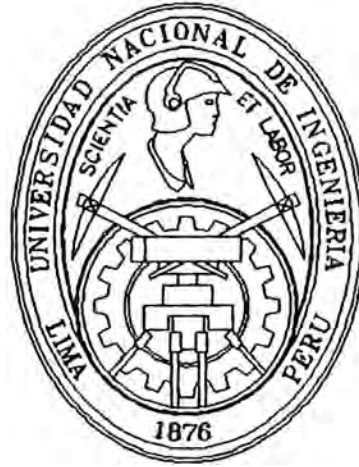


**Universidad Nacional de Ingeniería**  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**Diagnóstico del Sistema de Logística  
Red Loreto - Ministerio de Salud**

**INFORME DE INGENIERIA**

Para optar el Título Profesional de :  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**SEGUNDO CESAR ROSAS DEL CARPIO**

Lima - Perú  
1996

# **DEDICATORIA**

**A FANNY MI QUERIDA**

**ESPOSA.**

# **INDICE**

1.-	INTRODUCCIÓN	1
2.-	RESUMEN DEL TRABAJO	3
3.-	METODOLOGÍA DEL TRABAJO	6
4.-	ANÁLISIS LOGÍSTICO DE LA RED	8
5.-	ESTRUCTURA ORGÁNICA	14
6.-	CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL	44
7.-	INTERACCIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO CON OTROS SISTEMAS DEL MINSA	52
8.	CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO	56
	8.1 MISIÓN DEL SISTEMA LOGISTICO	57
	8.2 MODELO CAJA NEGRA	57
	8.3 PROCESOS	58
9.-	DIAGRAMAS DE OPERACION	63

10.-	INDICADORES DE DESEMPEÑO LOGISTICO	79
11.-	IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS APLICANDO LA TÉCNICA DE TORMENTA DE IDEAS (T.I.)	98
12.-	PRESELECCIÓN DE PROBLEMAS APLICANDO LA TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (T.G.N.)	102
13.-	JERARQUIZACION DE PROBLEMAS APLICANDO LA TÉCNICA DE MATRIZ DE SELECCIÓN MULTICRITERIO (M.S.M.)	106
14.-	PROBLEMAS IDENTIFICADOS POR EL CONSULTOR	110
	14.1 CLAVES	110
	14.2 OBVIOS	111
	14.3 EMERGENCIA	112
15.-	DETERMINACIÓN DE CAUSAS-RAÍCES DE LOS PROBLEMAS APLICANDO LA TÉCNICA DE KAORU ISHIKAWA.	113
16.-	PRESUPUESTO	117
17.-	OPORTUNIDADES DE MEJORA INMEDIATA	128
18.-	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
19.-	PROPUESTA DE SOLUCION	133
20.-	BIBLIOGRAFIA	136

## **DESCRIPTORES TEMATICOS**

---

**1.- DIAGNOSTICO**

**2.- ANALISIS LOGISTICO DE LA RED**

**3.- SISTEMA LOGISTICO**

**4.- RED DE ESTABLECIMIENTOS**

**5.- DIAGRAMAS DE OPERACION**

## 1.- INTRODUCCIÓN

El presente Diagnóstico se ha desarrollado dentro del marco del convenio Ministerio de Salud (MINSa) - Banco Interamericano de Desarrollo (BID): Programa de Fortalecimiento de los Servicios de Salud, que comprendió los principales sistemas operativos del MINSa, tales como Logística, Supervisión y Monitoreo, Telecomunicaciones e Información, para que coadyuven con el esfuerzo Estado, en dar acceso equitativo a una atención de salud de calidad, en un marco de competencia y libre elección por los usuarios.

Estos nuevos sistemas deben propender a que las actividades sean desarrolladas con eficacia, eficiencia y efectividad, en razón de resultados, en todos los niveles de atención a las personas y al medio ambiente, debiendo estar adecuadamente articulados con los otros sistemas prioritarios, todo esto, dentro del marco de Reforma Sectorial y reestructuración institucional.

El objetivo de este diagnóstico es realizar un análisis sobre la situación actual de los sistemas de logística del Ministerio de Salud - MINSa para identificar sus problemas y aspectos críticos, fortalezas y debilidades, causas y efectos; con el fin de establecer las alternativas que se estimen como las más convenientes para solucionar la problemática que se logre identificar y para asegurar el abastecimiento en cantidad necesaria, en la calidad requerida, en el momento oportuno y al costo más conveniente.

La red Loreto está inserta dentro de los estratos en que está dividido el Ministerio de Salud - MINSa: Lima, Costa, Sierra y Selva.

Esta Red comprende los hospitales de referencia, hospitales locales, puestos de salud y centros de salud del área geográfica establecida.

De acuerdo a las nuevas tendencias en que se desenvuelven las instituciones, empresas y sistemas, como son la Globalización y Competitividad, la Reingeniería, el Planeamiento Estratégico y la Calidad Total, en esta labor se han aplicado las nuevas técnicas para diagnosticar la función logística de la red Loreto.

En un contexto como el MINSA, que es un organismo publico, se ha creído conveniente utilizar las técnicas y metodología de Planeamiento Estratégico y Calidad Total que permiten mejoras continuas en los procesos que se desarrollan en las diferentes unidades orgánicas.

## **2.- RESUMEN DEL TRABAJO**

El presente trabajo se ha desarrollado sobre la base de una metodología de planeamiento estratégico y de calidad total, diferenciándose de los diagnósticos tradicionales.

Desde sus inicios, la realización del diagnóstico busca vincular el análisis situacional a la propuesta de soluciones y alternativas. Su enfoque hace que esté orientado fuertemente por las características del modelo de atención de salud que se señala como deseable en los términos de referencia.

Comprende un análisis del actual sistema logístico de la red Loreto, que va cubriendo la organización estructural, el clima y la cultura organizacional - aspectos muy importantes para dimensionar el conocimiento del personal sobre su entidad, la interacción del sistema con los otros elementos de la región que pueden incidir en éste, la caracterización del sistema o toma de conocimiento de la misión, búsqueda o identificación de los problemas y sus causas, mediante las técnicas de tormenta de ideas y la de Kaoru Ishikawa, permitiéndonos no sólo la identificación de los problemas existentes, el análisis de la situación actual, sino también ya avizorar las causas de éstos y el consiguiente ataque y resolución.

Todas estas técnicas han sido utilizadas mediante la participación directa y activa del personal directivo y operativo, que permitió un mejor análisis y compenetración con la entidad que ayudará para la implantación de las nuevas políticas.



De otro lado, por su naturaleza independiente se procura una vinculación continua, para cruce de información y acciones de apoyo con los otros sistemas operativos prioritarios en estudio (Información, Comunicaciones, Supervisión y monitoreo o Mantenimiento).

El análisis situacional se desarrolla diferenciando los niveles de Dirección Regional, Hospital de Referencia, Hospital Local y Centros de Salud.

Al haber seguido esta dinámica de trabajo se han determinado deficiencias en la operatividad y en los sub sistemas logísticos importantes como: Planeamiento, y Control de Inventario, Transportes y Catalogación.

Como consecuencia del análisis situacional se procedió a plantear las soluciones considerando tres etapas claramente definidas :

**Primera Etapa:** Transición (Corto Plazo 1 año)

Acciones de mejoramiento de los procesos técnicos y formulación de las normas legales complementarias.

Diseño y desarrollo del nuevo sistema logístico y del sistema de información logístico.

Programas de capacitación.

**Segunda Etapa:** Implementación (Mediano Plazo 1 a 2 años)

Reorganización en todos sus niveles e implementación del sistema logístico.

Gestiones para la aprobación para las nuevas normas legales relacionadas.

Programas de capacitación.

**Tercera Etapa:** Consolidación (Largo Plazo 5 años)

Total implementación del nuevo sistema logístico.

Búsqueda de obtención de hacer efectiva la visión y misión del nuevo sistema logístico del MINSA propuesto.

### **3.- METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

La metodología a seguir en el presente análisis de la Red Loreto del MINSA, se basa fundamentalmente en el Enfoque Sistémico de la Logística, ya que permite caracterizar y examinar la performance de los componentes operacionales y de gestión de sus sistemas, analizar y calificar sus recursos, caracterizar el entorno y determinar la influencia que ejerce sobre ellos. Asimismo hace posible dividir la Logística en los subsistemas que la conforman y analizarlos con los mismos criterios hasta unidades mínimas donde los problemas pueden ser ubicados y cuantificados, a la vez que permite posicionarla como parte de sistemas mayores, con los que interactúa, lo que facilita el análisis de su influencia sobre otros sistemas y como éstos afectan a los sistemas logísticos.

Se ha considerado además el entorno del sistema en estudio con el aspecto legal y presupuestal, que lo limitan, y los mecanismos de desempeño de los mismos.

Los pasos aplicados y realizados en el campo fueron:

- Análisis logístico de la Red.
- Análisis de la estructura organizacional, el clima y la cultura organizacional.
- Interacción del sistema logístico con los otros elementos de la Región.
- Identificar y jerarquizar los problemas existentes, determinando aquellos que pudieran tener soluciones obvias y de implementación inmediata.
- Determinar las causas raíces de los principales problemas encontrados.
- Identificar fortalezas, aspectos críticos, debilidades, obstrucciones y necesidades.

Para el desarrollo del trabajo se sostuvo entrevistas con el Personal Directivo de la Región de Salud de Loreto y de los Hospitales.

- Director de la Región

- Director Técnico Adjunto
- Director Administrativo
- Director del Hospital Regional
- Director del Hospital de Apoyo

Luego se llevaron a cabo reuniones de trabajo con el personal de:

- Oficina de Logística de la Región
- Oficina de la DIREMID
- Oficina de Logística del Hospital Regional
- Oficina de Logística del Hospital de Apoyo
- Centros de Salud: Indiana  
Tamishaco
- Puestos de Salud: Mazan  
Belén  
Bellavista

Finalmente se desarrolló el Taller «Diagnóstico de los Sistemas de Logística del MINSA», los días 23 - 24 y 25 de noviembre, con participación del personal encargado de las principales funciones de las oficinas de Logística de la Región y de cada uno de los Hospitales, Médicos, Directora de Regional de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIREMID), Jefe de la Farmacia del Hospital Regional y Administradores de Centros y Puestos de Salud.

Para la realización de esta labor, y de acuerdo a lo indicado en el Plan de Trabajo, se realizó el viaje del Equipo de Trabajo a la Región de Salud de Loreto.

#### 4.- ANÁLISIS LOGÍSTICO DE LA RED

La Red de Servicios de Salud-Iquitos, está constituida por:

1	Hospital Regional
2	Hospitales de Apoyo
16	Centros de Salud
9	Puestos de Salud I
232	Puestos de Salud II

Diagrama de la Red Loreto

#### **4.1 UBICACION GEOGRAFICA**

La Red de Servicios de Salud-Iquitos, se encuentra ubicada en la zona nor-oriental del Perú, cubriendo el área correspondiente a la Región geográfica de Loreto.

#### **4.2 ELEMENTOS QUE INCIDEN EN EL PROCESO LOGÍSTICO**

A fin de efectuar el análisis de las dificultades que se presentan en la Red, producto de las características especiales de la geografía de la Región, se han considerado los factores de comunicaciones y transporte.

##### **4.2.1 Comunicaciones**

Considerando la gran extensión geográfica a la cual debe dar cobertura la Región de Salud-Loreto, es indispensable contar con un buen sistema de comunicaciones, que le permita cumplir adecuadamente con su objetivo de brindar un servicio de salud adecuado y oportuno.

Este requerimiento de comunicaciones, también es fundamental para el buen desempeño de la función Logística.

Las comunicaciones de la Región Loreto con los Centros y Puestos de Salud de la periferia se realiza mediante equipos de radio.

Actualmente la falta de disponibilidad de equipos de radio o la inoperatividad de muchos de ellos, constituye el principal problema en las comunicaciones. Aproximadamente más del

70% de establecimientos de salud no cuenta con equipos de radio o estos no pueden operar por deterioro o por no contar con elementos necesarios para recargar las baterías para su funcionamiento.

#### **4.2.2 Transporte**

La geografía de la Región Loreto, hace que el transporte sea el factor más importante desde el punto de vista de la función Logística.

El transporte entre la ciudad de Iquitos y los lugares donde están ubicados los establecimientos de salud de la periferia, son el fluvial y el aéreo.

- **Transporte Aéreo**

Esta vía de transporte es la más rápida, pero tiene el gran inconveniente que significa su alto costo, lo cual limita su uso a casos de emergencia.

- **Transporte Fluvial**

Constituye la vía natural de transporte en la Región, lo que ha conducido a que la ubicación de los establecimientos de salud de la periferia, sea a la orilla de los ríos o muy próxima a ellos.

Esta vía de transporte puede realizarse en embarcaciones de diferente tipo, que determinan tanto la capacidad de carga como la velocidad del transporte.

La Región de Salud, ha asignado a los Centros de Salud y Puestos de Salud I (cuentan con un médico), un bote deslizador con motor de 40 o 45 HP. Actualmente el 40% de los mismos se encuentran inoperativos; siendo las principales causas de esto, la falta de repuestos para su reparación y la falta de servicios técnicos de mantenimiento en las localidades donde se encuentran ubicados los establecimientos de salud, lo cual obliga a tener que transportar en la mayoría de los casos, los motores por reparar hasta la ciudad de Iquitos con el consecuente costo y tiempo que esto significa.

Por otro lado es importante también considerar el alto costo del combustible en gran parte de la Región, por la misma dificultad de su transporte.

#### **4.2.3 Análisis Red Indiana - Mazan**

Como parte de la labor a realizar por el equipo, de trabajo, se efectuó la visita de trabajo al Centro de Salud de Indiana y al Puesto de Salud de Mazan. El Centro de Salud Indiana, tiene como parte conformante de la Red, al Puesto de Salud de Mazan.



El Centro de Salud Indiana está ubicado en la orilla izquierda del río Amazonas, a 01.15 Horas de la ciudad de Iquitos aguas abajo en bote con motor de 45 HP (esta forma de medir la distancia entre 2 lugares, es comúnmente utilizada en la Región, debido a que la distancia en línea recta no refleja el tiempo ni el esfuerzo requerido para trasladarse entre dichos lugares). Por otro lado el P.S. Mazan, está ubicado en la orilla izquierda del río Napo.

El aprovisionamiento de bienes al Centro de Salud Indiana, se realiza desde el almacén de la Dirección Regional de Salud, ubicado en la ciudad de Iquitos, distrito de Punchana, de acuerdo a los siguientes pasos:

- a.- Transporte terrestre desde almacén, hasta el ingreso al puerto de Iquitos.
- b.- Traslado desde el puerto, hasta el muelle de embarque.
- c.- Carga del muelle a la embarcación.
- d.- Transporte del muelle de Iquitos al muelle de Indiana, por río.
- e.- Descarga de la embarcación al muelle de Indiana.
- f.- Traslado del muelle de Indiana a la parte alta del muelle.
- g.- Traslado del puerto al Centro de Salud.

De acuerdo al concepto de Red, que actualmente vienen aplicando para el abastecimiento de los bienes correspondientes a los Puestos de Salud que reportan al Centro de Salud Indiana, deben abastecerse a través de este Centro, lo que implica que en el caso específico de nuestro análisis, deben repetirse todos los pasos del traslado de los bienes:

- a.- Desde el Centro de Salud Indiana al puerto.
- b.- Del puerto al muelle de embarque.
- c.- De Indiana a Mazan por río.
- d.- Del muelle al puerto.
- e.- Del puerto al Puesto de Salud.

Esta repetición de acciones dilata considerablemente el tiempo de aprovisionamiento a la vez que eleva su costo, ya que de realizar el traslado de los bienes en forma directa de Iquitos a Mazan se evitaría la repetición de un número considerable de pasos.

Debe mencionarse también el hecho que existen Puestos de Salud, a orillas de pequeños ríos o quebradas, que en época de estiaje (meses de Mayo a Setiembre) bajan su caudal hasta casi secarse, no permitiendo el transporte por vía fluvial, dificultando en extremo el traslado de bienes y de personas.

## 5.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

La organización y funciones de la Oficina de Logística de la Región de Salud, está comprendida en el Manual de Organización y Funciones de la Dirección Regional de Salud de Loreto, aprobada con Resolución Directorial N° 13A-95-DEP-DRS-GRL, del 26 de Enero de 1995.

Las organizaciones y funciones de las Oficinas de Logística de los Hospitales, están definidas en el Reglamento General de Hospitales aprobado con Decreto Supremo N° 005-90-SA.

En la Región de Salud-Loreto, se han identificado tres niveles de Sistemas de Logística, bien definidos, encargados del abastecimiento a los diferentes componentes de cada estrato de la estructura orgánica de la Región; estos Sistemas Logísticos corresponden a:

- Región de Salud-Loreto
- Hospitales
- Centros de salud.

