



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

**FACULTAD DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
E INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**Mejora en la Capacitación Especializada para Aumentar el  
Desempeño Laboral del Personal de la UGEL Puerto Inca,  
Huánuco, 2019**

Para optar el Título Profesional de

**Ingeniero Administrativo**

Autor:

Bach. Jiménez Smith, Ernesto Julián

Asesor:

1964

Mg. Ricardo Muñoz Muñoz

**Lima - Perú**

**2023**

## Jimenez final

### INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Trabajo del estudiante

3%

2

repositorio.uigv.edu.pe

Fuente de Internet

2%

3

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.unheval.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

Flores Herrera Rosa. "Relación entre el clima organizacional y el síndrome de Burnout en un hospital de tercer nivel", TESIUNAM, 2015

Publicación

1%

6

repositorio.unap.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

hdl.handle.net

Fuente de Internet

<1%

8

ri.ues.edu.sv

Fuente de Internet

<1%

## **Dedicatoria**

El presente trabajo es dedicado a Dios, a mi madre, a mi esposa y a mis hijos, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos

## **Agradecimiento**

A mi alma Mater, la universidad  
Inca Garcilaso de la Vega.

A los docentes de la Facultad de  
Ingeniería Administrativa.

## Índice de Contenido

Índice de Tablas .....	5
Índice de Figuras .....	6
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	10
1.1. Datos generales.....	11
1.1.1. Razón social .....	11
1.1.2. RUC.....	11
1.1.3. Dirección .....	11
1.1.4. Contacto.....	11
1.2. Actividad principal .....	11
1.3. Reseña histórica de la empresa .....	11
1.4. Misión, visión y valores.....	12
1.4.1. Misión.....	12
1.4.2. Visión .....	13
1.4.3. Valores.....	13
1.5. Realidad problemática y objetivos.....	13
1.5.1. Realidad problemática del área del estudio.....	13
1.5.2. Objetivo general .....	18

	4
1.5.3. Objetivos específicos .....	18
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	19
2.1. Marco teórico general .....	20
2.2. Antecedentes del tema .....	23
2.2.1. Antecedentes internacionales .....	23
2.2.2. Antecedentes nacionales .....	24
2.3. Marco teórico específico.....	25
CAPITULO III: APLICACIÓN PROFESIONAL.....	27
3.1. Contexto laboral – situacional.....	28
3.2. Descripción de las actividades realizadas por el bachiller .....	28
CAPITULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA .....	32
4.1. Desarrollo práctico de los aportes del bachiller a la organización .....	33
4.1.1. Desarrollo del Caso.....	33
4.1.2. Aplicación y Análisis.....	35
4.1.3. Registro y Estrategias para la mejora.....	45
CONCLUSIONES.....	47
RECOMENDACIONES.....	48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
ANEXOS.....	52

## Índice de Tablas

Tabla1: Plataformas Digitales en los Procesos de las Actividades del Área de Gestión Administrativa	31
Tabla 2: Tiempo de Producción Realizado por Proceso	33
Tabla 3: Cronograma de Actividades	36
Tabla 4: Cronograma de Capacitación Especializada	39
Tabla 5: Situación del Personal Administrativo Antes de la Prueba Piloto	41
Tabla 6: Situación del Personal Administrativo Después de la Prueba Piloto	42
Tabla 7: Comparación de Indicadores de Eficiencia, Eficacia y Productividad	43

## Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama de la UGEL Puerto Inca	12
Figura 2: Organigrama Funcional de la Dirección de Gestión Administrativa de la UGEL Puerto Inca	14
Figura3. Diagrama Ishikawa	17
Figura 4: Catorce principios de la Teoría Clásica de Fayol	20
Figura 5: Pirámide de Maslow	22
Figura 6: Flujograma del Proceso de Levantamiento de Información de Procedimientos Administrativos	29
Figura 7: Administración de Sistemas Informáticos en Red	30
Figura 8: Plan Piloto de Mejora	37
Figura 9: Comparativo de Indicadores Antes y Después de Prueba Piloto	44
Figura 10: Comparativo de Desempeño Laboral Antes y Después de la Prueba Piloto	45

## RESUMEN

El informe presenta una propuesta de mejora en la capacitación especializada para aumentar el rendimiento laboral del personal institucional. Esta propuesta se sustenta en el hecho de que el personal de esta organización muestra desempeño laboral deficiente en el área administrativa. Ante esta situación se buscó identificar el problema principal. Para tal efecto, se observó al personal con relación a sus competencias en las actividades administrativas y se pudo determinar los puntos de mejora y de qué manera una mejora en la capacitación especializada en el desarrollo de los procesos incidiría en un mejor rendimiento laboral. La metodología de trabajo consistió en recopilar y procesar la información correspondiente a los procesos de las actividades administrativas, para luego analizarlos. De lo analizado se propuso cuatro procesos de mejora a considerarse en la capacitación especializada orientadas al cumplimiento de los objetivos trazados: desarrollo de un nuevo diagrama de flujo de los procesos de las actividades administrativas, creación de aplicativos específicos adicionales a las plataformas en uso para requerimientos nuevos y requerimientos con historial, actualización automática de la base de datos de los usuarios con información de calidad.

Palabras clave; Plan de mejora, capacitación especializada, desempeño laboral.

## **ABSTRACT**

The report presents a proposal for improvement in specialized training to increase the job performance of institutional staff. This proposal is based on the fact that the staff of this organization shows deficient work performance in the administrative area. Given this situation, we sought to identify the main problem. For this purpose, the staff was observed in relation to their competencies in administrative activities and it was possible to determine the points of improvement and how an improvement in specialized training in the development of processes would affect better work performance. The work methodology consisted of collecting and processing the information corresponding to the processes of administrative activities, to later analyze them. From what was analyzed, four improvement processes were proposed to be considered in specialized training aimed at meeting the objectives set: development of a new flow diagram of the processes of administrative activities, creation of specific applications additional to the platforms in use for requirements new and historical requirements, automatic update of the user database with quality information

Keywords; Improvement plan, specialized training, job performance.

## INTRODUCCIÓN

El informe comprende cuatro capítulos relacionados con una propuesta de mejora en la capacitación especializada para aumentar el rendimiento laboral administrativo institucional.

En el Capítulo I, se describe la información general de la organización en estudio, tales como razón social, misión, visión, valores, realidad problemática, objetivos, entre otros.

En el Capítulo II, se puntualiza el marco teórico conformado por bases teóricas y antecedentes nacionales e internacionales que contextualizaron la realización del presente trabajo.

En el Capítulo III, se detalla la aplicación profesional que comprende: contexto laboral – situacional y la descripción de las actividades realizadas.

En el Capítulo IV, se desarrolla la aplicación práctica en términos de descripción del caso y los aportes en el diseño, aplicación, análisis, registro y estrategias de la propuesta de mejora en la capacitación especializada para aumentar el desempeño laboral del personal.

Se presentan finalmente las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

**CAPITULO I: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

## **1.1. Datos generales**

### **1.1.1. Razón social**

Unidad Ejecutora N°306 Educación UGEL Puerto Inca

### **1.1.2. RUC**

20542420261

### **1.1.3. Dirección**

Jr. Shiringueros s/n, Puerto Inca, Huánuco, Perú

### **1.1.4. Contacto**

Prof. Marleny Ifra Caldas Cajas

## **1.2. Actividad principal**

Gestión educativa en la provincia de Puerto Inca, Huánuco.

## **1.3. Reseña histórica de la empresa**

Por Resolución Ejecutiva Regional N°1982-2011-GRH/PR se crea como instancia educativa descentralizada del Gobierno Regional de Huánuco. Su propósito es ejecutar las políticas educativas regionales y nacionales en coordinación con los Gobiernos Locales y las organizaciones sociales públicas y privadas de la provincia Puerto Inca.

