



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA E
INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**“Propuesta de Mejora en el Proceso de La Oficina de Logística para Optimizar las
Atenciones de los Requerimientos del Ministerio de Educación”**

Para optar el Título Profesional de

Ingeniero Administrativo

Autor:

Torres Álvarez, Alex Donald

Asesor:

Mag. Barriga Herrera, Cesar

Lima - Perú

2022

DEDICATORIA

Gracias a Dios quien me permite continuar creciendo profesionalmente, a mi esposa e hijos por su consideración, comprensión y sincero amor.



AGRADECIMIENTO

Agradecimiento especial al jefe de la Oficina General de Administración, quien me ha permitido desarrollar la presente propuesta de mejora y replicarlo en la Entidad como una mejora de Gestión del año 2022.



ÍNDICE

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
1 CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	15
1.1 DATOS GENERALES.....	15
<i>1.1.1 Razón social.....</i>	<i>15</i>
<i>1.1.2 Registro Único de Contribuyentes:</i>	<i>15</i>
<i>1.1.3 Dirección</i>	<i>16</i>
<i>1.1.4 Contacto</i>	<i>17</i>
<i>1.1.5 Logo de la empresa.....</i>	<i>18</i>
1.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL.....	18
<i>1.2.1 Producto de la Institución Pública.....</i>	<i>19</i>
<i>1.2.2 Partes Interesadas</i>	<i>20</i>
<i>1.2.3 Organigrama</i>	<i>20</i>
<i>1.2.4 Premios y reconocimientos</i>	<i>25</i>
1.3 RESEÑA HISTÓRICA Y REALIDAD PROBLEMÁTICA	28
<i>1.3.1 Reseña Histórica de la Institución.....</i>	<i>28</i>
<i>1.3.2 Realidad Problemática de la Institución.....</i>	<i>31</i>
<i>1.3.3 Definición del Problema.....</i>	<i>37</i>
<i>1.3.4 Identificación de las causas</i>	<i>47</i>
<i>1.3.5 Análisis crítico y planteamiento de alternativas.....</i>	<i>54</i>

	5
1.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	56
<i>1.4.1 Misión.....</i>	<i>56</i>
<i>1.4.2 Visión</i>	<i>57</i>
<i>1.4.3 Valores.....</i>	<i>57</i>
1.5 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DONDE ÉL BACHILLER REALIZÓ SUS ACTIVIDADES	57
2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	60
2.1 MARCO TEÓRICO GENERAL	60
<i>2.1.1 Antecedentes Internacionales</i>	<i>60</i>
<i>2.1.2 Antecedentes Nacionales:</i>	<i>62</i>
2.2 MARCO TEÓRICO ESPECÍFICO.....	63
<i>2.2.1 Gestión por Procesos para la Administración Publica</i>	<i>63</i>
2.3 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	65
3 CAPÍTULO III: APLICACIÓN PROFESIONAL	67
3.1 CONTEXTO LABORAL – SITUACIONAL	67
3.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR ÉL BACHILLER	70
4 CAPÍTULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA	72
4.1 DESARROLLO PRACTICO DE LAS CONTRIBUCIONES PLANTEADAS POR ÉL	
BACHILLER EN LA EMPRESA.....	72
<i>4.1.1 Síntesis de la Realidad Problemática.....</i>	<i>72</i>
<i>4.1.2 Desarrollo del Caso</i>	<i>74</i>
<i>4.1.2.1 Determinación del Proceso.....</i>	<i>74</i>

	6
4.1.3 Aplicación y Análisis	83
4.1.3.1 Seguimiento, medición y análisis del proceso.....	83
4.1.4 Registro y Estrategias para la mejora	91
4.1.4.1 Mejora del Proceso	91
5 CONCLUSIONES	109
6 RECOMENDACIONES.....	111



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	16
FIGURA 2	17
FIGURA 3	18
FIGURA 4	24
FIGURA 5	26
FIGURA 6	30
FIGURA 7	31
FIGURA 8	34
FIGURA 9	36
FIGURA 10	37
FIGURA 11	45
FIGURA 12	46
FIGURA 13	48
FIGURA 14	50
FIGURA 15	53
FIGURA 16	54
FIGURA 17	59

FIGURA 18	64
FIGURA 19	67
FIGURA 20	75
FIGURA 21	77
FIGURA 22	80
FIGURA 23	82
FIGURA 24	85
FIGURA 25	86
FIGURA 26	87
FIGURA 27	88
FIGURA 28	88
FIGURA 29	89
FIGURA 30	89
FIGURA 31	90
FIGURA 32	92
FIGURA 33	94
FIGURA 34	95
FIGURA 35	96

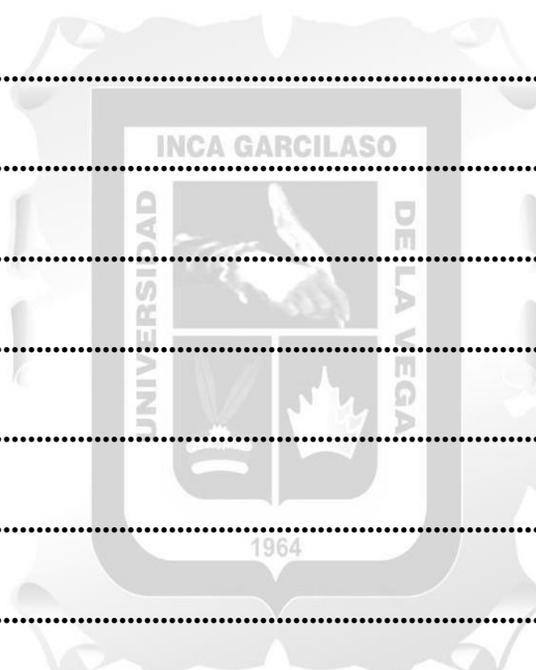


FIGURA 3698

FIGURA 3799

FIGURA 38 100

FIGURA 39 102

FIGURA 40 103

FIGURA41 106



ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	39
TABLA 2	40
TABLA 3	41
TABLA 4	42
TABLA 5	43
TABLA 6	44
TABLA 8	84



RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional refiere a la mejora en el Proceso de la Oficina de Logística para optimizar las atenciones de los requerimientos del Ministerio de Educación, analizando las actividades que intervienen en las diferentes coordinaciones (equipos de trabajo), con la finalidad de lograr una reducción que permita realizar contrataciones con flujos y trámites administrativos más ágiles, considerando el tipo de contratación.

PALABRAS CLAVE

MEJORA

PROCESO

LOGISTICA

OPTIMIZAR

REQUERIMIENTO



**PROPOSAL FOR IMPROVEMENT IN THE PROCESS OF THE LOGISTICS
OFFICE TO OPTIMIZE THE ATTENTION OF THE REQUIREMENTS OF THE
MINISTRY OF EDUCATION"**

ABSTRACT

THE PRESENT PROFESSIONAL SUFFICIENCY WORK REFERS TO THE IMPROVEMENT OF THE LOGISTICS OFFICE PROCESS TO OPTIMIZE THE ATTENTION TO THE REQUIREMENTS OF THE MINISTRY OF EDUCATION, ANALYZING THE ACTIVITIES THAT INTERVENE IN THE DIFFERENT COORDINATIONS (WORK TEAMS), WITH THE PURPOSE OF ACHIEVING A REDUCTION THAT ALLOWS TO CARRY OUT CONTRACTING WITH MORE AGILE FLOWS AND ADMINISTRATIVE PROCEDURES, CONSIDERING THE TYPE OF CONTRACTING.

KEYWORDS

IMPROVEMENT

PROCESS

LOGISTICS

OPTIMIZE

REQUEST

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta propone mejorar el proceso logístico con la finalidad de optimizar las atenciones de los requerimientos del Ministerio de Educación, las mismas que son presentadas por las 03 Unidades Ejecutoras: N° 026 – Programa Educación Básica para Todos, N° 024 – Sede Central y N° 116 – Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú del Ministerio de Educación, presentando un cuello de botella en las actividades logísticas que se desarrollan en las Coordinaciones que dependen del Órgano Encargo de las Contrataciones del MINEDU.

Respecto a las contrataciones de bienes y servicios diversos se desprenden dos modalidades en cumplimiento a lo dispuesto en la Ley de Contrataciones del Estado: i) Contrataciones que derivan a un Procedimiento de Selección y, ii) Contrataciones igual o menor a 9 UIT.

Este proyecto presenta como objetivo específico definir, identificar y documentar el tipo de contratación que es más frecuente en la Entidad, con la finalidad de mejorar el proceso logístico, optimizando tiempos y costos para que se brinde un mejor servicio a las áreas usuarias. La “Metodología de la Gestión por Procesos” es la que será desarrollará, toda vez que la Entidad aprobó mediante Resolución de Secretaria General N° 075-2021 de fecha 07 de mayo del 2021 el “Mapa de Proceso del MINEDU”.

Respecto a la estructura del presente trabajo, en el primer capítulo se da a conocer los datos generales y el giro del Ministerio de Educación, así como también, se evidencian las causas que permitieron identificar el problema y su posible solución en función a los objetivos propuestos; en el segundo capítulo se ha desarrollado el marco teórico internacional, nacional, específico y teórico conceptual. Por otra parte, en el tercer capítulo podrán conocer el contexto laboral y las actividades

que desarrollo en la Coordinación de Programación y Costos de la Oficina de Logística, las mismas que me permitieron mostrar la presente propuesta de mejora. Finalmente, en el cuarto capítulo se sustenta el análisis, aplicación e implementación de la mejora proyectada, para luego citar las conclusiones y recomendaciones, demostrando que la presente propuesta de mejora es viable para optimizar las atenciones de los requerimientos del Ministerio de Educación.



1 CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 Datos Generales

El Ministerio de Educación es el rector de las políticas educativas nacionales y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los gobiernos regionales y locales, propiciando mecanismos de diálogo y participación.

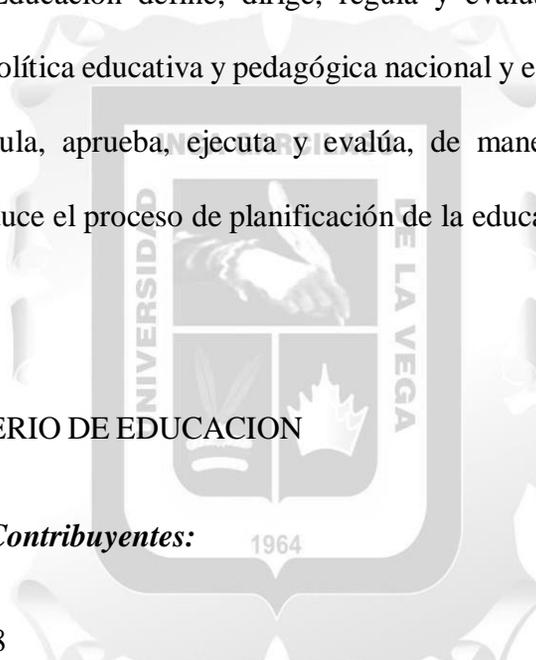
El Ministerio de Educación define, dirige, regula y evalúa, en coordinación con los Gobiernos Regionales, la política educativa y pedagógica nacional y establece políticas específicas de equidad; además formula, aprueba, ejecuta y evalúa, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional y conduce el proceso de planificación de la educación.

1.1.1 Razón social:

Nombre: MINISTERIO DE EDUCACION

1.1.2 Registro Único de Contribuyentes:

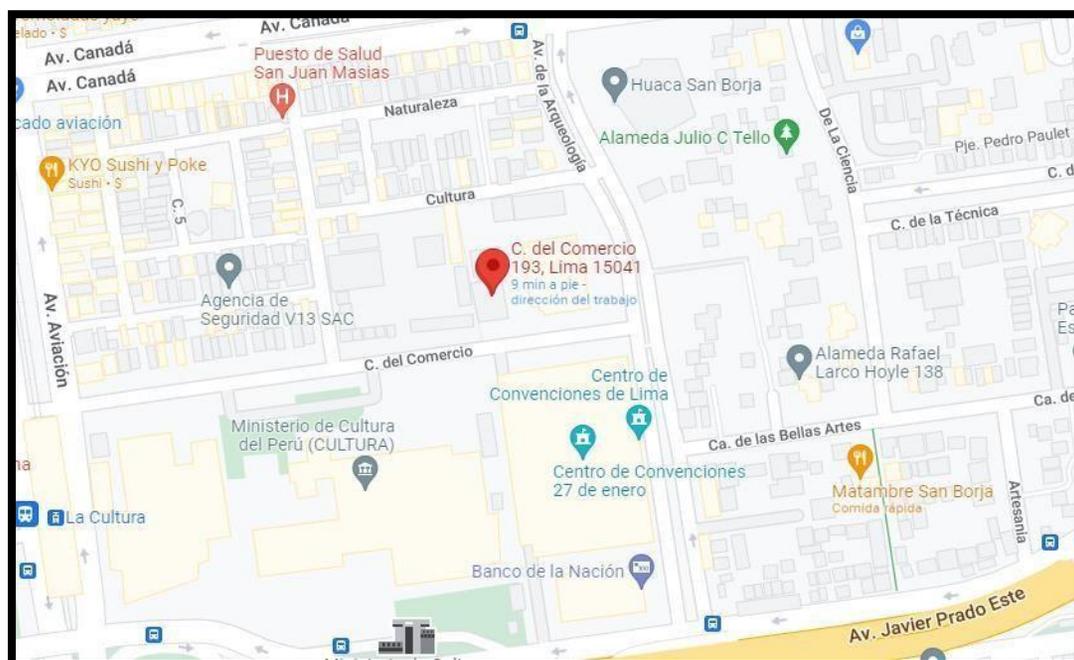
RUC: 20131370998



1.1.3 Dirección

Figura 1

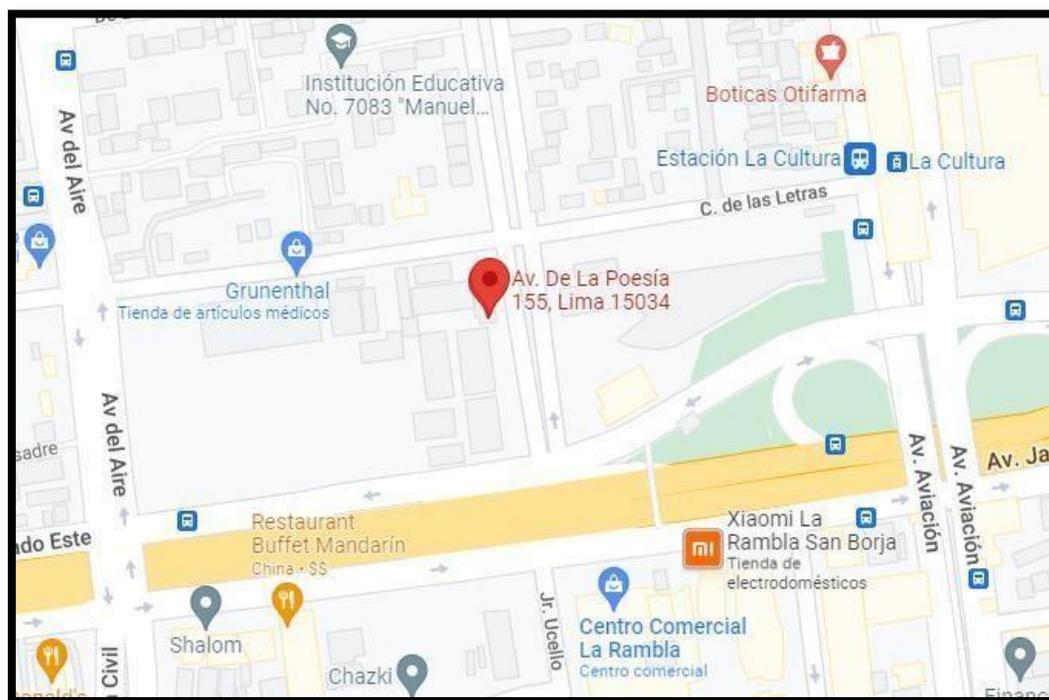
Ubicación de la Sede Central del MINEDU



Nota: Dirección Central: Calle del Comercio 193 – San Borja

Figura 2

Ubicación de la Oficina General de Administración - MINEDU



Nota: Dirección de la Oficina General de Administración: Calle la poesía 155, San Borja

1.1.4 Contacto

José Enrique Cabrera García - Jefe de La Oficina General de Administración

1.1.5 Logo de la empresa

Figura 3

Logo de la Entidad



Nota: portal web gob.

1.2 Actividad Principal

El Ministerio de Educación es el rector de las políticas educativas nacionales y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los gobiernos regionales y locales, propiciando mecanismos de diálogo y participación; es el órgano del Estado encargado de la educación a nivel nacional y está conformado por servidores y colaboradores en diversos regímenes laborales reconocidos en el Perú como: vínculo laboral: D.L N° 276, D. L. N° 728, D. L N° 1057 (CAS) o Ley N° 30057 (Ley SERVIR), modalidad de contratación: FAG, PAC o modalidades formativas – practicantes y otras modalidades de contratación por orden de servicio.

El Ministerio de Educación tiene como actividad principal que todos los peruanos y peruanas puedan ejercer su derecho constitucional a la educación pública de calidad.

Sus objetivos son generar oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos; garantizar que estudiantes e instituciones educativas logren aprendizajes pertinentes y de calidad; lograr una educación superior de calidad como factor favorable para el desarrollo y la

competitividad nacional, así como promover una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad. En el ámbito docente fortalece capacidades para que los maestros ejerzan profesionalmente la docencia.

La entidad en materia, define, dirige, regula y evalúa, en coordinación con los Gobiernos Regionales, la política educativa y pedagógica nacional y establece políticas específicas de equidad; además formula, aprueba, ejecuta y evalúa, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional y conduce el proceso de planificación de la educación.

Asimismo, tiene funciones vinculadas a los diseños curriculares básicos de los niveles y modalidades del sistema educativo, programas nacionales dirigidos a estudiantes, directores y docentes, políticas relacionadas con el otorgamiento de becas y créditos educativos y los procesos de medición y evaluación de logros de aprendizaje.

1.2.1 Producto de la Institución Pública:

En los artículos 2 y 3 de la Ley Orgánica del Ministerio de Educación, aprobada por Decreto Ley N° 25762, establecen que el ámbito del Sector Educación comprende las acciones y los servicios que en materia de educación, cultura, deporte y recreación se ofrecen en el territorio nacional; el mismo que está conformado por el Ministerio de Educación, en calidad de órgano central y rector; adicionalmente, el artículo 4 de la referida Ley establece que el Ministerio de Educación formula las políticas nacionales en materia de educación, cultura, deporte y recreación, en armonía con los planes del desarrollo y la política general del Estado; supervisa y evalúa su cumplimiento y formula los planes y programas en materias de su competencia. El Ministerio de

Educación centraliza las actividades que corresponden a las políticas a su cargo y ejecuta las acciones que son de su competencia.

En el año 2007 se aprobó la Ley N° 29158 - Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (LOPE) la misma que señala que la Modernización de la Gestión Pública es uno de los once sistemas administrativos del Estado. Asimismo, declara que la Presidencia del Consejo de ministros tiene la responsabilidad de coordinar y dirigir la modernización del Estado; así como de formular, aprobar y ejecutar las políticas nacionales de modernización de la administración pública.

1.2.2 Partes Interesadas:

El presente proyecto de mejora genera interés a las 03 unidades ejecutoras del Ministerio de educación: UE 026: Programa Básica para Todos, UE 024: Ministerio de Educación, UE 116: Colegio Mayor presidente del Perú, siendo los actores principales y con ellos las Dependencias Usuarias a su cargo.

1.2.3 Organigrama

El Despacho Ministerial está a cargo del ministro de Educación, quien es la máxima autoridad política del sector Educación y titular del pliego presupuestal. Dirige las políticas nacionales y sectoriales de su competencia, y la regulación en materia de educación, deporte y recreación, en armonía con las disposiciones constitucionales, legales y la política general del Estado.

El 30 de enero del año 2015 con el Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU se aprobó el Reglamento de Organización y funciones – ROF el mismo que consta de 194 artículos, 03 subcapítulos, 10 capítulos, 04 títulos y un anexo.

En ese sentido, se detalla la Estructura Orgánica del MINEDU, objeto del presente trabajo:

- **ÓRGANOS DE ALTA DIRECCIÓN**

Despacho Ministerial

Despacho Viceministerial de Gestión Pedagógica

Despacho Viceministerial de Gestión Institucional

Secretaría General

- **SECRETARÍA GENERAL**

La Secretaría General es la máxima autoridad administrativa del Ministerio y actúa como nexo de coordinación entre la Alta Dirección y los órganos de asesoramiento y de apoyo administrativo bajo su dependencia jerárquica. Ejerce la representación legal del Ministerio.

- **ÓRGANOS DE APOYO**

OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

La Oficina General de Administración es el órgano de apoyo responsable de gestionar los recursos materiales, económicos y financieros para satisfacer las diversas necesidades de los

órganos y unidades orgánicas del Ministerio, con el fin de asegurar una eficiente y eficaz gestión institucional. Depende de la Secretaría General.

La Oficina General de Administración tiene las siguientes unidades orgánicas:

OFICINA DE LOGÍSTICA.

Oficina de Contabilidad y Control Previo.

Oficina de Tesorería.

Oficina de Ejecución Coactiva.

OFICINA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS

La Oficina General de Recursos Humanos es el órgano de apoyo responsable de proponer, gestionar y supervisar las acciones relacionadas con los procesos del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Depende de la Secretaría General.

