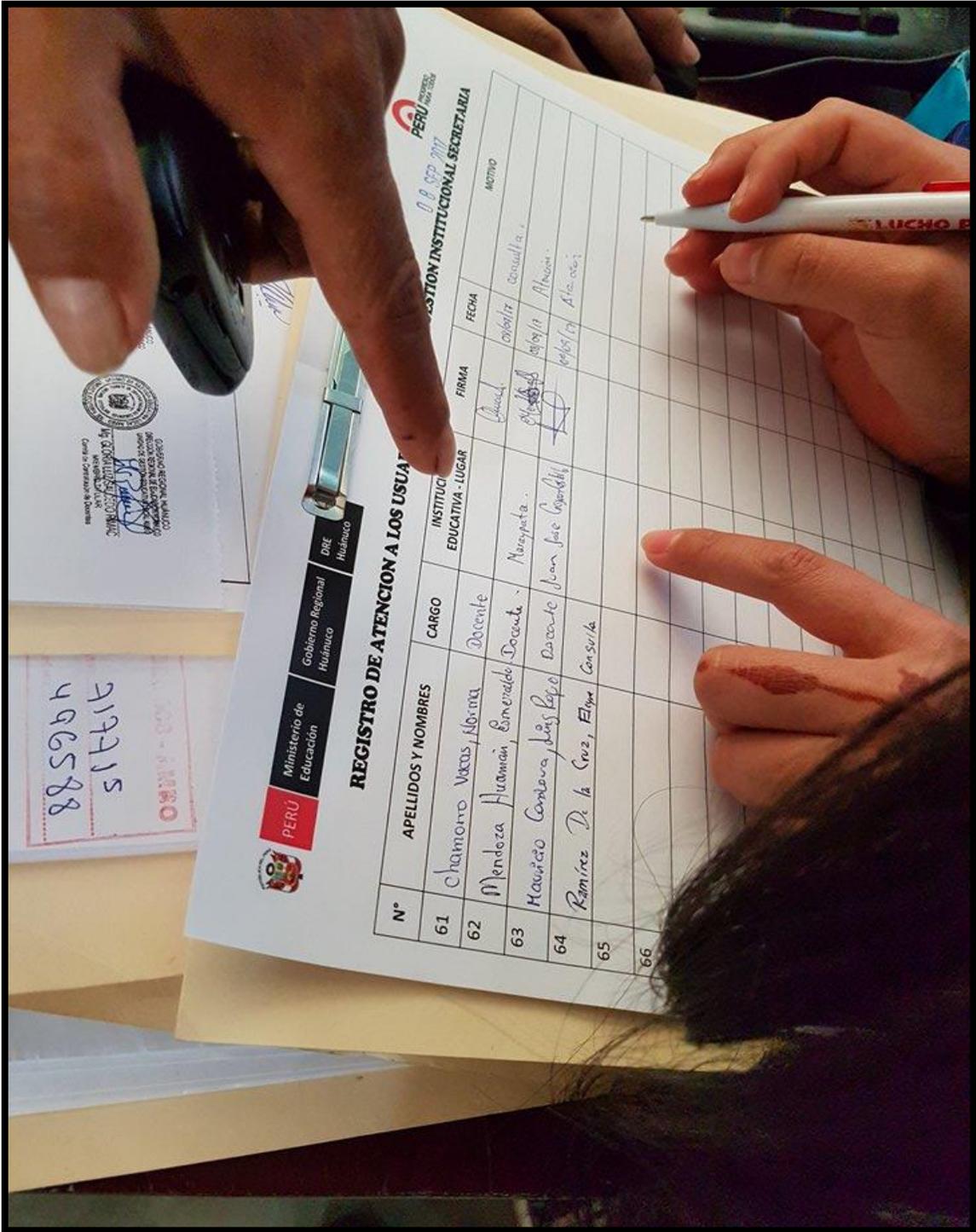
Anexo 7: Reglamento Interno

Fuente: UGEL Ambo



Anexo 8: Registro de Documentos

Fuente: Área de Gestión Administrativa



Anexo 9: Registro de Documentos 02

Fuente: Área de Gestión Administrativa



Anexo 10: Validación del Instrumento

Fuente: Área de Gestión Administrativa



Anexo 11: Recolección de Información del AGA

Fuente: Área de Gestión Administrativa



Anexo 12: UGEL de Ambo



Anexo 13: Reunión con los Jefes de AGA

Fuente: Área de Gestión Administrativa



Anexo 14: Apoyo a la Oficina de Constancia de pagos

Fuente: Área de Gestión Administrativa