El organigrama general de la UGEL Puerto Inca es el siguiente:

**Figura 1**

*Organigrama de la UGEL Puerto Inca*



*Nota.* Gráfico tomado del Reglamento de Organización y Funciones del año 2021 de la Unidad de Gestión Educativa Puerto Inca

## 1.4. Misión, visión y valores

### 1.4.1. Misión

Entidad promotora del mejoramiento del servicio educativo con elevados niveles de calidad, equidad y accesibilidad en atención a las demandas de la población.

### **1.4.2. Visión**

La visión es que la provincia de Puerto Inca llegue a ser líder en educación con efectiva contribución a la comunidad.

### **1.4.3. Valores**

Los valores que establece la UGEL Puerto Inca son: Honestidad, Respeto, Compromiso, Justicia.

## **1.5. Realidad problemática y objetivos**

### **1.5.1. Realidad problemática del área del estudio**

La nueva administración de la UGEL considera imprescindible mejorar la imagen de esta institución ante la sociedad, debido a las frecuentes quejas de los usuarios por la insatisfacción en la calidad del servicio prestado. Ellos hacen referencia, principalmente, a que la solución de sus demandas se hace fuera del tiempo programado por la propia UGEL, añadiéndose la limitada capacidad de atención que se les brinda.

Las nuevas autoridades consideran que esta institución no viene ofreciendo servicios de calidad a los usuarios, por lo que se necesita personal capacitado que garantice mejores resultados. Durante mucho tiempo se ha dejado de lado la importancia de desarrollar capacitación especializada para el personal técnico y profesional de esta organización.

El director del Área de Gestión Administrativa es responsable de las funciones siguientes: administración de personal, desarrollo del potencial humano, administración financiera y administración de los bienes y servicios.

Se cuenta con nueve personas incluido el director, un Contador, un Especialista Administrativo, dos Técnicos Administrativos, una Secretaria, dos Oficinistas, y un trabajador de servicio.

Los procesos técnicos de las funciones administrativas se realizan en directa coordinación con las instancias administrativas de educación de la provincia de Puerto Inca. A continuación mostramos el organigrama de la Área en mención.

## Figura 2

*Organigrama Funcional de la Dirección de Gestión Administrativa de la UGEL Puerto*

*Inca*



**Nota.** Gráfico tomado del Reglamento de Organización y Funciones del año 2021 de la Unidad de Gestión Educativa Puerto Inca

Las funciones relacionadas al desarrollo del talento humano están a cargo de un Especialista Administrativo y un Técnico Administrativo, los cuales cumplen las

actividades de capacitación requeridas por la UGEL, de manera limitada incidiendo débilmente en el buen rendimiento laboral.

El personal profesional y técnico trabaja por la modalidad de Contrato Administrativo, en su mayoría es de la costa y renuncia a los pocos meses por diversas razones, entre ellas, por estar en una provincia ubicada en la selva del Perú alejada de su residencia familiar, la remuneración no compensa con los gastos personales y familiares.

El nuevo personal contratado presenta serias limitaciones en el manejo de las plataformas digitales de gestión administrativa.

Esta situación determina deficiente atención al usuario, presentándose, entre otras, las siguientes evidencias:

Incremento de reclamos de directivos, profesores y auxiliares de los centros educativos, principalmente con respecto a la expedición del Informe Escalafonario.

Constantes quejas de parte de los docentes con respecto a la regulación de otorgamiento de respuesta sobre Informe Legal de Permuta.

Denuncias por incumplimiento de las prescripciones establecidas de acuerdo a la Ley 27444.

Pérdida de carpetas escalafonarias que ha dado lugar a graves denuncias.

Reclamos por demoras en la regulación de otorgamiento de la Resolución pertinente por 25 y 30 años de servicios oficiales al Estado.

Reclamos de los directores por la demora en la atención de sus solicitudes.

Las principales causas del bajo rendimiento administrativo en la atención de los usuarios, son las siguientes:

El personal no cuenta con el perfil actualizado del puesto.

El personal presenta limitaciones en la aplicación de la plataforma del sistema informático pertinente.

El personal que trabaja en la Oficina de Escalafón tiene limitaciones técnicas en el manejo del pertinente sistema informático.

Falta feedback entre los jefes y subordinados.

Se desconoce las reales necesidades de capacitación especializada.

Se colige la necesidad de capacitación especializada, para el aumento del desempeño laboral de este personal.

A continuación se presenta el Diagrama Causa - Efecto (Ishikawa) a fin de visualizar gráficamente las posibles causas del deficiente rendimiento laboral administrativo institucional.

Figura 3

Diagrama Ishikawa



*Nota.* Mediante el Diagrama Causa - Efecto (Ishikawa) se visualiza las posibles causas del deficiente rendimiento laboral administrativo institucional.

### **1.5.2. Objetivo general**

Proponer mejoras en la capacitación especializada para aumentar el desempeño laboral del personal de la UGEL Puerto Inca, Huánuco 2019.

### **1.5.3. Objetivos específicos**

Proponer mejoras en la capacitación especializada para aumentar la eficiencia del personal de la UGEL Puerto Inca, Huánuco 2019.

Proponer mejoras en la capacitación especializada para aumentar la eficacia del personal de la UGEL Puerto Inca, Huánuco 2019.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