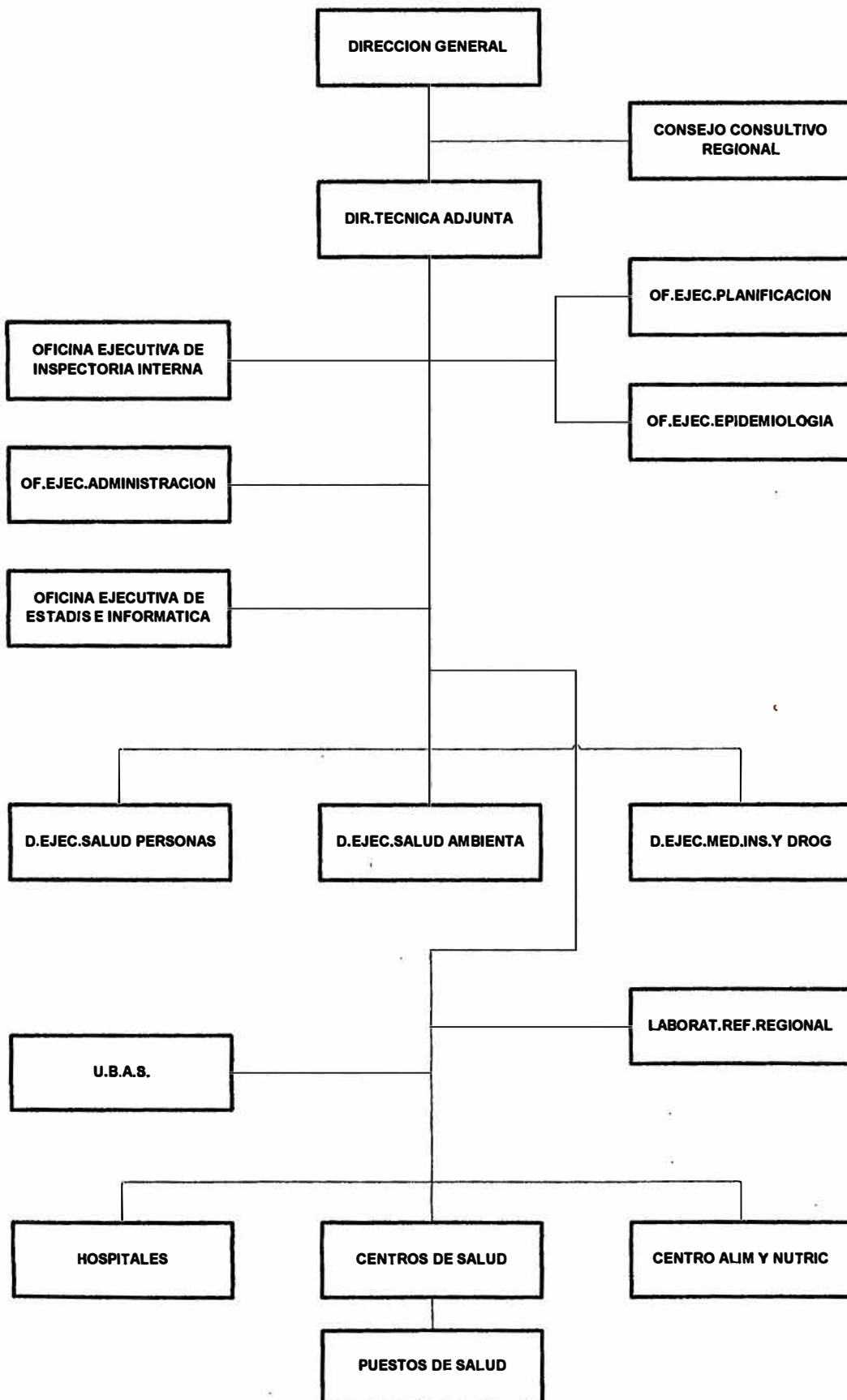
La organización actual de la Región de Salud - Loreto así como la organización general de un hospital, se muestran en los organigramas adjuntos.

- Dirección Regional de Salud - Loreto
- Hospitales de Salud - Loreto

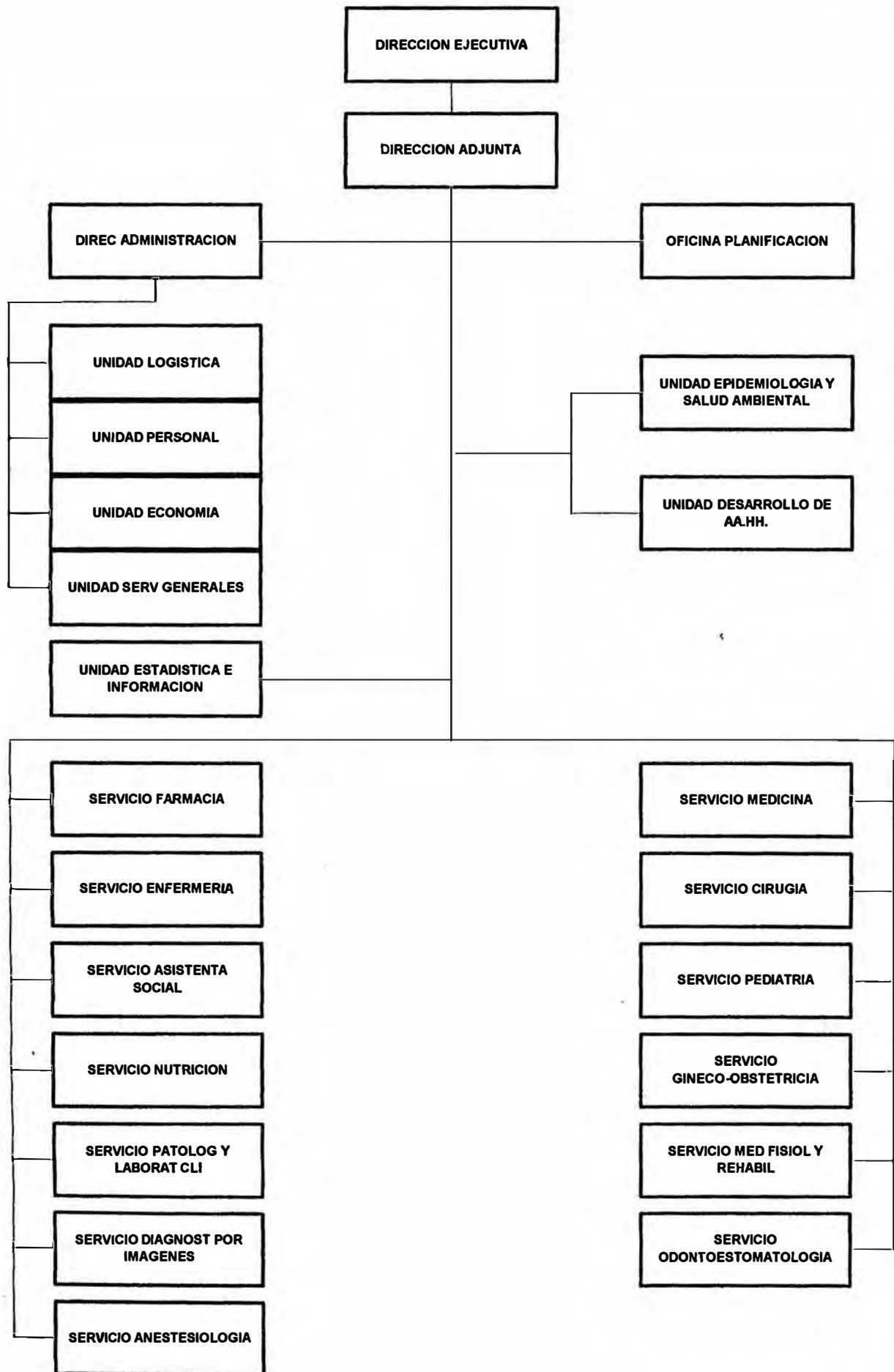
Asimismo detallamos los organigramas de las siguientes funciones logísticas:

- Oficina de Logística - Región Salud
- Oficina de Logística - Hospitales de la Region

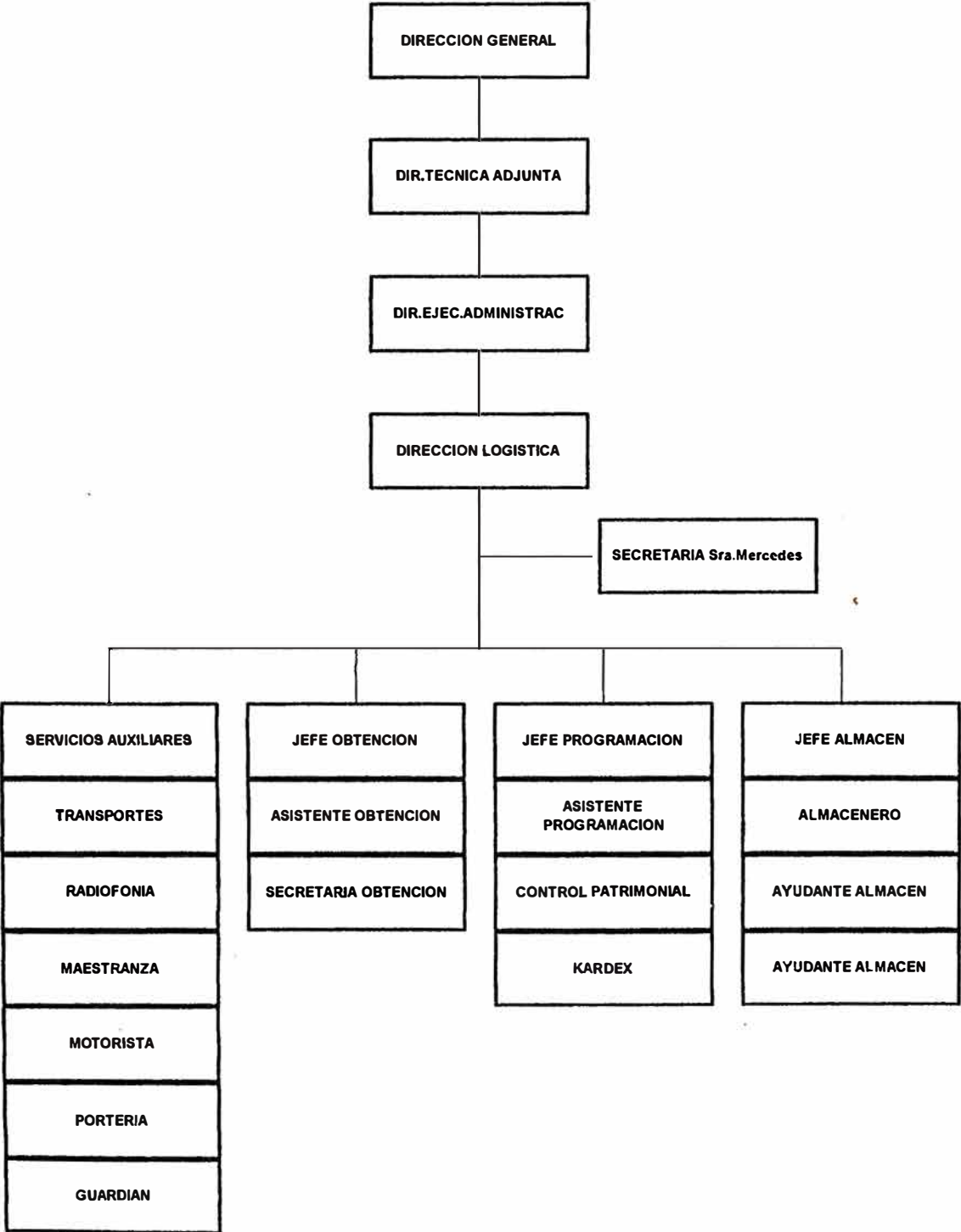
# Organigrama Direccion Regional de Salud de Loreto



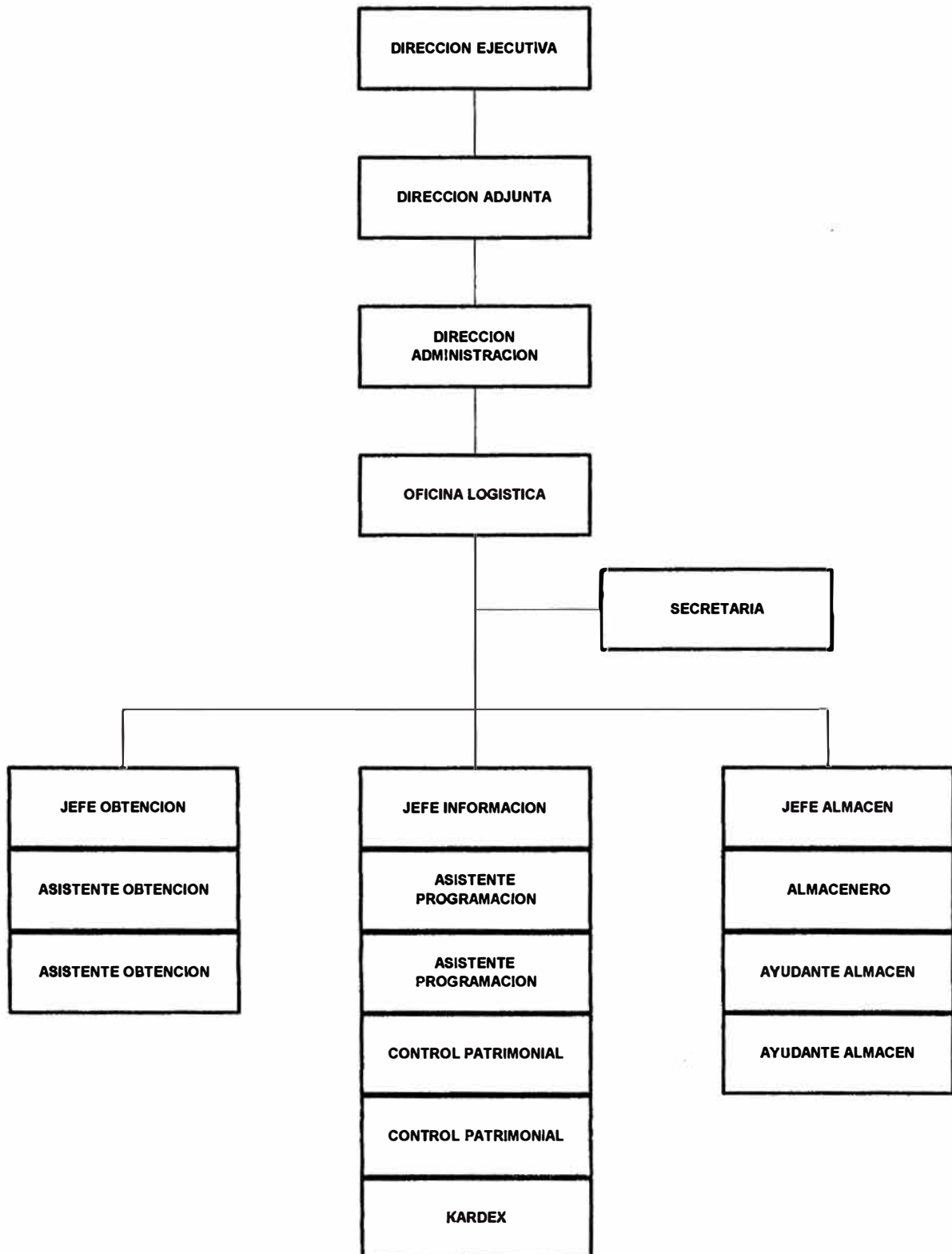
# Organigrama del Hospital Regional de Iquitos



# Organigrama Oficina de Logistica - Region Salud Loreto



# Organigrama de Logistica - Hospital Regional de Iquitos



## 5.1 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Con la finalidad de conocer y evaluar las funciones y responsabilidades del personal de Logística y detectar los posibles problemas, duplicidad de funciones y correcto desempeño se aplicó en el taller la encuesta respectiva, una vez analizada utilizando los diagramas adjuntos y considerando lo detectado en las visitas se llegó a las siguientes conclusiones:

### 5.1.1 Análisis

Se han considerado los aspectos siguientes:

- Cumplimiento del objetivo del cargo

- Jefe de Logística

No cumple totalmente con el objetivo, pierde tiempo realizando controles innecesarios o que pueden ser delegados; tiene a su cargo funciones que no corresponden al Sistema Logístico, carece de medios para efectuar controles efectivos, no tiene personal idóneo a su cargo y existe interferencia de los órganos superiores para el desempeño de su función.

- Jefe de Obtención

Carecen de facilidades para realizar su función, falta de teléfono, fax, movilidad. Realiza los controles y trámites de adquisición en forma manual. No reciben delegación de funciones; no pueden aprobar O/C, O/S a ningún nivel.



- **Jefe de Información**

Los controles que utiliza son manuales, lo que dificulta el control respectivo; recibe extemporaneamente las informaciones de los usuarios; preparan Pecosas (documento para retiro de materiales del almacén) para los usuarios; el material no está codificado.

- **Jefe de Almacén**

No recibe oportunamente la documentación que ampara los movimientos de materiales; prepara Pecosas para los usuarios, los materiales no ingresan por Almacén.

- **Duplicidad**

Existe duplicidad de funciones en la preparación de Pecosas por parte del Almacén y programación, esta es función del usuario; asimismo planeamiento consolida las necesidades para la formulación del presupuesto al igual que programación.

## 5.2 POTENCIAL DEL PERSONAL

A fin de tomar conocimiento sobre el potencial del personal que actualmente viene desempeñando los diferentes cargos en las organizaciones de las oficinas de Logística de la Dirección Regional y del Hospital Regional y Hospital de Apoyo, de Iquitos, se recopiló información referente a su nivel de instrucción, tiempo de servicios, tiempo en el desempeño del cargo actual y cursos o entrenamiento recibidos, que estén directamente relacionados con la función que actualmente desempeñan.

Del análisis de esta información así como de las reuniones de trabajo y desarrollo del Taller "Diagnóstico de los Sistemas Logísticos del MINSA", podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- Existe un proceso de rotación de personal muy frecuente, lo cual ha conducido que a nivel de la Región de Salud solo el 20% del personal de Logística tiene 2 o más años en el cargo.
- El detalle por cada oficina de Logística es el siguiente:

N° de personas de la Actual Oficina de Logística de:	Actual	Con más de 2 años en el puesto	% de personas con más de 2 años en el puesto
Dirección Regional	12	3	25
Hospital Regional	15	4	26
Hospital Apoyo	12	1	8

- En su gran mayoría, el personal no cuenta con la capacitación necesaria para el adecuado cumplimiento de las funciones logísticas a su cargo. Existiendo en muchos casos desconocimiento de algunas normas o disposiciones que rigen la función logística.