OFICINA GENERAL DE COMUNICACIONES

La Oficina General de Comunicaciones es el órgano de apoyo responsable de organizar y conducir las comunicaciones internas y externas, así como las relaciones interinstitucionales del Ministerio.

OFICINA GENERAL DE TRANSPARENCIA, ÉTICA PÚBLICA Y ANTICORRUPCIÓN

La Oficina General de Transparencia, Ética Pública y Anticorrupción es el órgano de apoyo, responsable de promover la Transparencia, la Ética Pública y la Lucha contra la Corrupción. Depende de la Secretaría General.

OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO Y GESTIÓN DOCUMENTAL

La Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental es el órgano de apoyo, responsable de brindar atención al ciudadano, así como de registrar y canalizar el trámite de los documentos que ingresan al Ministerio. Depende de la Secretaría General.

OFICINA DE DIÁLOGO

La Oficina de Diálogo es el órgano de apoyo, responsable de conducir el diálogo para la prevención y solución de conflictos, con representantes de organizaciones y la sociedad civil organizada, en materia de competencia del sector, con excepción de aquellas conformadas por trabajadores del Ministerio. Depende de la Secretaría General.

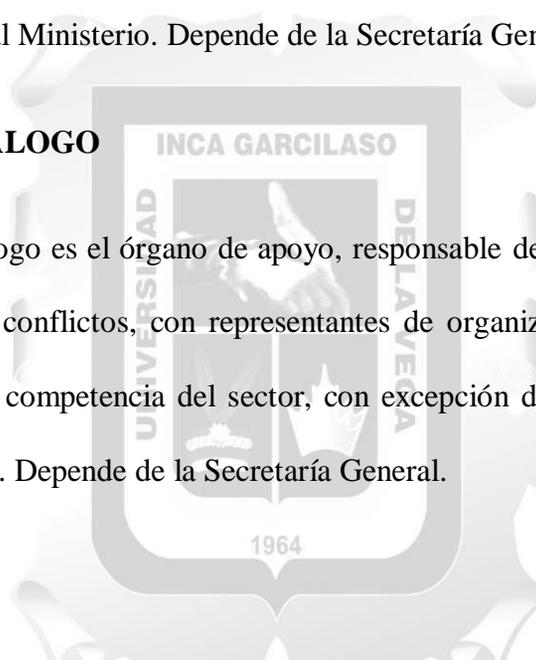
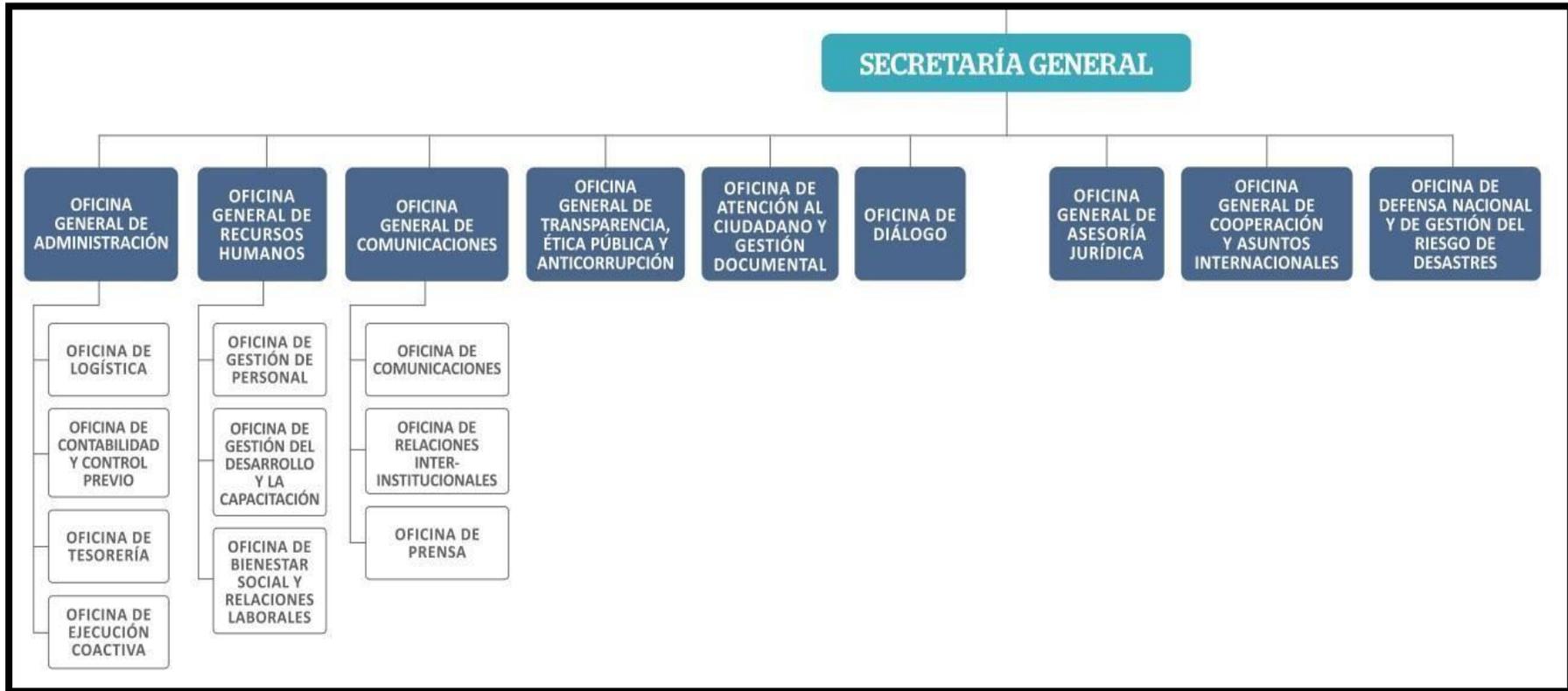


Figura 4

Organigrama de Secretaría General



Nota: Organigrama aprobado mediante Decreto Supremo N° 001-2015-MINEDU

1.2.4 Premios y reconocimientos:

- El Sector Educación ganó 4 premios por Buenas Prácticas en Gestión Pública 2018:

El sector Educación resultó ganador en una 1 categoría y 3 subcategorías en la decimocuarta edición del Premio a las Buenas Prácticas en Gestión Pública 2018. Los reconocimientos fueron otorgados por Ciudadanos al Día (CAD) en una ceremonia realizada anoche en el Gran Teatro Nacional.

MINEDULAB, el primer laboratorio de innovación para la política educativa implementado por el Ministerio de Educación, triunfó en la subcategoría Gestión Educativa y Transferencia de Conocimientos; mientras que el PRONABEC del MINEDU fue ganador en la subcategoría Acceso a Servicios Básico por la Beca Saramurillo que permite a los jóvenes de las cuencas de Pastaza, Tigre, Corrientes, Marañón y Chambira (Loreto) recibir una educación técnico productiva para facilitar su incorporación al mercado laboral.

El ministro de Educación, Daniel Alfaro, felicitó y agradeció el compromiso de los servidores públicos del sector que trabajan por mejorar la educación de todos los peruanos.

Figura 5

Fotografía del Premio - 20018



Nota: fotografía extraída del portal web

- Otros Logros:

Colegios de Alto Rendimiento

Los Colegios de Alto Rendimiento de Tacna y La Libertad cuentan con certificaciones ISO (21001:2018) que acreditan la calidad de sus procesos de enseñanza - aprendizaje y del Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas del COAR, después de pasar por una rigurosa evaluación de auditoría a cargo de la prestigiosa empresa certificadora Bureau Veritas del Perú. Próximamente, nuevos COAR contarán con esa certificación.

Además, se debe enmarcar la Ley N° 28044 Ley General de Educación y el Proyecto Educativo Nacional para el 2021, cuyo propósito es formar personas capaces de lograr su propia realización sobre principios claves como equidad, inclusión, interculturalidad y calidad educativa.

Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo

El programa BECA 18 otorga becas y créditos educativos, a través de concursos públicos, a peruanos talentosos de escasos recursos económicos, brindándoles acceso y permanencia a una educación superior de calidad, hasta su culminación. Además, desarrollamos un modelo de acompañamiento integral durante todo el ciclo de vida del beneficiario, mediante una gestión moderna, eficiente, transparente y orientada al servicio.

Juegos Panamericanos de 2019

Los Juegos Panamericanos Lima 2019 se llevó a cabo desde el 26.07.2019 al 11.08.2019 en Lima – PERU, participando 6680 deportistas de los 41 países de América en 420 eventos y 39 deportes, al término de citado evento se dio inicio a los juegos parapanamericanos, ambos eventos sirven para calificar a los deportistas que participaran en los Juegos Olímpicos y los Juegos Paralímpicos de 2020.

El Instituto Peruano del Deporte – IPD en conjunto con el Ministerio de Educación aseguran que el deporte forme parte integral de la vida de los ciudadanos, siendo una excusa para asegurar el deporte en el PERU.

No cabe duda que le MINEDU, seguirá asistiendo a la población a fin de garantizar y mejorar el sector Educación.

Aprendo en Casa:

A raíz del contagio por la pandemia del COVID 19 en el Perú, Ministerio de Educación, dirigido por el Sr. Martín Benavides, notificó la creación de la estrategia «Aprendo en casa», como un complemento y guía a seguir para maestros y

estudiantes en las clases virtuales, difundiendo que será visto desde el 6 de abril de 2020 en tres medios digitales: un programa de televisión emitido por la cadena estatal, TV Perú; un programa de radio por la emisora estatal, Nacional y un sitio web que aloja recursos educativos, es preciso indicar que las actualizaciones y realizaciones de programas culminaron el 22 de diciembre de 2020, debido al cierre del periodo lectivo escolar.

Aprendo en caso obtuvo el premio luces realizado por el Comercio al mejor programa educativo / cultural en el año 2020.

1.3 Reseña Histórica y Realidad Problemática

1.3.1 Reseña Histórica de la Institución¹:

El 4 de febrero de 1837, en tiempos de fervor caudillista y agitación republicana de un país que surge a la vida independiente, don Andrés de Santa Cruz, Capitán General y presidente de Bolivia, Gran Mariscal Pacificador del Perú, Supremo Protector de los Estados Sud y Nor peruanos decide crear un Ministerio con el título de Ministerio de Instrucción Pública, Beneficencia y Negocios Eclesiásticos. Decretando los siguientes artículos:

Art. 1.- Se crea un Ministerio con el título de Ministerio de Instrucción pública, Beneficencia y Negocios Eclesiásticos, por el cual se despacharán todos los asuntos relativos a estas tres ramificaciones.

¹ *Historia del Ministerio de Educación - Informes y publicaciones - Ministerio de Educación - Gobierno del Perú (www.gob.pe)*

Art. 2.- Habrá en este Ministerio un oficial 1ero., un 2do y un 3ero que corra con el archivo y un portero. Dos de ellos se sacarán del Ministerio del Interior y todos gozarán igual sueldo que los empleados en este de la misma clase.

Art. 3.- El ministro de Estado del despacho del Interior queda encargado de la ejecución de este decreto, y de mandarlo imprimir, publicar y circular.

Dado en el Palacio protectoral de Lima, el 4 de febrero de 1837. Firmado por Andrés Santa Cruz por orden de S.E. José María Galdiano". (Es copia fiel del original que aparece en el "ECO DEL PROTECTORADO" Nro. 50).

La Entidad, originalmente llamado de Instrucción Pública, Beneficencia y Negocios Eclesiásticos, cuenta orgullosamente con tres empleados. Al día siguiente la planilla se incrementó con el nombramiento del primer ministro del Sector, el Presbítero doctor Manuel Gaspar de Villarán y Loli. Al promediar el siglo XIX el General Castilla promulga el primer Reglamento de Educación, que establece la separación entre educación pública y privada, al mismo tiempo el colegio Guadalupe es declarado Colegio Nacional y se establece el profesorado como carrera pública.

Con Manuel Odría entre los años 1948 y 1953, se construye el edificio del Parque Universitario, se crea el sistema de Palmas Magisteriales, y se construyen muchas escuelas y unidades escolares para hombres y mujeres, así como cuatro colegios militares.

Figura 6

Antigua Sede Principal del MINEDU



Nota: Información extraída del portal web

En 1992, se transfiere el Instituto Nacional de Infraestructura Educativa (INIED) al Ministerio de la Presidencia. Se promulga la nueva Ley Orgánica del Ministerio de Educación, la Ley de Participación Comunal en la Gestión y Administración Educativa, y la Ley de Mejoramiento de la Calidad y Ampliación de la Cobertura de la Educación Peruana.

En 1993, se promulga un nuevo reglamento de Organización y Funciones del Ministerio, y se hace efectiva la racionalización con el cese de trabajadores del sector, por reorganización. A partir de entonces la educación peruana ha experimentado grandes cambios y enormes progresos en cuanto a infraestructura y calidad, aunque todavía es mucho lo que queda por avanzar.

En la actualidad, el 28 de diciembre del años 2021, el Señor Rosendo Serna Román juró como Ministro de Educación del Perú, ante el presidente del Perú, Pedro Castillo.

Figura 7

Actual Sede Principal del MINEDU



Nota: extraído del portal web www.gob.pe/minedu

1.3.2 Realidad Problemática de la Institución:

La Constitución Política del Perú de 1993 establece en su artículo 76 que las obras y la adquisición de suministros con utilización de fondos o recursos públicos se ejecutan obligatoriamente por contrata y licitación pública, así como también la adquisición o la enajenación de bienes. La contratación de servicios y proyectos cuya importancia y cuyo monto señala la Ley de Presupuesto se hace por concurso público. La ley establece el procedimiento, las excepciones y las respectivas responsabilidades.

A lo largo de los últimos 25 años, las contrataciones públicas han sufrido una serie de cambios en su legislación. En los años 90 del siglo pasado, las normas rectoras eran el RUA – Reglamento Único de Adquisiciones y el RULCOP – Reglamento Único de Licitaciones, Contratos y Obras Públicas. Es en el gobierno de Alberto Fujimori, específicamente en el año 1998, que se aprueba una ley única que aglutinó en su conjunto las regulaciones individuales anteriormente señalada. Así nace la Ley de Contrataciones

y Adquisiciones del Estado N° 26850, su Reglamento y el órgano rector a cargo de su administración, el Consejo Superior de Contrataciones y Adquisiciones del Estado - CONSUCODE.

Durante los sucesivos gobiernos subsecuentes, se dieron modificaciones en parte o en todo, a medida que la modernización del Estado así lo exigía. Prueba de ello es la primera modificación que se dio en el gobierno de Alejandro Toledo en el año 2001, luego en el 2004; en el 2008 en el gobierno de Alan García; en el 2012 durante el mandato de Ollanta Humala, en el 2016 durante la gestión de Pedro Pablo Kuczynski y finalmente en el año 2018 con Martín Vizcarra.

Ahora bien, la continua sucesión de versiones de la misma ley tenía como objetivo fundamental en todos los casos, la gestión de las contrataciones públicas buscando siempre la maximización de los escasos recursos públicos obteniendo los mejores bienes, servicios y obras al mejor precio, es decir priorizando el resultado en favor de las grandes mayorías de la nación.

Así las cosas, la Ley de Contrataciones del Estado (actual denominación) ha determinado a lo largo de su historia que las contrataciones siempre se dan a través de licitaciones (bienes y obras) y concursos públicos (servicios de toda índole), manteniendo una válvula de escape en los casos de compras de ínfimo valor que en un primer momento se denominaron adjudicaciones de menor cuantía y hoy se llaman contrataciones menores o iguales a nueve (9) unidades impositivas tributarias (UIT).

Las licitaciones y concursos públicos, por la envergadura de su monto referencial, cumplen con un cronograma largo y engorroso. Es por ello, que el legislador en su intento de otorgar a las entidades del Estado la posibilidad de agenciarse más rápido de bienes y servicios, fundamentalmente, en los casos que la cuantía no ameritaba la convocatoria de

un procedimiento de ese tipo, incluyó en la norma de contrataciones las compras menores cuya inmediatez, requisitos y cuantía permitieran el funcionamiento de estas en favor del cumplimiento de las metas institucionales.

En ese orden de ideas, es que las contrataciones menores o iguales a nueve (9) UIT son compras incorporadas en la Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, pero que según el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE (reemplazante del extinto CONSUCODE), entidad rectora en el Perú, no se encuentran en el ámbito de aplicación de toda la legislación especializada, pero si bajo su supervisión, es decir, no sigue las reglas de juego de las licitaciones y concursos públicos, y otras nuevas modalidades incorporadas en la versión actualizada, pero si se rige por su principios y puede aplicarse supletoriamente parte de su articulado, principalmente en aquellos aspectos en los cuales se pudiera tener ambigüedad al momento de la resolución de problemas.

De otra parte, es una exigencia del órgano rector que los funcionarios que intervienen en algunas de las fases de la contratación pública, se encuentren debidamente acreditados por este, para poder trabajar en los órganos encargados de las contrataciones (OEC) de las entidades estatales, papel que en el presente caso se encuentra a cargo de la Oficina de Logística del Ministerio de Educación. Esto significa que existe una exigencia del Estado para que los operadores a cargo de la selección de los proveedores de bienes, servicios y obras hayan pasado por un filtro (examen y cumplimiento de requisitos documentarios) para que sean declarados expeditos y puedan laborar en alguna entidad pública.

Asimismo, el Gobierno en su afán de modernizar el Estado, tiene a su cargo los diferentes sistemas administrativos aprobados por la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo – Ley LOPE N° 29158, como son:

Figura 8

Sistema Administrativo de Aplicación Nacional



Nota: Extraído del portal web <https://es.slideshare.net/jkerlimilianc5/sistemas-administrativos-estado>

Pero, ¿cómo se vinculan estos antecedentes con el problema? Tomando en cuenta el repaso efectuado a la existencia de la Ley de Contrataciones del Estado en sus múltiples variaciones, podemos identificar exigencias legales que afectan directamente el panorama de las contrataciones menores. En primer lugar, la existencia en sí de compras menores céleres, menudas y de rápida ejecución, a fin de otorgarle a las entidades la posibilidad de agenciarse de bienes y servicios en el menor tiempo posible sin perjudicar la

transparencia en el uso de los recursos públicos, y en segundo lugar la especialización que los colaboradores que prestan servicios, ya sea a través de la modalidad de locación de servicios o a través del servicio civil de la Nación, deben tener para atender algunas de las fases del proceso de contratación pública en el Perú.

En el Ministerio de Educación del Perú, cuenta con Órganos de Apoyo y dentro de ellos a la Oficina General de Administración, la misma que es responsable de gestionar los recursos materiales, económicos y financieros para satisfacer las diversas necesidades de los órganos y unidades orgánicas del Ministerio, con el fin de asegurar una eficiente y eficaz gestión institucional², teniendo dentro de sus unidades orgánicas a la Oficina de Logística, la misma que es responsable de dirigir y ejecutar los procesos de contratación pública, en calidad de órgano encargado de las contrataciones, así como de garantizar la provisión de los bienes y servicios necesarios para la operación del Ministerio.³

En relación de contrataciones, mediante la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, se establecen las normas orientadas a maximizar el valor de los recursos públicos que se invierten y a promover la actuación bajo el enfoque de gestión por resultados en las contrataciones de bienes, servicios y obras, de tal manera que estas se efectúen en forma oportuna y bajo las mejores condiciones de precio y calidad, permitan el cumplimiento de los fines públicos y tengan una repercusión positiva en las condiciones de vida de los ciudadanos, cuyo Texto Único Ordenado ha sido aprobado mediante Decreto Supremo N° 082-2019-EF y con Decreto Supremo N° 344-2018-EF se aprueba el Reglamento de la Ley N° 30225, Ley de Contrataciones del Estado, que desarrolla los

² Artículo 70 del Decreto N° 001-2015 - Reglamento de Organización y Funciones

³ Artículo 73 del Decreto N° 001-2015 - Reglamento de Organización y Funciones

procedimientos, plazos, condiciones y otros aspectos relevantes para dar cumplimiento a la finalidad antes señalada.

El Organismo supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE estable topes para cada procedimiento de selección para la contratación de bienes, servicios y obras – Régimen General 2022-2 (9UIT):

Figura 9

Topes para los Procedimientos de Selección

TIPO	MONTOS (**)			
	BIENES	SERVICIOS		OBRAS
		SERVICIO EN GENERAL	CONSULTORIA DE OBRAS	
LICITACIÓN PÚBLICA	>= de 400,000	-		>= de 2'800,000
CONCURSO PÚBLICO	-	>= de 400,000		-
ADJUDICACIÓN SIMPLIFICADA	< a 400,000 > de 41,400	< a 400,000 > de 41,400		< a 2'800,000 > de 41,400
CONTRATACIÓN DIRECTA	> de 41,400	> de 41,400		> de 41,400
COMPARACIÓN DE PRECIOS	<= a 69,000 > de 41,400	<= a 69,000 > de 41,400	-	
SUBASTA INVERSA ELECTRÓNICA	> de 41,400	> de 41,400	-	
SELECCIÓN DE CONSULTORES INDIVIDUALES	-	-		<= a 60,000 > de 41,400

Elaborado por la Dirección del SEACE – OSCE (*)**

(*) Artículo 5º literal A, Artículos 22º al 25º de la Ley de Contrataciones del Estado, Ley N° 30225 y artículos 32º y 76º del Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 350-2015-EF, y al Artículo 17º de la Ley N.º 31365 que aprueba el presupuesto del sector público para el año fiscal 2022.

(**) Decreto Supremo No 398-2021-EF, publicado en el diario oficial El Peruano el día 30.12.2021. Topes mínimos modificados por Artículo N°3 del Decreto de Urgencia N°016-2022, publicado en el diario oficial El Peruano el día 27.06.2022

(***) Prohibida su reproducción, modificación o publicación, sin citar la fuente.