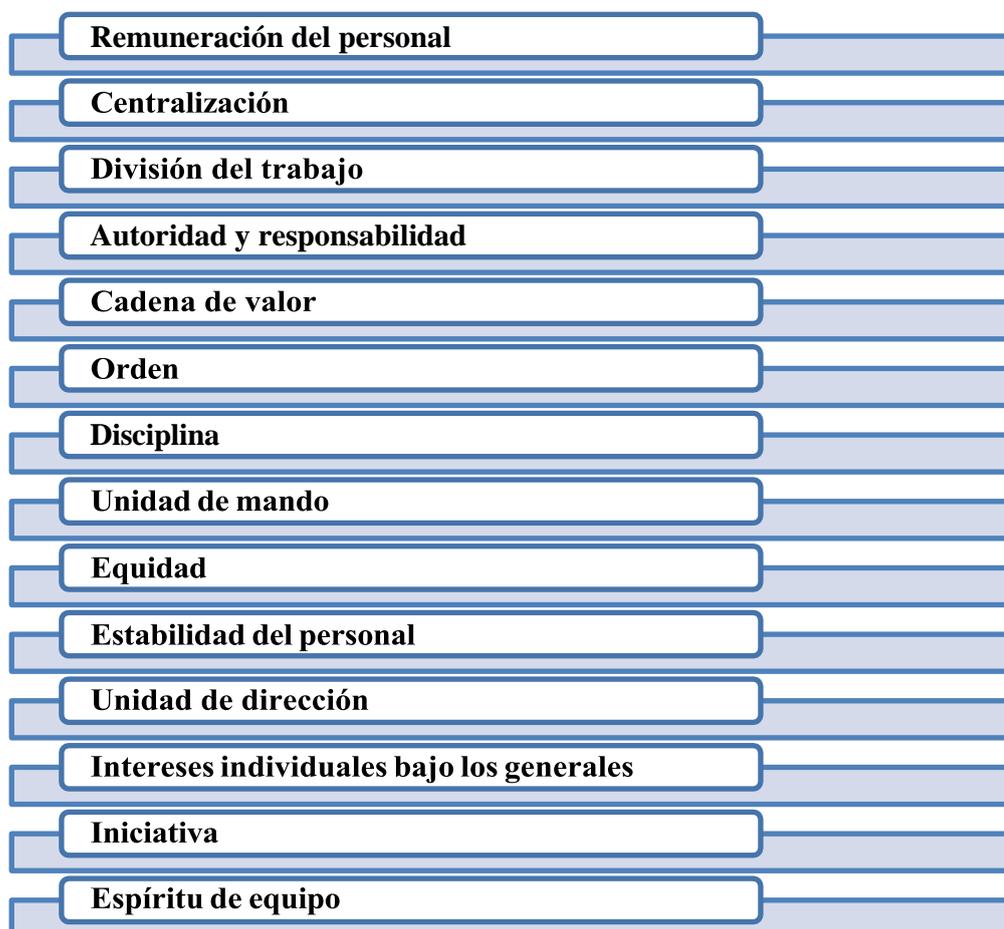
## 2.1. Marco teórico general

### Teoría clásica de Fayol.

Hurtado, D. (2008) señala, Fayol considera que para garantizar la eficiencia de la empresa se debe tomar en cuenta todos sus elementos como un todo organizacional. Esta teoría aporta catorce principios para el ejercicio de la administración, los que se indican a continuación:

#### Figura 4

*Catorce Principios de la Teoría Clásica de Fayol*



*Nota.* Los catorce principios de la Teoría Clásica de Fayol citados en Hurtado, D. (2008).

## **Teoría del comportamiento organizacional**

Chiavenato, I. (2011) señala que el comportamiento humano tiene directa relación con las acciones administrativas, porque trata de la interacción de los individuos en sus diferentes contextos. En una empresa, es un enfoque fundamental para entender el comportamiento del trabajador y determinar las acciones que permitan elevar su rendimiento.

### **Teoría “X”**

Chiavenato, I. (2011) expresa que esta teoría asume que las personas evitaran trabajar ya que les disgusta hacerlo, poseen pocas ambiciones y son irresponsables. Son indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio. Las retribuciones por su trabajo no los animan a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización. Los directivos tienen que hacer algunas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que cumplan con las tareas asignadas.

### **Teoría “Y”**

Chiavenato, I (2011) señala que esta teoría se sustenta en el supuesto de que la gente no es perezosa, solo requieren que potencialicen sus capacidades para su normal rendimiento.

### **Teoría “Z”**

Chiavenato, I (2011) señala que William Ouchi propuso la Teoría “Z”. Esta teoría afirma que no es posible separar la vida personal del trabajador de su vida laboral. Para entender el comportamiento del trabajador debe considerarse ambos factores. Para elevar la productividad empresarial se debe evaluar el desempeño laboral desde la perspectiva humanista, considerando que como seres humanos los trabajadores se ven afectados por los diferentes contextos por los que transita.

## **Teoría de las relaciones humanas**

Chiavenato, I (2011) plantea esta teoría considera que el objetivo principal de la organización es maximizar la productividad, considerando para ello la mejora en las condiciones sociales del trabajador.

### **Teoría de la jerarquía de las necesidades.**

Chiavenato (2011) esta teoría considera que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles. Una vez satisfecha la primera, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. A continuación mostramos la Pirámide de Maslow.

### **Figura 5**

Pirámide de Maslow



*Nota.* Gráfico de la Pirámide de Maslow tomado de la Enciclopedia Digital Psicología "Mente & Comprtamiento"

## 2.2. Antecedentes del tema

### 2.2.1. Antecedentes internacionales

Según Rodríguez, E., & Vega, G. (2019) *Estudio de la necesidad del uso de las TIC para la capacitación en el tema Gestión de Inventario desde el puesto de trabajo*. Revista Referencia Pedagógica. Concluye que son pocas las referencias acerca de esta temática. Plantea que si la capacitación se orienta a propósitos de competencia específica, puede mejorar el rendimiento laboral desde el puesto de trabajo. Para ello, se considera realizar un buen diagnóstico y adecuada planificación en los procesos especializados de mejora para lograr eficiencia y eficacia laboral.

Según Muñoz, L & Eldis, C. (2022) *Estado de formación y desarrollo en gestión educativa de los directores escolares. Caso de estudio distrito de educación Manta*. Concluye que, el personal directivo a cargo de la administración educativa presenta escasas habilidades autónomas adquiridas y severas deficiencias en la gestión directiva. Plantea que ellos requieren capacitación especializada y de actualización permanente, para mejorar su desempeño laboral.

Según Navarrete, M. (2018) *La Capacitación del Personal y el Desempeño Laboral*. (Trabajo de Investigación de post grado en Ciencias Administrativas) Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Concluye que, los trabajadores suelen demostrar desempeño incorrecto de sus funciones. Plantea que es necesario realizar un proceso de capacitación desde el conocimiento inductivo básico hasta el que corresponde al puesto específico de trabajo. Considera que un plan de capacitación integral y de desarrollo continuo es factor diferenciador de la competencia, porque se busca brindar la mejor experiencia al público.

Obando, M. (2020). *Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria*. Revista Eca Sinergia. Concluye que una empresa es competitiva cuando tiene un equipo capacitado que conoce la cultura empresarial. Plantea que la capacitación es valedera cuando tiene aplicación práctica y está dirigida a las necesidades específicas.

### 2.2.2. Antecedentes nacionales

Según Maizondo, F., & Hidalgo, I. (2021) *Modernización y Calidad del Servicio en la UGEL N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019*. Concluye que modernizar la UGEL 01 en términos de gestión viene mejorando el servicio de atención al usuario. Considera que esta mejora está dejando atrás la cultura burocrática tradicional caracterizada por procedimientos y trámites engorrosos. Se estima que este cambio ha simplificado procedimientos considerando como prioridad el servicio a favor del usuario y determinando que la UGEL vaya logrando cumplir a cabalidad su misión y visión.

Según Cotrina, J. (2019) *La capacitación y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 02, El Porvenir 2018*. Concluye que el rendimiento laboral está acorde con el grado de capacitación especializada. Recomienda invertir en programas de capacitación que transmitan actitudes y conocimientos específicos, para mejorar sus habilidades y destrezas en su realización laboral. Plantea que los jefes deben retroalimentar periódicamente con recomendaciones a sus trabajadores para lograr estándares adecuados.

Según Vilcas, I. (2019) *La capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en el año 2018*. Concluye, los trabajadores administrativos presentan su realización laboral de manera eficiente cuando han recibido una capacitación práctica y adecuada. Recomienda que la capacitación sea periódica y continua, técnica y sociocultural, para activar en el trabajo los valores humanos.

Según Linares, M., & Saavedra, R. del P. (2019) *Programa de Capacitación para fortalecer las competencias laborales del personal de la UGEL Chiclayo, 2019*. (Tesis de licenciatura en Administración Pública). Concluye que el nivel realización laboral de los trabajadores es heterogéneo, se carece de un programa de capacitación institucional y que algunos profesionales y técnicos se capacitan con sus propios recursos.

### 2.3. Marco teórico específico

**Proceso de mejora.** Manera efectiva de lograr cambios positivos a nivel de personas, organizaciones o actividades. La vida es un proceso dinámico y en constante evolución que permite las posibilidades de mejora. Este proceso consiste en identificar el área de mejora, hacer un plan para realizar el cambio, ejecutar el plan, verificar los resultados y corregir las desviaciones (Vara, 2014).

**Capacitación especializada.** Es una herramienta efectiva, para aprender nuevos conocimientos y dominar habilidades específicas orientadas a lograr una mayor competencia profesional (Cota, 2017).