REGIÓN

CUADRO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

CARGO	FUNCIONES GENÉRICAS	RESPONSABILIDADES	ANÁLISIS	
			CUMPLEN OBJETIVO	DUPLICIDAD
JEFE DE LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar los lineamientos de política del Sistema Nacional de Abastecimiento, para administrar los recursos materiales.</li> <li>- Dirigir, supervisar y evaluar los procesos de adquisiciones de Bienes y Servicios.</li> <li>- Administrar y controlar los servicios de transporte, limpieza y guardiana.</li> <li>- Controlar y supervisar que los compromisos presupuestales se ejecuten de acuerdo al presupuesto aprobado.</li> <li>- Conformar el Comité de Adjudicaciones para efectos de adquisiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El abastecimiento de materiales debe ser oportuno.</li> <li>- las adquisiciones deben efectuarse conforme a la normas.</li> <li>- Asesorar a los comités para adjudicar la adquisición al mejor postor.</li> <li>- Asesorar correctamente a los niveles directivos y a los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se cumple totalmente con el objetivo, realiza controles no necesarios ya que estos deben ser delegados; firma Pecosas, pedidos de material, O/C y O/S.</li> <li>- Tiene a su cargo funciones que no son logísticas tales como el control de acceso, vigilancia, limpieza, etc. Esto distrae sus compromisos.</li> </ul>	
JEFE DE OBTENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la adquisición de bienes y servicios de acuerdo al Plan de Obtención y al Cuadro de Adquisiciones Mensual.</li> <li>- Autorizar las solicitudes de cotización.</li> <li>- Verificar las rendiciones de cuenta y las planillas de viáticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir Bienes y Servicios a los mejores precios y calidad.</li> <li>- Adquirir Bienes y Servicios oportunamente.</li> <li>- Mantener un control real y efectivo de los recursos a su cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuentan con facilidades para realizar su función; falta teléfono, fax, movilidad. Esto demora a los trámites de adquisición.</li> <li>- No lleva un control efectivo de sus trámites, ni documentos, estos los realiza manualmente</li> </ul>	

REGIÓN

CUADRO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

CARGO	FUNCIONES GENÉRICAS	RESPONSABILIDADES	ANÁLISIS	
			CUMPLEN OBJETIVO	DUPLICIDAD
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar el proceso de adquisición de bienes y servicios considerando calidad, precio, oportunidad de entrega, stock; de acuerdo al RUA.</li> <li>- Aplicar métodos y procedimientos que permitan una oportuna gestión de los procesos de adquisición.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- y el control es ineficiente.</li> <li>- No recibe delegación de funciones para apoyar documentos (O/C y V/S) hasta cierto nivel.</li> </ul>	
JEFE DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar los cuadros de necesidades anuales, presentados por las unidades.</li> <li>- Confeccionar el Plan de Obtención, Presupuesto Valorado y Cuadros Adquisiciones Mensuales.</li> <li>- Verificar los Inventarios de Actividad.</li> <li>- Mantener actualizado el Registro de Proveedores de Bienes y Servicios.</li> <li>- Mantener actualizado el Inventario de Bienes Patrimoniales.</li> <li>- Mantener actualizadas las tarjetas valoradas (Ingreso y Salida)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El presupuesto debe llegar oportunamente a Planificación.</li> <li>- El Plan de Obtención y Cuadros de Adquisiciones deben ser oportunos.</li> <li>- Establecer las Diferencias de Inventarios de Activos.</li> <li>- Informar a Obtención que Proveedores se encuentran aptos.</li> <li>- Conocer la ubicación actualizada de los Bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No puede realizar su función correctamente ya que utiliza controles manuales.</li> <li>- Recibe las informaciones con retraso por parte de los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el Área de Planeamiento en la formulación del presupuesto.</li> <li>- Prepara Pecosas.</li> </ul>

REGIÓN

CUADRO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

CARGO	FUNCIONES GENÉRICAS	RESPONSABILIDADES	ANÁLISIS	
			CUMPLEN OBJETIVO	DUPLICIDAD
JEFE DE ALMACÉN	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dirigir, coordinar y controlar la recepción, almacenamiento, seguridad y despacho de los materiales almacenados.</li><li>- Dar conformidad a las Ordenes de Compra y Pecosas previa verificación.</li><li>- Registrar los bienes de acuerdo a la tarjeta visible de Almacén, anotando Ingresos y Salidas.</li><li>- Proyectar Pólizas de Ingresos y de Salidas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recibir materiales de acuerdo a lo solicitado.</li><li>- Mantener los materiales en estado óptimo.</li><li>- El material que es despachado debe ser el correcto en calidad y cantidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- No recibe oportunamente la documentación que ampara los movimientos de materiales.</li><li>- Distrae su tiempo preparando Pecosas.</li><li>- Materiales que no ingresan por Almacén.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Preparado de Pecosas.</li></ul>

HOSPITAL DE APOYO

CUADRO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

CARGO	FUNCIONES GENÉRICAS	RESPONSABILIDADES	ANÁLISIS	
			CUMPLEN OBJETIVO	DUPLICIDAD
JEFE UNIDAD LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirige, supervisa y evalúa los procesos de adquisiciones.</li> <li>- Aplica los lineamientos de política del Sistema Nacional de Abastecimiento.</li> <li>- Controla y supervisa los compromisos presupuestales, y su ejecución de acuerdo al presupuesto aprobado.</li> <li>- Conformar el Comité de Adjudicaciones para adquisiciones.</li> <li>- Propone mejoras del sistema al órgano correspondiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar las actividades del sistema.</li> <li>- Atención a los usuarios.</li> <li>- Asesorar a los niveles superiores correctamente.</li> <li>- Asesorar a los comités para evaluar correctamente las alternativas.</li> <li>- Control de gastos de acuerdo al presupuesto aprobado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carece de medios para efectuar un control eficaz.</li> <li>- No tiene personal idóneo a su cargo.</li> </ul>	
JEFE DE OBTENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la adquisición de Bienes y Servicios de acuerdo al Plan de Obtención y al Cuadro de Adquisiciones Mensual.</li> <li>- Autorizar las Solicitudes de Cotización.</li> <li>- Verificar las Rendiciones de Cuenta y Planillas de Viáticos.</li> <li>- Administrar el proceso de adquisición de Bienes y Servicios considerando calidad, precio, oportunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir Bienes y Servicios con oportunidad, calidad y al mejor precio.</li> <li>- Mantener un control efectivo de los documentos a su cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con facilidades para realizara su función, carece de teléfono, fax, computadora, movilidad.</li> <li>- El control de sus funciones no es efectivo, es manual y obsoleto.</li> <li>- No recibe delegación de funciones.</li> <li>- No tiene capacidad de aprobación de O/C y O/S en nivel alguno.</li> </ul>	

**HOSPITAL DE APOYO**

**CUADRO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

CARGO	FUNCIONES GENÉRICAS	RESPONSABILIDADES	ANÁLISIS	
			CUMPLEN OBJETIVO	DUPLICIDAD
	<p>de entrega, stock; de acuerdo al lo establecido - RUA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar métodos y procedimientos que permitan una oportuna gestión de los procesos de adquisición.</li> </ul>			
JEFE DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar los cuadros de necesidades anuales, presentados por las unidades.</li> <li>- Confeccionar el Plan de Obtención, presupuesto valorado, Cuadros de Adquisiciones Mensual.</li> <li>- Verificar Inventarios de Activos.</li> <li>- Mantener actualizado el Registro de Proveedores de Bienes y Servicios.</li> <li>- Mantener actualizado el Inventario de Bienes Patrimoniales.</li> <li>- Mantener actualizadas las tarjetas valoradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El presupuesto debe llegar bien elaborado y oportunamente a Planificación.</li> <li>- El Plan de Obtención y Cuadro de Adquisiciones debe ser real y oportuno.</li> <li>- Analizar las diferencias de inventario de Activos.</li> <li>- Hacer conocer al Area de Obtención los proveedores calificados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza sistema manual, tiene que preparar sábanas, cada modificación implica un cambio de todo el documento.</li> <li>- Recibe información de los usuarios no oportuna.</li> <li>- No tiene el material codificado.</li> <li>- Carece de capacitación actualizada.</li> <li>- Debe preparar Pecosas para los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el Area de Planeamiento en la formulación del presupuesto.</li> <li>- Prepara Pecosas.</li> </ul>



**HOSPITAL DE APOYO**

**CUADRO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

CARGO	FUNCIONES GENÉRICAS	RESPONSABILIDADES	ANÁLISIS	
			CUMPLEN OBJETIVO	DUPLICIDAD
JEFE DE ALMACÉN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir, coordinar y controlar la recepción, almacenamiento, seguridad y despacho de materiales almacenados.</li> <li>- Dar conformidad a las Ordenes de Compra y Pecosas, previa verificación.</li> <li>- Registrar los bienes de acuerdo a la tarjeta visible de Almacén, anotando Ingresos y Salidas.</li> <li>- Proyectar pólizas de Ingresos y Salidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir materiales de acuerdo a lo solicitado.</li> <li>- Mantener los materiales en buen estado.</li> <li>- Despachar correctamente el material que le solicitan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No recibe oportunamente la documentación que ampara los movimientos de materiales.</li> <li>- No todos los materiales ingresan por el Almacén.</li> <li>- Debe preparar Pecosas para los usuarios.</li> <li>- Personal no capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prepara pecosas.</li> </ul>

**HOSPITAL REGIONAL**

**CUADRO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

CARGO	FUNCIONES GENÉRICAS	RESPONSABILIDADES	ANÁLISIS	
			CUMPLEN OBJETIVO	DUPLICIDAD
JEFE UNIDAD LOGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirige, supervisa y evalúa los procesos de adquisiciones.</li> <li>- Aplica los lineamientos de política del Sistema Nacional de Abastecimiento.</li> <li>- Controla y supervisa los compromisos presupuestales, y su ejecución de acuerdo al presupuesto aprobado.</li> <li>- Conformar el Comité de Adjudicaciones para adquisiciones.</li> <li>- Propone mejoras del sistema al órgano correspondiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar las actividades del sistema.</li> <li>- Atención a los usuarios.</li> <li>- Asesorar a los niveles superiores correctamente.</li> <li>- Asesorar a los comités para evaluar correctamente las alternativas.</li> <li>- Control de gastos de acuerdo al presupuesto aprobado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carece de medios de control eficientes.</li> <li>- Existe mucha interferencia de los órganos superiores para lograr un control efectivo.</li> <li>- El personal a su cargo no se encuentra capacitado.</li> </ul>	
JEFE DE OBTENCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la adquisición de Bienes y Servicios de acuerdo al Plan de Obtención y al Cuadro de Adquisiciones Mensual.</li> <li>- Autorizar las Solicitudes de Cotización.</li> <li>- Verificar las Rendiciones de Cuenta y Planillas de Viáticos.</li> <li>- Administrar el proceso de adquisición de Bienes y Servicios considerando calidad, precio, oportunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquirir Bienes y Servicios con oportunidad, calidad y al mejor precio.</li> <li>- Mantener un control efectivo de los documentos a su cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con facilidades para alcanzar su función carece de fax., teléfono, sistemas de cómputo, movilidad.</li> <li>- El control documentario no es efectivo.</li> <li>- No recibe delegación de funciones.</li> <li>- No tiene capacidad de aprobación de niveles de O/C y O/S.</li> </ul>	

HOSPITAL REGIONAL

CUADRO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

CARGO	FUNCIONES GENÉRICAS	RESPONSABILIDADES	ANÁLISIS	
			CUMPLEN OBJETIVO	DUPLICIDAD
	<p>de entrega, stock; de acuerdo a lo establecido - RUA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar métodos y procedimientos que permitan una oportuna gestión de los procesos de adquisición.</li> </ul>			
JEFE DE INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar los cuadros de necesidades anuales presentados por las unidades.</li> <li>- Confeccionar el Plan de Obtención, presupuesto valorado, Cuadros de Adquisiciones Mensual.</li> <li>- Verificar Inventarios de Activos.</li> <li>- Mantener actualizado el Registro de Proveedores de Bienes y Servicios.</li> <li>- Mantener actualizado el Inventario de Bienes Patrimoniales.</li> <li>- Mantener actualizadas las tarjetas valoradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El presupuesto debe llegar bien elaborado y oportunamente a Planificación.</li> <li>- El Plan de Obtención y Cuadro de Adquisiciones debe ser real y oportuno.</li> <li>- Analizar las diferencias de inventario de Activos.</li> <li>- Hacer conocer al Area de Obtención los proveedores calificados.</li> <li>- Conocer la ubicación actualizada de los Activos fijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los sistemas que utilizan son anticuados; solo es manual.</li> <li>- Las informaciones que recibe de los usuarios e inoportuna.</li> <li>- El usuario no comunica la variación o traslado de bienes.</li> <li>- No tiene el material codificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Con el Area de Planeamiento en la formulación del presupuesto.</li> <li>- Prepara Pecosas.</li> </ul>

**HOSPITAL REGIONAL**

**CUADRO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

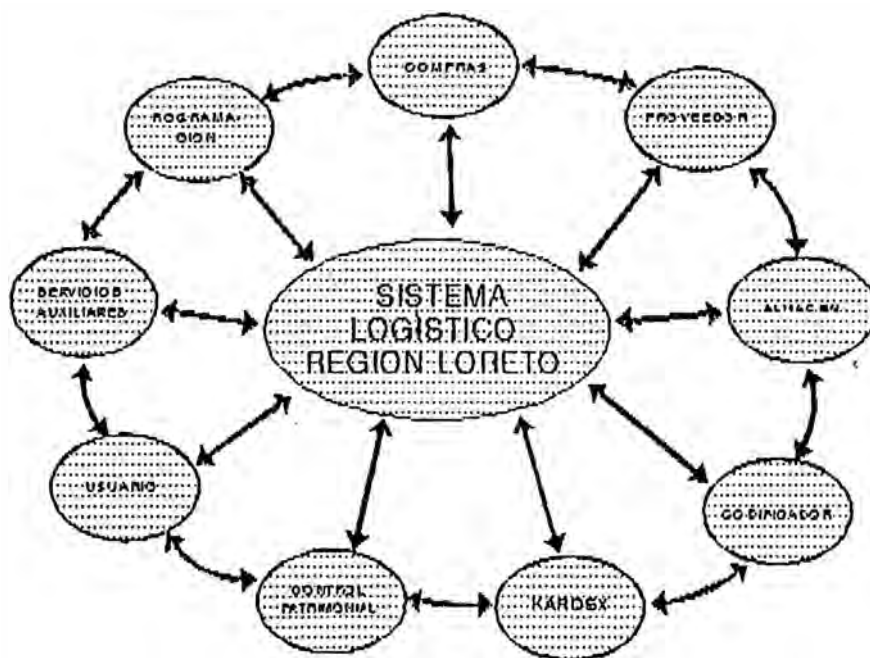
CARGO	FUNCIONES GENÉRICAS	RESPONSABILIDADES	ANÁLISIS	
			CUMPLEN OBJETIVO	DUPLICIDAD
JEFE DE ALMACÉN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirigir, coordinar y controlar la recepción, almacenamiento, seguridad y despacho de materiales almacenados.</li> <li>- Dar conformidad a las Ordenes de Compra y Pecosas, previa verificación.</li> <li>- Registrar los bienes de acuerdo a la tarjeta visible de Almacén, anotando Ingresos y Salidas.</li> <li>- Proyectar pólizas de Ingresos y Salidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir materiales de acuerdo a lo solicitado.</li> <li>- Mantener los materiales en estado óptimo.</li> <li>- Despachar correcto relativo a calidad y cantidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No recibe oportunamente la documentación que ampara los movimientos de materiales.</li> <li>- Materiales no ingresan por Almacén.</li> <li>- Debe realizar recepciones repetitivas fuera de su lugar de trabajo, tales: combustible - alimentos frescos.</li> </ul>	

### **5.2.1 Sistema Logístico de la Región de Salud-Loreto**

Este sistema está constituido por una Oficina de Logística, que cuenta con las áreas de Obtención, Programación, Almacén y Servicios Auxiliares.

La función principal de este sistema logístico es gestionar el abastecimiento de bienes y servicios a las oficinas administrativas de la Región, Centros y Puestos de Salud y medicinas, insumos y drogas para la DIREMID.

a.- Diagrama del Sistema Logístico de la Región de Salud-Lorcto:



b.- Sub-sistemas operativos:

**- Programación**

Solicita los requerimientos de necesidades a los diferentes usuarios de la Región, luego consolida estas necesidades y las valoriza para la formulación del presupuesto, elabora los cuadros de obtención y adquisiciones, que sirven de base para la gestión de compra.

Todo el proceso de consolidación y preparación de cuadros de obtención y adquisición se efectúa manualmente.

**- Kardex**

Registra y controla los movimientos valorizados de ingresos y salidas de materiales al almacén, en tarjetas pre-impresas.

El proceso es efectuado manualmente.

**- Comunicaciones**

Existe un operador de radio encargado de la comunicación con los Centros y Puestos de Salud de la periferia.

Pocos Centros y Puestos de Salud que cuentan con equipos de radio y en algunos casos estos no se encuentran operativos.

**- Transporte**

El Sistema Logístico no cuenta con personal que efectúe esta función, ni con equipos de transporte terrestre ni fluvial, para el cumplimiento de su función.

**- Almacén**

Recibe, almacena y despacha materiales y equipos solicitados por los usuarios administrativos y por los programas de salud. Se encarga de preparar, en algunos casos, Pecosas (Pedido-Comprobante de Salida) para la entrega de materiales.

El almacenamiento de los bienes se efectúa en forma separada por cada usuario administrativo y por programa de salud.

También se encarga de controlar los inventarios de medicinas que corresponden a programas de salud y que físicamente se encuentran en el Almacén de DIREMID.

El control interno en el almacén se efectúa mediante tarjetas control visible.

**- Adquisiciones**

Tramita la compra de bienes comprendidos en el Cuadro de Adquisiciones, así como los bienes y servicios solicitados por los usuarios mediante pedidos u oficios.

Los formatos de Orden de Compra no están prenumerados.



Esta función carece de las facilidades mínimas para efectuar su labor, tales como teléfono, fax, movilidad.