Nota: Extraído del portal web: <https://www.gob.pe>

Sin perjuicio a lo anteriormente señalado, las contrataciones de bienes y servicios cuyos montos sean iguales o inferiores a nueve (9) Unidades Impositivas Tributarias - UIT que se encuentran dentro de los supuestos excluidos de la Ley de Contrataciones del Estado, sujetos a supervisión de acuerdo con lo previsto en la norma precitada y sus

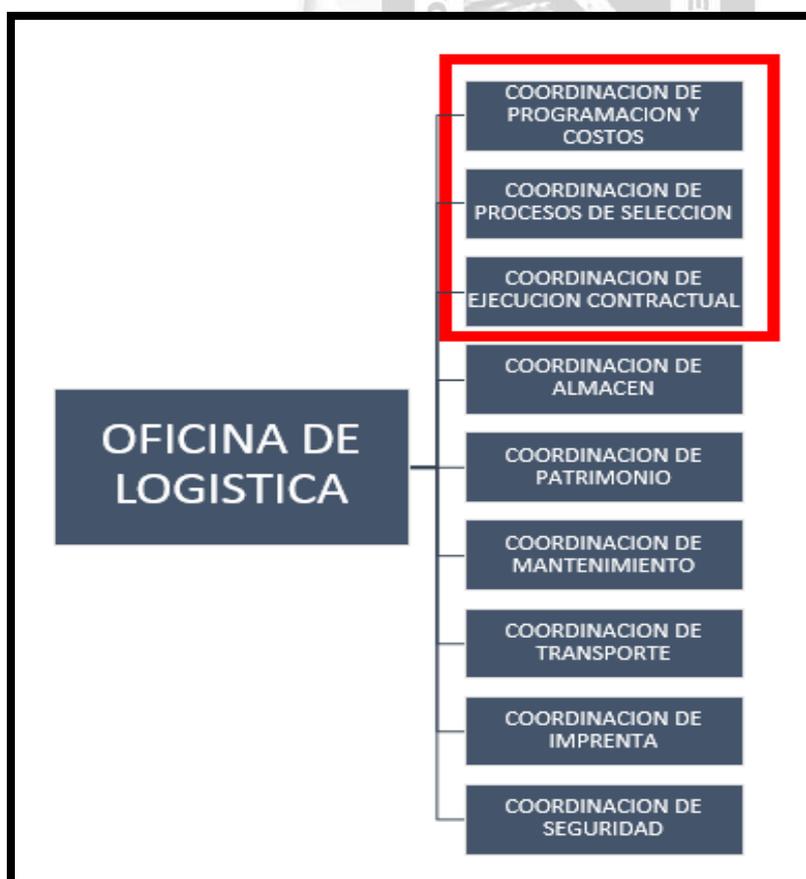
modificatorias, son también tramitados por el Órgano de contrataciones de cada Entidad Pública.

1.3.3 Definición del Problema

En temas de contrataciones públicas en el MINEDU la Oficina de Logística tiene entre otras funciones, el de: Programar, preparar, coordinar, ejecutar y evaluar los procedimientos de contratación pública que requieran los órganos y unidades orgánicas del Ministerio de acuerdo con la normatividad vigente; función que se encuentra replegada en 03 coordinaciones:

Figura 10

Oficina de Logística y sus Coordinaciones



Nota: Elaboración Propia

Las diferentes áreas usuarias de las Unidades Ejecutoras N° 026 – Programa Educación Básica para Todos, N° 024 – Sede Central y N° 116 – Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú del Ministerio de Educación, ante la necesidad de adquirir bienes elaboran sus especificaciones técnicas y/o al tratarse de la contratación de servicios, proyectan sus términos de referencia, siendo la Coordinación de Programación y Costos quien en cumplimiento a sus funciones revisa los requerimientos y define por sus características y expertis, si estos corresponden a una contratación por procesos de selección o de lo contrario, se trata de contrataciones menores a 9 UIT - Adjudicaciones Sin Procesos.

Asimismo, la Coordinación de Programación y Costos tiene a su cargo realizar la programación y gestionar la emisión de la Certificación Presupuestal, recursos que serán utilizados para la contratación de dichos requerimientos.

Tomando como referencia las contrataciones de bienes y servicios en sus dos modalidades: contrataciones de bienes y servicios menores 9 UIT – Adjudicación Sin Procesos y contrataciones por Procedimiento de Selección del año 2021, se ha identificado los tiempos de demora en atender las necesidades de las diferentes áreas usuarias, las mismas que se muestran en el siguiente análisis:

✓ Contrataciones de Bienes y Servicios Menores 9 UIT – Adjudicación Sin Procesos:

En el año 2021 ingresaron 633 requerimientos, entre bienes y servicios diversos a la Oficina de Logística, de las cuales se emitieron 616 Ordenes por un importe total de S/ 6,948, 169.27 soles.

Tabla 1*Análisis de Requerimientos de Bienes y Servicios Diversos ≤ a 9 UIT*

UE	REQUERIMIENTOS RECEPCIONADOS (unidades)	ORDENES EMITIDAS (unidades)	VALORIZADOS COMPROMETIDO (S/)
UE 24	281	269	2,510,145.53
UE 26	341	336	4,324,421.52
UE 116	11	11	113,602.22
TOTAL	633	616	6,948,169.27

Nota: Elaboración propia

Pues bien, en la tabla 2 se muestra que, de las 616 Órdenes emitidas y notificadas, el tiempo promedio para su adjudicación, considerando la fecha de recepción del requerimiento y la fecha de notificación de la Orden de Servicio u Compra, fue de 20 días promedio.

Tabla 2*Tiempo de Demora para la Generación de Órdenes de Compra y Servicio*

TIPO DE REQ	ORDENES EMITIDAS (unidades)	TIEMPO DE DEMORA PROMEDIO (días)
BIENES	109	30
SERVICIOS	507	19
TOTAL (DIAS)	616	20

Nota: Elaboración propia

Es preciso indicar que, dentro de las contrataciones por Adjudicaciones Sin Procesos también se realizan los trámites administrativos para la emisión de Ordenes de Servicios por la modalidad de: Locación de Servicios⁴, razón por la cual en la Tabla 3 se ha excluido este tipo de contratación considerando el volumen de los requerimientos y se ha determinado que el tiempo de demora promedio para la notificación, desde la recepción del expediente y notificación de la Orden de Servicio es de 17 días promedio.

⁴ Contrato de locación de servicios es un contrato civil donde el prestador tiene autonomía en la ejecución de sus servicios. No existe vinculación laboral, sin embargo, se debe cumplir con entregar el producto o servicio requerido y establecido en el contrato (<https://www.gob.pe/>

Tabla 3*Tiempo de Demora para la emisión de Órdenes de Servicio - Locadores*

LOCADORES	ORDENES EMITIDAS (unidades)	TIEMPO DE DEMOR
		PROMEDIO (días)
UE 024	2,684	
UE 026	11,088	
UE 116	7	17
TOTAL	13,779	

Nota: Elaboración propia

✓ Contrataciones de Bienes y Servicios – Por Procedimiento de Selección:

En la Tabla 4 se muestra 129 requerimientos entre bienes y servicios, de las cuales 66 expedientes fueron aprobados para su contratación. La Coordinación de Procesos de Selección recibe los expedientes aprobados para continuar con los trámites administrativos: otorgamiento de la buena pro y posterior suscripción del contrato.

Tabla 4

Análisis de los requerimientos que derivan a un Procedimiento de Selección

TIPO DE REQ	REQUERIMIENTOS (unidades)	APROBADOS (unidades)	VALORIZADO (S/)
BIEN	34	17	S/ 38,830,010.49
SERVICIO	95	49	S/ 453,044,334.51
TOTAL	129	66	S/ 491,874,345.00

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 5 se muestra que para las contrataciones que deriva un proceso de selección el tiempo promedio que un especialista puede demorar para determinar el valor estimado, considerando la fecha de recepción de los requerimientos hasta la fecha que culmine la indagación de mercado, en el año 2021 fue de 55 días promedio y; considerando la fecha de recepción de los requerimientos hasta la aprobación del expediente fue de 76 días promedio.

Tabla 5*Tiempos Promedio para la indagación y aprobación de expediente*

TIPO DE REQ	TIEMPO PROMEDIO INDAGACION DE MERCADO	TIEMPO PROMEDIO APROBACION DE EXP
BIEN	62	100
SERVICIO	52	68
TOTAL(DIAS)	55	76

Nota: Elaboración propia

Por lo tanto, los requerimientos que fueron recepcionados por la Coordinación de Programación y Costos en el año 2021 ascienden a una suma total de 14,541 requerimientos, donde tal como se muestra en la Tabla 6 el 1 % de las contrataciones derivan a un Proceso de Selección y el 99% de las contrataciones corresponden a Adjudicaciones Sin Proceso:

Tabla 6

Tipo de contratación más usado en el MINEDU

TIPO DE CONTRATACIONES - MINEDU	AÑO 2021		TOTAL 2021	
	REQUERIMIENTOS	REQUERIMIENTOS	REQUERIMIENTOS	%
ADJUDICACION SIN PROCESO (B/S diversos - OC / OS)	633		14,412	99%
ADJUDICACION SIN PROCESO (Locadores - OS)	13,779			
ADJUDICACION POR PROCESO DE SELECCIÓN (aprobación del exp de contratación)	129	1964	129	1%
TOTAL		14,541		

Nota: Elaboración propia

Figura 11

Porcentaje de requerimientos recepcionados en el año 2021



Nota: Se evidencia que el 99 % de requerimientos corresponden a contrataciones menores o iguales a 9 UIT, en el año 2021.

Pues bien, considerando que para concretar las contrataciones de bienes y servicios los especialistas deben de realizar diferentes actividades que garantizan la notificación de la Orden de Compra u Servicio, o en su defecto, la aprobación del expediente de contratación, estas actividades dependen de la habilidad, conocimiento, la revisión de los expedientes por el supervisor y jefe a cargo, actividades que se detallarán en el presente trabajo. En ese sentido, se ha determinado que el tiempo promedio para atender los requerimientos que derivan de las contrataciones por Procesos de Selección es de 76 días promedio y, las Adjudicaciones Sin Proceso tardan 19 días promedio, tal como se detalla en el siguiente gráfico:

Figura 12

Tiempo promedio para la contratación de Bienes y Servicios



Nota: Se evidencia que el tiempo promedio para la contratación de bienes y servicios menor o igual a 9 UIT es de 19 días.

En concordancia con el análisis realizado en el año 2021, con la finalidad de determinar el problema se desprende el siguiente cuestionamiento:

➤ Problema General:

¿Cómo la mejora del proceso de la Oficina de Logística optimizará las atenciones de los requerimientos en el Ministerio de Educación?

➤ Problema Específicos:

- ¿Cómo se describirá el proceso de la Oficina de Logística para optimizar las atenciones de los requerimientos del Ministerio de Educación?
- ¿Cómo se diseñará el proceso de la Oficina de Logística para optimizar las atenciones de los requerimientos del Ministerio de Educación?
- ¿Cómo se documentará el proceso de la Oficina de Logística para optimizar las atenciones de los requerimientos del Ministerio de Educación?

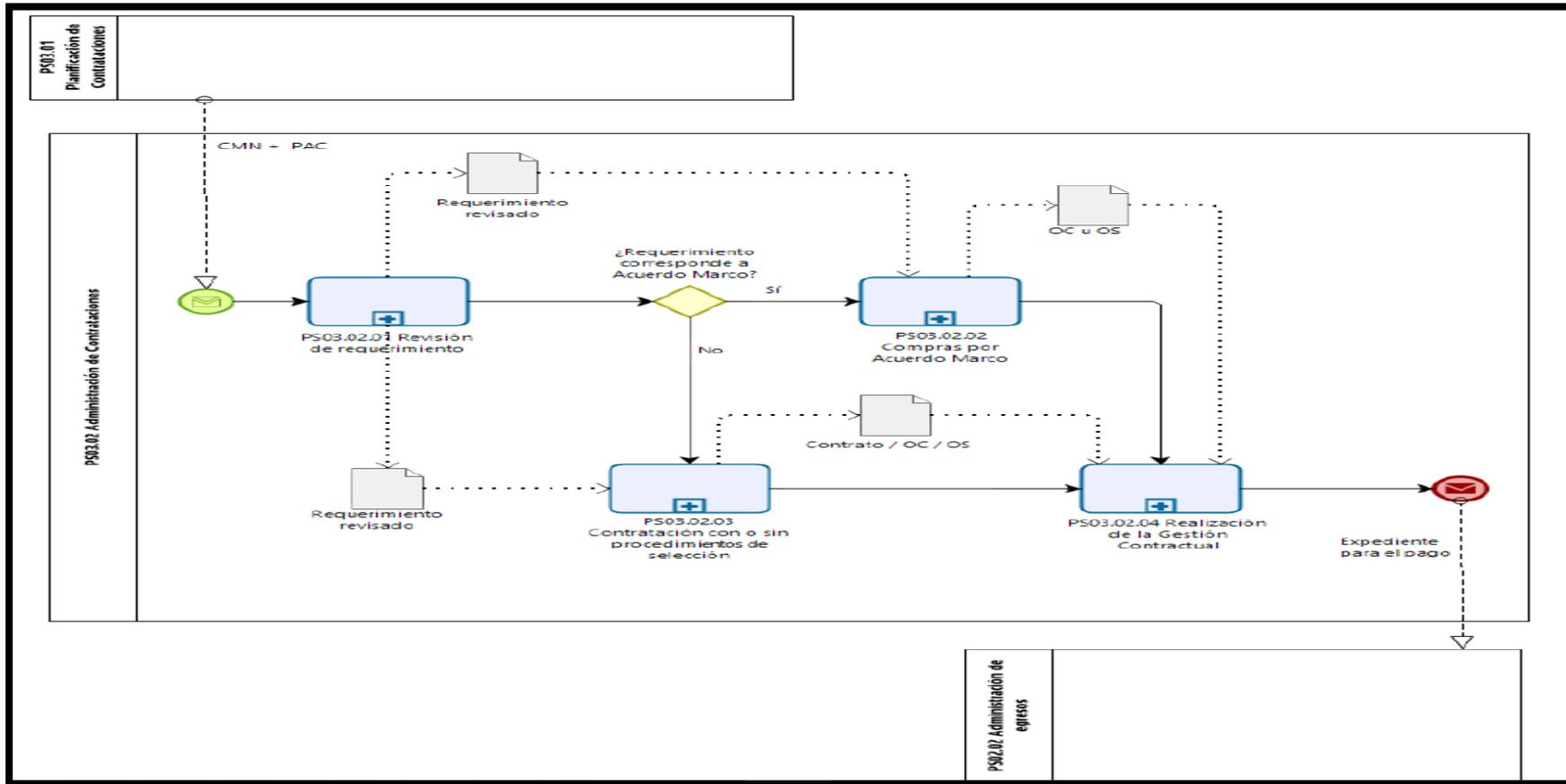
1.3.4 Identificación de las causas:

Para entender las causas que se presentaran en el presente proyecto se deberá en primer lugar mostrar el Proceso de Administrar Contrataciones, la misma que involucra a la Oficina de Logística y con él, a las coordinaciones de Programación y Costos, Procesos de Selección y Ejecución Contractual. Dicho proceso tiene como objetivo presentar el flujo que se desarrolla en el MINEDU para las contrataciones de bienes y servicios en el marco de las normativas de contrataciones del estado y otras que sean aplicable:



Figura 13

Proceso de Administración de Contrataciones



Nota: Elaboración Propia

Identificando las actividades que desarrolla las Coordinaciones de Programación y Costos, Procesos de Selección y Ejecución Contractual, dependientes de la Oficina de Logística (Órgano Encargo de las Contrataciones) se identifica que la Coordinación de Programación y Costos viene desarrollando la mayor parte de las actividades para la contratación y ejecución de los requerimientos de las áreas usuarias, es decir, concentra el 64% de las actividades logísticas, más de la mitad de las actividades relacionadas a la gestión de las adquisiciones (bienes y servicios), es decir, toma decisiones en la mayor parte de la cadena logística, desde la planificación de las contrataciones hasta la aprobación de los expedientes de contratación, reconociendo una sobrecarga de actividades en desmedro de sus trabajadores y en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.

Se debe precisar que, las actividades que se concentran en la Coordinación de Programación y Costos son los principales riesgos contemplados en la Política Anticorrupción desarrollada por el estado.

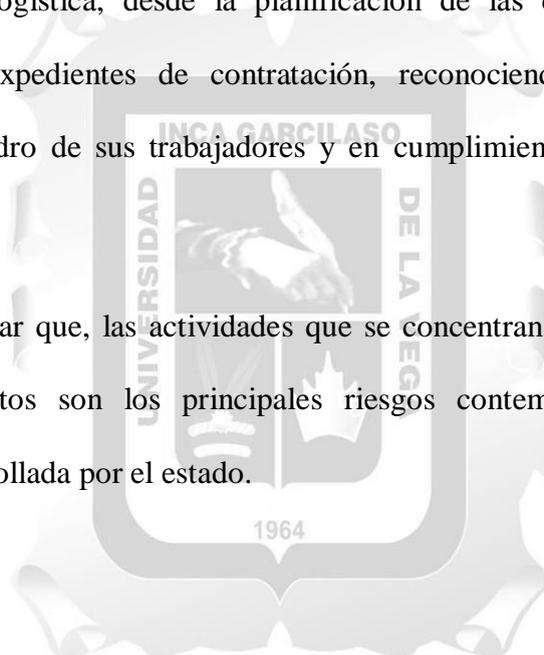


Figura 14

Actividades de las Coordinaciones en función al Proceso de Administración de Contrataciones

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CANTIDAD ACTIVIDADES
1	Programación Multianual de BB y SS	Programación y Costos	
2	Indagación de Mercado de BB y SS (ASP)	Programación y Costos	
3	Indagación de Mercado de locadores (ASP)	Programación y Costos	
4	Perfeccionamiento de contrato de BB y SS (ASP)	Programación y Costos	
5	Perfeccionamiento de contrato de locadores (ASP)	Programación y Costos	
6	Actuaciones contractuales de ASP	Programación y Costos	
7	Indagación de Mercado de PS	Programación y Costos	
8	Aprobación de expediente de contratación	Programación y Costos	
9	Gestión presupuestal de contrataciones (ASP Y PS)	Programación y Costos	
SUB TOTAL Programación y Costos			
9	Procedimientos de Selección	Procesos de Selección	
10	Perfeccionamiento de contrato de PS	Procesos de Selección	
13	Fiscalización posterior de PS	Procesos de Selección	
SUB TOTAL Procesos de Selección			
11	Actuaciones contractuales	Ejecución Contractual	
12	Fiscalización posterior de ASP	Ejecución Contractual	
SUB TOTAL Ejecución Contractual			
		TOTA	1
		RESPONSABLE	CANTIDAD ACTIVIDADES
		%	
		Programación y Costos	64
		Procesos de Selección	21
		Ejecución Contractual	14
		TOTAL	1
			100

Nota: Elaboración Propia

Los requerimientos de las áreas usuarias satisfacen una necesidad que se ejecuta dentro del año fiscal en curso, salvo excepciones debidamente justificadas, razón por la cual el proceso de contratación no debiera tener cuellos de botellas innecesarios. Habiendo identificado un plazo de 19 a 76 días promedio para la notificación de una Orden de Compra / Servicio o de ser el caso, la aprobación del expediente de contratación, actividades que se desarrollan solamente en la Coordinación de Programación y Costos.

Todo requerimiento depende de una serie de actividades que inician en la Coordinación de Programación y Costos con la revisión del requerimiento, subsanación del expediente por parte del área usuaria, indagación de mercado, habilitación y

certificación de los recursos necesarios, emisión y notificación de la orden de compra u servicio y, de tratarse de una contratación por Proceso de Selección este culmina con la aprobación del expediente, siendo entregado a la Coordinación de Procesos de Selección para que en cumplimiento a la Ley de Contrataciones determine el procedimiento a desarrollar, otorgue la buena pro y suscriban el contrato. La Coordinación de Ejecución Contractual desarrolla las acciones contractuales que permitan tramitar el pago de los expedientes.

Esta breve explicación se realiza teniendo en consideración que el expediente de contratación pasa por diferentes supervisores, retrasando el visto bueno para que continúe las etapas de contratación, pues bien, en una Entidad Pública los requerimientos son urgentes y la sobre carga laboral que pueden presentar los especialistas retrasan el cumplimiento del llenado de una base de datos que permiten disponer de indicadores de gestión, asimismo, la urgencia hace que los especialistas estén tentados a la corrupción.