**Desempeño laboral.** Es el comportamiento y conducta observados en la persona al realizar su trabajo. Tiene características individuales en orden actitudinal y en factores operativos, entre los primeros se pueden mencionar disciplina, responsabilidad, interés, creatividad, capacidad de realización; entre los segundos tenemos liderazgo, conocimiento del trabajo, habilidades, destrezas, capacitación para el trabajador, trabajo en equipo, calidad (Queipo & Useche, 2002).

**Eficacia laboral.** Es la capacidad de conseguir el objetivo institucional en el tiempo programado sin importar los recursos utilizados. Por ejemplo, realizaría 100 unidades de un producto de acuerdo a la programación establecida de 8 horas sin considerar la cantidad de recursos insumidos (Mori & Fernández, 2018).

**Eficiencia laboral.** Es lograr el objetivo institucional con menos tiempo y menos recursos. Una persona eficiente, por ejemplo, realizaría 100 unidades de un producto en 6 horas con menos recursos al optimizar los recursos utilizados (Mori & Fernández, 2018).

**TUPA.** Es el procedimiento relacionado con los trámites administrativos que los usuarios deben realizar ante las diferentes dependencias públicas del MINEDU. (MINEDU. 2019).

**NEXUS.** Es una plataforma creada para la gestión del personal del sector Educación. Permite tener el inventario de las plazas de las Instituciones Educativas MINEDU, (2023).

**Sistema Integrado de Gestión de Personal.** Es un registro administrativo digital de información académica, trayectoria laboral y profesional del profesor o auxiliar de educación, contenido en el legajo personal (MINEDU, 2020).

**SIGA.** Es una plataforma informática para la gestión administrativa del Estado (Ceprocon, 2022)

**SIAF.** Es la plataforma informática del sistema integrado de administración financiera del Estado, única y obligatoria a nivel nacional (EPG Universidad Continental, 2018)

### **CAPITULO III: APLICACIÓN PROFESIONAL**

### **3.1. Contexto laboral – situacional**

Los problemas constantes con mayor relevancia están relacionados con las respuestas extemporáneas a las solicitudes de expedición de Informe Escalafonario, reconocimiento de beneficios económicos impagos y pasajes en comisión de servicios. Otro problema importante es la débil cultura organizacional, que determina en el trabajador realizar sus labores como mejor le parece con logros de poca eficiencia y eficacia.

Las demoras en la atención a las solicitudes se deben mayormente al deficiente manejo de las plataformas digitales por parte del trabajador. Al no atenderse las necesidades de capacitación especializada dentro de la UGEL, el personal está desmotivado y sin compromiso institucional. Esta situación genera la inadecuada atención al usuario y en consecuencia las airadas protestas y quejas.

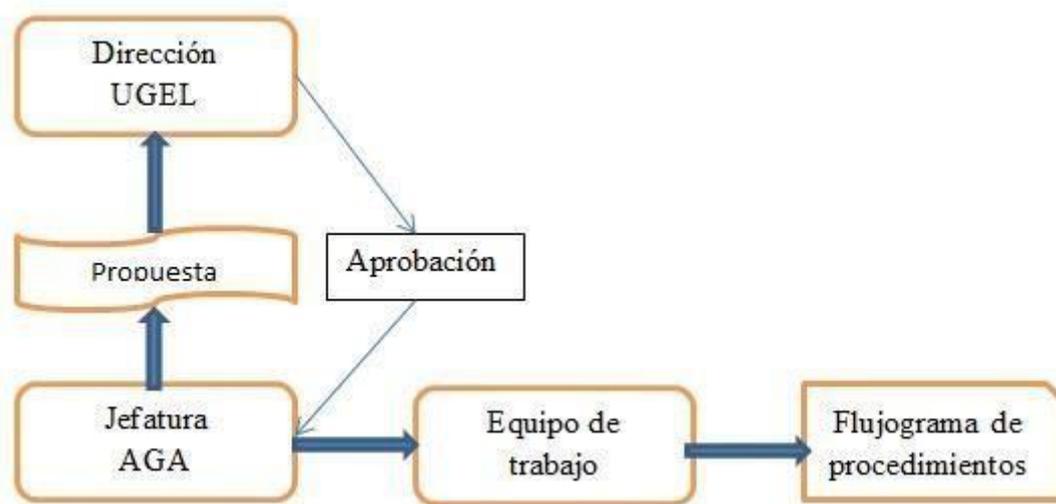
### **3.2. Descripción de las actividades realizadas por el bachiller**

Frente al referido contexto laboral, el responsable del Área de Gestión Administrativa (AGA) propone a la Dirección de la UGEL, un Plan de mejora en la capacitación especializada, con el propósito de aumentar el rendimiento laboral de los trabajadores. Con la propuesta aceptada, se conforma un equipo de trabajo para el levantamiento de los procedimientos de las actividades que desarrolla el AGA.

El equipo de trabajo está conformado por un Contador, un Especialista Administrativo y un Técnico Administrativo. Durante un mes de trabajo se levantaron los flujogramas de procedimientos de diez actividades propias del AGA. Este trabajo se coordinó con especialistas con experiencia en gestión administrativa.

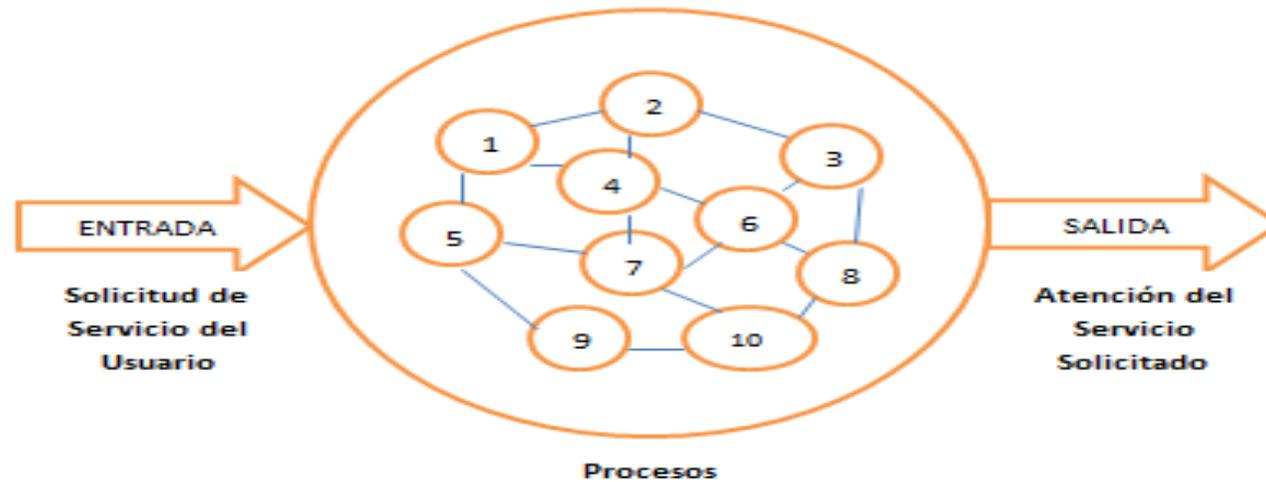
**Figura 6**

*Flujograma del Proceso de Levantamiento de Información de Procedimientos Administrativos.*



*Nota.* Procedimiento administrativo seguido para la aprobación de la propuesta de mejora y la conformación del equipo de trabajo para el proceso de levantamiento de información de los procedimientos administrativos.

Este estudio permitió identificar los aspectos específicos a tratar en la capacitación especializada como se muestra en la Figura 7.