**- Control Patrimonial**

Efectúa el registro y control de bienes patrimoniales y controla la ubicación de estos en los diferentes ambientes dentro de la Región y en los establecimientos de Salud de la periferia, debiendo actualizar esta información cuando ingresa un nuevo bien o se da de baja.

Este registro se realiza manualmente.

**- Servicios Auxiliares**

La Oficina de Logística tiene a su vez encargados servicios auxiliares como guardianía y control perimetral y está integrado por los porteros y los vigilantes.

**- Codificación**

La codificación de bienes para su control en almacén es rudimentaria, actualmente utilizan como códigos, las partidas específicas de la ley de presupuesto, acompañadas del nombre del bien y del programa de salud para el que fue adquirido.

**c.- Análisis**

El sistema logístico de la Región de Salud-Loreto, presenta deficiencias en su operatividad debido a que no cuenta con sub-sistemas operativos importantes como: Planeamiento y Control de Inventario, Transportes y Catalogación.

Por otro lado carecen de facilidades elementales para el cumplimiento de su función, tales como falta de teléfono, fax, movilidad y equipo computarizado.

Una primera conclusión en esta parte del trabajo nos permite afirmar que los Sistemas Logísticos por su constitución actual no podrán brindar un efectivo apoyo logístico por estar incompletos.

Los sistemas Logísticos de la Región de Salud-Loreto, se caracterizan por carecer de un planeamiento logístico que permita contar con modelos de reposición en función a inventarios operativos que sirvan de soporte logístico a los usuarios encargados de brindar los servicios de salud.

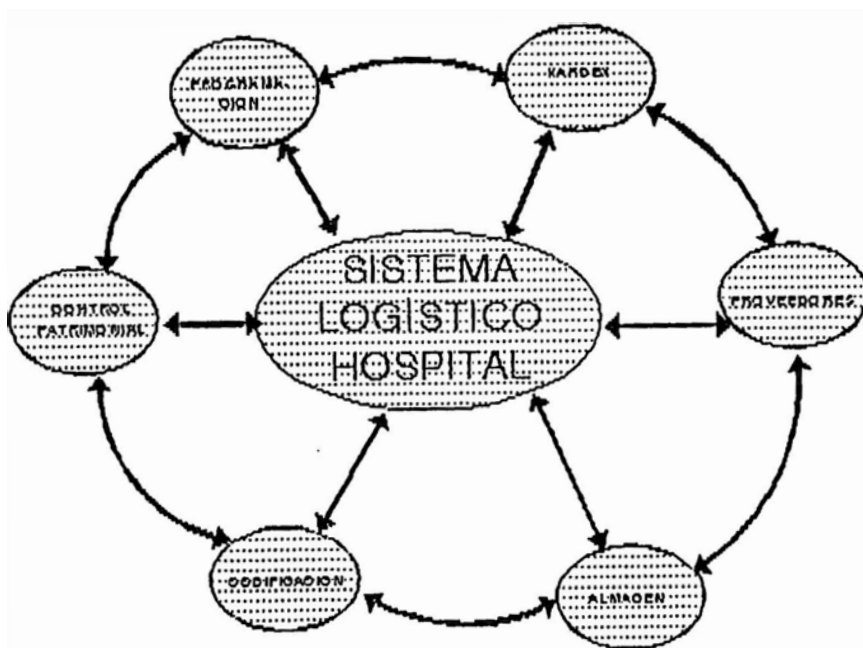
Asimismo no existe un modelo de delegación de autoridad, concentrando los niveles de decisión a nivel de Directores Administrativos o Director de Hospital.

### **5.2.2 Sistema Logístico de Hospital**

Este sistema está constituido por la Unidad de Logística, que cuenta con las áreas de Obtención, Programación y Almacén.

La función principal de este sistema logístico es gestionar el abastecimiento de bienes y servicios a los Servicios Médicos, Oficinas Administrativas y Farmacia.

a.- Diagrama del Sistema Logístico del Hospital:



b.- Sub-sistemas operativos:

**- Programación**

Solicita los requerimientos de necesidades a los diferentes usuarios del Hospital, luego consolida estas necesidades y las valoriza para la formulación del presupuesto, elabora los cuadros de obtención y adquisiciones, que sirven de base para la gestión de compra.

Todo el proceso de consolidación y preparación de cuadros de obtención y adquisición se efectúa manualmente.

**- Kardex**

Registra y controla los movimientos valorizados de ingresos y salidas de materiales al almacén, en tarjetas pre impresas.

El proceso es efectuado manualmente.

**- Almacén**

Recibe, almacena y despacha materiales y equipos solicitados por los servicios médicos, farmacia, usuarios administrativos y por los programas de salud, se encarga de preparar las Pecosas para la entrega de víveres.

El almacenamiento de los bienes se efectúa en forma separada por cada usuario administrativo, por programa de salud y por servicios médicos.

El control interno en el almacén se efectúa mediante tarjetas control visible.

**- Adquisiciones**

Tramita la compra de bienes comprendidos en el Cuadro de Adquisiciones, así como los bienes y servicios solicitados por los usuarios mediante pedidos u oficios.

Se están utilizando formatos de Orden de Compra que no están prenumeradas.

Carecen de las facilidades mínimas para efectuar su labor, tales como teléfono, fax y movilidad.

**- Control Patrimonial**

Efectúa el registro y control de bienes patrimoniales y controla la ubicación de estos, actualizando esta información cuando ingresa un nuevo bien o se da de baja.

Este registro se hace manualmente.

**- Codificación**

La codificación de bienes que ingresan al almacén es rudimentario ya que utiliza como códigos, las partidas específicas de la ley de presupuesto, acompañados del nombre del bien.

c.- **Comentarios**

El sistema logístico del Hospital, presenta deficiencias en su operatividad debido a que no cuenta con todos los subsistemas operativos como: Planeamiento y Control de Inventario, Transportes y Catalogación.

Asimismo carecen de facilidades elementales para el cumplimiento de su función, tales como falta de fax, movilidad y equipo computarizado.

**5.2.3 Sistema Logístico de un Centro de Salud**

En los Centros de Salud, la función logística es efectuada por el CLAS (Comité Local de Administración de Salud), que es un ente jurídico constituido al amparo de la Resolución Ministerial N° 451-94-SA/DM.

Cada CLAS está conformado por tres miembros representativos de la comunidad que desempeñan los cargos de:

- Presidente
- Tesorero
- Secretario

Completa la organización, el médico Jefe del Centro, representante del MINSA, que desempeña el cargo de:

- Gerente

Al constituirse cada CLAS, recibió un paquete de medicinas otorgado por Pac-Farm; de acuerdo al acta de Recepción de Medicamentos que se muestra en el Anexo " 1 ", en el que se recibe S/. 2,668.42 en medicinas como fondo rotatorio. En los casos que el Centro de Salud que se encontraba en malas condiciones, se les asigna un fondo adicional por focalización.

a.- **Sub-sistemas operativos**

**- Kardex**

El administrador del Centro de Salud lleva un Kardex en el que controla las entradas y salidas de materiales (alimentos, útiles de limpieza), en tarjetas pre-impresas.

Adicionalmente mantiene un Kardex específico para medicinas, en el cual registran los ingresos y las salidas (venta al público), en tarjetas pre-impresas.

**- Almacén**

Recepciona, almacena y despacha materiales, solicitados por el personal del Centro de Salud.

**- Adquisiciones**

El administrador del Centro de Salud efectúa las adquisiciones de bienes que determina el CLAS, en reuniones de comité en las cuales el Gerente propone las acciones a realizar y los requerimientos de bienes, medicinas y servicios.

En el proceso de adquisición de medicinas, se considera como primera opción de proveedor a la DIREMID.

**- Codificación**

La codificación de los bienes está basada en las partidas específicas de la Ley de Presupuesto a los que se le añade el nombre del bien.



## 6.- CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Con el objeto de tener información que nos permita conocer como concibe, aprecia y considera al MINSA, tanto el personal directivo como operativo de la Región de Salud Loreto, se aplicó la Encuesta "Clima y Cultura Organizacional".

Esta encuesta fue aplicada en forma independiente por un lado a la Alta dirección de la Región y Hospitales Regional y de Apoyo y por otro durante la realización del taller de Diagnóstico de los Sistemas Logísticos, al personal operativo de Logística y de otros sistemas.

La Estructura de la Encuesta considera 14 variables:

1. Visión
2. Misión
3. Objetivos
4. Políticas
5. Procedimientos
6. Toma de Decisiones
7. Delegación
8. Planeamiento
9. Integración
10. Comunicación
11. Trabajo en equipo
12. Problemas
13. Control
14. Organización.

La escala de calificación para medir la performance de cada variable se prefijo del 1 al 10, con el siguiente significado:

1. Total Deficiencia
2. Se está Bastante Mal
3. Se Esta Mal
4. Pocas intensiones de hacer algo
5. Existe alguna intención de mejora
6. Se hace bien las cosas
7. Se hace bastante bien las cosas
8. Se logro cada vez mas realizaciones
9. Gran esfuerzo por superar logros
10. Óptima eficiencia

## 6.1 ANÁLISIS

Luego de efectuar un análisis de los resultados de la aplicación de la encuesta, clima y cultura Organizacional, podemos mencionar:

### VISIÓN

El nivel directivo en su mayoría (83%), manifiesta no tener clara la visión de hacia donde va el futuro de su institución.

El nivel operativo considera en gran parte (70%), conocer el camino que va a seguir el MINSA.

### MISIÓN

El nivel directivo en forma compartida (50%), indica conocer claramente su misión, mientras la otra unidad no tiene claridad sobre este aspecto.

Nivel operativo manifiesta en su mayoría (70%), tener buen conocimiento de su misión dentro de la institución.

#### OBJETIVOS

El nivel directivo en su mayoría (67%), manifiesta no tener claros sus objetivos y no haber participado en su determinación.

El nivel operativo en su mayoría (65%), indica conocer sus objetivos.

#### POLÍTICAS

El nivel directivo indica en su mayoría (67%) que no los conoce o que estos son confusos.

El nivel operativo manifiesta en una mínima mayoría (56%), conocer su significado, alcance y fines.

#### PROCEDIMIENTOS

El nivel directivo manifiesta en su mayoría (67%), que los procedimientos son obsoletos.

El nivel operativo opina en una ligera mayoría (53%) que los procedimientos no están actualizados.

#### TOMA DE DECISIONES

El nivel directivo en su mayoría (67%), opina que la toma de decisiones no son oportunos y no se asume las responsabilidades.

El nivel operativo en su mayoría (65%) considera que existe una adecuada toma de decisiones.

### DELEGACIÓN

El nivel directivo en su gran mayoría (83%), indica que existe muy poca delegación de autoridad.

El nivel operativo manifiesta en su mayoría (65%) que existe un proceso de delegación, confianza y responsabilidad, la capacidad de decidir permite desarrollar los procesos.

### PLANEAMIENTO

El nivel directivo en su mayoría (83%), manifiesta que se desconoce que tratarán de conseguir las diferentes áreas durante el año, algunas veces se comentan planes, pero solo son comentados.

El nivel operativo coincide en la apreciación del directivo (61%).

### INTEGRACIÓN

El nivel directivo coincide en su totalidad (100%), que existe competencia destructiva en un clima de hostilidad permanente; a nadie le interesa lo que sucede y parece que existieran varias organizaciones dentro de una.

El nivel operativo contrariamente opina en su mayoría (70%), que se informa sobre los cambios oportunamente, se les consulta muchas veces antes de tomar decisiones que afecten su área, que no existen conflictos, las relaciones son óptimas y siempre se tiene conocimiento de todo lo referente a su área.

## COMUNICACIÓN

El nivel directivo indica en su mayoría (83%) que las informaciones llegan atrasadas, nadie está enterado de nada, se producen frecuentes conflictos y exceso de trámites burocráticos por la ausencia de comunicaciones.

El nivel operativo en su mayoría (67%), coincide que la gente no sabe trabajar en equipo, hay problemas de comportamiento y conflictos que no saben encarar.

## TRABAJO EN EQUIPO

El nivel directivo indica en su opinión que existen conflictos entre grupos de poder para manejar todo.

El nivel operativo manifiesta (61%), que se trabaja en grupo, la gente sabe administrar sus propios comportamientos y resolver sus conflictos.

El respeto a los valores, conocimientos y eficiencia es corriente, respetándose la autoridad y disciplina.

## PROBLEMAS

El nivel directivo indica (67%), que los problemas no se comentan ni enfrentan normalmente se ignoran y se acumulan o se olvidan.

El nivel operativo en su mayoría (70%) manifiesta que los problemas se enfrentan, discuten y son analizados desde sus raíces y se busca una solución. Nunca se dejan pasar.

## CONTROL

El nivel directivo en su mayoría (83%), indica que constantemente tiene que informar lo que hace y lo que ya hizo, utilizando la mayor parte del tiempo en presentar documentos justificando las decisiones tomadas.

El nivel operativo opina (70%), que autocontrolan sus decisiones, demostrando excelencia en los productos que entregan.

## ORGANIZACIÓN

El nivel directivo indica en su mayoría (67%), que la organización es la tradicional, existen manuales pero no los conocen; las funciones asignadas son regidas, siempre se realiza lo mismo, no hay cambios.

El nivel operativo manifiesta (70%) que la organización es dinámica, sencilla, permite asimilar rápidamente los cambios.

## 6.2 PROBLEMAS

Para ubicar los problemas del Sistema Logístico identificados en la encuesta, hemos tomado como referencia los resultados de éstas y se han dividido en dos niveles:

### 6.2.1 Nivel directivo

#### VISIÓN

El 83% del personal no tiene clara visión de hacia donde va su institución en el futuro.

### DELEGACIÓN

El 83% del personal indica que existe muy poca delegación de autoridad y funciones.

### PLANEAMIENTO

El 83% manifiesta desconocer las actividades futuras de su área.

### INTEGRACIÓN

El 100% del personal coincide que existe competencia destructiva.

### COMUNICACIÓN

El 83% manifiesta que existe retraso en las comunicaciones por trámites burocráticos.

### CONTROL

El 83% del personal concuerda que pierde mucho tiempo preparando informes justificados.

## 6.2.2 Nivel Operativo

### PROCEDIMIENTOS

El 53% opina que los procedimientos no están actualizados.

### PLANEAMIENTO

El 61% coincide con el nivel directivo que se desconocen las actividades futuras de sus áreas.

### 6.3 CONCLUSIONES

Producto del análisis efectuado al resultado de la encuesta "Clima y cultura Organizacional, podemos concluir que existen 2 tendencias claramente identificadas.

Una de ellos compuesta por la mayoría del personal de Nivel Directivo (75%) y por un grupo minoritario del personal de Nivel Operativo (30%), que considera que existe deficiencias en la administración y en el proceso administrativo.

Por otro lado la mayor parte del personal de Nivel Operativo (70%), considera que tanto la administración como el proceso administrativo son buenos; lo cual no concuerda con los resultados, que muestra la gestión logística. Esta discrepancia puede explicarse por las circunstancias en que se desarrolló el Taller, ya que a nivel MINSA, se están efectuando evaluaciones de personal, que deben haber influido en la aplicación de la Encuesta.



## **7. INTERACCIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO CON OTROS SISTEMAS DEL MINSA**

Para determinar el grado de interacción existente entre los sistemas de Logística de la Región y Hospitales, se aplicó la técnica de la Matriz de Interacción, durante el Taller de Diagnóstico; en el que participó personal operativo de Logística y representantes de otros sistemas del MINSA.

Para cada elemento se tomó en consideración los factores más importantes que pudieran tener un efecto significativo en la interacción. Como resultado de la aplicación de esta técnica, se ha elaborado una matriz que refleja un alto grado de interacción logística con todos los elementos considerados.

Ver cuadro adjunto.

RED LORETO

MATRIZ DE INTERACCIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO

ACTIVOS	a. PASIVOS LOGÍSTICA	b. USUARIO ADMINISTRATIVO	c. USUARIO ASISTENCIAL	d. PRESUPUESTO	e. PROVEEDORES	f. CONTROL INTERNO	g. CLIENTE EXTERNO	h. RECURSOS PROPIOS
a. LOGÍSTICA	ROTURA DE STOCK TRAMITE BUROCRATICO MUCHO PEDIDO DE COMPRA	- B - A - A	- A - A - A	- C - C - C	- C - C - B	- C - B - B	- A - B - A	
b. USUARIO ADMINISTRATIVO	- A - A	NO PROGRAMA BIEN NECESIDADES PEDIDOS MAL FORMULADOS						
c. USUARIO ASISTENCIAL	- A - A - A		NO PROGRA. BIEN NECESIDADES FALTA NORMATIVIDAD MEDICAMENTOS PEDIDOS MAL FORMULADOS					
d. PRESUPUESTO	- A - A			RECORTE PRESUPUESTAL ATRASO EN PAGO DE PROVEEDORES				
e. PROVEEDORES	- A - A - A				PROVEEDORES NO IDONEOS NO CUMPLEN CON LA CALIDAD PLAZO DE ENTREGA IRREGULAR			
f. CONTROL INTERNO	- B - A - B					CONTROL SIN INTERESAR LOS RESULTADOS TRABAN EL PROCESO LOG. DISTRAEN LABORES LOG.		
g. CLIENTE EXTERNO	- A						BAJO NIVEL ADQUISITIVO	
h. RECURSOS PROPIOS								POLITICAS NO INCENTIVAN RECURSOS PROPIOS DEPOSITAR BANCO DE LA NACION NO DEVUELVEN 100% RECURSOS

En la Matriz Interacción del Sistema Logístico con los otros Sistemas de la Institución y su entorno, se tienen sistemas activos y pasivos. Cada Sistema Activo afecta o impacta a cada uno de los elementos pasivos de su respectiva fila con una cierta intensidad. Si el elemento activo impacta al pasivo con una gran intensidad, coloque la letra A, cuando el impacto es de mediana intensidad, coloque la letra B, y con la letra C, cuando se trata de una débil intensidad. Argumente el grado de intensidad elegida.