Del desarrollo del presente trabajo y conocimiento del tema, mi persona presenta las siguientes causas que repercuten en la demora en las atenciones de los requerimientos de las áreas usuarias del MINEDU:

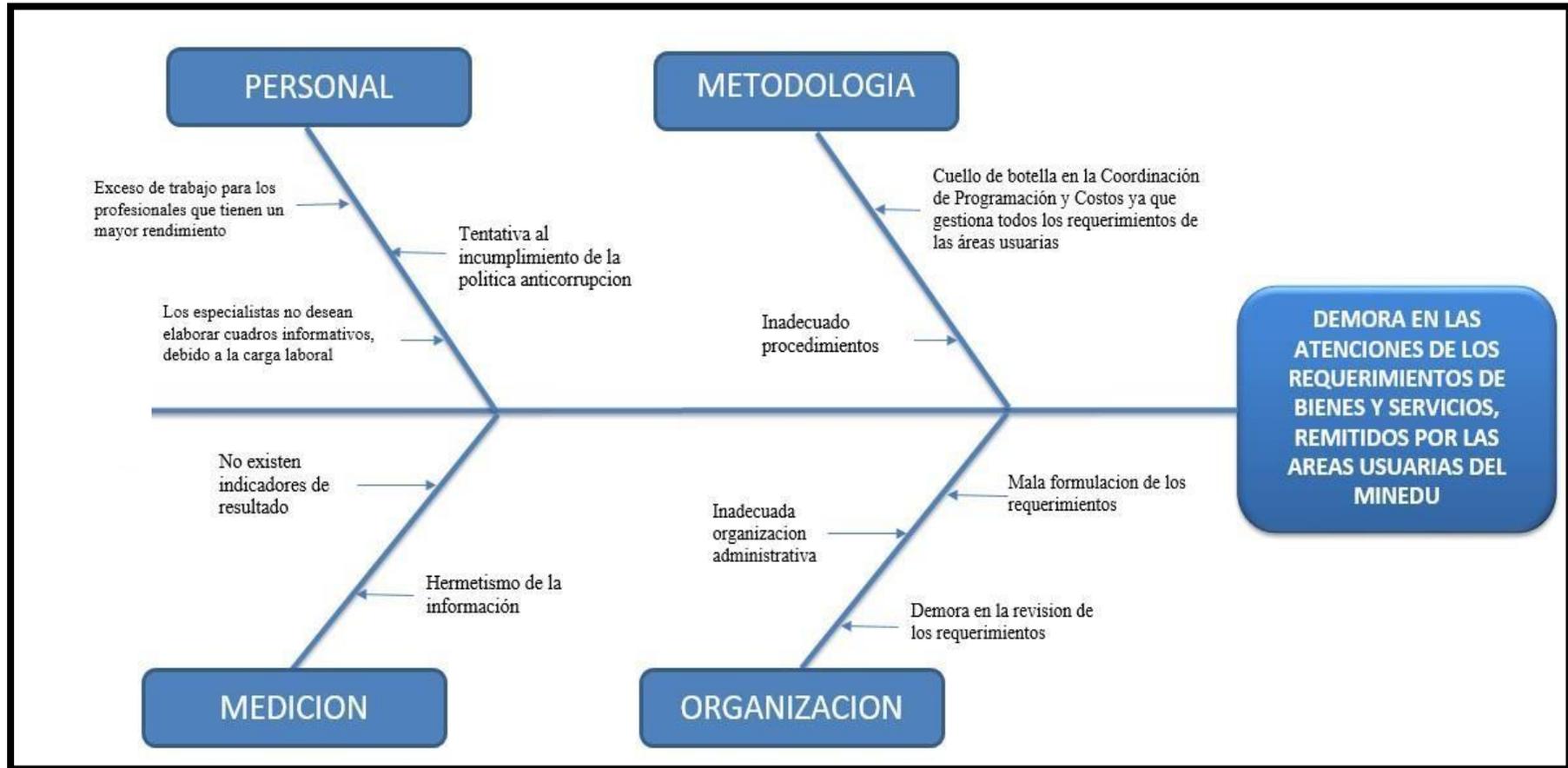
- Desorden en la asignación de los expedientes de contrataciones a los especialistas de Programación y Costos
- Cuello de botella en la Coordinación de Programación y Costos ya que gestiona todos los requerimientos de las áreas usuarias.
- Falta de dedicación exclusiva de los especialistas, respecto a las contrataciones de bienes y servicios menores a 9 UIT.
- Los especialistas interpretan las directrices de manera diferente.

- Corrupción en las compras menores origina retrasos buscando agenciarse del proveedor que esté presto a coludirse.
- Retrasos en la emisión de órdenes de compra y/o servicios menores a 9UIT, apresurando la notificación de los mismos para el cómputo de plazo.
- No se atienden oportunamente los pedidos de las áreas usuarias y el retraso genera omisión en el llenado de la información.
- Los especialistas a cargo de la realización del trabajo no desean elaborar cuadros informativos, debido a la carga laboral que presentan.
- Exceso de trabajo para los profesionales que tienen un mayor rendimiento y nula capacidad de ejecución del personal más incapaz.
- Hermetismo de la información respecto a las Coordinaciones de la Oficina de Logística.
- Debilidad en la gestión de riesgos.

Para una mejor interpretación del problema General se muestra el Diagrama Ishikawa, donde se permite visualizar los principales problemas de la presente propuesta de mejora:

Figura 15

Diagrama de Ishikawa



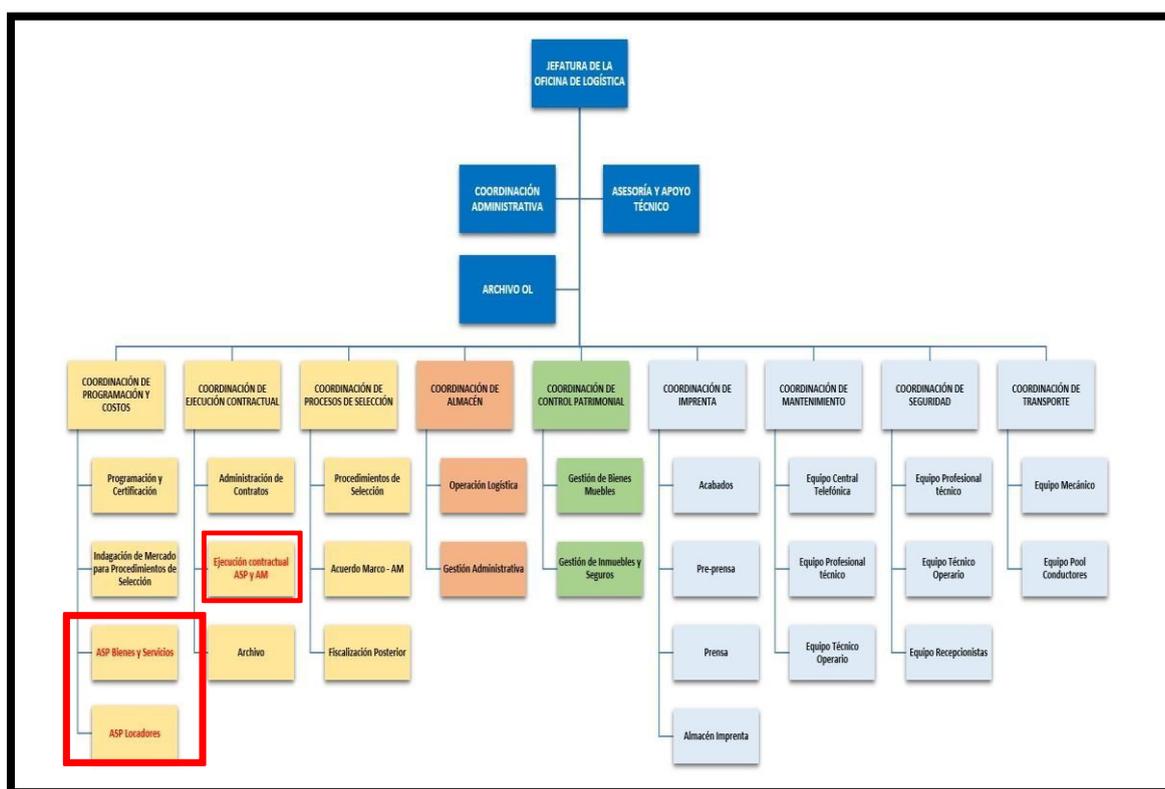
Nota: Elaboración Propia

1.3.5 Análisis crítico y planteamiento de alternativas

Es necesario mostrar el organigrama de la Oficina de Logística, el mismo que nos permitirá identificar las principales actividades de sus coordinaciones, para poder conceptuar la alternativa de solución:

Figura 16

Organigrama de la Oficina de Logística



Nota: Elaboración propia

Del organigrama mostrado de la Oficina de Logística, solamente nos enfocaremos en las contrataciones de Adjudicaciones Sin Procesos – ASP, las mismas que abarcaron el 99% de los requerimientos en el año 2021, toda vez que sus actividades se desarrollan tanto en la Coordinación de Programación y Costos: indagación de mercado, certificación y emisión / notificación de orden de compra u servicio y, en la Coordinación de Ejecución

Contractual: acciones contractuales para realizar el trámite de pago, generando que las áreas usuarias se enfrenten a directrices diferentes, repercutiendo en la elaboración de un próximo requerimiento.

El volumen de los requerimientos de las contrataciones menores a 9 UIT – Adjudicaciones Sin Procesos es alto, en consecuencia, su tratamiento dependerá de la carga laboral de los especialistas, los mismos que a la revisión del expediente, se enfocaran en el plazo de ejecución de tratarse de servicios y plazos de entrega de requerir alguna adquisición. Asimismo, cada especialista puede interpretar el requerimiento a su buen entendimiento, debido a que no se encuentra enmarcado en la Ley de Contrataciones.

Esta situación ha traído como consecuencia que la atención de bienes y servicios menores a 9 UIT Adjudicaciones Sin Proceso que, se supone, de rápida ejecución, no sean atendidos con la oportunidad debida, perjudicando a: i) la buena marcha de la Oficina de Logística distrayendo recursos humanos y técnicos en solucionar urgencias de manera constante, y ii) a las áreas usuarias al retrasar su ejecución presupuestal.

Pues bien, la alternativa de solución para el problema mostrado se basa en que la Coordinación de Programación y Costos solamente se encargue de las principales actividades como la Programación del cuadro multianual, la supervisión del Plan anual de Contrataciones del Estado – PAC y la indagación y aprobación del expediente de contratación de bienes y servicios, teniendo en consideración que la Coordinación de Procesos de Selección continua la contratación en cumplimiento de la Ley de Contratación del Estado, el área no mantendría un cuello de botella que perjudica la gestión de la Oficina de logística.

Por lo que es necesario realizar una revisión general del proceso de atención de los requerimientos para poder optimizarlo, utilizando la metodología del estado que permite el rediseño de los procesos.

La presente propuesta de mejora tiene los siguientes objetivos que permitirán optimizar las atenciones de los requerimientos de bienes y servicios, en concordancia de la metodología que desarrollaré.

➤ **Objetivo General**

- Mejorar el proceso de la Oficina de Logística a fin de optimizar las atenciones de los requerimientos del Ministerio de Educación.

➤ **Objetivos Específicos**

- Describir el proceso de la Oficina de Logística a fin de optimizar las atenciones de los requerimientos del Ministerio de Educación.
- Definir las acciones de mejora del proceso de la Oficina de Logística a fin de optimizar las atenciones de los requerimientos del Ministerio de Educación.
- Documentar el proceso de la Oficina de Logística a fin de optimizar las atenciones de los requerimientos del Ministerio de Educación.

1.4 Misión, Visión y Valores

1.4.1 Misión:

Garantizar derechos, asegurar servicios educativos de calidad y promover oportunidades deportivas a la población para que todos puedan alcanzar su potencial y

contribuir al desarrollo de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a resultados desde enfoques de equidad e interculturalidad.

1.4.2 Visión:

Todos desarrollan su potencial desde la primera infancia, acceden al mundo letrado, resuelven problemas, practican valores y saben seguir aprendiendo, se asumen ciudadanos con derechos y responsabilidades y contribuyen al desarrollo de sus comunidades y del país combinando su capital cultural y natural con avances mundiales.

1.4.3 Valores:

El Ministerio de Educación (MINEDU) publicó el 12 de octubre de 2018, en el Diario Oficial El Peruano, la Resolución Ministerial N.º 549-2018-MINEDU que aprueba el Código de Ética del MINEDU, a fin de promover el posicionamiento de conductas éticas entre sus servidores, para que en el desempeño de sus funciones asuman una cultura de integridad pública.

Este documento incluye un compromiso ético que suscribirá todo servidor del MINEDU a través del cual se obliga a respetar, en el desempeño de sus labores, las normas vigentes sobre integridad y transparencia, así como a denunciar todo acto de corrupción y cualquier otro que transgreda la normativa que rige la función pública en la entidad.

1.5 Descripción del Área donde él Bachiller realizó sus Actividades:

Mi persona trabaja para la Oficina de Logística, la misma que depende de la Oficina General de Administración del Ministerio de Educación, ocupando el cargo de

Coordinador de la Coordinación de Programación y Costos, supervisando las contrataciones de bienes y servicios en sus dos modalidades, programación del cuadro multianual y del PAC hasta su ejecución.

Estas actividades son desarrolladas por un equipo de trabajo de 29 personas a mi cargo, se muestra un pequeño organigrama de la Coordinación, la misma que permite desarrollar las actividades:

- Apoyo administrativo
- Estudio de mercado y aprobación de los expedientes de contratación, de tratarse de procesos de selección
- Estudio de mercado y giro de la Orden de Compra, Servicio diversos y locadores menores a 9 UIT – Adjudicación Sin Procesos
- Programación y seguimiento del cuadro multianual y del plan anual de contrataciones – PAC
- Supervisar y certificar la disponibilidad presupuestal de los requerimientos.

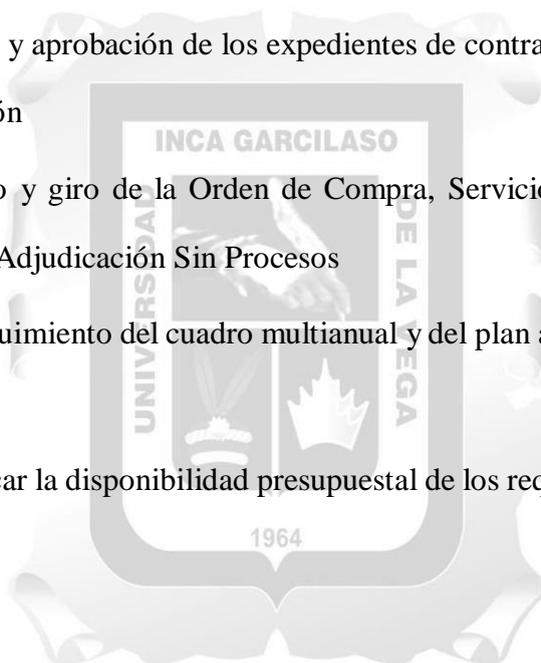
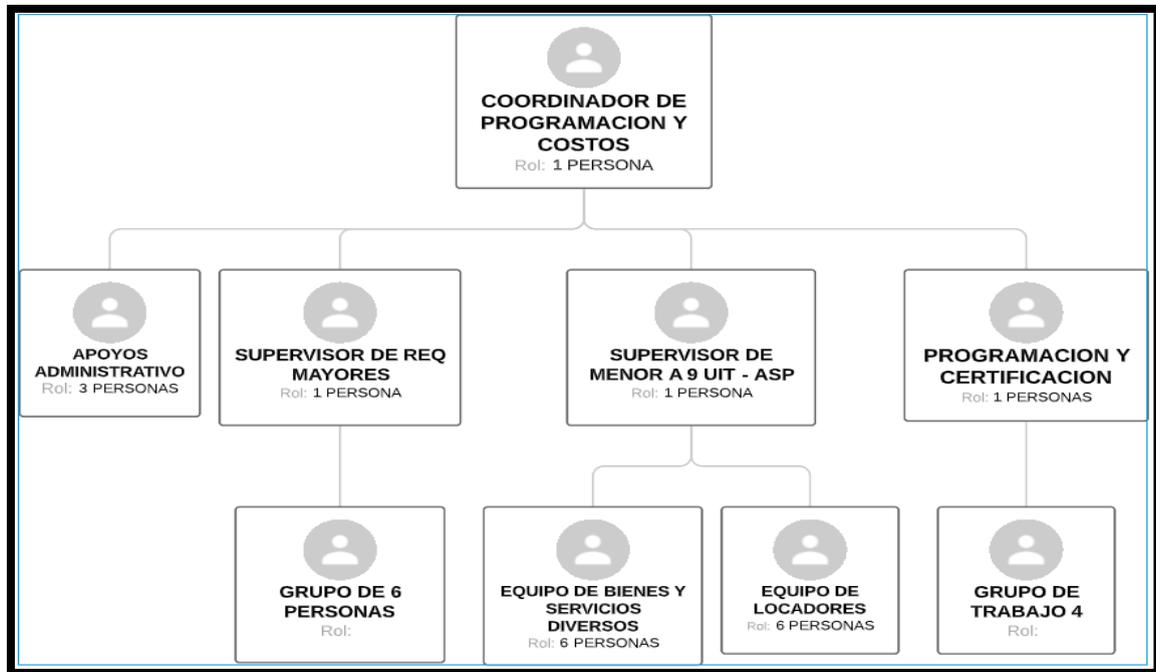


Figura 17*Organigrama de la Coordinación de Programación y Costos*

Nota: Elaboración Propia

2 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico General:

2.1.1 *Antecedentes Internacionales*⁵:

En la Universidad de Chile facultad de ciencias físicas y matemáticas departamento de ingeniería industrial el señor Sebastián Marcelo Contador Molina para la obtención del título de ingeniero civil industrial, propuso el rediseño del proceso de compras del hospital clínico de la universidad de Chile en el año 2016.

Teniendo como objetivo : i) agilizar el proceso de compra: mediante la integración de una plataforma web se espera que la coordinación interna entre las distintas unidades involucradas en el proceso de compra cuente con una mayor fluidez pues no dependerá de documentos físicos que demoran la tramitación; tiempo del proceso de compra para cada tipo de compra, considerando este tiempo desde que el insumo es solicitado hasta que se emite el comprobante de compra, ii) priorizar la compra de insumos: en base a criterios, tanto médicos como económicos, se realizará una priorización de los productos a comprar a modo de centrar la atención en aquellos que resulten más críticos para el hospital y enfocar los esfuerzos de compra en estos. Esto con el fin de reducir la cantidad de compras por urgencia para productos críticos o porcentaje de compras realizadas mediante convenios marco o licitaciones públicas de insumos críticos, iii) mejorar la certeza de las compras: mediante modelos de predicción de demanda se espera tener una

⁵ Sitio Web: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143641/Redise%C3%B1o-del-proceso-de-compras-del-Hospital-Cl%C3%ADnico-de-la-Universidad-de-Chile.pdf?sequence=1>

mayor certeza sobre los niveles de compra a realizar a modo de tener una menor cantidad de quiebres de stock para los insumos adquiridos.

En sus conclusiones, la realidad del hospital ha llevado a convivir con un gran déficit económico, razón por la cual concluye indicando que resulta necesario realizar proyectos que ayuden a reducir los costos y mejorar la eficiencia interna. En esta línea la nueva plataforma de compras pretende cumplir con ambos objetivos, pues no solo permitirá acelerar la recepción de documentos agilizando el proceso, sino que también busca entregar una mayor visibilidad a los usuarios, evitando que estos tengan que destinar esfuerzos a responder dudas de solicitantes sobre el estado de sus compras. Además, un beneficio extra que pretende dar la herramienta es la sensación de seguridad y confianza en el proceso de compra, pues al dejar de ser una caja negra, los solicitantes pasan a estar conscientes de todas las labores que implica una compra de insumos. De esta forma se espera una acción más proactiva en los servicios a la hora de solicitar, evitando caer en compras de último minuto.

2.1.2 *Antecedentes Nacionales*⁶:

En la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – UTMACH, Escuela de Posgrado, el autor Braulio Absalon Madrid Celi, buscaba optar el grado académico de maestro en ingeniería industrial con mención en gestión de operaciones y logística, por lo que presentó la Propuesta de Mejora del Proceso de Adquisición de Bienes y/o Servicios para reducir los Tiempos de Atención de las Solicitudes de Compra de la Universidad Técnica De Machala, 2019.

Indicando como objetivo principal reducir el tiempo de atención a las solicitudes de compra mediante la propuesta de mejora al proceso de adquisiciones de bienes y/o servicios de la UTMACH, para esto nos basamos en los siguientes objetivos específicos: analizar el proceso de adquisiciones de bienes y/o servicios de la UTMACH, proponer mejoras para el proceso de adquisiciones y evaluar económicamente la propuesta de mejora

Por lo tanto, el alumno concluye indicando que el actual proceso de adquisiciones de la UTMACH, determinó que el tiempo necesario para la ejecución de las órdenes de compra que presentan los trabajadores es de 40 días laborables. Además, se logró identificar un alto porcentaje de actividades que no generan valor al proceso causando el incumplimiento de lo planificado en los planes anuales de compras de los departamentos de la institución, razón por la cual la propuesta de mejora reduce el tiempo de atención a las solicitudes de compra en un 62,5% para los procedimientos de ínfima cuantía, en un

⁶ Sitio web: https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4194/1/TM_MadridCeliBarulio.pdf

50% para los procedimientos de catálogo electrónico y en un 45% para los procedimientos de Subasta inversa electrónica, régimen especial, licitación, cotización y menor cuantía, los cuales son los procedimientos que la UTMACH utiliza para comprar o contratar los bienes y servicios que necesita para el desarrollo de sus actividades, dicha mejora cumple con todo lo establecido en el Sistema Nacional de Compras Públicas.

2.2 Marco Teórico Específico

2.2.1 *Gestión por Procesos para la Administración Pública*

En enero del 2002 se aprueba la Ley 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, donde se establece que la finalidad de la modernización es alcanzar un Estado al servicio del ciudadano, con canales efectivos de participación ciudadana, descentralizado y desconcentrado, transparente en su gestión, con servidores públicos calificados, adecuadamente remunerados y fiscalmente equilibrado.