**Figura 7***Administración de Sistemas Informáticos en red*

*Nota.* Los sistemas informáticos en red incluyen: 1. Sistema de Trámite Documentario, 2. Sistema SEACE-OSCE, 3. Sistema de Control Patrimonial, 4. Sistema de Escalafón, 5. Sistema de Planillas, 6. Sistema NEXUS, 7. Sistema de Tesorería, 8. SIAF, 9. Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), 10. SUNAT.

**Tabla 1**

*Plataformas Digitales en los Procesos de las Actividades del Área de Gestión Administrativa*

N°	Proceso	Plataforma Digital
1	Adquisición de bienes y contratación de servicios	Sistema de Trámite Documentario y sistema SEACE-OSCE
2	Baja y enajenación de bienes patrimoniales de las instituciones educativas	Sistema de Trámite Documentario y Sistema de Control Patrimonial
3	Expedición de Informes Escalafonarios	Sistema de Trámite Documentario y Sistema de Escalafón
4	Expedición de pase de UGEL	Sistema de Trámite Documentario y Sistema de Escalafón
5	Licencias sin goce de haber	Sistema de Trámite Documentario y Sistema de Planillas
6	Otorgamiento de subsidio por sepelio y luto	Sistema de Trámite Documentario y Sistema NEXUS
7	Reprogramación de cheques anulados por vencimiento	Sistema de Trámite Documentario, Sistema de Tesorería, SIAF
8	Reconocimiento de beneficios económicos impagos	Sistema de Trámite Documentario y Sistema de Planillas
9	Asignación de viáticos y pasajes en comisión de servicios	Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA), SIAF
10	Rendición de cuentas de gastos por otorgamiento de viáticos y pasajes	SIGA, Sistema de Tesorería, SUNAT

*Nota.* Estos diez procesos requieren de la utilización de plataformas digitales para su interconexión con los órganos rectores del sistema administrativo estatal.

## **CAPITULO IV: APLICACIÓN PRÁCTICA**

## 4.1. Desarrollo práctico de los aportes del bachiller a la organización

### 4.1.1. Desarrollo del Caso

Teniendo en cuenta la situación problemática y las causas que determinan el rendimiento laboral deficiente del personal institucional administrativo, se procedió a determinar los puntos de demora en las actividades que le competen a esta Área.

**Tabla 2**

*Tiempo de Producción Realizado por Procesos*

N°	Procesos	Tiempo de Producción Realizado (Días)	Tiempo de Producción Perdido (Días)
1	Adquisición de bienes y contrataciones de servicios	42	5
2	Baja y enajenación de bienes patrimoniales de las Instituciones Educativas	35	7
3	Expedición de informe escalafonario	4	1
4	Expedición de pase de UGEL	4	1
5	Licencias sin goce de haber	20	3
6	Otorgamiento de subsidio por sepelio y luto	18	6
7	Reprogramación de cheques anulados por vencimiento	16	4
8	Reconocimiento de beneficios económicos impagos	28	4
9	Asignación de viáticos y pasajes en comisión de servicios	2.5	0.5
10	Rendición de cuentas de gastos por otorgamiento de viáticos y pasajes	2.5	0.5

*Nota.* Se consideró como referencia comparativa indicadores estándar del Ministerio de Educación en cada proceso, para determinar el tiempo de producción perdido que se enlaza a diversas causas, principalmente por las limitaciones del personal en el uso de los sistemas aplicativos digitales.

## **Comunicación de la propuesta de mejora**

Luego del estudio detallado de la manera de trabajar de los actores en el proceso de cada actividad se procedió a comunicar al personal del área el desarrollo de una propuesta de mejora. Se solicitó la máxima colaboración para que el plan fuera exitoso. El personal se manifestó a favor de la mejora en el desarrollo de los procesos y se comprometió a participar resueltamente.

Se informó al personal que previo a las actividades de mejora de los procesos se realizaría la capacitación especializada del personal considerando las buenas prácticas en el uso de las plataformas digitales. Las mejoras en los procesos consisten en lo siguiente:

Desarrollo de un nuevo diagrama de flujo de los procesos de todas las actividades que corresponden al Área de Gestión Administrativa.

Creación de aplicativos específicos adicionales a las plataformas en uso para requerimientos nuevos y requerimientos con historial.

Actualización automática de la base de datos de los usuarios.

Evaluación de la calidad de información de los usuarios.

### **Desarrollo de un nuevo diagrama de flujo de los procesos de todas las actividades que corresponden al Área de Gestión Administrativa**

El nuevo flujograma por proceso trabajado por el equipo de flujogramas de procedimientos presenta una mayor dinámica de trabajo, es más expeditivo, con medición promedio de tiempo. Además, se han redefinido algunas actividades y se ha asignado responsable directo por cada una de ellas. Se han acortado algunos pasos en el proceso de las actividades.

### **Creación de aplicativos específicos adicionales a las plataformas en uso para requerimientos nuevos y requerimientos con historial**

Estos aplicativos adicionales responden a los requerimientos específicos para usuarios que son atendidos por primera vez. Esta información se reutiliza en solicitudes recurrentes del usuario, permitiendo la reducción de tiempo en su atención y posibilita asegurar una gestión eficiente.

### **Actualización automática de la base de datos de los usuarios**

Se trata de tener una base de datos actualizada y confiable de usuarios, para su ubicación automática cuando requieran un bien o servicio. Esta central informativa es producto de la integración de los módulos informáticos del Área de Gestión Administrativa. Si el usuario es nuevo automáticamente lo registrará el sistema con todos los campos requeridos, entre ellos RUC, DNI, Dirección, Celular, Correo, escalafón.

### **Evaluación de la calidad de información de los usuarios**

Con la actualización automática de los datos del usuario, se hace previsible su expeditiva atención. Este proceso no existía en la UGEL. El sistema, al detectar la conformidad del bien o servicio, dispara una alerta a la jefatura del Área para el cumplimiento de la evaluación que debe ser realizada en las próximas 48 horas, de no realizarse la evaluación en el tiempo requerido se disparará una alerta a la jefatura respectiva.

#### **4.1.2. Aplicación y Análisis**

Para el aumento del rendimiento laboral del personal del Área de Gestión Administrativa de la institución, se siguió el cronograma de trabajo que se observa en la Tabla 3.

**Tabla 3***Cronograma de Actividades*

N°	Actividad	Mes del Año 2019
1	Propuesta de mejora presentada a la Dirección de la UGEL y su respectiva aprobación	Enero
2	Estudio de la situación problemática	Febrero
3	Diseño del Plan de mejora y capacitación especializada del personal	Marzo
4	Implementación del Plan Piloto de Mejora	Abril-Setiembre
5	Evaluación del Plan Piloto de mejora	Octubre

*Nota.* En el mes de marzo del año 2019 se realizó la capacitación especializada del personal para sustentar el desarrollo del Plan Piloto de Mejora.

**Figura 8***Plan Piloto de Mejora***Actividades del Área de Gestión Administrativa de la UGEL Puerto Inca**

Administración de personal, desarrollo del potencial humano, administración financiera y administración de los bienes y servicios.

**Justificación**

La mejora en la capacitación especializada ayuda a optimizar los procesos de gestión en el marco operativo de las plataformas digitales establecidas por el Ministerio de Educación y el Ministerio de Economía y Finanzas.

**Objetivos del Plan****Objetivo General**

Proponer mejoras en la capacitación especializada para aumentar el desempeño laboral del personal de la UGEL Puerto Inca, Huánuco 2019.

**Objetivos Específicos**

Proponer mejoras en la capacitación especializada para aumentar la eficiencia del personal de la UGEL Puerto Inca, Huánuco 2019.

Proponer mejoras en la capacitación especializada para aumentar la eficacia del personal de la UGEL Puerto Inca, Huánuco 2019.