## **7.1 ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS QUE SUFREN UN GRAN IMPACTO POR UNA DEFICIENTE ACCIÓN LOGÍSTICA**

- a.- Usuario Administrativo; se ve afectado con una gran intensidad, especialmente cuando se trata de bienes o repuestos que le impiden brindar un servicio adecuado a la gestión de Servicios de Salud (repuestos para equipos de transporte, o de comunicaciones).
- b.- Usuario Médico: Es el elemento que sufre el mayor impacto por ser el encargado de brindar los servicios de salud, objetivo fundamental de MINSA.

## **7.2 ANALISIS DE LOS EFECTOS DE GRAN IMPACTO QUE SUFRE LA FUNCIÓN LOGÍSTICA, POR FALLAS O PROBLEMAS EN LOS OTROS SISTEMAS**

- a.- Usuario Administrativo  
Crea un gran problema a la función logística, cuando no programa adecuada y oportunamente sus necesidades, generando una gran carga de trabajo y constantes requerimientos urgentes.
- b.- Usuario Médico  
Al igual que en el caso anterior, se generan muchos pedidos repetitivos que finalmente derivan en compras de emergencia, con las consecuentes dificultades, e incumplimiento en la atención oportuna de los requerimientos solicitados.

**c.- Presupuesto**

Constituye uno de los elementos que tiene mayor impacto en la gestión logística, al ser insuficiente y además inoportuno, producto de los recortes presupuestales y de la demora en la aprobación del presupuesto anual ; y de los calendarios de cada mes.

**d.- Proveedores**

La performance de los proveedores, afecta a la función logística en relación directa con el cumplimiento de su compromiso de entrega oportuna, en cantidad y calidad requeridos, pero es importante mencionar que la demora en las autorizaciones de giro demoran los pagos de los compromisos, originando a veces estos incumplimientos en la entrega.

**e.- Control Interno**

Tiene un impacto de menor intensidad en la gestión logística, ya que se ejecuta en forma posterior a la acción.

**f.- Cliente Externo**

Influye medianamente en el desempeño de la gestión logística, por no ser un elemento que tenga relación directa con los procesos logísticos.

**g.- Recursos Propios**

Actualmente este rubro constituye un elemento importante para cubrir el déficit presupuestario que permanentemente ocurre con los recursos provenientes de Tesoro Público, pero que se ven afectados por la falta de políticas claras para su manejo.

## **8.- CARACTERIZACIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO**

A fin de tener un conocimiento integral de la misión y procesos que realiza el Sistema Logístico de la Región y su sub-sistemas operativos, se utilizó la técnica del Diagrama de Caracterización o Caja Negra. La aplicación de esta técnica se llevó a cabo durante el Desarrollo del Taller "Diagnóstico de los Sistemas Logísticos del MINSA".

A continuación se adjuntan los diagramas de caracterización elaborados a base de la información proporcionada por los participantes en el Taller agrupados por sub-sistema, y que incluyen además la información recopilada en las encuestas, entrevistas y reuniones de trabajo, para:

- Sistema Logístico
- Obtención
- Almacén
- Programación
- Usuario

Esta técnica comprende la identificación de la Misión del elemento en análisis y la caracterización propiamente dicha efectuada mediante el modelo de la Caja Negra.

## **8.1 MISIÓN DEL SISTEMA LOGÍSTICO**

La misión del sub-sistema de Logística es el abastecimiento oportuno de Bienes y Servicios.

Para cumplir con su misión debe programar, supervisar y controlar los procesos logísticos; participar en comisiones técnicas y reuniones de trabajo; aprobar o visar cuadros comparativos, O/C y O/S.

Proponer normas y procedimientos; asesorar a usuarios y directivos en aspectos logísticos; visar documentos de materiales para su baja y pedidos de materiales.

Todos estos procesos los realiza para atender al personal logístico, a los usuarios, a los miembros de las diversas comisiones, los niveles directivos, pedidos de material, documentos, compañías comerciales; debe utilizar normas legales, ley del presupuesto, RUA, manuales de organización, normas y procedimientos, etc.

## **8.2 MODELO CAJA NEGRA**

Se utiliza como elemento para conocer en detalle los procesos realizados, los insumos requeridos y los proveedores de los mismos, los productos que se obtienen y los clientes a los cuales están dirigidos estos y la retroalimentación que permite detectar desviaciones en el sub-sistema de Logística, como por ejemplo el número de reclamos por falta de atención de las solicitudes de los usuarios, la cantidad de pedidos que recibe y por que los mantiene pendientes de atención etc.

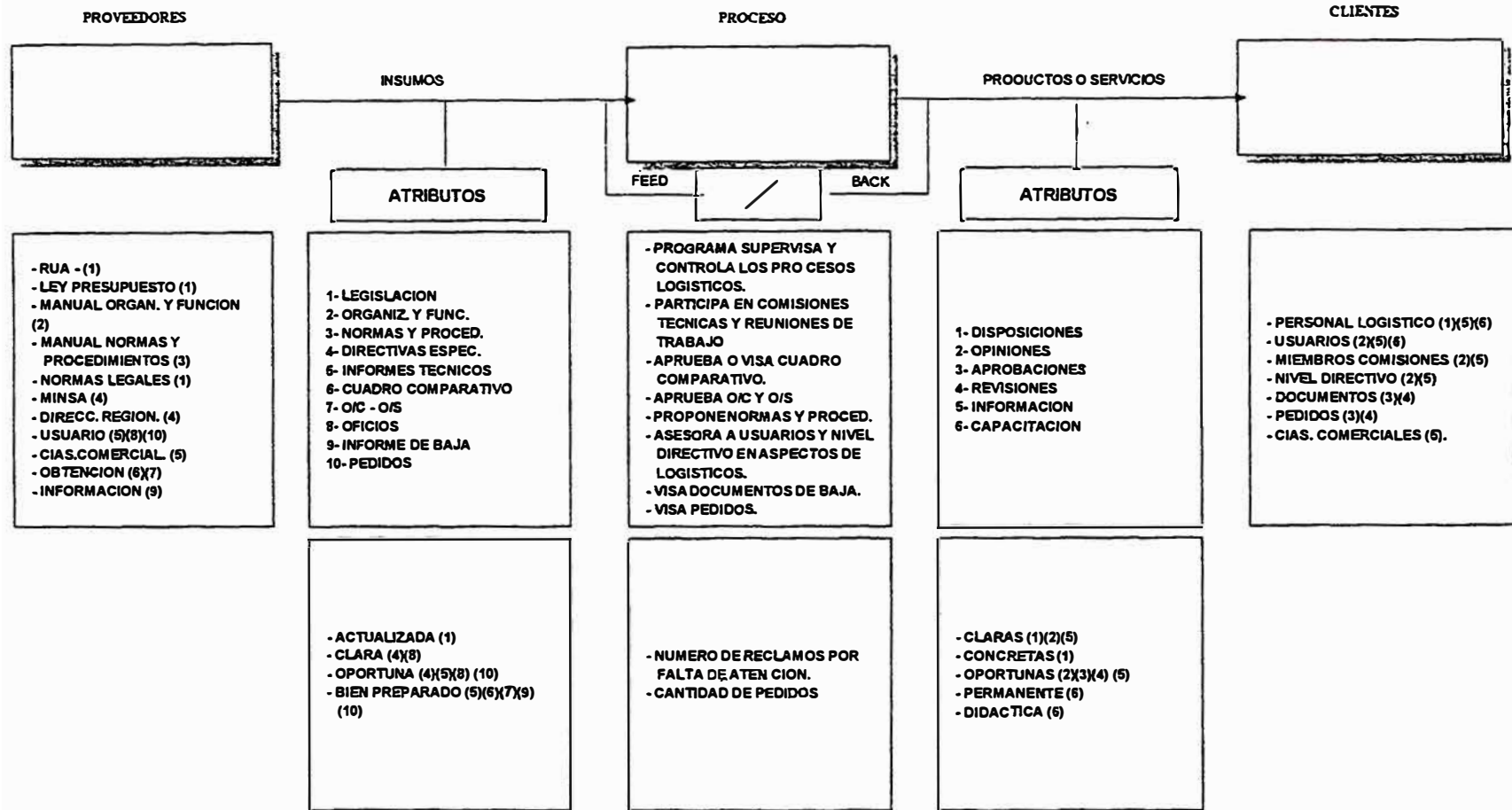
SUB-SISTEMA : LOGISTICA (REGION LORETO)

A. ANALISIS SITUACIONAL

A.1 MISION :

ABASTECIMIENTO DE BIENES Y SERVICIOS

A.2 DIAGRAMA DE CARACTERIZACION :



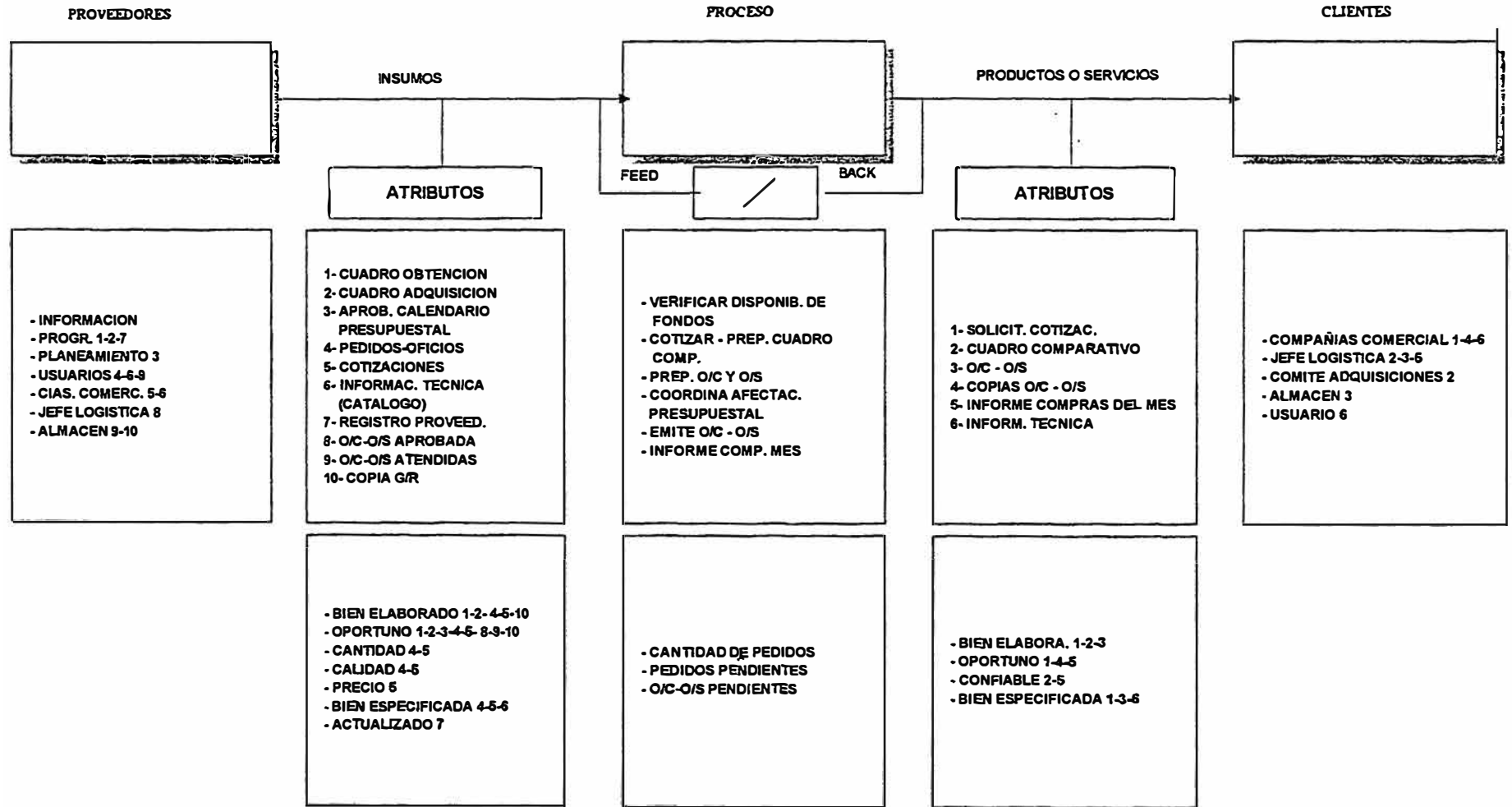
**SUB-SISTEMA : OBTENCION (REGION LORETO)**

**A. ANALISIS SITUACIONAL**

**A.1 MISION :**

**COTIZAR, EVALUAR Y EFECTUAR LAS ADQUISICIONES**

**A.2 DIAGRAMA DE CARACTERIZACION :**



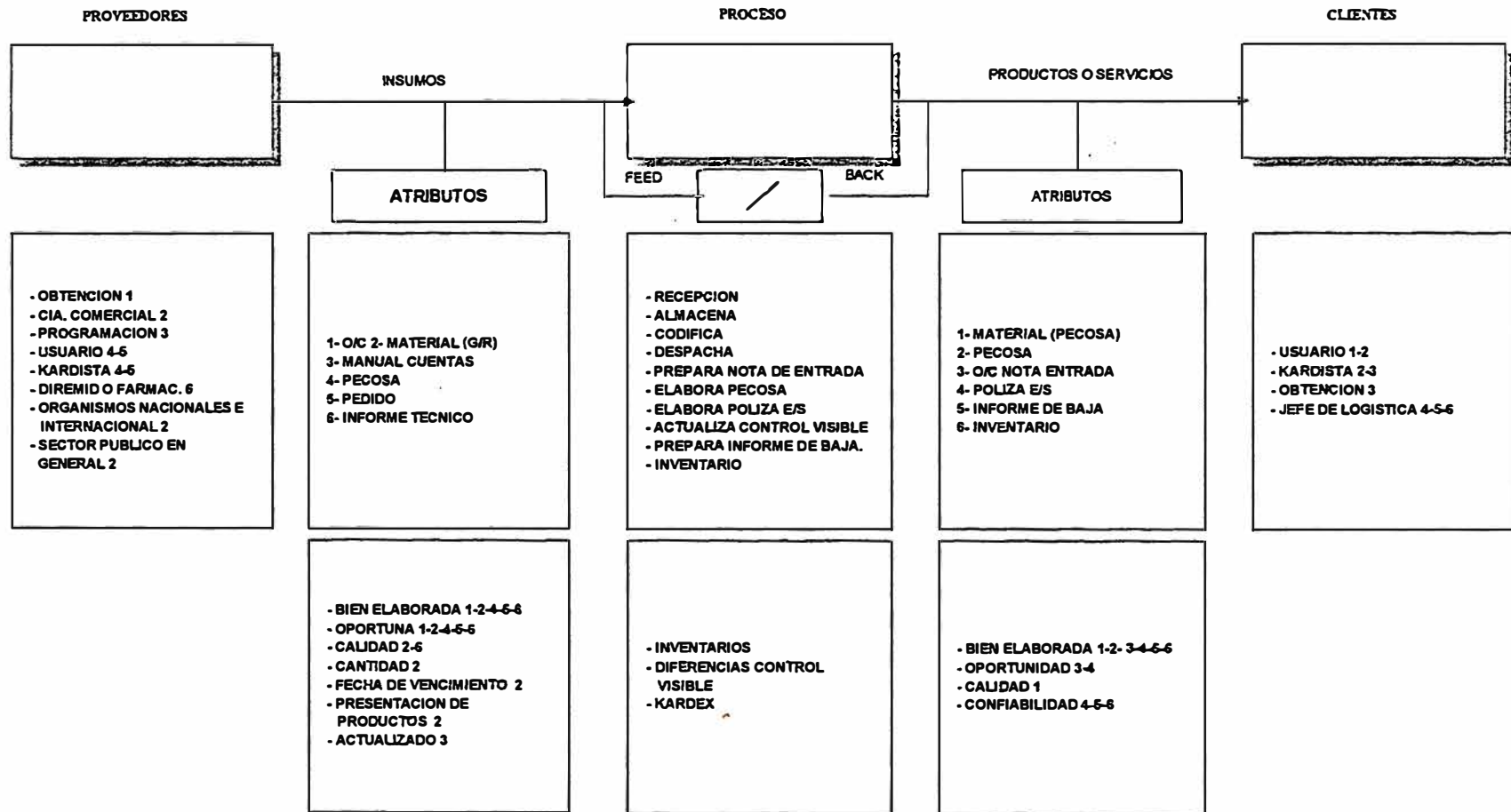


SUB-SISTEMA : ALMACEN (REGION LORETO)

A. ANALISIS SITUACIONAL

A.1 MISION : RECEPCIONAR, CODIFICAR, ALMACENAR Y DESPACHAR MATERIALES

A.2 DIAGRAMA DE CARACTERIZACION :