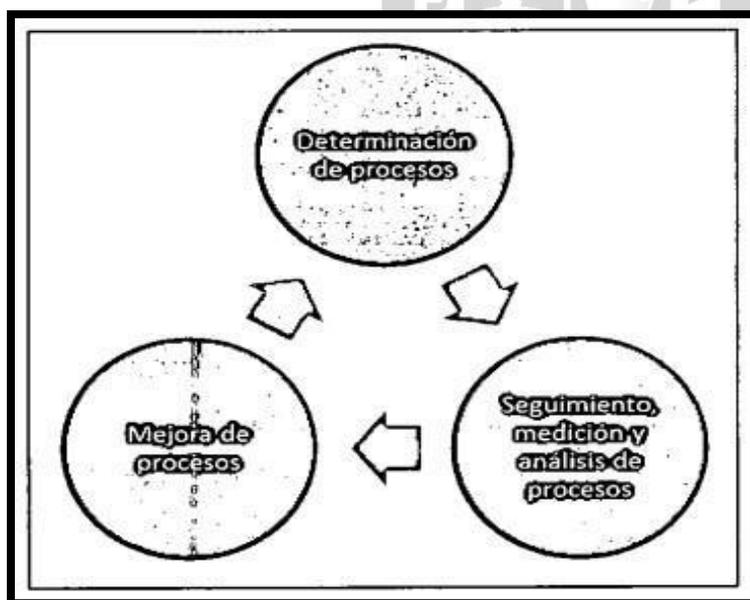
Al pasar de los años se ha establecido un marco legal de la Gestión por procesos en el sector público permitiendo a la fecha desarrollar lo citado en la Resolución de Secretaría de Gestión Pública N° 006-2018-PCM/SGP de fecha 27.12.2018, donde se Aprueba la Norma Técnica N° 001-2018-PCM/SGP “Implementación de la Gestión por Procesos en las Entidades de la Administración Pública”, la misma que establece disposiciones técnicas para la implementación de la gestión por procesos en la entidad pública, como una herramienta de gestión que contribuye con el cumplimiento de los objetivos institucionales y en consecuencia, un impacto positivo en el bienestar de los ciudadanos.

La gestión por proceso es una metodología que sistematiza actividades y procedimientos, tareas y forma de trabajo, permitiendo asegurar los bienes y servicios que generan impactos.

En el marco de La Ley 27658, Ley de Modernización de la Gestión del Estado, señala en el literal d) de su artículo 5 que el proceso de modernización de la gestión del Estado se sustenta en una “...Mayor eficiencia en la utilización de los recursos del Estado, por lo tanto, se elimina la duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones entre sectores y entidades o entre funcionarios y servidores”. Asimismo, la misma norma establece en el literal c) de su artículo 6 que “...*En el diseño de la estructura orgánica pública prevalece el principio de especialidad, debiéndose integrar las funciones y competencias afines*”.

Figura 18

Fases de la Metodología Gestión por Proceso



Nota: RSGP_N_006-2018-PCM-SGP.pdf

Las fases de la metodología a emplear son las siguientes:

- **Determinación de procesos:**
- **Seguimiento, medición y análisis de procesos**
- **Mejora de procesos:**

En consecuencia, se podrá cumplir con los objetivos específicos propuestos: describir, definir y documentar el proceso de la oficina de logística a fin de optimizar las atenciones de los requerimientos del Ministerio de Educación.

2.3 Marco Teórico Conceptual

Para un mejor desarrollo del presente trabajo, se definen términos que se desarrollaran en la presente propuesta de mejora:

- **Requerimiento:** Solicitud formal del bien, servicio formulado por el área usuaria del MINEDU, el cual comprende las Especificaciones Técnicas, Términos de Referencia
- **Bienes:** elementos tangibles e intangibles que requiere el MINEDU para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus funciones y fines.
- **Servicio:** Actividad o labor que requiere el MINEDU para el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de sus funciones y fines. Los servicios pueden clasificarse en servicios en general y consultoría. La mención a consultoría que alude a consultoría en general.
- **Contratación:** Acción que realiza el MINEDU para proveerse de bienes, servicios y/o consultorías, asumiendo el pago respectivo según corresponda.
- **Órgano Encargado de las Contrataciones de la Entidad:** Es la Oficina de Logística de la Oficina General de Administración, realiza actividades relativas a la gestión de abastecimiento en la Entidad, para atender las necesidades de las áreas usuarias.

- Especificaciones Técnicas: Descripción de las características técnicas y/o requisitos funcionales del bien. Incluye las cantidades, calidades y las condiciones bajo las que deben ejecutarse las obligaciones, requeridas. Debe incluir los requisitos funcionales para cumplir con la finalidad pública
- Términos de Referencia: Descripción de las características técnicas y condiciones bajo las que debe ejecutarse los servicio en general y consultoría en general requeridos. Debe incluir los requisitos funcionales para cumplir con la finalidad pública. En el caso de consultorías, la descripción incluye, además los objetivos, las metas o resultados y la extensión del trabajo que se encomienda.
- Área Usuaría: órganos y unidades orgánicas del MINEDU, cuyas necesidades requieren ser atendidas con determinada contratación.
- Proveedor: Persona natural o jurídica que vende, arrienda bienes, presta servicios y/o consultorías en general a la Entidad, que cuente con RNP vigente (salvo compras menores a 1 UIT).
- Certificación de Crédito Presupuestario: documento que garantiza la existencia de crédito presupuestal disponible y libre de afectación, para comprometer un gasto asociado a una meta autorizada en el presupuesto anual, en función a la Programación de Compromiso Anual (PCA), previo cumplimiento de las disposiciones legales que regulen el objeto materia del compromiso.
- SIGA: Sistema Integrado de Gestión Administrativa del MEF, a través del cual se realizan Pedidos de Compra o Servicio, requisito para el inicio de la contratación, así como la generación de Órdenes de Compra o Servicio.

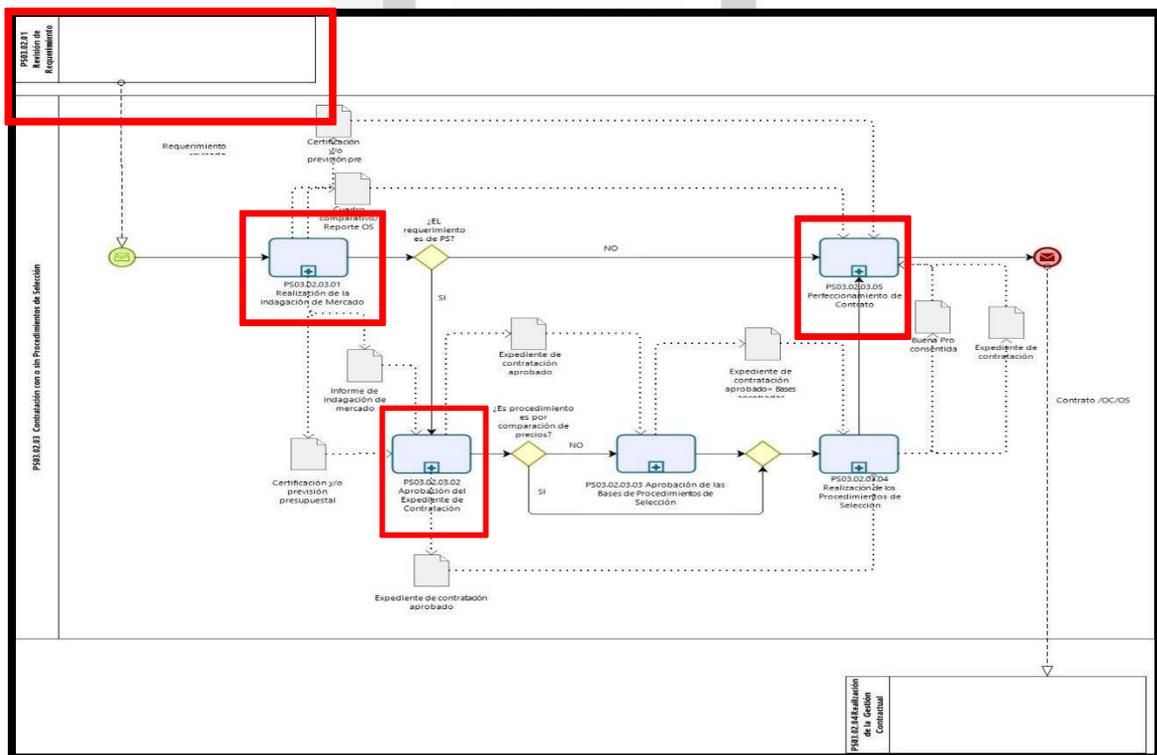
3 CAPÍTULO III: APLICACIÓN PROFESIONAL

3.1 Contexto Laboral – Situacional

Con la finalidad de enmarcar el desarrollo de la presente propuesta, se muestra el proceso de Contratación con o sin procedimiento de selección, este proceso al término de la Revisión de requerimientos, permite discernir el tipo de contratación que se llevará para atender los requerimientos de las áreas usuarias, los procesos enmarcados son realizados solamente por la Coordinación de Programación y Costos.

Figura 19

Proceso de Contratación con o sin procedimiento de selección



Nota: Elaboración Propia

Figura 20

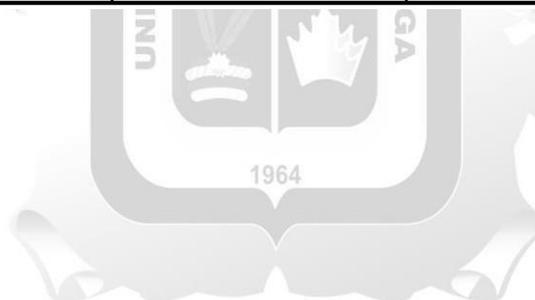
Detalla del Proceso de Contratación con o sin procedimiento de selección

DATOS BÁSICOS DEL PROCESO	
Nombre	Contratación con o sin procedimientos de selección
Código	PS03.02.03
Tipo de proceso	Soporte
Objetivo	Seleccionar un proveedor y contratar la provisión bienes y/o servicios de acuerdo a Ley de Contrataciones de Estado y su reglamento o el Código Civil, según sea el caso.
Dueño del proceso	Oficina General de Administración - OGA/ Dirección General de Recursos Educativos - DIGERE
Controles	No aplica

DETALLES DEL PROCESO					
Proveedores	Elementos de Entrada	Códigos - Procesos de Nivel 3		Productos	Usuario interno o externo
PS03.02.01 Revisión de Requerimiento	Requerimiento revisado	PS03.02.03.01	Realización de la indagación de Mercado	Certificación y/o prevision Presupuestal + Cuadro comparativo (menores a 8 UIT)/ Reporte para la contratación de servicios de terceros	PS03.02.03.05 Perfeccionamiento de contrato
				Certificación y/o prevision Presupuestal + Informe de indagación de mercado	PS03.02.03.02 Aprobación del expediente de contratación
PS03.02.03.01 Realización de la indagación de Mercado	Certificación y/o prevision Presupuestal + Informe de indagación de mercado	PS03.02.03.02	Aprobación del Expediente de Contratación	Expediente de contratación aprobado	PS03.02.03.03 Aprobación de las bases de procedimientos de selección
				Expediente de contratación aprobado (comparacion de precios)	PS03.02.03.04 Realización de los Procedimientos de Selección
PS03.02.03.02 Aprobación del expediente de contratación	Expediente de contratación aprobado	PS03.02.03.03	Aprobación de las Bases de Procedimientos de Selección	Expediente de contratación aprobado + Bases aprobadas	PS03.02.03.04 Realización de los procedimientos de selección

DETALLES DEL PROCESO					
Proveedores	Elementos de Entrada	Códigos - Procesos de Nivel 3		Productos	Usuario interno o externo
PS03.02.03.03 Aprobación de las Bases de Procedimientos de Selección	Expediente de contratación aprobado + Bases aprobadas	PS03.02.03.04	Realización de los Procedimientos de Selección	Expediente de Contratación aprobado + Buena Pro consentida	PS03.02.03.05 Perfeccionamiento de contrato
PS03.02.03.02 Aprobación del expediente de contratación	Expediente de contratación aprobado (comparacion de precios)				
PS03.02.03.01 Realización de la indagación de Mercado	Certificación y/o prevision Presupuestal + Cuadro comparativo (menores a 8 UIT)/ Reporte para la contratacion de servicios de terceros	PS03.02.03.05	Perfeccionamiento de Contrato	Contrato/OC/OS	PS03.02.04 Realización de la Gestión Contractual
PS03.02.03.05 Realización de los procedimientos de selección	Expediente de Contratación aprobado + Buena Pro consentida				

Nota: Elaboracion Propia



Por lo tanto, del análisis mostrado se evidencia las actividades logísticas que se desarrollan en cada Coordinación que dependen del Órgano Encargado de las Contrataciones, identificando que la atención de los requerimientos remitidos por la áreas usuarias concentra un cuello de botella en la Coordinación de Programación y Costos, debido a que se realizan, entre otros procesos: a) Revisión de Requerimiento, b) Realización de la indagación de Mercado y, c) Aprobación del expediente de contratación, originando sobre carga de trabajo y riesgo en las responsabilidades administrativas.

3.2 Descripción de las Actividades Realizadas por él Bachiller

Mi persona es el Coordinador de la Coordinación de Programación y Costos de la Oficina de Logística, razón por la cual, he podido observar que la coordinación mantiene altas actividades logísticas, por lo que la atención de los requerimientos de las diferentes áreas usuarias demora, los informes de gestión no mantienen un buen análisis de los requerimientos trabajados y/o tiempos de demora se basan en la urgencia de los expedientes. Sin perjuicio a lo anteriormente señalado, presento las funciones a mi cargo:

- Realizar la consolidación y valorización del Plan Anual de Contrataciones en coordinación con las diferentes áreas usuarias del Ministerio de Educación, así como elaborar, formular y realizar seguimiento a la ejecución el Plan Anual de Contrataciones - PAC.
- Supervisar la publicación del Plan anual de Contrataciones del Estado - PAC y sus modificaciones en el SEACE, respetando los plazos establecidos de acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento.

- Supervisar y Revisar Términos de Referencia y/o Especificaciones Técnicas de los requerimientos solicitados, así como realizar las coordinaciones con las distintas oficinas usuarias para la subsanación de observaciones a los TDR y/o EE.TT, según lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado.
- Supervisar, coordinar y ejecutar los procedimientos, correspondientes a la programación de contrataciones públicas que requieran las diferentes áreas usuarias del Ministerio de Educación.
- Supervisar y validar el estudio de mercado de bienes y/o servicios, para la determinación del valor referencial, considerando los términos de referencia y/o especificaciones técnicas, así como la emisión de los informes que sustenten el mismo, según lo establecido en la Ley de Contrataciones del Estado.
- Gestionar y supervisar la disponibilidad presupuestal, así como la previsión presupuestal en el caso de aquellos expedientes que lo requieran, a fin de atender las necesidades de las diferentes oficinas usuarias del Ministerio de Educación.
- Gestionar y supervisar el registro de la información correspondiente a los actos preparatorios en el SEACE.
- Supervisar y realizar seguimiento a los expedientes de requerimiento de las diferentes oficinas usuarias del MINEDU para su oportuna atención.
- Otras actividades inherentes a sus funciones que le encargue la Oficina de Logística.

4 CAPÍTULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA

4.1 Desarrollo Practico de las Contribuciones Planteadas por él Bachiller en la Empresa

4.1.1 Síntesis de la Realidad Problemática

La Oficina de Logística del Ministerio de Educación atiende los requerimientos de las diferentes áreas usuarias de las Unidades Ejecutoras N° 026 – Programa Educación Básica para Todos, N° 024 – Sede Central y N° 116 – Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú del Ministerio de Educación, realizando contrataciones enmarcadas en la Ley de Contrataciones Ley 30225 y también, generando contrataciones por montos iguales o inferiores a 9 UIT – Adjudicaciones Sin Proceso, las mismas que se encuentran excluidas del ámbito de la Ley 30225 tal como lo dispone el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE.

Pues bien, para el cumplimiento de esta función la Oficina de Logística cuenta con la supervisión de 03 Coordinaciones de apoyo que fueron diseñadas para el desarrollo de las actividades logísticas: Coordinación de Procesos de Selección, Ejecución Contractual y Programación y Costos, siendo esta última quien recibe todos los requerimientos, realiza las coordinaciones pertinentes con las áreas usuarias, realiza la indagación de mercado, certifica y emite la Orden de Compra u Servicio de tratar de requerimientos menores a 9 UIT – Adjudicaciones Sin Proceso, o de ser el caso, aprueba el expediente de contratación a fin de que la Coordinación de Procesos de Selección continúe con el procedimiento de selección pertinente. En ambas modalidades de contratación la Coordinación de Ejecución Contractual cumple con sus obligaciones

desde el perfeccionamiento del contrato hasta la recepción y conformidad de la prestación para tramitar los pagos pertinentes.

La Coordinación de Programación y Costos concentra el 64% de las actividades logísticas en comparación con las otras dos coordinaciones, originando un cuello de botella, debido a que ellos reciben y gestionan la contratación de tratarse a Adjudicaciones sin Proceso, procedimiento que abarca el 99% de los requerimientos de las áreas usuarias y gestiona la aprobación del expediente de contratación de adjudicarse a través de un procedimiento de selección enmarcadas en la Ley de Contrataciones Ley 30225.

La presente propuesta de mejora propone optimizar las atenciones de los requerimientos basándose en el proceso logístico, la misma que se desarrollará en función a la Metodología de Gestión por Proceso, utilizando la estrategia de mejora del proceso, con la finalidad de equilibrar las actividades logísticas en función a la cantidad de requerimientos que son recepcionadas por el Órgano Encargo de las Contrataciones del MINEDU, logrando una eficiente atención, un recurso humano que no se agobie con la sobre carga de trabajo y finalmente al término del año fiscal, se logre contar con verdaderos indicadores de gestión.

4.1.2 Desarrollo del Caso:

4.1.2.1 Determinación del Proceso:

El Mapa de procesos del MINEDU aprobado con Resolución de Secretaria General N° 075-2021 de fecha 07 de mayo del 2021, identifica como responsable del proceso Administración de Contrataciones a la Oficina de Logística, debido a que en él se gestionan los procesos de contratación de bienes o servicios en el marco de las normas de contrataciones del estado y otras que sean aplicables.

La metodológica de Gestión por Procesos permite identificar como se realiza el trabajo en la Entidad, representar una fotografía instantánea de cómo se combinan las funciones y actividades y permite mejorar el control de indicadores, todo esto con la finalidad de satisfacer a nuestros clientes directos, las áreas usuarias.

Por lo tanto, en cumplimiento a nuestra metodología y enmarcando nuestro problema se ha identificado que el 64% de la actividades logísticas se realizan en una sola coordinación; además que las contrataciones menores a 9 UIT – Adjudicaciones Sin Proceso concentran mayor cantidad de requerimientos y debieran ser de rápida adjudicación, razón por la cual, con la finalidad de determinar la secuencia lógica e interacción de las actividades se ha realizado el diagrama de procesos para identificar las actividades que se desarrollan en la contratación de bienes y servicios menores a 9 UIT.