**Meta**

Capacitar al 100% del personal del Área de Gestión Administrativa, adicionalmente los técnicos administrativos de las otras áreas: Pedagógica e Institucional.

**Estrategia de la Capacitación Especializada**

Desarrollo de casos prácticos usando las plataformas digitales.

Actividades lúdicas

Evaluación del conocimiento práctico del uso de las plataformas digitales.

**Acciones a Desarrollar**

Las acciones para desarrollar el Plan de Mejora en la Capacitación Especializada están

respaldadas por los softwares de las plataformas digitales proporcionadas por el Ministerio de Educación y Ministerio de Economía y Finanzas que permitirán al personal del Área de Gestión Administrativa de la UGEL Puerto Inca aumentar su desempeño laboral. La metodología de capacitación es mediante talleres participativos y aplicando las plataformas digitales con casos reales.

<b>Campos de capacitación</b>	<b>Temas de capacitación</b>	<b>Periodicidad</b>
<b>Específicos</b>	Inducción: Buenas prácticas en la aplicación de las plataformas digitales.	Una vez al año
	Capacitación en la aplicación del Sistema de Trámite Documentario.	Una vez al año
	Capacitación en la aplicación del Sistema SEACE - OSCE	Una vez al año
	Capacitación en la aplicación del Sistema de Control Patrimonial.	Una vez al año
	Capacitación en la aplicación del Sistema de Escalafón.	Una vez al año
	Capacitación en la aplicación del Sistema de Planillas.	Una vez al año
	Capacitación en la aplicación del Sistema NEXUS	Una vez al año
	Capacitación en la aplicación del Sistema de Tesorería.	Una vez al año
	Capacitación en la aplicación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)	Una vez al año
	Capacitación en la aplicación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA).	Una vez al año
Capacitación en la aplicación del Sistema Tributario de SUNAT.	Una vez al año	

---

### **Recursos**

---

<b>Humanos</b>	Participantes, facilitadores y expositores especializados en los temas
<b>Materiales</b>	Infraestructura, mobiliario y equipo, documentos técnicos, alimentación.
<b>Servicios</b>	Internet, telefonía, sistemas informáticos.
<b>Financiamiento</b>	Recursos públicos destinados para la capacitación presupuestados en la UGEL Puerto Inca.

*Nota.* Este es el Perfil del Plan Piloto de Mejora.

La Capacitación Especializada se realizó de acuerdo al cronograma que se indica en la Tabla 4.

#### **Tabla 4**

##### *Cronograma de la Capacitación Especializada*

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Mes de Marzo 2019</b>
1	<b>Inducción: Buenas prácticas en la aplicación de las plataformas digitales</b> Buenas prácticas en Internet, entornos digitales, veracidad de la información, tipos y funciones de las plataformas digitales, seguridad digital, motores de búsqueda, antivirus, entidades rectoras de las aplicaciones digitales de la administración pública.	Sábado 02
2	<b>Capacitación en la aplicación del Sistema de Trámite Documentario.</b> Administración y soporte funcional del Sistema, copias de seguridad periódicas. Aplicación práctica del Sistema	Domingo 03
3	<b>Capacitación en la aplicación del Sistema SEACE – OSCE</b> Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado. Registro Nacional de Proveedores Aplicación práctica del sistema.	Sábado 09

4	<b>Capacitación en la aplicación del Sistema de Control Patrimonial.</b> Registro patrimonial Aplicación práctica del sistema	Domingo 10
5	<b>Capacitación en la aplicación del Sistema de Escalafón</b> Registro administrativo digital. Legajo personal. Aplicación práctica	Sábado 16
6	<b>Capacitación en la aplicación del Sistema Único de Planillas.</b> Sistema Integrado de Gestión de Personal del Sector Educación – AYNI. Aplicación práctica del sistema.	Domingo 17
7	<b>Capacitación en la aplicación del Sistema NEXUS</b> Código modular institucional Aplicación práctica del sistema.	Sábado 23
8	<b>Capacitación en la aplicación del Sistema de Tesorería.</b> Manual de procedimientos de la Oficina de Tesorería. Aplicación práctica del sistema.	Domingo 24
9	<b>Capacitación en la aplicación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)</b> Administración Presupuestal, Financiera y Patrimonial del Sector Público. Aplicación práctica del sistema.	Sábado 30
10	<b>Capacitación en la aplicación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA).</b> Usuario y contraseña de acceso. Aplicación práctica del sistema.	Domingo 31
11	<b>Capacitación en la aplicación del Sistema Tributario de SUNAT.</b> Usuario y contraseña de acceso. Aplicación práctica del sistema.	Domingo 31
12	Clausura del evento de capacitación.	Domingo 31

*Nota.* La capacitación especializada se realizó utilizando las plataformas digitales instaladas en los equipos informáticos de la institución.

Tabla 5

*Situación del Personal Administrativo Antes de la Prueba Piloto*

<b>Procesos</b>	<b>Tiempo de Producción Previsto (días)</b>	<b>Tiempo Producción Realizado (días)</b>	<b>Tiempo de Producción Perdido (días)</b>	<b>Eficacia (%)</b>	<b>Eficiencia (%)</b>	<b>Efectividad (%)</b>
<b>1</b>	37	42	5	86	73	63
<b>2</b>	28	35	7	75	50	38
<b>3</b>	3	4	1	67	33	22
<b>4</b>	3	4	1	67	34	23
<b>5</b>	17	20	3	82	65	53
<b>6</b>	13	18	6	62	15	93
<b>7</b>	12	16	4	67	33	22
<b>8</b>	24	28	4	83	67	56
<b>9</b>	2	2.5	0.5	75	50	38
<b>10</b>	2	2.5	0.5	75	50	38

*Nota.* La numeración de los procesos en la presente tabla corresponde a la descripción establecida en la Tabla 1.

El tiempo de producción previsto corresponde a una meta de tiempo promedio para realizar el proceso de la actividad. El tiempo de producción realizado es el que utiliza el personal para realizar el proceso de la actividad. El tiempo de producción perdido es el que se deja de utilizar en el proceso de la actividad por diversas razones.

El indicador de eficacia indica el nivel de logro de la meta sin considerar la cantidad del recurso tiempo utilizado. El indicador de eficiencia indica el nivel de logro de la meta considerando como referencia el tiempo promedio estimado y los recursos utilizados para en el proceso de la actividad.

Tabla 6

*Situación del Personal Administrativo Después de la Prueba Piloto*

Procesos	Tiempo de Producción Previsto (días)	Tiempo Producción Realizado  (días)	Tiempo de Producción Perdido (días)	Eficacia (%)	Eficiencia (%)	Efectividad (%)
1	37	36	-1	97	100	97
2	28	27	-1	96	100	96
3	2	2	0	100	100	100
4	3	3	0	100	100	100
5	17	16	-1	94	100	94
6	13	12	-1	92	100	92
7	12	10	-2	83	100	83
8	24	22	-2	92	100	92
9	2	2	0	100	100	100
10	2	2	0	100	100	100

*Nota.* Esta medición se realizó en el mes de octubre del año 2019, luego de la aplicación del Plan Piloto durante los meses de abril a setiembre de 2019. La numeración de los procesos en la presente tabla corresponde a la descripción establecida en la Tabla 1.