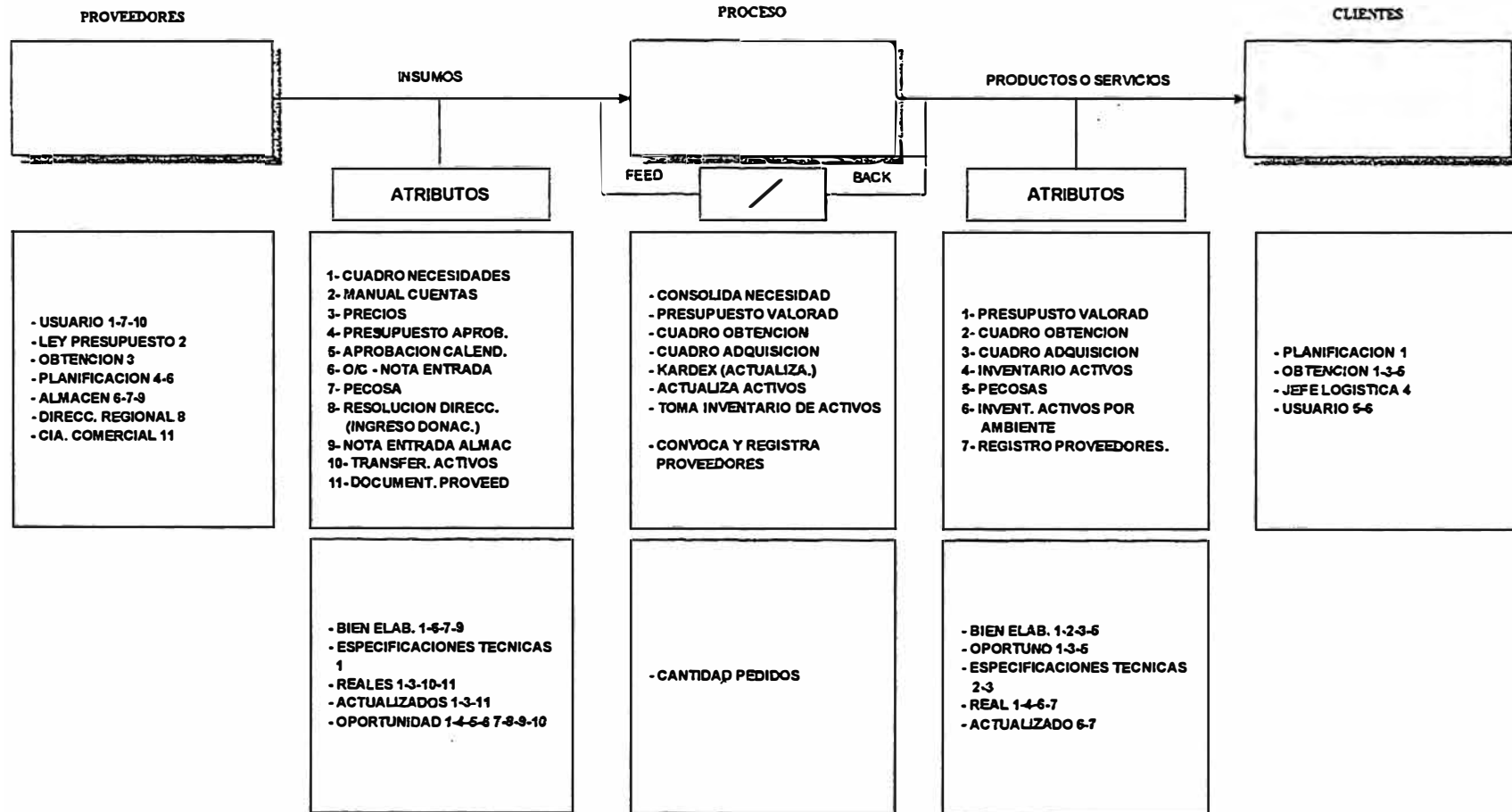
**SUB-SISTEMA : PROGRAMACION (REGION LORETO)**

**A. ANALISIS SITUACIONAL**

**A.1 MISION :**

**CONSOLIDA NECESIDADES, TRAMITA PRESUPUESTO Y CONTROLA BIENES Y PATRIMONIO**

**A.2 DIAGRAMA DE CARACTERIZACION :**



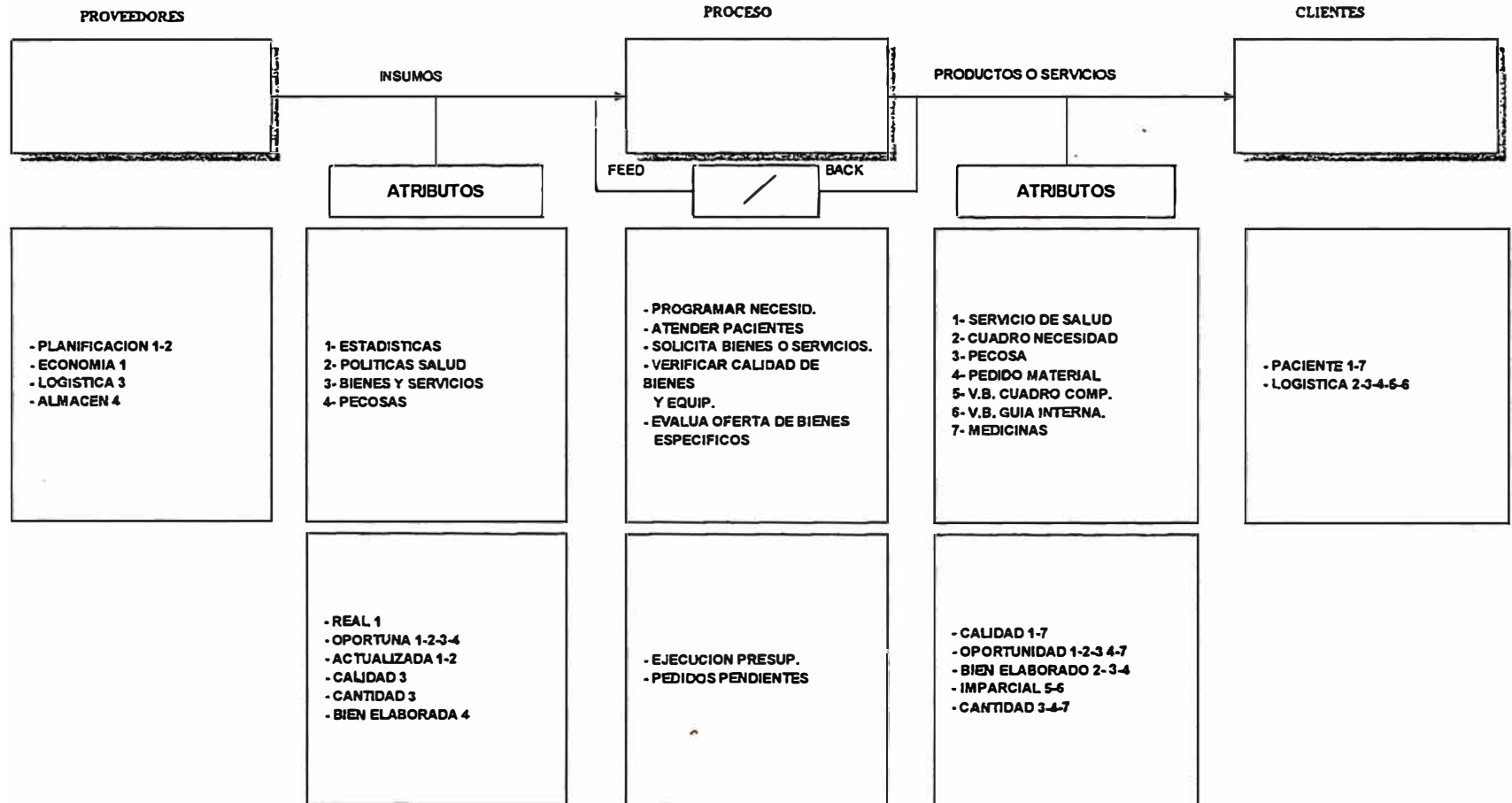
SUB-SISTEMA : USUARIO (REGION LORETO)

A. ANALISIS SITUACIONAL

CUMPLIR CON SU FUNCION DE BRINDAR ATENCION MEDICA

A.1 MISION :

A.2 DIAGRAMA DE CARACTERIZACION :



## **9.- DIAGRAMAS DE OPERACIÓN**

Se elaboraron diagramas de operación, para los procesos desarrollados por las diferentes áreas que conforman el Sistema Logístico de la Dirección Regional y del Hospital Regional, como ejemplo se muestran los de:

- Adquisición de Bienes por Modalidad de Adquisición Directa
  
- Recepción de Bienes

# DIAGRAMA DE PROCESOS

**PROCESO ACTUAL : ADQUISICION DE BIENES POR MODALIDAD ADJUD. DIRECTA**

**DEPENDENCIA : UNIDAD DE ADQUISICIONES - DIRECCION DE LOGISTICA**

No.	○	□	⇒	D	▽	DESCRIPCION
1	●					UNIDAD DE PROGRAMACION EMITE CUADRO DE ADQUISICIONES (C/A), SEGUN EL PLAN DE OBTENCION APROBADO O SEGUN MEMORANDUM DEL SOLICITANTE CON LA APROBACION DEL DIRECTOR SUB REGIONAL
2		●				JEFE DE UNIDAD DE PROGRAMACION FIRMA C/A
3			●			C/A A LA DIRECCION DE LOGISTICA
4				●		C/A EN OFICINA DEL DIRECTOR DE LOGISTICA
5		●				DIRECTOR DE LOGISTICA REvisa Y APRUEBA C/A
6				●		C/A EN ESPERA
7			●			ENVIA C/A A LA UNIDAD DE ADQUISICIONES DE BIENES Y SERVICIOS
8				●		C/A EN ESPERA
9	●					UNIDAD DE ADQUISICIONES ELABORA SOLICITUD DE COTIZACION (S/C) EN ORIGINAL Y 3 O MAS COPIAS
10				●		S/C EN ESPERA DE ENTREGA A PROVEEDORES
11			●			ENTREGA DE S/C A PROVEEDORES
12		●				PROVEEDORES RECEPCIONAN S/C Y FIRMAN CARGO
13				●		EN ESPERA DE COTIZACIONES (1-2 DIAS)
14		●				UNIDAD DE ADQUISICIONES RECEPCIONA COTIZACIONES EN SOBRES CERRADOS (MINIMO TRES)
15				●		SOBRES EN ESPERA
16			●			REMITE SOBRES Y C/A A LA JEFE DE ADQUISICIONES
17				●		SOBRES EN ESCRITORIO DE LA JEFE DE ADQUISICIONES
18		●				JEFE DE ADQUISICIONES VERIFICA SOBRES
19			●			REMITE SOBRES A LA DIRECCION DE LOGISTICA
20				●		SOBRES EN ESPERA DE APERTURA
21		●				SOBRES SON APERTURADOS EN PRESENCIA DEL DIRECTOR DE LOGISTICA Y LA JEFE DE ADQUISICIONES, QUIENES REVISAN Y FIRMAN LAS OFERTAS PRESENTADAS
22			●			OFERTAS SON DEVUELTAS A LA UNIDAD DE ADQUISICIONES
TOTAL	2	6	6	5	0	

○ OPERACION   □ INSPECCION   ⇒ TRANSPORTE   D DEMORA   ▽ ARCHIVO/ALMACENAMIENTO

# DIAGRAMA DE PROCESOS

PROCESO ACTUAL : ADQUISICION DE BIENES POR MODALIDAD ADJUD. DIRECTA

DEPENDENCIA : UNIDAD DE ADQUISICIONES - DIRECCION DE LOGISTICA

No.	○	□	⇨	D	▽	DESCRIPCION
23						EN ESPERA DE ELABORACION DE CUADRO COMPARATIVO C/C
24	●					UNIDAD DE ADQUISICIONES ELABORA C/C
25			●			REMITE C/C CON EXPEDIENTE DE COMPRA AL JEFE DE ADQUISICIONES
26				●		EXPEDIENTE CON C/C EN ESCRITORIO DE LA JEFE DE ADQUISICIONES
27			●			JEFE DE ADQUISICIONES REvisa EXPEDIENTE
28				●		EXPEDIENTE EN ESPERA DE TRASLADO A LA DIRECCION DE LOGISTICA
29			●			REMITE EXPEDIENTE DE COMPRA AL DIR. DE LOGISTICA
30				●		EXPEDIENTE EN ESCRITORIO DEL DIRECTOR DE LOGISTICA
31			●			DIRECTOR DE LOGISTICA REvisa Y EVALUA C/C DEL EXPEDIENTE
32			●			DEVUELVE EXPEDIENTE A LA UNIDAD DE ADQUISICIONES
33				●		EXPEDIENTE EN ESPERA
34	●					UNIDAD DE ADQUISICIONES ELABORA ORDEN DE COMPRA (O/C)
35			●			REMITE EXPEDIENTE CON O/C AL JEFE DE ADQUISICIONES
36				●		EXPEDIENTE CON O/C EN ESCRITORIO DEL JEFE DE ADQUISICIONES
37			●			JEFE DE ADQUISICIONES REvisa EXPEDIENTE Y VISA O/C Y C/C
38				●		EXPEDIENTE DE COMPRA EN ESPERA
39			●			REMITE EXPEDIENTE DE COMPRA AL DIRECTOR DE LOGISTICA
40				●		EXPEDIENTE DE COMPRA EN ESPERA
41			●			DIRECTOR DE LOGISTICA REvisa EXPEDIENTE Y FIRMA O/C Y C/C
42				●		EXPEDIENTE DE COMPRA EN ESPERA
43			●			REMITE EXPEDIENTE DE COMPRA A DIR. DE ECONOMIA (UNIDAD DE CONTROL PREVIO)
44				●		EXPEDIENTE DE COMPRA EN UNIDAD DE CONTROL PREVIO
TOTAL	3	10	12	18	0	

○ OPERACION   □ INSPECCION   ⇨ TRANSPORTE   D DEMORA   ▽ ARCHIVO/ALMACENAMIENTO

# DIAGRAMA DE PROCESOS

**PROCESO ACTUAL : ADQUISICION DE BIENES POR MODALIDAD ADJUD. DIRECTA**

**DEPENDENCIA : UNIDAD DE ADQUISICIONES - DIRECCION DE LOGISTICA**

No.	○	□	⇨	D	▽	DESCRIPCION
45						UNIDAD DE CONTROL PREVIO REvisa EXPEDIENTE Y VISA O/C
46						EXPEDIENTE EN ESPERA DE ENVIO A UNIDAD DE PRESUPUESTO
47						ENVIA EXPEDIENTE A UNIDAD DE PRESUPUESTO
48						EXPEDIENTE EN UNIDAD DE PRESUPUESTO
49						UNIDAD DE PRESUPUESTO REvisa SALDO DEL RUBRO PRESUPUESTAL Y COMPROMETE O/C (AFECTACION PRESUPUESTAL)
50						EXPEDIENTE EN ESPERA
51						DERIVA EXPEDIENTE DE COMPRA A LA DIRECCION ADMINISTRATIVA
52						EXPEDIENTE EN ESCRITORIO DE LA SECRETARIA DEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO
53						SECRETARIA TRASLADA EXPEDIENTE AL DIRECTOR ADMINISTRATIVO
54						EXPEDIENTE DE COMPRA EN ESCRITORIO DEL DIRECTOR ADMINISTRATIVO
55						DIRECTOR ADMINISTRATIVO REvisa EXPEDIENTE Y FIRMA O/C (NIVEL DE APROBACION: \$/ 3,500)
56						EXPEDIENTE EN DESPACHO DEL DIR. ADMINISTRATIVO
57						EXPEDIENTE AL ESCRITORIO DE SECRETARIA
58						EXPEDIENTE EN ESCRITORIO DE SECRETARIA
59						REMITE EXPEDIENTE A LA DIR. DE LA SUB REGION (DISURS IV)
60						EXPEDIENTE DE COMPRA EN ESCRITORIO DE LA SECRETARIA DEL DIRECTOR DE LA SUB REGION
61						SECRETARIA TRASLADA EXPEDIENTE AL DIRECTOR SUB REGIONAL
62						EXPEDIENTE EN ESCRITORIO DEL DIRECTOR SUB REGIONAL
63						DIRECTOR SUB REGIONAL REvisa EXPEDIENTE Y FIRMA O/C (MONTOS MAYORES A \$/ 3,500)
64						EXPEDIENTE EN DESPACHO DEL DIR. SUB REGIONAL
65						SECRETARIA LLEVA EXPEDIENTE A SU ESCRITORIO
66						EXPEDIENTE DE COMPRA EN ESCRITORIO DE SECRETARIA
TOTAL	3	1-1	19	29	0	

○ OPERACION   □ INSPECCION   ⇨ TRANSPORTE   D DEMORA   ▽ ARCHIVO/ALMACENAMIENTO

# DIAGRAMA DE PROCESOS

**PROCESO ACTUAL : ADQUISICION DE BIENES POR MODALIDAD ADJUD. DIRECTA**

**DEPENDENCIA : UNIDAD DE ADQUISICIONES · DIRECCION DE LOGISTICA**

No.	○	□	⇒	D	▽	DESCRIPCION
67			●			RENITE EXPEDIENTE A LA UNIDAD DE ADQUISICIONES
68			●			EXPEDIENTE EN ESPERA DEL PROVEEDOR
69		●				PROVEEDOR RECEPCIONA COPIA DE O/C QUE LE ENTREGA LA UNIDAD DE ADQUISICIONES
70			●			UNIDAD DE ADQUISICIONES ENVIA ORIGINAL Y 11 COPIAS DE O/C AL ALMACEN
71					●	UNIDAD DE ADQUISICIONES ARCHIVA EXPEDIENTE DE COMPRA
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>1</b>	