Figura 20

Detalle del Proceso Adjudicación Sin Proceso

DATOS BÁSICOS DEL PROCESO			
Nombre		ADJUDICACION SIN PROCESO DE SELECCIÓN	
Tipo de proceso		Soporte	
Objetivo		Seleccionar un proveedor y contratar la provisión bienes y/o servicios, donde el monto del contrato sea igual o menor a 9 UTT, en marcado en la Ley de Contrataciones de Estado y su reglamento o el Código Civil, según sea el caso.	
Dueño del proceso		Oficina de Logística - OL	
Controles		Sin indicadores	

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	REVISAR EXPEDIENTE	Secretaria	Revisar el expediente, ¿El expediente contiene los requisitos mínimos? NO: Ir a la actividad 2. SI: ¿Es por locación de servicio? SI: ir a la actividad N° 3 NO: ir a la actividad N° 4
2	DEVOLVER EXPEDIENTE	Secretaria	Devolver el expediente con las observaciones encontradas al área usuaria por el E-SINAD, suscribiendo documentos observados. FIN DEL PROCEDIMIENTO
3	ASIGNAR EXPEDIENTE Y REGISTRAR	Secretaria	Registrar y derivar por E-SINAD el expediente al supervisor de ASP, para la asignación al especialista Luego, ir a la actividad N° 8
4	DERIVAR POR ESINAD	Secretaria de Programación y Costos	Derivar por E-SINAD el expediente al supervisor de ASP para la asignación de un especialista
5	VERIFICAR INFORMACION PRESUPUESTAL	Especialista de Gestión Presupuestal	Verificar si el requerimiento se encuentra en el cuadro de necesidades, si está conforme el presupuesto y los clasificadores. ¿Cuenta con recursos? SI: ir a la actividad N° 7 NO: ir a la actividad N° 6
6	DEVOLVER EXPEDIENTE	Especialista ASP / secretaria	Devolver el expediente con las observaciones encontradas al área usuaria por el E-SINAD, suscribiendo documentos observados. FIN DEL PROCEDIMIENTO
7	REGISTRAR Y ASIGNAR EXPEDIENTE	Supervisor	Asignar al especialista por parte del supervisor(a), que desarrollara las acciones administrativas de contratación
8	REVISAR REQUERIMIENTO	Especialista ASP	Revisar el requerimiento ¿Existen observaciones? SI: ir a la actividad N° 9 NO: ¿Tipo de proceso? Acuerdo marco: • se deriva expediente al Proceso "Realización del Proceso de Selección". FIN DEL PROCEDIMIENTO. Locador de Servicio • Ir a la actividad N° 13 ASP- Bienes y Servicios: • Ir a la actividad N° 10.
9	DEVOLVER EXPEDIENTE	Especialista ASP / secretaria	Devolver el expediente con las observaciones encontradas al área usuaria por el E-SINAD, suscribiendo documentos observados. FIN DEL PROCEDIMIENTO
10	INVITAR A LOS PROVEEDORES	Especialista ASP	Invitar a los proveedores para la obtención de cotizaciones como parte de realizar la indagación de mercado
11	VERIFICAR Y VALIDAR COTIZACIONES	Especialista ASP / Área usuaria	Verificar cotizaciones en base a la información enviada por los proveedores y área usuaria. En coordinación con las áreas usuarias para que puedan emitir opinión técnica, de corresponder. ¿Es conforme la cotización? SI: ir a la actividad N° 13 NO: ir a la actividad N° 12

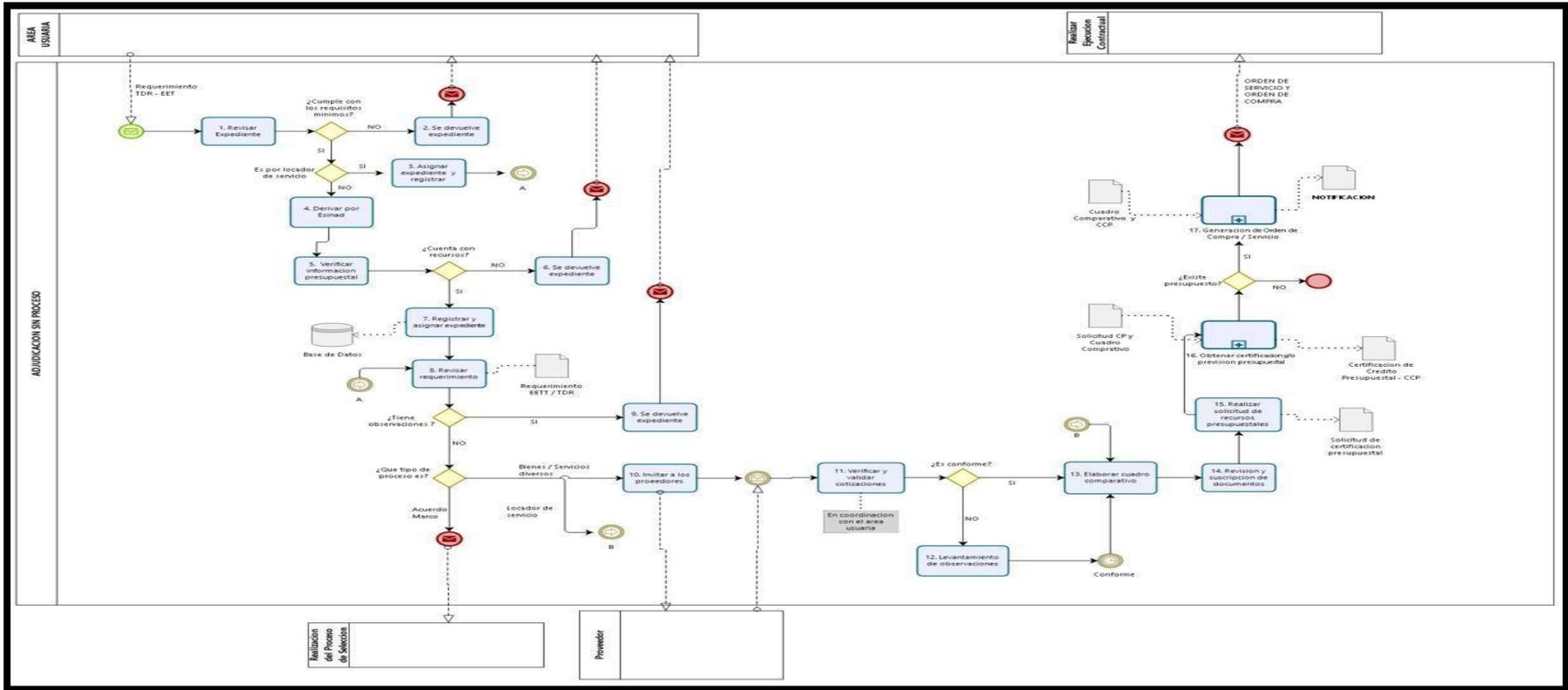
ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
12	LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES	Proveedor / Área usuaria	Se identifica las observaciones y se gestiona según corresponda, considerando las siguientes interrogantes: ¿Hay información suficiente con respecto a la cotización? ¿Es necesario ampliar la indagación de mercado? ¿Se debe modificar las EETT/TDR?
13	ELABORAR CUADRO COMPARATIVO	Especialista ASP	Elaborar y visar el cuadro comparativo, de corresponder, en base las fuentes de información analizadas
14	REVISION Y SUSCRIPCION DE DOCUMENTOS	Supervisor / Coordinador	El supervisor de ASP revisa y visa el cuadro, posteriormente el Coordinador revisa y firma el cuadro comparativo, permitiendo continuar con los trámites pertinentes.
15	REALIZAR SOLICITUD DE RECURSOS PRESUPUESTALES	Especialista ASP	El especialista a cargo recepciona el documento y realizar la solicitud de certificación y/o previsión presupuestal. Permitiendo
16	PROCESO "OBTENER LA CERTIFICACION Y/O PREVISION PRESUPUESTAL"	Especialista de Gestión Presupuestal	Se realizan las acciones correspondientes para la Certificación de Crédito Presupuestal - CCP ¿Existe presupuesto? SI: Actividad N° 17 NO: FIN DEL PROCEDIMIENTO
17	PROCESO "GENERACION DE ORDEN DE COMPRA / SERVICIO"	Especialista de ASP	Se realizan las acciones correspondientes para la emisión en el SIGA de la Orden de Compra o Servicio, culminando con la notificación electrónica. El expediente es derivado al proceso Realizar la Ejecución Contractual FIN DEL PROCEDIMIENTO

Nota: Elaboración Propia



Figura 21

Proceso Actual de la Contratación por Adjudicación Sin Proceso



Nota: Elaboración Propia

La Coordinación de Programación y Costos recepciona todos los requerimientos de bienes y servicios, de cumplir con los requisitos mínimos y de tratarse de una contratación por locación de servicio, el expediente es derivado al supervisor de ASP para que asigne a un especialista responsable, sin embargo, de tratarse de contrataciones de bienes y servicios diversos, el expediente es derivado al especialista de gestión presupuestal para la verificación de sus recursos y, de encontrarse conforme, el supervisor de ASP asigna un responsable. En ambos casos el especialista genera la Orden en el Sistema Integrado de Gestión Administrativa – SIGA y realiza la notificación electrónica.

El especialista invita a diferentes proveedores que puedan remitir sus ofertas en cumplimiento al requerimiento, sin embargo, esta acción está sujeta a la complejidad del expediente y a las observaciones que pudieran desprender, razón por la cual la comunicación con el área usuaria es primordial, porque son los responsables de validar cotizaciones, modificar términos de referencia y/o especificaciones técnicas.

El cuadro comparativo es suscrito por el supervisor de ASP y el coordinador de Programación y Costos, para luego ser derivado al proceso de Obtener Certificación, él mismo que involucra una serie de actividades para aprobar el Certificado de Crédito Presupuestal – CCP, actividades que pueden tardar 7 días. A su aprobación el expediente es derivado al proceso de Generación de la Orden de Compra / Servicio, el mismo que finaliza con la notificación electrónica remitida al proveedor ganador y el área usuaria solicitante.

La Coordinación de Ejecución Contractual realiza el seguimiento a los plazos de ejecución y/o entrega, recepciona las conformidades correspondientes y da inicio al cumplimiento contractual.

Es preciso indicar que, la revisión del expediente y las observaciones que pudieran desprenderse son analizadas por el especialista responsable del requerimiento y, el levantamiento de las observaciones está sujeto a la predisposición del área usuaria solicitante, quienes remiten sus requerimientos considerando su urgencia. Asimismo, la suscripción de cuadro comparativo depende del tiempo que demande la revisión y carga laboral del Coordinador de Programación y Costos, recordemos que también tiene a su cargo las contrataciones que derivan a un Procedimiento de Selección, donde los plazos para el otorgamiento de la buena pro se encuentran enmarcados en la Ley de Contrataciones.

Con la finalidad de evidenciar el tiempo de demora de este proceso se ha realizado un diagrama de actividad de proceso, donde se evidencia que la contratación de los requerimientos menores a 9 UIT tarde 19 días

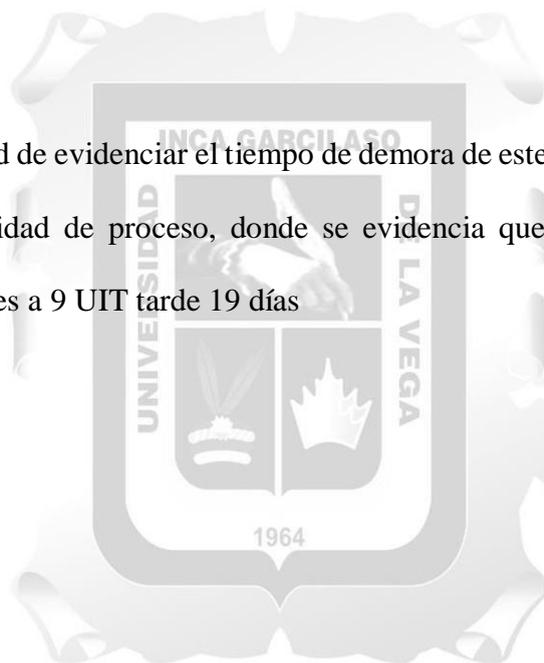


Figura 22

Diagrama Actual de las Actividades del Proceso

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO									
N°	ACTIVIDADES	Responsable	TIEMPO (MINUTOS)	TIPO DE ACTIVIDAD					
				Ope.	Revision	Transp.	Espera	Archivo	
									
1	REVISAR EXPEDIENTE	Secretaria	3		x				
2	DEVOLVER EXPEDIENTE	Secretaria	2			x			
3	ASIGNAR EXPEDIENTE Y REGISTRAR	Secretaria	3				x		
4	DERIVAR POR ESINAD	Secretaria	2			x			
5	VERIFICAR INFORMACION PRESUPUESTAL	Especialista de Gestion Presupuestal	480	x					
6	DEVOLVER EXPEDIENTE	Especialista ASP / Secretaria	2			x			
7	REGISTRAR Y ASIGNAR EXPEDIENTE	Supervisor	60				x		
8	REVISAR REQUERIMIENTO	Especialista ASP	30		x				
9	DEVOLVER EXPEDIENTE	Especialista ASP / Secretaria	10			x			
10	INVITAR A LOS PROVEEDORES	Especialista ASP	30				x		
11	VERIFICAR Y VALIDAR COTIZACIONES	Especialista ASP / Area usuaria	1,920		x				
12	LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES	Proveedor / Area usuaria	1,920				x		
13	ELABORAR CUADRO COMPARATIVO	Especialista ASP	60	x					
14	REVISION Y SUSCRIPCION DE DOCUMENTOS	Supervisor / Coordinador	960				x		
15	REALIZAR SOLICITUD DE RECURSOS PRESUPUESTALES	Especialista ASP	480	x					
16	PROCESO "OBTENER LA CERTIFICACION Y/O PREVISION PRESUPUESTAL"	Especialista de Gestion Presupuestal	2,400	x					
17	PROCESO "GENERACION DE ORDEN DE COMPRA / SERVICIO"	Especialista de ASP	960	x					
			9,322	5	3	4	5		
			19 días promedio						

(*) Considerando el tiempo de un día 8 horas

Nota: Elaboración Propia

Con la información obtenida en el Diagrama de Actividades del Proceso, se desea conocer el costo del proceso para la atención de un requerimiento, considerando para la toma de tiempos, que la supervisión y revisión de los requerimientos involucran los tiempos de demora por las coordinaciones u actividades que también se realizan en la indagación de mercado de un requerimiento por procedimiento de selección, toda vez que las actividades son desarrolladas en una misma Coordinación.

El costo será determinado por el diagrama de Determinación de Costos de los Procedimientos Administrativos y Servicios Prestados en Exclusividad, aprobada con Decreto Supremo N° 064-2010-PCM.

Con la identificación del costo del proceso se ampliará la capacidad para gestionar en función al tiempo, considerando que la modalidad materia de análisis, no se encuentra enmarcada en la Ley de Contrataciones y los requerimientos debieran ser de rápida adjudicación.

El siguiente diagrama ha identificado que el costo del proceso de contratación menor o igual a 9 UIT – ASP, requerimiento que nace desde su revisión hasta la notificación de la orden, tiene un costo de S/ 4,347.66 (Cuatro mil trescientos cuarenta y siete con 66/100):

Figura 23

Diagrama Actual "Determinación de Costos del proceso de ASP"

Nº	ACTIVIDADES	Responsable	ESCALA DE INGRESO	CANTIDAD DE PERSONAS	TIEMPO POR ACTIVIDAD (min)	TIEMPO TOTAL (min)	COSTO DEL PERSONAL POR MINUTO	COSTO TOTAL
1	REVISAR EXPEDIENTE	Secretaria	S/ 3,500.00	1	3	4	S/ 0.24	S/ 0.96
2	DEVOLVER EXPEDIENTE	Secretaria	S/ 3,500.00	1	2	3	S/ 0.24	S/ 0.72
3	ASIGNAR EXPEDIENTE Y REGISTRAR	Secretaria	S/ 3,500.00	1	3	4	S/ 0.24	S/ 0.96
4	DERIVAR POR ESINAD	Secretaria	S/ 3,500.00	1	2	3	S/ 0.24	S/ 0.72
5	VERIFICAR INFORMACION PRESUPUESTAL	Especialista de Gestion	S/ 6,000.00	1	480	481	S/ 0.42	S/ 200.42
6	DEVOLVER EXPEDIENTE	Secretaria	S/ 3,500.00	1	2	3	S/ 0.24	S/ 0.72
7	REGISTRAR Y ASIGNAR EXPEDIENTE	Supervisor	S/ 8,000.00	1	60	61	S/ 0.56	S/ 33.89
8	REVISAR REQUERIMIENTO	Especialista ASP	S/ 6,000.00	1	30	31	S/ 0.42	S/ 12.92
9	DEVOLVER EXPEDIENTE	Secretaria	S/ 3,500.00	1	10	11	S/ 0.24	S/ 2.64
10	INVITAR A LOS PROVEEDORES	Especialista ASP	S/ 6,000.00	1	30	31	S/ 0.42	S/ 12.92
11	VERIFICAR Y VALIDAR COTIZACIONES	Especialista ASP	S/ 6,000.00	1	1,920	1,921	S/ 0.42	S/ 800.42
12	LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES	Especialista del Area usuaria	S/ 6,500.00	1	1,920	1,921	S/ 0.45	S/ 867.12
13	ELABORAR CUADRO COMPARATIVO	Especialista ASP	S/ 6,000.00	1	60	61	S/ 0.42	S/ 25.42
14	REVISION Y SUSCRIPCION DE DOCUMENTOS	Coordinador	S/ 10,000.00	2	960	962	S/ 0.69	S/ 668.06
15	REALIZAR SOLICITUD DE RECURSOS PRESUPUESTALES	Especialista ASP	S/ 6,000.00	1	480	481	S/ 0.42	S/ 200.42
16	PROCESO "OBTENER LA CERTIFICACION Y/O PREVISION PRESUPUESTAL"	Especialista de Gestion	S/ 6,500.00	3	2,400	2,403	S/ 0.45	S/ 1,084.69
17	PROCESO "GENERACION DE ORDEN DE COMPRA / SERVICIO"	Especialista de ASP	S/ 6,500.00	3	960	963	S/ 0.45	S/ 434.69
								S/ 4,347.66

Nota: Elaboración Propia

4.1.3 Aplicación y Análisis

4.1.3.1 Seguimiento, medición y análisis del proceso

a) Requerimientos Programados para el año 2023:

Como parte del seguimiento se ha analizado el Cuadro de Necesidades - CN del año 2023, información que es completada, analizada y aprobada por cada una de las Dependencias Usuarias del MINEDU, quienes son responsables de programar sus requerimientos. El cuadro de necesidades a la fecha se encuentra en la Fase de Clasificación y Priorización, además el monitoreo y la responsabilidad de su cumplimiento también es de la Oficina de Logística y con ella la Coordinación de Programación y Costos. La información es extraída de la plataforma del Sistema Integrado de Gestión Administrativa – SIGA.

Como primer análisis se muestra la cantidad de requerimientos que han sido programados en el CN – 2023, evidenciando que las contrataciones programadas que se llevarán a cabo por adjudicaciones menores o iguales a 9 UIT representan el 75% y solamente las Adjudicación que derivan a un Procedimiento de Selección representan el 25%, confirmando que los requerimientos de mayor volumen son aquellos que no se encuentran enmarcadas en la Ley de Contrataciones:

Tabla 8*Cantidad de Requerimientos para el año 2023*

TIPO DE ADJUDICACION	BIENES	SERVICIO	TOTAL	%
Adjudicación B/S diversos - ASP	936	1,329	3,083	75%
Adjudicación ASP- Locadores				
Adjudicación con Procesos	131	870	1,001	25%
Total general	1,067	3,017	4,084	100%

Nota: Elaboración propia

Figura 24

Cantidad de Requerimientos Programación en el CN - 2023



Nota: Las contrataciones de Adjudicación de B/S diversos y locadores son de mayor contratación.

Razón por la cual, en la Tabla 10 se muestran las áreas usuarias que remitirán mayor cantidad de requerimientos a la Oficina de Logística en el año 2023, permitiendo realizar una encuesta para medir la satisfacción de atención desde el punto de vista de nuestros clientes, las áreas usuarias.

Figura 25

Áreas Usuarias con mayores contrataciones para el año 2023

AREA USUARIA - PROGRAMACION CN 2023	ASP - LOCADORES	ASP B/S DIVERSOS	TOTAL	%
			ASP	
DIRECCION DE EDUCACION BASICA PARA ESTUDIANTES CON DESEMPEÑO SOBRESALIENTE Y ALTO RENDIMIENTO	52	691	743	32.80%
CASA DE LA LITERATURA PERUANA	7	218	225	9.93%
OFICINA DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN	20	105	125	5.52%
OFICINA DE LOGISTICA	26	85	111	4.90%
OFICINA DE MEDICION DE CALIDAD DE LOS APRENDIZAJES	88	11	99	4.37%
OFICINA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS	9	71	80	3.53%
OFICINA GENERAL DE TRANSPARENCIA, ETICA PUBLICA Y ANTICORRUPCION	69	4	73	3.22%
CONSEJO NACIONAL DE EDUCACION	12	54	66	2.91%
DIRECCION DE GESTION ESCOLAR	55	7	62	2.74%
DIRECCION DE EDUCACION BASICA ESPECIAL	38	8	46	2.03%
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION SUPERIOR UNIVERSITARIA	35	3	38	1.68%
DIRECCION DE PROMOCION DEL BIENESTAR Y RECONOCIMIENTO DOCENTE	22	15	37	1.63%
DIRECCION DE EVALUACION DOCENTE	15	20	35	1.55%
DIRECCION DE SERVICIOS DE EDUCACION TECNICO PRODUCTIVA Y SUPERIOR	31	3	34	1.50%
OFICINA DE DEFENSA NACIONAL Y DE GESTION DEL RIESGO DE DESASTRES	33	1	34	1.50%
COLEGIO MAYOR SECUNDARIO PRESIDENTE DEL PERU	1	31	32	1.41%
UNIDAD DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION	29	3	32	1.41%
OFICINA GENERAL DE COMUNICACIONES	2	24	26	1.15%
DIRECCION DE FORTALECIMIENTO DE LA GESTION ESCOLAR	25		25	1.10%
OFICINA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PRESUPUESTO	25		25	1.10%

Nota: Elaboración propia

b) Encuestas realizadas:

Considerando que las áreas usuarias son nuestros clientes, debemos identificar la satisfacción de nuestros procesos, por lo que se realizó una encuesta a las 20 áreas

usuarias que presentarán la mayor cantidad de requerimientos menores a 9 UIT en el año 2023.