**Análisis comparativo**

Se realizó el análisis comparativo de la medición de los indicadores, con los siguientes resultados:

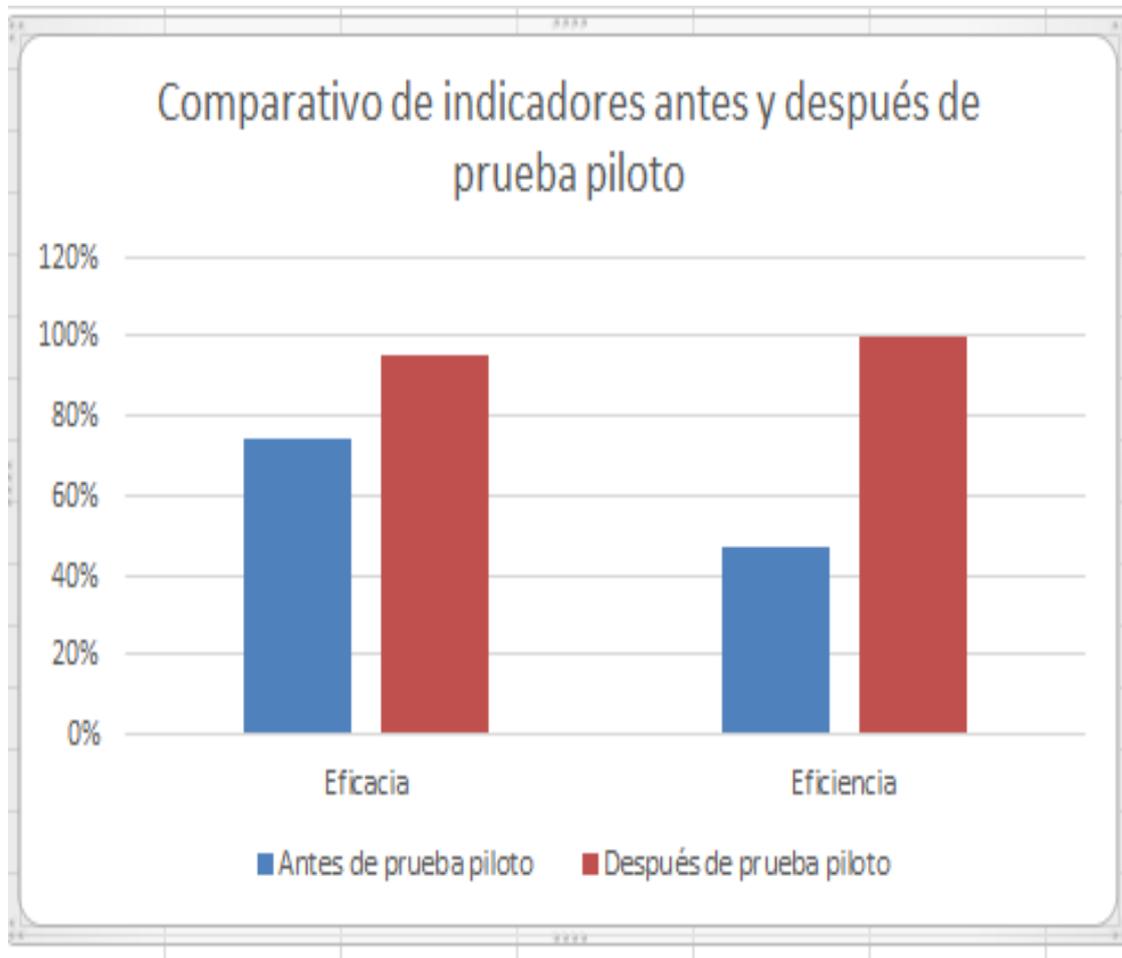
**Tabla 7***Comparación de Indicadores de Eficiencia, Eficacia y Productividad*

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Situación Antes de la Prueba Piloto</b>	<b>Situación Después de la Prueba Piloto</b>
Desempeño laboral	Eficiencia	47%	100%
Desempeño Laboral	Eficacia	74%	95%
Productividad	Eficiencia x Eficacia	35%	95%

*Nota.* Se observan resultados positivos después de la aplicación de la Prueba Piloto

Para una mejor comprensión de los resultados estos también se presentan en forma gráfica.

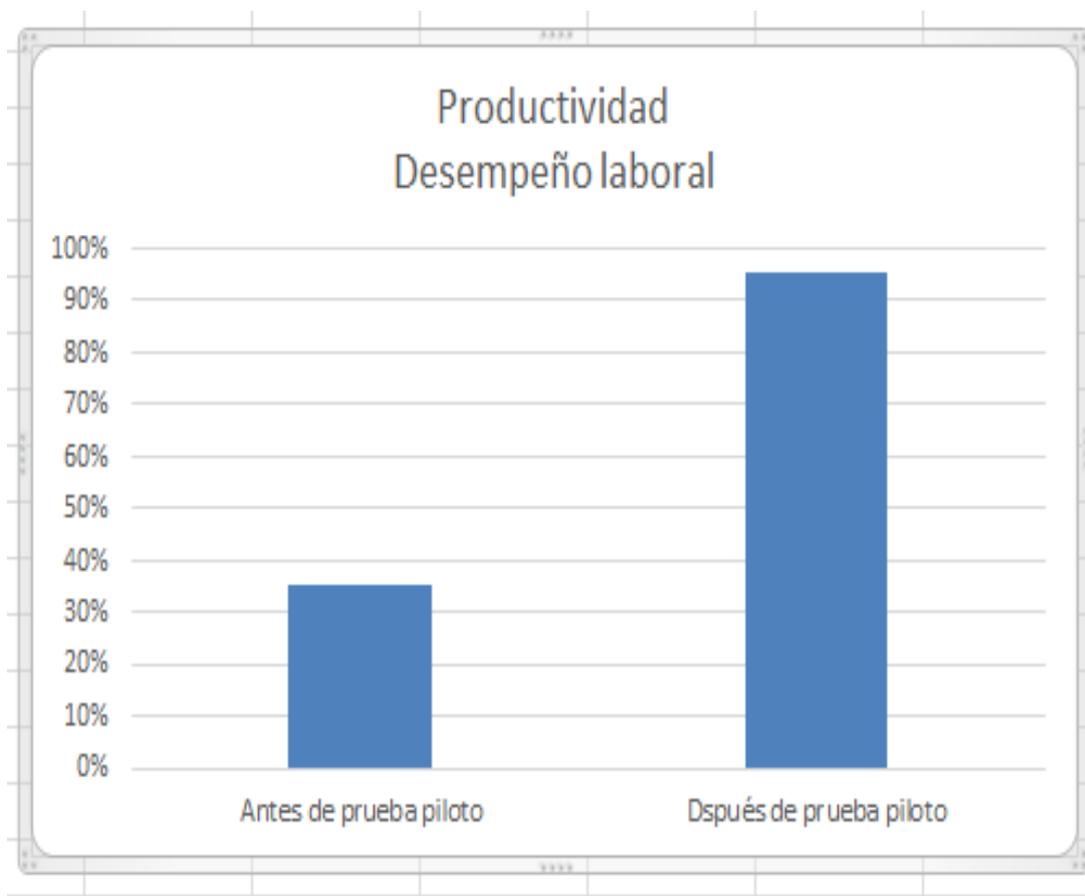
Figura 9

*Comparativo de Indicadores Antes y Después de la Prueba Piloto*

*Nota.* La evaluación después de la Prueba Piloto evidencia que la eficiencia es el indicador predominante en el desempeño laboral del personal administrativo.

**Figura 10**

*Comparativo del Desempeño Laboral Antes y Después de la Prueba Piloto*



*Nota.* El desempeño laboral del personal administrativo después de la prueba piloto ha sido categóricamente superior con relación a los resultados de la evaluación antes de la prueba piloto.