○ OPERACION   □ INSPECCION   ⇒ TRANSPORTE   D DEMORA   ▽ ARCHIVO/ALMACENAMIENTO



# DIAGRAMA DE PROCESOS

**PROCESO ACTUAL : RECEPCION DE BIENES ADQUIRIDOS, DONADOS O TRANSF.**

**DEPENDENCIA : ALMACEN - DIRECCION DE LOGISTICA**

No.	○	□	⇨	D	▽	DESCRIPCION
1		●				JEFE DE ALMACEN RECEPCIONA ORIGINAL Y COPIA DE O/C QUE LE REMITE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES
2				●		DOCUMENTACION EN ESPERA QUE PROVEEDOR ENTREGUE BIENES (2 A 5 DIAS NORMALMENTE)
3		●				JEFE DE ALMACEN REMITE LEGAJO DE O/C AL RECEPCIONISTA TAN PRONTO LLEGAN BIENES
4		●				RECEPCIONISTA VERIFICA BIENES EN CANTIDAD Y CALIDAD CONTRA O/C, PECOSA, O/ENTREGA. SEGUN SE TRATE DE COMPRAS, TRANSFERENCIAS O DONACIONES Y FIRMA G/R
5			●			RECEPCIONISTA REMITE DOCUMENTACION AL JEFE DE ALMACEN PARA FIRMAS
6				●		DOCUMENTACION EN ESCRITORIO DE JEFE DE ALMACEN
7		●				JEFE DE ALMACEN REvisa Y FIRMA O/C, PECOSA U ORDEN DE ENTREGA (O/E)
8			●			TRASLADA O/C, PECOSA U O/E Y COPIA DE G/R A LA SECRETARIA
9				●		DOCUMENTACION EN ESCRITORIO DE LA SECRETARIA
10	●					SECRETARIA ELABORA NOTA DE ENTRADA (N/E), EN CASO DE TRANSFERENCIA/DONACION
11			●			REMITE N/E, G/R Y PECOSA U O/E AL JEFE DE ALMACEN
12				●		N/E, G/R, Y PECOSA U O/E EN ESCRITORIO DEL JEFE DE ALMACEN
13		●				JEFE DE ALMACEN REvisa DOCUMENTACION Y FIRMA N/E
14				●		DOCUMENTACION EN ESPERA
15			●			REMITE DOCUMENTACION AL DIR. DE LOGISTICA
16				●		DOCUMENTACION EN ESCRITORIO DEL DIR. DE LOGISTICA
17		●				DIR. DE LOGISTICA REvisa DOCUMENTACION Y FIRMA N/E
18				●		DOCUMENTACION EN ESPERA DE DEVOLUCION AL ALMACEN
19			●			DEVUELVE DOCUMENTACION AL ALMACEN
20				●		N/E, G/R Y PECOSA U O/E EN ESCRITORIO DE JEFE DE ALMACEN
21		●				JEFE DE ALMACEN REvisa DOCUMENTACION
22				●		DOCUMENTACION EN ESPERA
TOTAL	1	6	6	9	0	

○ OPERACION    □ INSPECCION    ⇨ TRANSPORTE    D DEMORA    ▽ ARCHIVO/ALMACENAMIENTO

# DIAGRAMA DE PROCESOS

**PROCESO ACTUAL : RECEPCION DE BIENES ADQUIRIDOS, DONADOS O TRANSF.**

**DEPENDENCIA : ALMACEN - DIRECCION DE LOGISTICA**

No.	○	□	⇒	D	▽	DESCRIPCION
23						REMITE DOCUMENTACION A LA ENCARGADA DE ELABORACION DE POLIZAS
24						H/E, G/R Y PECOSAS U/O/C EN ESCRITORIO DE LA ENCARGADA DE ELABORACION DE POLIZAS
25	○					ENCARGADA ELABORA POLIZA DE ENTRADA
26						REMITE DOCUMENTACION CON POLIZA DE ENTRADA AL JEFE DE ALMACEN
27						DOCUMENTACION EN ESCRITORIO DEL JEFE DE ALMACEN
28						JEFE DE ALMACEN REvisa DOCUMENTACION Y FIRMA POLIZA DE ENTRADA
29						DOCUMENTACION EN ESPERA DE ENVIO A LA DIR. DE LOGISTICA
30						ENVIA DOCUMENTACION A LA DIR. DE LOGISTICA
31						DOCUMENTACION EN ESCRITORIO DEL DIR. DE LOGISTICA
32						DIR. DE LOGISTICA REvisa DOCUMENTACION Y FIRMA POLIZA DE ENTRADA
33						DOCUMENTACION EN ESPERA DE ENVIO AL ALMACEN
34						DEVUELVE POLIZA CON DOCUMENTACION AL ALMACEN
35						POLIZA DE ENTRADA Y DOCUMENTACION EN ESCRITORIO DEL JEFE DE ALMACEN
36						JEFE DE ALMACEN REMITE DOCUMENTACION A LA ENCARGADA DE POLIZAS Y ARCHIVO
37						DOCUMENTACION EN ESPERA
38						ENCARGADA REvisa DOCUMENTACION (ENVIA COPIA A CONTABILIDAD)
39						ENCARGADA ARCHIVA POLIZA DE ENTRADA Y DOCUMENTACION ANEXA
TOTAL	2	9	11	16	1	

○ OPERACION   □ INSPECCION   ⇒ TRANSPORTE   D DEMORA   ▽ ARCHIVO/ALMACENAMIENTO

## RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS

Para cada proceso se ha elaborado una tabla que resume el número de veces que se presenta cada una de las actividades. Asimismo, se ha calculado el índice de Weber (Iw) que se define por la siguiente fórmula:

$$IW = \frac{\text{Total de actividades que no agregan valor}}{\text{Total de Actividades}} \times 100\%$$

donde la única actividad que agrega valor es la operación. La inspección, transporte, demora y el almacenamiento no agregan valor.

- a) Resumen de Actividades del proceso de elaboración y aprobación del consolidado de necesidades de bienes y servicios.

ACTIVIDAD	No. Ocurrencias
Operación	1
Inspección	4
Transporte	6
Demora	11
Almacenamiento	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

$$IW = \frac{21}{22} \times 100\%$$

$$IW = 95.45\%$$

- b) Resumen de actividades del proceso de elaboración y aprobación del Proyecto de Presupuesto de Bienes y Servicios.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	2
Inspección	8
Transporte	11
Demora	19
Almacenamiento	1
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>

$$IW = \frac{39}{41} \times 100\%$$

$$IW = 95.12\%$$

- c) Resumen de actividades del proceso de elaboración y aprobación del Plan de Obtención.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	1
Inspección	8
Transporte	14
Demora	20
Almacenamiento	0
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>

$$IW = \frac{42}{43} \times 100\%$$

$$IW = 97.67\%$$

- d) Resumen de la Actividades del Proceso de Adquisición de Bienes por la modalidad de Adjudicación Directa.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	4
Inspección	15
Transporte	21
Demora	30
Almacenamiento	1
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>

$$IW = \frac{67}{71} \times 100\%$$

71

$$IW = 94.37\%$$

- e) Resumen de las actividades del Proceso de Recepción de Bienes Adquiridos, donados o transferidos.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	2
Inspección	9
Transporte	11
Demora	16
Almacenamiento	1
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

$$IW = \frac{37}{39} \times 100\%$$

39

$$IW = 94.87\%$$

- f) Resumen de las actividades del Proceso de Pago a Proveedores de Bienes.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	1
Inspección	11
Transporte	12
Demora	15
Almacenamiento	1
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>

$$IW = \frac{39}{40} \times 100\%$$

$$IW = 97.50\%$$

- g) Resumen de las Actividades del Proceso de Despacho de Bienes.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	1
Inspección	7
Transporte	8
Demora	8
Almacenamiento	1
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

$$IW = \frac{24}{25} \times 100\%$$

$$IW = 96\%$$

- h) Resumen de las actividades del Proceso de Elaboración y Aprobación del Proyecto de Presupuesto de Bienes y Servicios.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	1
Inspección	3
Transporte	5
Demora	9
Almacenamiento	0
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>

$$IW = \frac{17}{18} \times 100\%$$

18

$$IW = 94.44\%$$

- i) Resumen de las actividades del Proceso de Elaboración y Aprobación del Plan de Obtención.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	2
Inspección	7
Transporte	12
Demora	18
Almacenamiento	0
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

$$IW = \frac{37}{39} \times 100\%$$

39

$$IW = 94.87\%$$

- j) Resumen de las actividades del Proceso de Adquisición de Bienes por la Modalidad de Adjudicación Directa.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	6
Inspección	11
Transporte	18
Demora	27
Almacenamiento	1
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>

$$IW = \frac{57}{63} \times 100\%$$

63

$$IW = 90.48\%$$

- k) Resumen de las actividades del Proceso de Recepción de Bienes Adquiridos o Transferidos.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	2
Inspección	8
Transporte	15
Demora	23
Almacenamiento	1
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>

$$IW = \frac{47}{49} \times 100\%$$

49

$$IW = 95.92\%$$



- 1) Resumen de las actividades del Proceso de Pago a Proveedores de Bienes.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	1
Inspección	12
Transporte	15
Demora	21
Almacenamiento	1
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

$$IW = \frac{49}{50} \times 100\%$$

50

$$IW = 98\%$$

- II) Resumen de las actividades del Proceso de Despacho de Bienes del Almacén.

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	3
Inspección	7
Transporte	13
Demora	18
Almacenamiento	1
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>

$$IW = \frac{39}{42} \times 100\%$$

42

$$IW = 92.85\%$$

**RESUMEN TOTAL DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PROCESOS LOGÍSTICOS:**

a) De la Dirección Regional

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	12
Inspección	62
Transporte	83
Demora	119
Almacenamiento	5
<b>TOTAL</b>	<b>281</b>

$$IW = \frac{269}{281} \times 100\%$$

$$IW = 95.73\%$$

b) Del Hospital

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>No. Ocurrencias</b>
Operación	15
Inspección	48
Transporte	78
Demora	116
Almacenamiento	4
<b>TOTAL</b>	<b>261</b>

$$IW = \frac{246}{261} \times 100\%$$

$$IW = 94.25\%$$

Como puede observarse, en las actividades de los procesos logísticos de la Dirección Regional y del hospital, existen índices de desperdicio muy altos, de 95.73% y 94.25% respectivamente, lo que se debe a la excesiva burocracia existente. Se recomienda realizar un rediseño radical de estos procesos a fin de agilizar y evitar tanto desperdicio.

## 10.- **INDICADORES DE DESEMPEÑO LOGÍSTICO**

### **ANTECEDENTES**

El Ministerio de Salud como organismo comprendido dentro del Gobierno Central se encuentra sujeto a la Ley de Presupuesto del Sector Público, y al mismo tiempo regulado por la Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos, características que nos permiten adelantar conceptos que sin ellos, los indicadores de gestión, podrían ser mal interpretados.

Estas características son:

- a. Que el MINSA propicia adquisiciones no significativas de bienes y que por su necesidad son de consumo inmediato.
- b. El contar constantemente con un Presupuesto deficitario e incierto para atender sus necesidades mensuales primarias, y el no contar con la capacidad económica para mantener niveles mínimos de stocks, que aseguren un factor de servicio adecuado a los diferentes usuarios.

Considerando lo antes expuesto, nos permitimos mostrar los siguientes indicadores de gestión logística, obtenidos mediante el relevamiento de información histórica de las bases de datos correspondientes a los módulos: compras, almacenes e información logística de la Jefatura de Logística del Hospital Regional.

## 10.1 INDICADORES DE GESTIÓN

### a. BRECHAS ESTÁTICAS Y DINÁMICAS DE STOCK (Gráficos N° 1 y 2)

Se observó que, los consumos están directamente relacionados con los ingresos efectuados en un mismo período, dado que las adquisiciones que se realizan para ese período obedecen a necesidades programadas en función a las autorizaciones giradas, por el MINSa.

### b. COMPORTAMIENTO DE LOS INVENTARIOS (Gráfico N° 3)

Los inventarios presentan fluctuaciones con tendencia a stock cero, ya que normalmente, los bienes son despachados, en su mayoría, a la recepción de los mismos.

## 10.2 INDICADORES DE FUNCIÓN COMPRAS

### a. NÚMERO DE O/C EMITIDAS, ATENDIDAS, PENDIENTES Y ANULADAS (Gráfico N° 4)

El indicador muestra un alto porcentaje (84%) de órdenes de compra atendidas, lo que demuestra que existe, no obstante las limitaciones económicas del MINSa, una buena gestión de compras, al generar ordenes de compra solo por los requerimientos presupuestados.

b. **NÚMERO DE ORDENES DE COMPRAS EMITIDAS POR EMPLEADO (Cuadro N°6)**

El indicador muestra un promedio de 40 ordenes de compra mensuales colocadas por comprador, con una desviación promedio de 14 ordenes de compra mensual.

c. **COSTO POR ORDENES DE COMPRA (Cuadro N° 7)**

Dado que el costo por Ordenes de Compra determinado es de S/. 14.45, toda compra menor a S/. 15.00 deberá ser realizada por caja chica.

d. **DISTRIBUCIÓN DE ORDENES DE COMPRA POR PROVEEDOR (Gráfico N° 5)**

El 92.49% del monto comprado está concretado en el 50.57% de los proveedores.

Debido a los bajos montos de compra, se generan concursos de compras no significativos, los que cuentan con la participación de un considerable número de proveedores, situación que no permite ejercer controles diferenciados.

e. **DISTRIBUCIÓN DE ORDENES DE COMPRA POR MONTO (Gráfico N° 6)**

El tamaño de la muestra tomada corresponde a 2235 Ordenes de Compra, encontrando que el 90.18% del Monto total colocado (S/. 3'747,366) está representado por el 51.68% de las ordenes de compra emitidas (1155), situación originada por los bajos montos presupuestales asignadas a las diferentes partidas.

### 10.3 **INDICADORES DE LA FUNCIÓN ALMACÉN**

a. **INDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS (I.R.I.) (Cuadro N° 09)**

El indice de rotación de inventarios obtenidos muestra una alta rotación de bienes, debido a que estos son retirados del almacén tan pronto como ingresan, más no por la gestión de stocks.

b. **INDICE DE ROTURAS DE STOCKS (Cuadro N° 3)**

Este INDICE muestra un 52% de roturas de stocks, cifra que no refleja con exactitud los niveles de existencia, debido a que los bienes son retirados del almacén tan pronto como ingresan.

c. **DÍAS DE ROTURA DE STOCK (Gráfico N° 07)**

El 30% de los items tuvieron mas de 117 días de roturas de stocks, indicador no evaluable, dado que los bienes son retirados del almacén tan pronto como ingresan.

d. **INDICE DE INACTIVIDAD (Cuadro N° 4)**

El 46% de los items son inactivos, concentrándose el mayor porcentaje en repuestos, herramientas, material sanitario y material eléctrico, etc.

e. **ORDENES DE COMPRA PENDIENTES DE ENTREGA (Gráfico N° 4)**

Sólo el 12 % de las órdenes de compra colocadas se encuentran pendientes de entrega.

f. **MESES EQUIVALENTES DE CONSUMO (MEC) (Cuadro N° 5)**

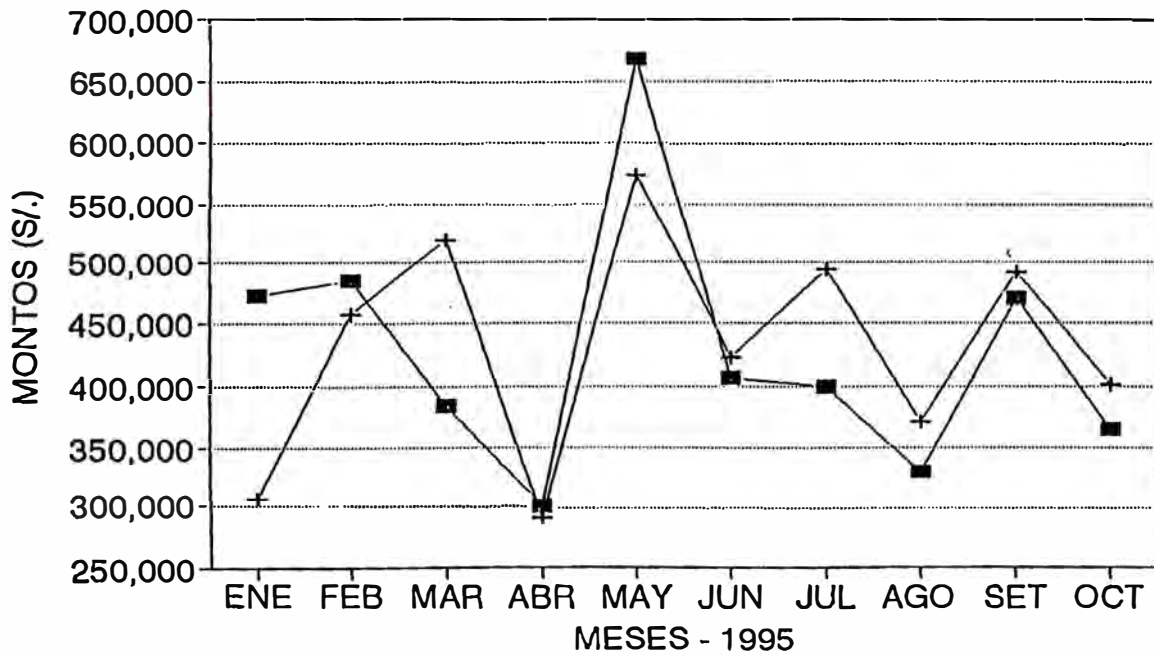
Las partidas correspondientes a repuestos, herramientas, material eléctrico y sanitario, por su condición de inactivos, tienen inventario suficiente para cubrir consumos no menores a 12 meses.

Cabe mencionar, que solo han sido utilizados aquellos indicadores que de acuerdo a las necesidades específicas del estudio y a la disponibilidad de información con que se cuenta, así lo amerita.