Estas encuestas nos permiten abrazar la toma de decisiones que se realiza en las coordinaciones de la Oficina de Logística:

Figura 26

Pregunta 1



Nota: Elaboración propia

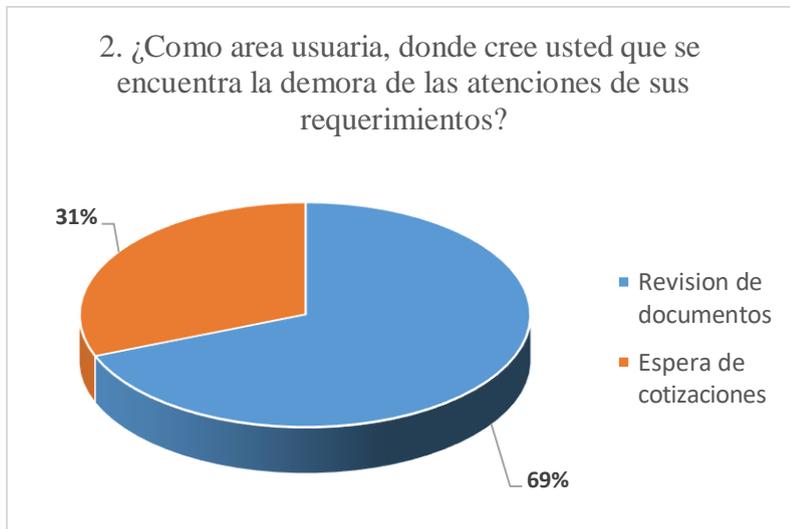
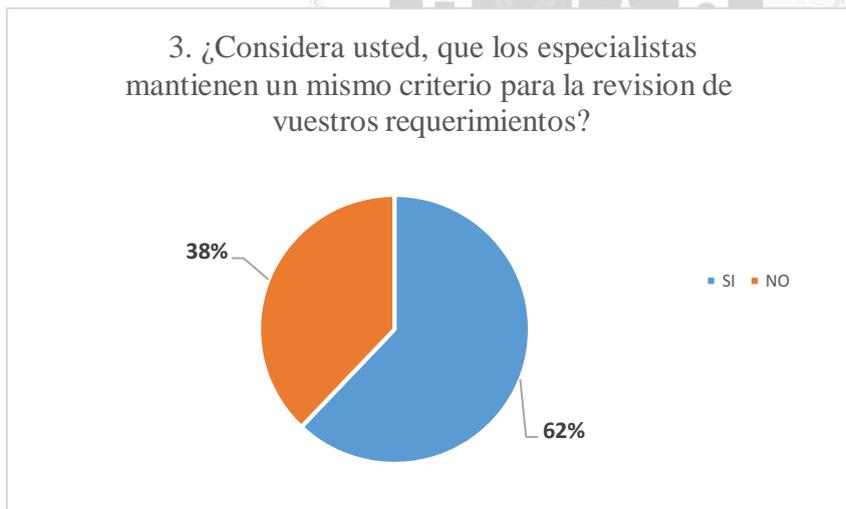
Figura 207*Pregunta 2**Nota: Elaboración propia***Figura 28***Pregunta 3**Nota: Elaboración propia*

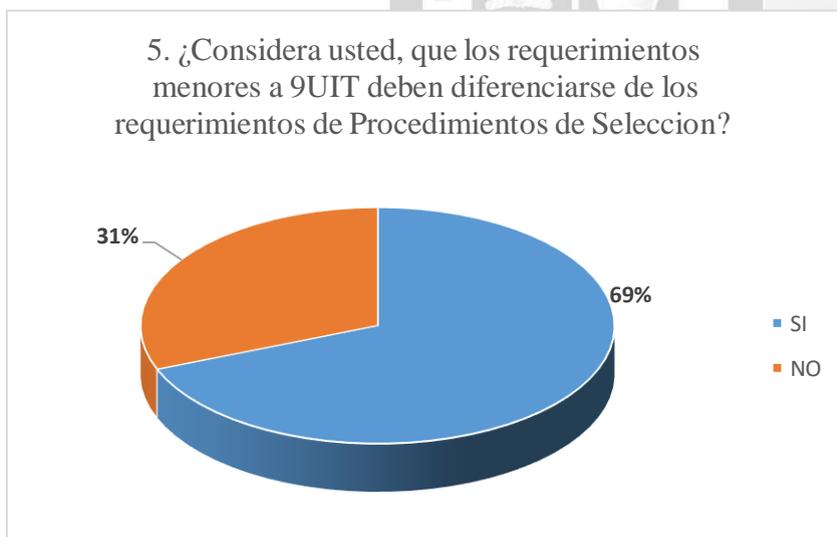
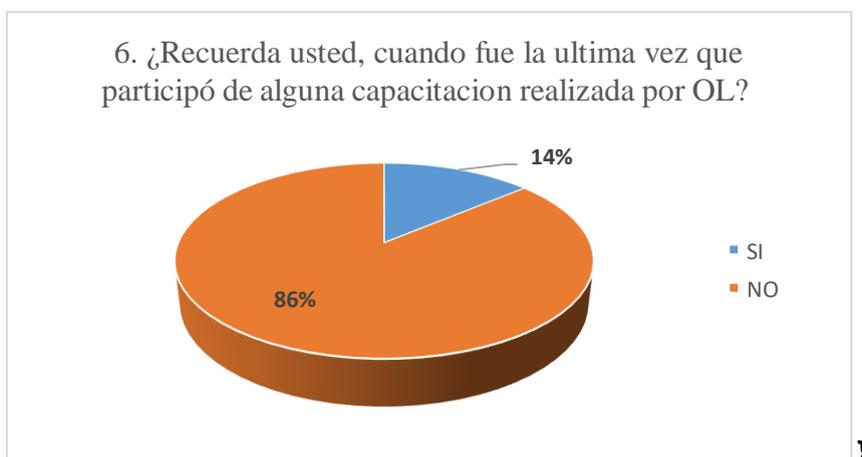
Figura 29*Pregunta 4**Nota: Elaboración propia***Figura 30***Pregunta 5**Nota: Elaboración propia*

Figura 31*Pregunta 6*

Nota: Elaboración propia

La generación de encuestas ha permitido identificar que las atenciones de los requerimientos que concentran mayor volumen no están satisfaciendo a las áreas usuarias, a pesar que se concreta la adjudicación, debido a que la Coordinación que realiza el proceso de contratación tiene cuellos de botellas al tener responsabilidades en otras actividades logísticas como: temas presupuestales, cuadro de necesidades y/o ejecución del PAC.

El 69% de las áreas usuarias recomiendan que la información de sus requerimientos que son de rápida ejecución (menor o igual a 9 UIT), sean trabajados en una sola coordinación, toda vez que obtiene diferentes criterios de evaluación y/o sugerencias cuando sus expedientes pasan al trámite de pago en la Coordinación de Ejecución Contractual.

4.1.4 Registro y Estrategias para la mejora

4.1.4.1 Mejora del Proceso:

En el desarrollo de la presente propuesta de mejora hemos podido identificar las etapas de la metodología propuesta en la Gestión por Procesos, permitiendo identificar que las contrataciones menores a 9UIT son de mayor volumen y requieren de una atención exclusiva, que permita tener la trazabilidad de todo el proceso de contratación.

Razón por la cual, la creación de la COORDINACION DE ADJUDICACION SIN PROCESO, permitirá optimizar las atenciones de los requerimientos, siendo las contrataciones menores o iguales a 9 UIT de mayor atención en el MINEDU. Por lo tanto, se presenta la siguiente propuesta de mejora y su implementación con la finalidad de mostrar su eficiencia.

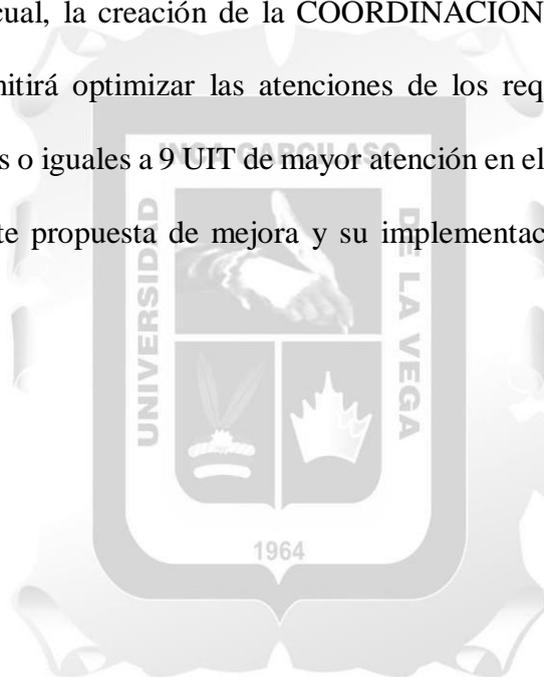
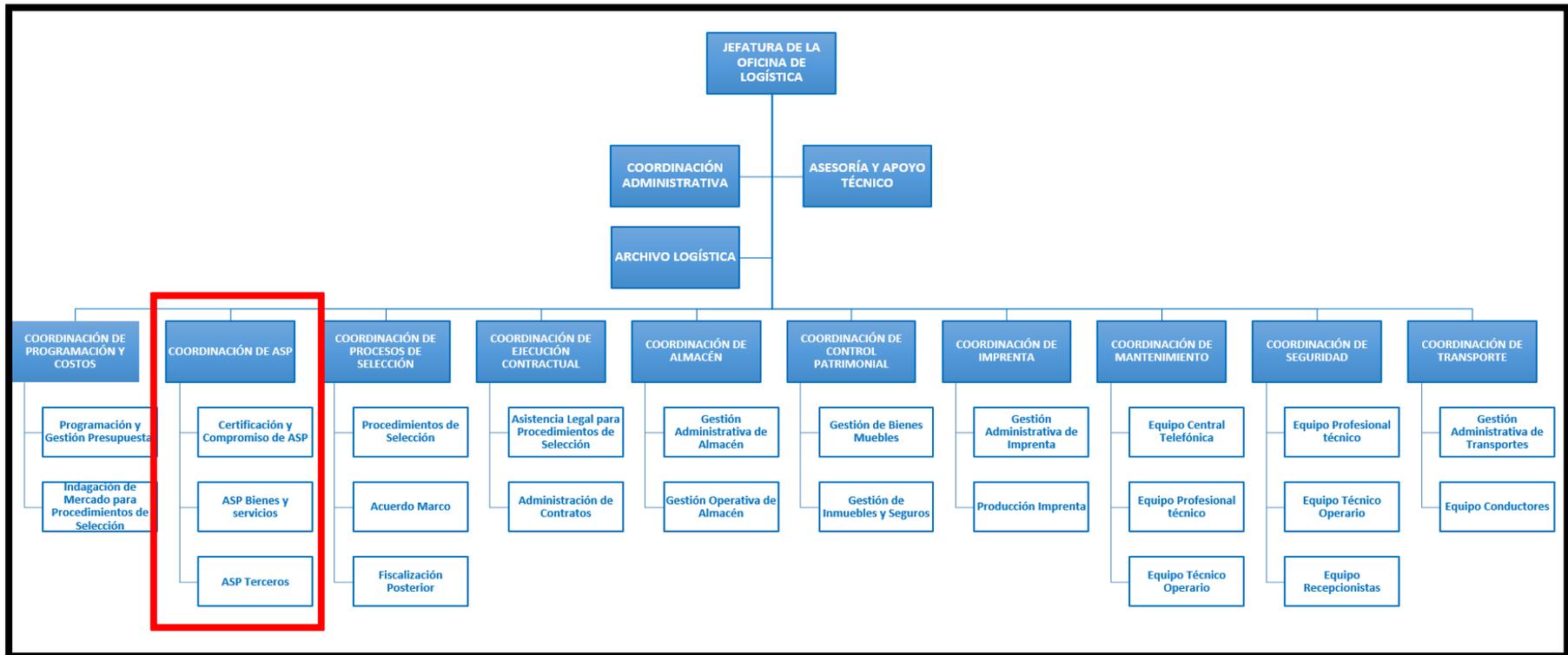


Figura 212

Propuesta de Organigrama de la Oficina de logística, evidenciando la nueva Coordinación de ASP



Nota: Elaboración Propia

El organigrama muestra la propuesta de creación de la Coordinación de Adjudicación Sin Proceso, la misma que es diseñada para gestionar todas las contrataciones menores a 9UIT, desde la recepción de los requerimientos, su certificación y compromiso hasta la ejecución contractual, siendo diferenciada por dos equipos de trabajo: ASP bienes y servicios y ASP Terceros.

Esta mejora ha sido propuesta con la finalidad de poder equilibrar las actividades logísticas que realiza las Coordinaciones del Órgano de Contrataciones del Estado en el MINEDU, asimismo, se demostrará que el tiempo y su costo es menor a comparación al proceso vigente y permite desarrollar indicadores de gestión, así como también, tener la trazabilidad del expediente.

A continuación, se muestra como las actividades logísticas que realizan las Coordinaciones de programación y Costos, Procesos de Selección, Ejecución contractual han sido rediseñadas, para que se adicione la Coordinación de Adjudicación Sin Proceso, logrando equilibrar las actividades:

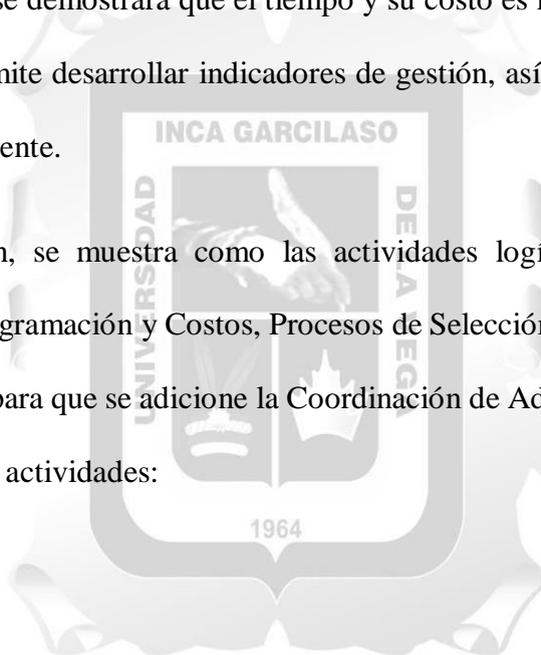


Figura 223*Propuesta del Rediseño de las Actividades Logísticas*

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CANTIDAD DE ACTIVIDADES
1	programación Multianual de BB y SS	programación y Costos	1
2	Indagación de Mercado de PS	programación y Costos	1
3	Aprobación del expediente de contrataciones PS	programación y Costos	1
4	Gestión presupuestal de contrataciones PS	programación y Costos	1
SUB TOTAL programación y Costos			4
5	Indagación de Mercado de BB y SS (ASP)	Adjudicación Sin Proceso	1
6	Indagación de Mercado de Locadores (ASP)	Adjudicación Sin Proceso	1
7	Perfeccionamiento del contrato de BB y SS (ASP)	Adjudicación Sin Proceso	1
8	Perfeccionamiento del contrato Terceros (ASP)	Adjudicación Sin Proceso	1
9	Actuaciones contractuales de ASP	Adjudicación Sin Proceso	1
10	Gestión presupuestal de contrataciones ASP	Adjudicación Sin Proceso	1
SUB TOTAL Adjudicación Sin Proceso			6
11	Procedimiento de Selección	Procesos de Selección	1
12	Perfeccionamiento del contrato de PS	Procesos de Selección	1
SUB TOTAL Procesos de Selección			2
13	Actuaciones contractuales de PS	Ejecución Contractual	1
14	Fiscalización posterior	Ejecución Contractual	1
SUB TOTAL Ejecución Contractual			2
TOTAL			14

RESPONSABLE	CANTIDAD DE ACTIVIDADES	%
programación y Costos	4	29%
Adjudicación Sin Proceso	6	43%
Procesos de Selección	2	14%
Ejecución Contractual	2	14%
TOTAL	14	100%

Nota: Elaboración Propia

Figura 34

Porcentaje de Actividades Logísticas propuestas



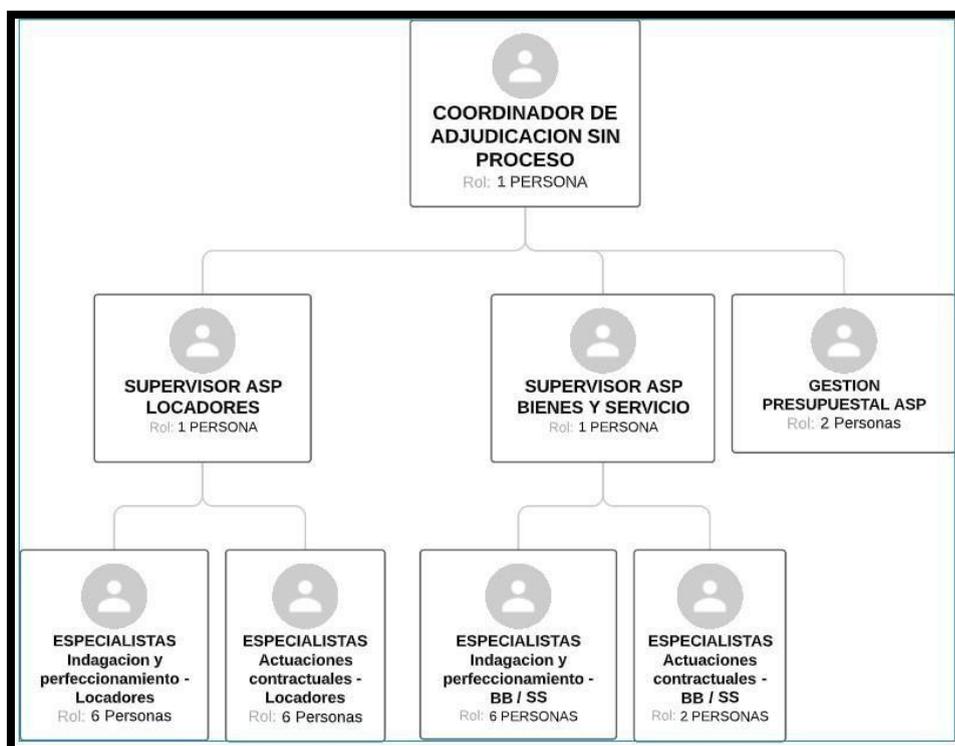
Nota: Elaboración propia

a) Propuesta de Organigrama de la Coordinación de Adjudicación Sin Proceso

Si bien se ha determinado la nueva jerarquía de la Oficina de Logística, es preciso indicar que, los especialistas que laboraban en Programación y Costos - Ejecución Contractual desarrollando contrataciones menores a 9 UIT, serán organizados para que puedan conformar este nuevo equipo. Para tal fin se propone que dicha coordinación inicie sus labores con un equipo humano de 25 personas, estructuralmente definidos de la siguiente manera:

Figura 35

Propuesta de Organigrama de la Coordinación de Adjudicación Sin Proceso



Nota: Elaboración Propia

b) Propuesta de reducción de Tiempo y Costo:

Respecto a la atención de los requerimientos este sigue manejándose bajo el mismo diagrama debido a que el Proceso Administrar Contrataciones seguirá siendo el mismo, motivo por el cual la creación de una Coordinación exclusiva para las atenciones de los requerimientos menores o iguales a 9 UIT – Adjudicación Sin Proceso, permitirá reducir el tiempo de la revisión de los documentos por parte del supervisor y coordinador de 2 a 1 día, así como también, el tiempo de las certificaciones y compromisos presupuestales, permitiendo reducir de 5 a 3 días la atención. Por lo tanto, la presente propuesta permite reducir el tiempo promedio de atención de 19 a 15 días.

Asimismo, se evidencia reducción en el costo del proceso por un importe de S/ 983.34 (novecientos ochenta y tres con 34/100), la propuesta de la creación de un nueva Coordinación para la atención para las contrataciones por Adjudicación Sin Proceso estaría costando S/ 3,364.32 (Tres mil trescientos sesenta y cuatro con 32/100), costo que ha sido analizado desde la recepción de los documentos hasta la emisión y notificación de la Orden de compra u Orden de Servicio. Se muestra gráfico en la figura 25.