#### **4.1.3. Registro y Estrategias para la mejora**

Considerando las mejoras al comparar las situaciones de antes y después de la prueba piloto se aprecia lo siguiente:

La UGEL tiene establecido que los indicadores deben estar por encima del 90% para ser considerados como aceptables. Luego de aplicar el plan de mejora los 2 indicadores medidos, eficacia y eficiencia, ambos cumplen con la meta prevista y también con la

productividad que ha registrado el 95%. Ambos indicadores han mejorado notablemente con respecto a la situación antes del plan de mejora.

El indicador de eficiencia registra rendimiento de 100% que es la medida ideal. La pérdida de tiempo por acción de la atención a los expedientes ha desaparecido.

### **Estrategia para la mejora continua**

Seguir monitoreando el proceso de gestión de las actividades, para identificar los problemas y tomar la acción correspondiente de manera oportuna, a fin de mantener el alto nivel de productividad alcanzado

Identificar las necesidades principales de los usuarios y seguir coordinando con el personal sobre sus procedimientos de trabajo y de qué manera poder ayudarlos para que realicen sus requerimientos con el tiempo necesario para efectuar una atención exitosa.

Seguir monitoreando el uso del tiempo en el desarrollo de las actividades, a fin de ubicar alguna oportunidad de mejora.

Identificar nuevos indicadores de medición de gestión de expedientes en el proceso de las actividades, para la mejora continua orientada a la atención de calidad del usuario.

## CONCLUSIONES

1. Se propuso un plan de mejora en la capacitación especializada para el aumento del desempeño laboral del personal, se observó en la prueba piloto dicho aumento. La productividad antes de la prueba piloto era de 35% y después de la prueba piloto se logró el 95%. El aumento de la productividad es 60%.
2. La propuesta de mejora de acuerdo al plan piloto permitió observar que antes de la prueba piloto la eficiencia alcanzaba un 47% y después de la prueba piloto se obtuvo una medición de 100%, obteniéndose una mejora de 53% en la eficiencia.
3. La propuesta de mejora de acuerdo al plan piloto quedó evidenciado al registrarse el 74% de la eficacia y después de la aplicación de la prueba piloto la mejora alcanzó el 95%, lo que significa un incremento de 21% en la eficacia.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar un plan mejora en la capacitación especializada en otras áreas administrativas de la UGEL.
2. Crear un equipo multidisciplinario para la creación y seguimiento de indicadores de desempeño laboral por áreas a nivel institucional.
3. Capacitar periódicamente al personal administrativo de todas las áreas de trabajo de la institución, con orientación específica en la actualización de las herramientas informáticas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almazán-Anaya, D., & Almazán-Anaya, A. (2021). El modelo para la capacitación de docentes en el sector de educación para personas sobredotadas, una investigación en América Latina. *Revista SciELO - Educare, Vol.25 N.3*.  
<http://dx.doi.org/10.15359/ree.25-3.15>
- CEPROCON. (2022). El Sistema Integrado de Gestión Administrativa – SIGA. *UNMSM*. <http://ceprocon.contabilidad.unmsm.edu.pe/conociendo-el-sistema-integrado-de-gestion-administrativa-siga/#:~:text=El Sistema Integrado de Gestión de los Sistemas Administrativos del Estado>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (4° Ed). México: Editorial McGraw-Hill.
- Cota, J. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Revista Técnica Administrativa, Buenos Aires, Vol.16*.  
<http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Cotrina, J. (2019). La capacitación y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local 02, El Porvenir 2018. *Tesis de Grado Académico Maestría Gestión Pública. Universidad César Vallejos, Trujillo, Perú*.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37690/cotrina\\_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37690/cotrina_cj.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- EPG Universidad Continental. (2018). *Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF*. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/conociendo-el-sistema-integrado-de-administracion-financiera-siaf/#:~:text=El Sistema Integrado de Administración Financiera SIAF%2C es una herramienta, nivel local%2C regional y nacional>.
- Linares, M., & Saavedra, R. del P. (2019). Programa de Capacitación para fortalecer las competencias laborales del personal de la UGEL Chiclayo, 2019. *Tesis de Licenciatura*.  
[https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5482/Linares\\_García & Saavedra\\_Heredia.pdf?sequence=1](https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5482/Linares_García_Saavedra_Heredia.pdf?sequence=1)
- Maizondo, F., & Hidalgo, I. (2021). *Modernización y Calidad del Servicio en la Ugel*

N° 01, San Juan de Miraflores, Lima, 2019. Vol. 8 I. file:///

- MINEDU. (2019). *Texto único de procedimientos administrativos (TUPA) del Ministerio de Educación 25 de abril de 2019*.  
<https://www.gob.pe/institucion/minedu/informes-publicaciones/274379-texto-unico-de-procedimientos-administrativos-tupa-del-ministerio-de-educacion>
- MINEDU. (2020). Sistema Informático de Escalafón. *Resolución Viceministerial N°092- 2020-MINEDU*.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/582443/RVM\\_N\\_092-2020-MINEDU.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/582443/RVM_N_092-2020-MINEDU.pdf)
- MINEDU. (2023). *NEXUS*.  
<http://www.minedu.gob.pe/politicas/modernizacion/preguntas-nexus.php>
- Mori, K., & Fernández, A. (2018). Desempeño laboral y calidad del servicio de los trabajadores de Registros Públicos, Chiclayo. *Tesis de Grado Académico Maestría Gestión Pública. UCV*.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29190/Mori\\_NKI-Fernández\\_CAG.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29190/Mori_NKI-Fernández_CAG.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Muñoz, L., & Eldis, C. (2022). Estado de formación y desarrollo en gestión educativa de los directores escolares. Caso de estudio distrito de educación Manta. *Revista Doctorado Educación, Universidad Central de Venezuela, Vol. 8, 35–59*. ISSN-e 2443-4566
- Navarrete, M. (2018). *La capacitación del personal y el desempeño laboral. Tesis grado académico de Magíster Gestión del Talento Humano. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador*. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28329>
- Navarro, F. (2019). La motivación y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la unidad de gestión educativa local de Padre Abad-Aguaytia. *Tesis de Maestría En Ciencias Económicas Con Mención En Gestión Pública. Universidad Nacional Agraria de La Selva. Tingo María, Perú*. uri:  
<http://repositorio.unas.edu.pe/handle/UNAS/1531>
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión

literaria. *Revista Eca Sinergia*, Vol. 11. N°, 166–173.

[https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i2.2254](https://doi.org/https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254) e-ISSN: 2528 - 7869

Queipo, B., & Useche, M. (2002). El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria. *Revista de Ciencias Sociales, Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela, Vol. VIII*, pp.486-496.  
<https://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>

Ríos, A. (2020). Gobernabilidad y gobernanza en las Unidades de Gestión Educativa Local del Perú: Una mirada desde el conocimiento de sus funciones. *Revista Ibero Americana de Educación, Vol.83*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35362/rie8313832>

Rodríguez, E., & Vega, G. (2019). Estudio de la necesidad del uso de las TIC para la capacitación en el tema Gestión de Inventario desde el puesto de trabajo. *Revista Referencia Pedagógica, Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echevarría”, Cuba, Vol. 7*, 168–190.  
<https://rrp.cujae.edu.cu/index.php/rrp/article/view/184>

Vara, R. (2014). Mejora continua. *Revista Studocu Universidad Tecnológica, Perú, Guía Mejora Continua. pdf*. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-tecnologica-del-peru/procesos-para-ingenieria/1-mejora-continua-autor-ramon-aguirre-vara/21834399>

Vilcas, I. (2019). La capacitación y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle en el año 2018. *Tesis Para Optar Al Grado Académico de Maestro En Administración Con Mención En Administración. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú*.  
<https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/3313>

## **ANEXOS**

## UGEL PUERTO INCA, HUÁNUCO