Figura 36

Diagrama de Actividades del Proceso Propuesto de Adjudicación sin Proceso

PROPUESTA - DIAGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO								
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO (MINUTOS)	TIPO DE ACTIVIDAD				
				Ope. 	Revision 	Transp. 	Espera 	Archivo 
1	REVISAR EXPEDIENTE	Secretaria	3		x			
2	DEVOLVER EXPEDIENTE	Secretaria	2			x		
3	ASIGNAR EXPEDIENTE Y REGISTRAR	Secretaria	3				x	
4	DERIVAR POR ESINAD	Secretaria	2			x		
5	VERIFICAR INFORMACION PRESUPUESTAL	Especialista de Gestion Presupuestal	480	x				
6	DEVOLVER EXPEDIENTE	Especialista ASP / Secretaria	2			x		
7	REGISTRAR Y ASIGNAR EXPEDIENTE	Supervisor	60				x	
8	REVISAR REQUERIMIENTO	Especialista ASP	30		x			
9	DEVOLVER EXPEDIENTE	Especialista ASP / Secretaria	10			x		
10	INVITAR A LOS PROVEEDORES	Especialista ASP	30				x	
11	VERIFICAR Y VALIDAR COTIZACIONES	Especialista ASP / Area usuaria	1,920		x			
12	LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES	Proveedor / Area usuaria	1,920				x	
13	ELABORAR CUADRO COMPARATIVO REVISION Y SUSCRIPCION DE DOCUMENTOS	Especialista ASP Supervisor / Coordinador	60	x				
14	ELABORAR CUADRO COMPARATIVO REVISION Y SUSCRIPCION DE DOCUMENTOS	Supervisor / Coordinador	480				x	
15	REALIZAR SOLICITUD DE RECURSOS PRESUPUESTALES	Especialista ASP	480	x				
16	PROCESO "OBTENER LA CERTIFICACION Y/O PREVISION PRESUPUESTAL"	Especialista de Gestion Presupuestal	1,440	x				
17	PROCESO "GENERACION DE ORDEN DE COMPRA / SERVICIO"	Especialista de ASP	480	x				
			7,402	5	3	4	5	
			15 días promedio					

(*) Considerando el tiempo de un día 8 horas

Nota: Elaboración Propia

Figura 37

Diagrama de Determinación de Costos del Proceso Propuesto de Adjudicación sin Proceso

PROPUESTA - COSTO DEL PROCESO								
Nº	ACTIVIDADES	Responsable	ESCALA DE INGRESO	CANTIDAD DE PERSONAS	TIEMPO POR ACTIVIDAD	TIEMPO TOTAL (min)	COSTO DEL PERSONAL POR MINUTO	COSTO TOTAL
1	REVISAR EXPEDIENTE	Secretaria	S/ 3,500.00	1	3	4	S/ 0.24	S/ 0.96
2	DEVOLVER EXPEDIENTE	Secretaria	S/ 3,500.00	1	2	3	S/ 0.24	S/ 0.72
3	ASIGNAR EXPEDIENTE Y REGISTRAR	Secretaria	S/ 3,500.00	1	3	4	S/ 0.24	S/ 0.96
4	DERIVAR POR ESINAD	Secretaria	S/ 3,500.00	1	2	3	S/ 0.24	S/ 0.72
5	VERIFICAR INFORMACION PRESUPUESTAL	Especialista de Gestion Presupuestal	S/ 6,000.00	1	480	481	S/ 0.42	S/ 200.42
6	DEVOLVER EXPEDIENTE	Secretaria	S/ 3,500.00	1	2	3	S/ 0.24	S/ 0.72
7	REGISTRAR Y ASIGNAR EXPEDIENTE	Supervisor	S/ 8,000.00	1	60	61	S/ 0.56	S/ 33.89
8	REVISAR REQUERIMIENTO	Especialista ASP	S/ 6,000.00	1	30	31	S/ 0.42	S/ 12.92
9	DEVOLVER EXPEDIENTE	Secretaria	S/ 3,500.00	1	10	11	S/ 0.24	S/ 2.64
10	INVITAR A LOS PROVEEDORES	Especialista ASP	S/ 6,000.00	1	30	31	S/ 0.42	S/ 12.92
11	VERIFICAR Y VALIDAR COTIZACIONES	Especialista ASP	S/ 6,000.00	1	1920	1,921	S/ 0.42	S/ 800.42
12	LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES	Especialista del Area usuaria	S/ 6,500.00	1	1920	1,921	S/ 0.45	S/ 867.12
13	ELABORAR CUADRO COMPARATIVO	Especialista ASP	S/ 6,000.00	1	60	61	S/ 0.42	S/ 25.42
14	REVISION Y SUSCRIPCION DE DOCUMENTOS	Coordinador	S/ 10,000.00	2	480	482	S/ 0.69	S/ 334.72
15	REALIZAR SOLICITUD DE RECURSOS PRESUPUESTALES	Especialista ASP	S/ 6,000.00	1	480	481	S/ 0.42	S/ 200.42
16	PROCESO "OBTENER LA CERTIFICACION Y/O PREVISION PRESUPUESTAL"	Especialista de Gestion Presupuestal	S/ 6,500.00	3	1440	1,443	S/ 0.45	S/ 651.35
17	PROCESO "GENERACION DE ORDEN DE COMPRA / SERVICIO"	Especialista de ASP	S/ 6,500.00	3	480	483	S/ 0.45	S/ 218.02
								S/ 3,364.32

Nota: Elaboración Propia

c) Implementación de la Propuesta

A la fecha el MINEDU se encuentra a puertas del cierre del ejercicio presupuestal 2022, motivo por el cual se ha elaborado un cronograma de actividades que permitida identificar el inicio de las actividades pertinentes para dar a conocer esta nueva Coordinación a las áreas usuarias y especialistas:

Figura 38

Gantt - Cronograma actividades para la Implementación



ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DICIEMBRE 2022				ENERO 2023			
		1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA	1 SEMANA	2 SEMANA	3 SEMANA	4 SEMANA
Notificar a las áreas usuarias el Organigrama de la Oficina de Logistica, considerando la nueva coordinacion	Oficina de Logistica	■							
Realizar lineamientos para la Contratacion de ASP	Oficina de Logistica	■	■	■	■				
Reordenamiento interno de los especialistas a la Coordinacion de Adjudicacion Sin Proceso	Programacion y Costos / Adjudicacion Sin Proceso				■	■			
Envio de los lineamientos aprobados a las areas usuarias	Oficina de Logistica						■		
Capacitacion a las areas usuarias	Adjudicacion Sin Proceso							■	■

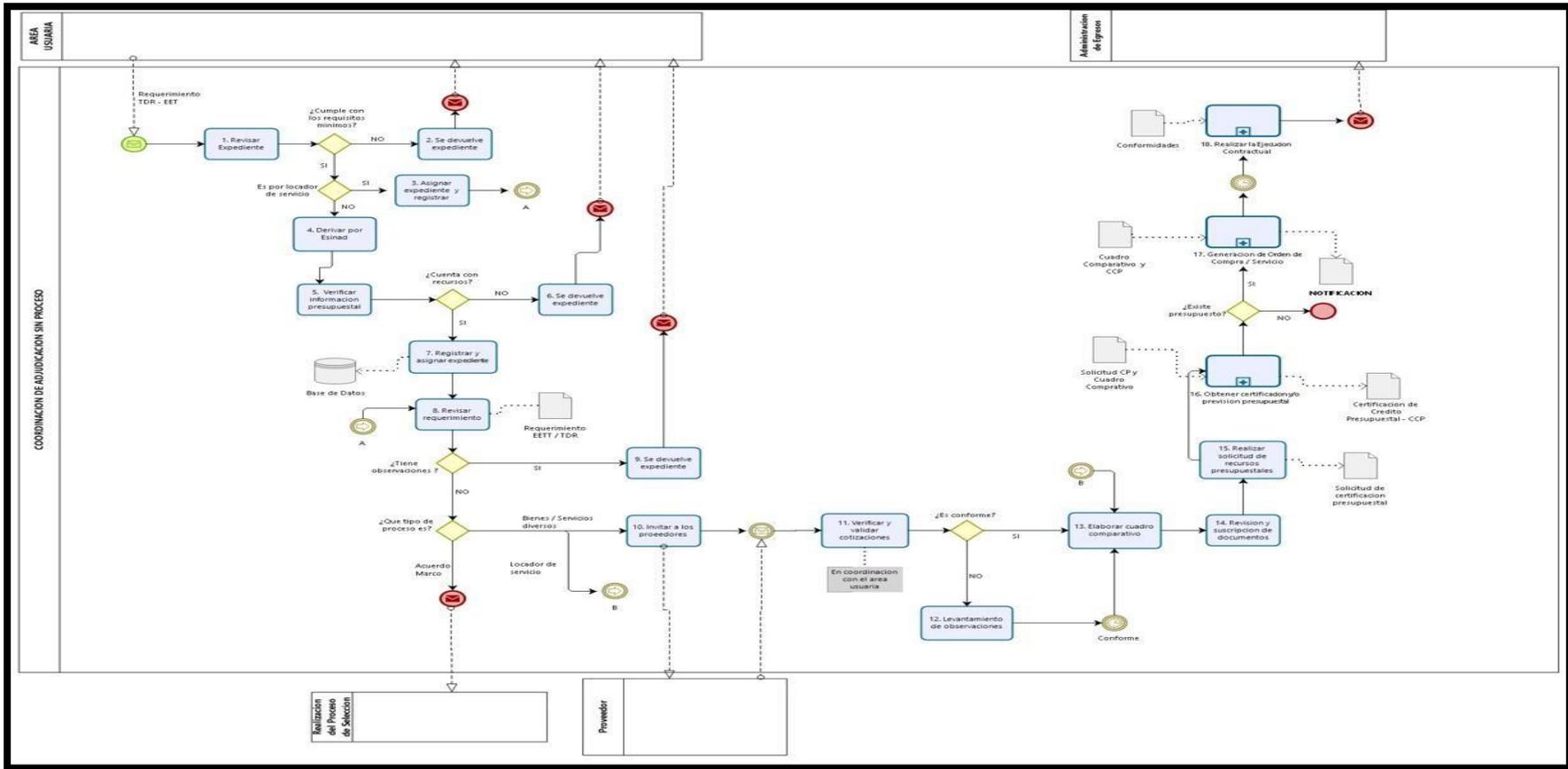
Nota: Elaboración propia

El inicio de la propuesta debe de realizarse desde la primera semana del mes de Diciembre 2022, gestionando las notificaciones a las áreas usuarias respecto a la nueva estructura que manejará la Oficina de Logísticas en comunicación con sus Coordinaciones desde el primer día hábil del año 2023; asimismo, desde la primera semana de diciembre la Oficina de Logística podrá delegar a un especialista para que realice los “Lineamientos para la Contratación de Bienes y/o Servicios por Adjudicación Sin Proceso en el Ministerio de Educación”. Por lo tanto, la Coordinación de Adjudicación Sin Proceso estaría siendo implementada en el año 2023, iniciando actividades desde el primer día hábil del año y permitiendo capacitar a las áreas usuarias en el mes de enero.

Asimismo, con la finalidad de medir la presente propuesta, se propone un “Cronograma para la remisión de solicitudes de requerimiento para la contratación de ASP - Locación De Servicios”, el mismo que deberá de ser de fiel cumplimiento para las áreas usuarias; además, se ha formulado (2) dos indicadores de gestión que permitirán medir lo ejecutado en el año fiscal: a) % de requerimientos atendidos en dentro del plazo promedio de 15 días calendarios y, b) % de los requerimientos contratados.

Figura 39

Propuesta del Proceso de Actividades de la Coordinación de Adjudicación Sin Proceso



Nota: Elaboración Propia

Figura 40

Detalle de la Propuesta del Proceso de Actividades de la Coordinación de Adjudicación

Sin Proceso

DATOS BÁSICOS DEL PROCESO			
Nombre		ADJUDICACION SIN PROCESO DE SELECCIÓN	
Tipo de proceso		Soporte	
Objetivo		Seleccionar un proveedor y contratar la provisión bienes y/o servicios, donde el monto del contrato sea igual o menor a 9 UIT, en marcado en la Ley de Contrataciones de Estado y su reglamento o el Código Civil, según sea el caso.	
Dueño del proceso		Oficina de Logística - OL	
Controles		(2) INDICADORES DE GESTION	

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	REVISAR EXPEDIENTE	Secretaria	Revisar el expediente, ¿El expediente contiene los requisitos mínimos? NO: Ir a la actividad 2. SI: ¿Es por locación de servicio? SI: ir a la actividad N° 3 NO: ir a la actividad N° 4
2	DEVOLVER EXPEDIENTE	Secretaria	Devolver el expediente con las observaciones encontradas al área usuaria por el E-SINAD, suscribiendo documentos observados. FIN DEL PROCEDIMIENTO
3	ASIGNAR EXPEDIENTE Y REGISTRAR	Secretaria	Registrar y derivar por E-SINAD el expediente al supervisor de ASP, para la asignación al especialista Luego, ir a la actividad N° 8
4	DERIVAR POR ESINAD	Secretaria	Derivar por E-SINAD el expediente al supervisor de ASP para la asignación de un especialista
5	VERIFICAR INFORMACION PRESUPUESTAL	Especialista de Gestión Presupuestal	Verificar si el requerimiento se encuentra en el cuadro de necesidades, si está conforme el presupuesto y los clasificadores. ¿Cuenta con recursos? SI: ir a la actividad N° 7 NO: ir a la actividad N° 6
6	DEVOLVER EXPEDIENTE	Especialista ASP / secretaria	Devolver el expediente con las observaciones encontradas al área usuaria por el E-SINAD, suscribiendo documentos observados. FIN DEL PROCEDIMIENTO
7	REGISTRAR Y ASIGNAR EXPEDIENTE	Supervisor	Asignar al especialista por parte del supervisor(a), que desarrollara las acciones administrativas de contratación

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
8	REVISAR REQUERIMIENTO	Especialista ASP	<p>Revisar el requerimiento</p> <p>¿Existen observaciones? SI: ir a la actividad N° 9 NO: ¿Tipo de proceso? Acuerdo marco:</p> <ul style="list-style-type: none"> • se deriva expediente al Proceso "Realización del Proceso de Selección". <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO. Locador de Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ir a la actividad N° 13 <p>ASP- Bienes y Servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ir a la actividad N° 10.
9	DEVOLVER EXPEDIENTE	Especialista ASP / secretaria	<p>Devolver el expediente con las observaciones encontradas al área usuaria por el E-SINAD, suscribiendo documentos</p> <p>FIN DEL PROCEDIMIENTO</p>
10	INVITAR A LOS PROVEEDORES	Especialista ASP	<p>Invitar a los proveedores para la obtención de cotizaciones como parte de realizar la indagación de mercado</p>
11	VERIFICAR Y VALIDAR COTIZACIONES	Especialista ASP / Área usuaria	<p>Verificar cotizaciones en base a la información enviada por los proveedores y área usuaria.</p> <p>En coordinación con las áreas usuarias para que puedan emitir opinión técnica, de corresponder.</p> <p>¿Es conforme la cotización? SI: ir a la actividad N° 13 NO: ir a la actividad N° 12</p>
12	LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES	Proveedor / Área usuaria	<p>Se identifica las observaciones y se gestiona según corresponda, considerando las siguientes interrogantes:</p> <p>¿Hay información suficiente con respecto a la cotización? ¿Es necesario ampliar la indagación de mercado? ¿Se debe modificar las EETT/TDR?</p>

ITEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCION
13	ELABORAR CUADRO COMPARATIVO	Especialista ASP	Elaborar y visar el cuadro comparativo, de corresponder, en base las fuentes de información analizadas
14	REVISION Y SUSCRIPCION DE DOCUMENTOS	Supervisor / Coordinador	El supervisor de ASP revisa y visa el cuadro, posteriormente el Coordinador revisa y firma el cuadro comparativo, permitiendo continuar con los trámites pertinentes.
15	REALIZAR SOLICITUD DE RECURSOS PRESUPUESTALES	Especialista ASP	El especialista a cargo recibe el documento y realiza la solicitud de certificación y/o previsión presupuestal.
16	PROCESO "OBTENER LA CERTIFICACION Y/O PREVISION PRESUPUESTAL"	Especialista de Gestión Presupuestal	Se realizan las acciones correspondientes para la Certificación de Crédito Presupuestal ¿Existe presupuesto? SI: Actividad N° 17 NO: FIN DEL PROCEDIMIENTO
17	PROCESO "GENERACION DE ORDEN DE COMPRA / SERVICIO"	Especialista de ASP	Se realizan las acciones correspondientes para la emisión en el SIGA de la Orden de Compra o Servicio, culminando con la notificación electrónica. El expediente es derivado al proceso Realizar la Ejecución Contractual FIN DEL PROCEDIMIENTO
18	PROCESO Realizar la Ejecución Contractual	Especialista de ASP	Se realizan las acciones pertinentes para la ejecución contractual de la Orden de Compra y/o Servicio. Derivando el expediente a la administración de Egresos. FIN DEL PROCEDIMIENTO

INDICADORES DE GESTION	
NOMBRE	FORMULA
Porcentaje de requerimientos (ByS) contratados =	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Req. de bienes y servicios contratados} * 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de requerimientos}}$
Porcentaje de requerimientos atendidos en dentro del plazo promedio =	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Req. atendidos dentro del plazo promedio} * 100}{\text{N}^\circ \text{ total de requerimientos}}$

Nota: Elaboración propia

- ✓ Cronograma propuesto para la remisión de solicitudes de requerimiento para la contratación de ASP - Locación De Servicios:

Es obligación de las áreas usuarias remitir dentro de los plazos indicados las solicitudes de requerimiento de locación servicios a fin de garantizar la satisfacción

oportuna de sus necesidades. Para tal efecto, las áreas usuarias deberán presentar sus requerimientos de acuerdo con las fechas establecidas en el cronograma que a continuación se detalla:

Figura 41

Cronograma propuesto para el ingreso de requerimientos - Locación de Servicio

MES	PLAZO PARA EL ENVÍO DE REQUERIMIENTOS	FECHA DE INICIO DEL SERVICIO
ENERO	*	
FEBRERO	16/01/23 al 20/01/23	1/02/2023
	23/01/23 al 27/01/23	8/02/2023
	30/01/23 al 03/02/23	16/02/2023
MARZO	13/02/23 AL 17/02/23	1/03/2023
	20/02/23 al 24/02/23	8/03/2023
	27/02/23 al 03/03/23	16/03/2023
ABRIL	14/03/23 al 20/03/23	1/04/2023
	24/03/23 al 31/03/23	16/04/2023
MAYO	10/04/23 al 18/04/23	1/05/2023
	21/04/23 al 27/04/23	9/05/2023
	28/04/23 al 04/05/23	16/05/2023
JUNIO	15/05/23 al 19/05/23	1/06/2023
	22/05/23 al 29/05/23	8/06/2023
	30/05/23 al 05/06/23	16/06/2023
JULIO	13/06/23 al 19/06/23	1/07/2023
	30/06/23 al 06/07/23	16/07/2023
AGOSTO	13/07/23 al 18/07/23	1/08/2023
	19/07/23 al 25/07/23	8/08/2023
	31/07/23 al 04/08/23	16/08/2023
SETIEMBRE	14/08/23 al 18/08/23	1/09/2023
	21/08/23 al 28/08/23	8/09/2023
	30/08/23 al 04/09/23	16/09/2023
OCTUBRE	13/09/23 al 19/09/23	1/10/2023
	23/09/23 al 28/09/23	7/10/2023
	29/09/23 al 04/09/23	16/10/2023
NOVIEMBRE	16/10/23 al 20/10/23	1/11/2023
	21/10/23 al 28/10/23	9/11/2023
	27/10/23 al 03/11/23	16/11/2023
DICIEMBRE	13/11/23 al 18/11/23 ²	01/12/2023 ³

Nota: i) La atención en dicha fecha dependerá del volumen de solicitudes recibidas, la fecha de la remisión, la subsanación oportuna de las observaciones, ii) Último día para ingresar requerimientos para inicio diciembre y, iii) Único día para inicio en diciembre

Para el caso del mes de enero, no se está considerando cronograma de contrataciones programadas toda vez que las contrataciones autorizadas fueron atendidas con previsión presupuestal para inicio primeros días de enero 2023. De manera excepcional, de presentarse durante el mes de enero requerimientos de terceros no programados, éstos deberán estar incluidos en el Cuadro Multianual de Necesidades y remitidos con mínimo cinco (05) días hábiles de anticipación a la fecha estimada de inicio del servicio, previa comunicación a la Oficina de Logística.

- Para contrataciones con inicios diferentes al cronograma:

En el caso que se presenten necesidades que por su naturaleza no se enmarquen en las fechas indicadas, deberán solicitarse con mínimo con cinco (05) días hábiles de anticipación a la fecha de inicio del servicio.

- Consideraciones Importantes:

Colocar en los campos de asunto del SINAD con el que remiten sus solicitudes de requerimiento, la fecha de inicio del servicio requerido, a fin de organizar internamente la priorización en la atención.

Las subsanaciones de las observaciones a sus requerimientos deberán ser realizadas dentro del plazo otorgado, en caso no cumplir con este, se considerarán como un nuevo ingreso, haciéndole una nueva contabilización de plazos para su atención.

Al ser servicios que se trabajan a demanda podrían generarse volúmenes de solicitudes de requerimiento que superen la capacidad operativa de atención de esta Coordinación, así como de toda la línea de atención, por lo que los plazos podrían

desplazar su inicio manteniendo la vigencia total solicitada⁴, esto siempre y cuando este plazo en su integridad se ejecute en el 2023.

- Horario para remitir solicitudes de requerimientos:

El horario para remitir solicitudes de requerimientos será de lunes a viernes de 8:00 a.m. a 5:00p.m. en caso las solicitudes de requerimientos sean remitidas posteriormente a este horario o en días sábado, domingo, feriado o día declarado no laborable se considerará como fecha de remisión el día hábil siguiente.



5 CONCLUSIONES

- a) Se ha identificado que, en el Proceso Administrar Contrataciones desarrollado por la Oficina de Logística, la Coordinación de Programación y Costos concentra el 64 % de las actividades logísticas para la atención de requerimientos del Ministerio de Educación, evidenciado un cuello de botella ya que se gestionan los dos tipos de contrataciones, determinando que la revisión de los expedientes estará sujeta a la capacidad de atención de dicha Coordinación. Respecto a los indicadores de gestión los especialistas presentan alta carga de trabajo y no permite tener una correcta base de datos.
- b) Asimismo, se ha analizado el proceso de contratación menor o igual a 9 UIT – Adjudicación Sin Proceso, debido a que representa el mayor volumen de los requerimientos y al encontrarse excluidos de normativa de contrataciones debiera fijarse un equipo de trabajo que solamente se encargue de gestionar dicha Adjudicación, considerando la trazabilidad del expediente y de esta forma se evitaría que los especialistas mantuvieran diferentes directrices a la revisión de los mismos.
- c) Se ha identificado como oportunidad de mejora la creación de la Coordinación de Adjudicación Sin Proceso, la misma que gestionaría las contrataciones que son excluidas de la Ley de Contrataciones desde la recepción de los requerimientos hasta el trámite de ejecución contractual. De esta forma se reduce el tiempo de atención y el costo administrativo de dicho proceso, toda vez que el coordinador, supervisor y especialistas monitorearan exclusivamente esta contratación; asimismo permite tener indicadores de gestión.

d) Se ha generado un cuadro de actividades que permitirá dar a conocer la creación de esta nueva coordinación, así como también, se ha propuesto un cronograma de atención para las contrataciones de Locación de Servicio al ser de mayor volumen y rápida atención. La propuesta para la elaboración de “Lineamientos para la Contratación de Bienes y/o Servicios por Adjudicación Sin Proceso en el Ministerio de Educación” permitirá capacitar a las áreas usuarias y disminuir los errores en la formulación de sus requerimientos.



6 RECOMENDACIONES

- a) Los indicadores de gestión como: i) Porcentaje de requerimientos (ByS) contratados y, ii) Porcentaje de requerimientos atendidos en dentro del plazo promedio, deberán ser analizados trimestralmente a partir del año 2023, con la finalidad de poder contar con herramientas de gestión al cierre del ejercicio final, permitiendo continuar mejorando las atenciones de los requerimientos del MINEDU.
- b) Para la implementación de los “Lineamientos para la Contratación de Bienes y/o Servicios por Adjudicación Sin Proceso en el Ministerio de Educación”, el equipo de trabajo de la Coordinación de Adjudicación Sin Proceso no debiera presentar duda, sugiriendo que se desarrolle en la semana propuesta una mesa de trabajo.
- c) Presentar el presente proyecto de mejora a la Oficina General de Administración para su implementación y comunicación a las áreas usuarias del MINEDU.