GRAFICO Nro 1

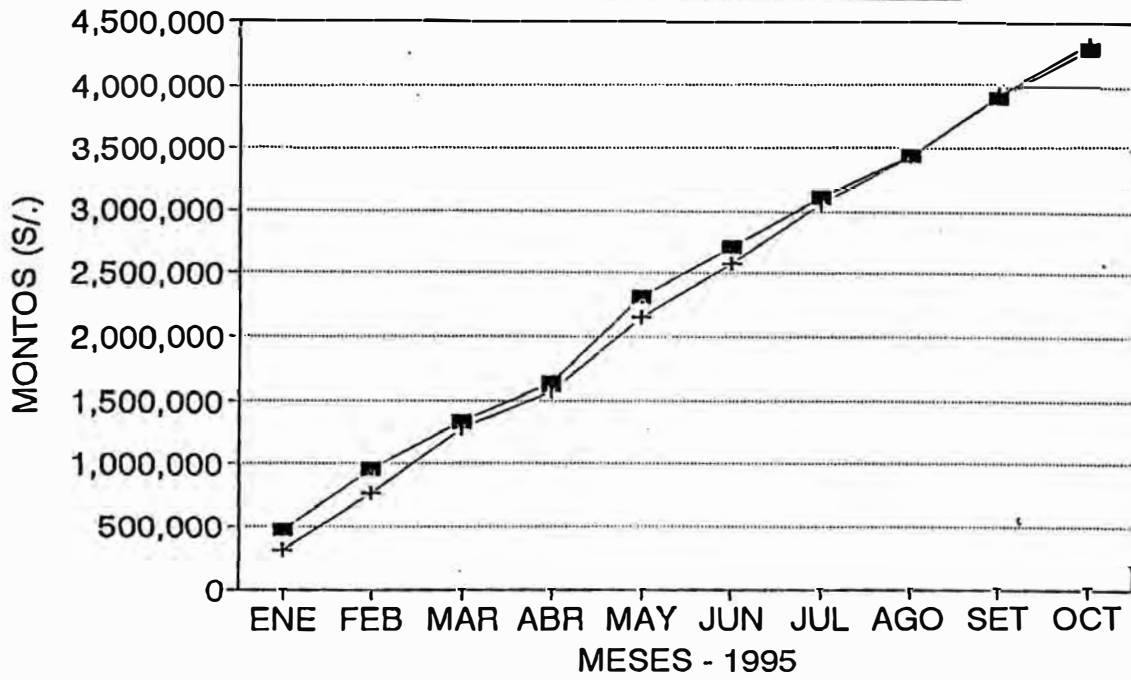
HOSPITAL REGIONAL  
BRECHA ESTATICA DE STOCK



-■- INGRESOS    -+ CONSUMOS

GRAFICO Nro 2

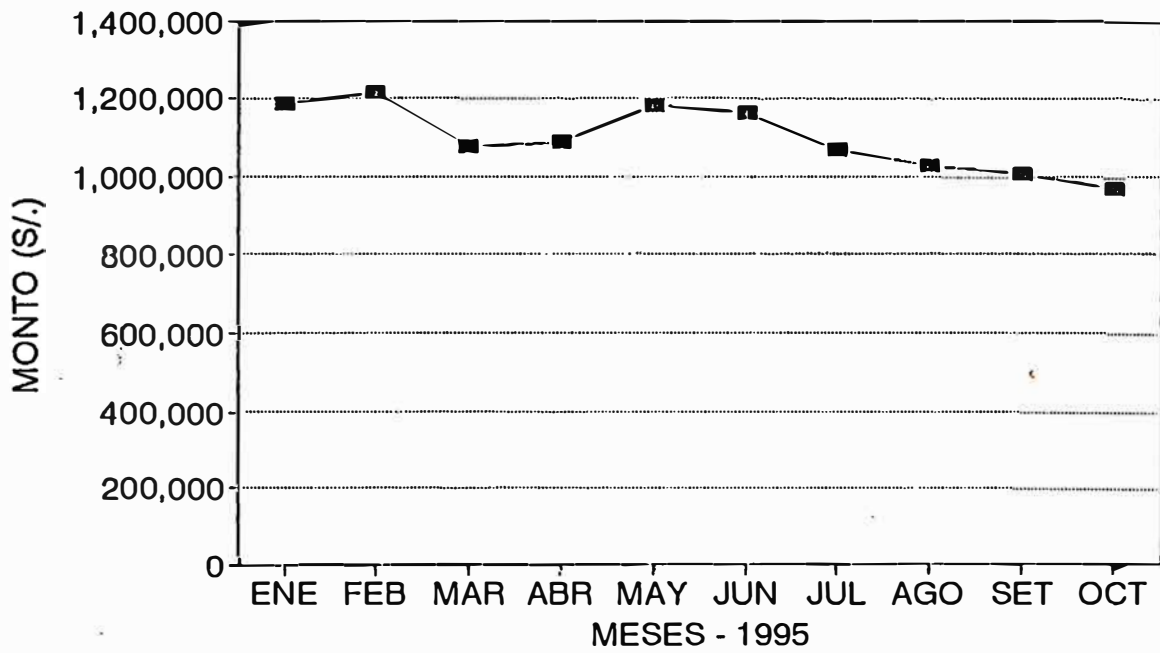
HOSPITAL REGIONAL  
BRECHA DINAMICA DE STOCK



—■— INGRESOS —+— CONSUMOS

GRAFICO Nro. 3

HOSPITAL REGIONAL  
COMPORTAMIENTO DE LOS INVENTARIOS



Inventario 31/12/94 = 1'020,336.13

—■— INVENTARIO

**ORDENES DE COMPRA  
(1995)**

MES	EMITIDAS	ANULADAS	ATENDIDAS
ENERO	376	20	269
FEBRERO	307	13	178
MARZO	202	8	256
ABRIL	346	15	179
MAYO	287	15	283
JUNIO	122	3	260
JULIO	266	12	248
AGOSTO	254	5	263
SETIEMBRE	266	5	278
<b>TOTALES</b>	<b>2426</b>	<b>96</b>	<b>2214</b>

**ACUMULADOS DE ORDENES DE COMPRA  
(1995)**

MES	EMITIDAS	ANULADAS	%	ATENDID	%	PENDIENT	%
ENERO	376	20	0.05	269	0.72	87	0.23
FEBRERO	683	33	0.05	447	0.65	203	0.30
MARZO	885	41	0.05	703	0.79	141	0.16
ABRIL	1231	56	0.05	882	0.72	293	0.24
MAYO	1518	71	0.05	1165	0.77	282	0.19
JUNIO	1640	74	0.05	1425	0.87	141	0.09
JULIO	1906	86	0.05	1673	0.88	147	0.08
AGOSTO	2160	91	0.04	1936	0.90	133	0.06
SETIEMBRE	2426	96	0.04	2214	0.91	116	0.05
<b>TOTALES</b>	<b>12825</b>	<b>568</b>	<b>0.04</b>	<b>10714</b>	<b>0.84</b>	<b>1543</b>	<b>0.12</b>

## CUADRO Nro. 6

### NUMERO DE ORDENES DE COMPRA x EMPLEADO (1995)

MES	EMITIDAS	# O/C x EMPL.
ENERO	376	63
FEBRERO	307	51
MARZO	202	34
ABRIL	346	58
MAYO	287	48
JUNIO	122	20
JULIO	266	44
AGOSTO	254	42
SETIEMBRE	266	44
TOTALES	2426	40

Número de Empleados (Compras) = 6

Número de O/C Promedio Mensual x Empleado = 40

## CUADRO Nro. 7

### COSTO POR ORDEN DE COMPRA (1995)

$$\text{C. O. C.} = \frac{\text{GASTOS DE COMPRAS}}{\text{NUMERO DE O/C EMITIDAS}} = \frac{\text{S/. } 35,000}{2,426} = \text{S/. } 14.43 \text{ x O/C}$$

**GASTOS DE COMPRAS = PRESUPUESTO OPERATIVO EJECUTADO POR COMPRAS (Ene-Set)**

**HOSPITAL REGIONAL**  
**DISTRIBUCION DE ORDENES DE COMPRA POR PROVEEDORES Y MONTO**

No.	% Acum.Item	COD PRO	RAZON	MONTO	MONTO ACUM.	%	% ACUM.
1	1.15	C00004	CASIANO'S E.I.R.L.	75074.00	75,074.00	12.09	12.09
2	2.30	C00007	CYMED S.A.	46160.51	122,034.51	7.36	19.45
3	3.45	I100011	IIANAI S.R.L.	32035.05	154,970.46	5.25	24.70
4	4.60	L00002	LAD. MEDIC IMPORT S.R.L.	27507.97	182,550.43	4.40	29.09
5	5.75	J00006	J.PASSINI & CIA S.A.	24900.30	207,556.73	3.00	33.07
6	6.90	C00041	COMINDENT TAPIRILLO BANDA S.A.	23256.66	230,813.39	3.71	36.78
7	8.05	D00034	DISTRIBUIDORA ALBIS S.A.	22791.10	253,604.49	3.63	40.41
8	9.20	C00023	COMPANIA CLINITEST S.A.	21241.47	274,045.96	3.30	43.00
9	10.34	F00013	FALAY E.I.R.L.	17620.14	292,474.10	2.01	46.61
10	11.49	C00007	MAGHAL E.I.R.L.	17239.79	309,713.89	2.75	49.35
11	12.64	I00024	INTRAMEDICA S.A.	17190.00	326,903.89	2.74	52.09
12	13.79	J00015	JULIO MORENO TARAZONA	16009.54	343,003.43	2.69	54.79
13	14.94	A00073	ALPA IMPORT SRL.	14927.03	357,930.46	2.30	57.16
14	16.09	M00029	MARTAN S R LTOA.	13812.42	372,542.88	2.20	59.37
15	17.24	L00029	LABORATORIO QUIROFANO S.A.	13900.00	386,442.88	2.10	61.55
16	18.39	D00003	QUIMICA SUIZA S.A.	12008.76	398,451.64	1.92	63.46
17	19.54	D00021	DROGUERIA DISTRIBUIDORA SALAZAR S.A.	11900.06	410,351.70	1.91	65.37
18	20.69	N00006	NACIACCIOV E.I.R.L. REPRESENTACIONES HOSPITALARIA	11410.40	421,762.10	1.82	67.19
19	21.84	S00014	SIGNOMED S.A.	10350.74	432,112.84	1.75	68.94
20	22.99	C00138	COMPROLACION PESQUERA LAINES S.A.	9627.15	441,740.99	1.53	70.47
21	24.14	C00138	COMPROLACION PESQUERA LAINES S.A.	9627.15	451,368.14	1.53	72.01
22	25.29	D00006	IMPORTADORA DROGUERIA CASA SALAZAR S.A.	9453.28	460,821.42	1.51	73.51
23	26.44	A00090	A & A PAPELES COMERCIALES S.A.	8016.57	470,234.99	1.42	74.93
24	27.59	D00070	DROGUERIA ALBYS A EIRL.	8001.00	478,235.99	1.41	76.34
25	28.74	I00068	INSTITUTO SANITAS S.P.S.A.	8100.00	486,335.99	1.30	77.64
26	29.89	F00024	F.R. DISTRIBUIDORA E. IMPORTADORES E.I.R.L.	7043.30	493,379.29	1.25	78.89
27	31.03	Q00002	QUIMICA SAM S.R.L.	7186.00	500,565.29	1.15	80.04
28	32.18	A00045	A.JAIME POJAS REPRESENTACIONES GENERALES S.A.	6904.10	507,469.39	1.10	81.14
29	33.33	C00073	CIPUGIA PERUANA S.A.	6499.69	513,969.08	1.04	82.18
30	34.48	M00005	MEDIMAR S.A.	6472.62	520,441.70	1.03	83.21
31	35.63	I100019	HOUSE COMPUTER	6129.12	526,570.82	0.90	84.19
32	36.78	P00037	P.K. COMERCIAL S.A.	5775.48	532,346.30	0.92	85.11
33	37.93	D00004	DISTRIBUIDORA WILMA IMPORT. S.R.L.	4915.00	537,261.30	0.79	85.90
34	39.08	P00002	PERUMED S.A.	4700.32	541,961.62	0.76	86.66
35	40.23	L00012	LAD BIO-INDUSTRIAL S.A.	4000.00	545,961.62	0.64	87.30
36	41.38	U00010	UNIFAX PERU S.A.	3502.50	549,464.12	0.63	87.93
37	42.53	L00041	LABORATORIOS CONTINENTAL S.A.	3977.94	553,442.06	0.63	88.57
38	43.68	E00035	EDGAR MARTIN CONCHA FEINANDFZ	3802.63	557,244.69	0.62	89.19
39	44.83	U00000	DISMELADOT S.R.L.	3839.20	561,083.89	0.61	89.79
40	45.98	B00010	BAY S.A.	3555.00	564,638.89	0.57	90.36
41	47.13	A00014	ALFONSO ARANA F.	3440.00	568,078.89	0.55	90.91
42	48.28	D00054	DPOKASA PERU S.A.	3364.90	571,443.79	0.54	91.45

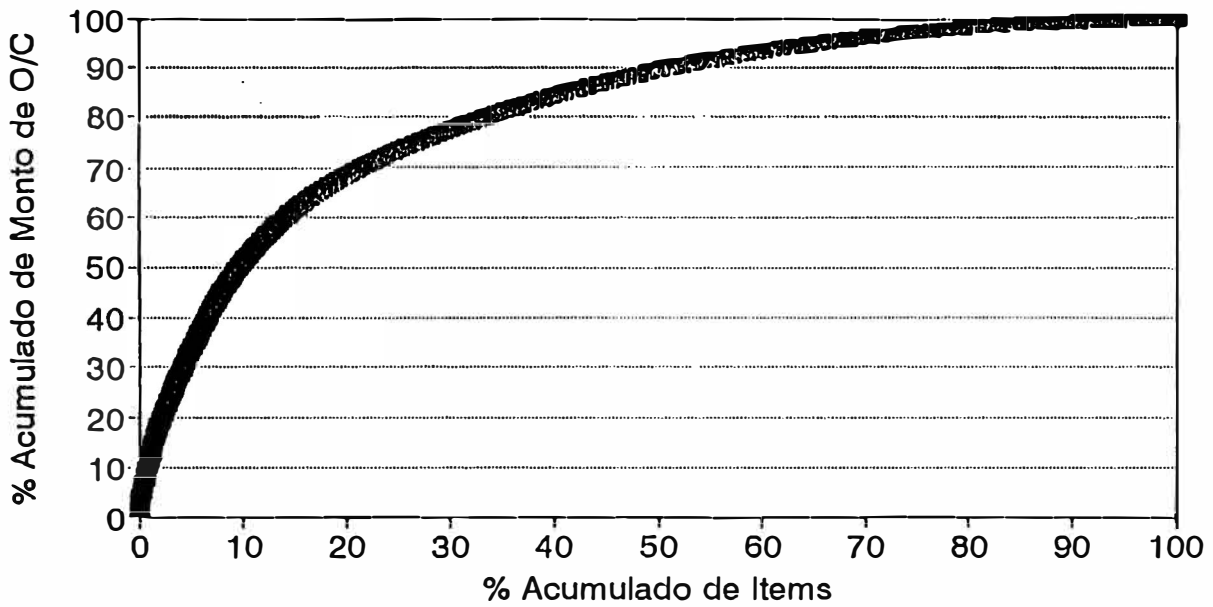
**HOSPITAL REGIONAL**  
**DISTRIBUCION DE ORDENES DE COMPRA POR PROVEEDORES Y MONTO**

No.	% Acum. Item	COD PRO	RAZON	MONTO	MONTO ACUM.	%	% ACUM.
43	49.43	C00033	CIA.DE CONVERSION Y DISTRIBUCION DE PAPELES S.A.	3205.15	577,140.04	0.52	91.97
44	50.57	F00023	FADIMED E.I.R.L.	3247.45	500,396.39	0.52	92.49
45	51.72	E00037	EMPRESA EDITORA SANRO S.A.	2990.46	503,391.05	0.40	92.97
46	52.07	G00019	GRAPHIC GROUP S.A.	2795.00	506,190.65	0.45	93.41
47	54.02	N00017	NUEVO MUNDO S.A.	2453.30	500,643.95	0.39	93.00
48	55.17	C00020	COMERCIALIZACION DE ARTICULOS DE TOCADOR-III.G.PENS	2320.50	500,864.05	0.37	94.17
49	55.32	D00010	DISTRIBUCIONES SUDOS	2240.95	503,205.00	0.36	94.53
50	57.47	D00012	MASAN E.I.R.L.	2210.10	505,415.00	0.35	94.00
51	50.62	S00054	SUMINISTROS MEDICOS S.A.	2002.90	507,490.00	0.33	95.21
52	50.77	P00029	PRODUCTOS WEENS S.R.L.	2046.00	509,544.00	0.33	95.54
53	60.92	I00026	IMPORMEDICA TARRILLO BARBA S.A.	1934.42	601,479.22	0.31	95.05
54	62.07	I00020	IMPORTAC. REPRESENTACION EXPORTAC. GENERALES. S.A	1930.00	603,409.22	0.31	96.16
55	63.22	I00010	INVERSIONES Y SUMINISTROS YEROSA S.A	1755.00	605,164.22	0.28	96.43
56	64.37	D00001	DINOQUENIA LID'AR S.A.	1600.00	605,764.22	0.25	96.60
57	65.62	C00002	CAMPEN MEDICA PERUANA S.R.L.	1527.50	607,291.72	0.24	96.83
58	66.67	D00003	DELTRAN MEJIA EIRL.	1479.80	608,771.52	0.24	97.17
59	67.02	D00015	DIAZ LEZMA JOSE YSAC	1300.21	611,151.73	0.22	97.39
60	68.97	M00064	MORE IMPORT S.R. LTDA.	1300.00	612,511.73	0.22	97.61
61	70.11	C00113	CONSORCIO FARMACEUTICO NACIONAL S.A.	1290.00	613,801.73	0.21	97.81
62	71.26	A00061	LAB QUIMICA LABORATORIOS S.A.	1275.50	615,077.23	0.20	98.01
63	72.41	C00117	COMERCIALIZACION VENTAS Y SERVICIOS S.H.L.	1272.00	616,350.00	0.20	98.22
64	73.56	I00020	IEDASIT MEDIC E.I.R.L.	1224.50	617,574.50	0.20	98.41
65	74.71	E00001	EMPRESA IMPORTADORA CONTINENTAL S.A.	1034.00	618,608.50	0.16	98.50
66	75.06	I00055	INGENMEDICAL TRADE S.A.	955.00	619,563.50	0.15	98.73
67	77.01	G00017	GASA QUIRURGICA LABORATORIO S.A.	901.04	620,464.57	0.14	98.87
68	78.16	C00050	COALSI E.I.R. LTDA.	814.00	621,300.57	0.13	99.01
69	79.31	E00054	ETUL INGENIEROS E.I.R.L.	800.00	622,100.57	0.13	99.14
70	80.46	D00040	DISTRIBUIDORA M Y M MATERIALES MEDICOS E.I.R.L.	776.50	622,805.07	0.12	99.26
71	81.61	B00010	B.BRAUN PERUANA S.A.	706.32	623,501.39	0.11	99.37
72	82.76	D00010	D & V CHEMICAL'S S.A.	640.00	624,231.39	0.10	99.47
73	83.91	L00022	LABORATORIOS UNIDOS S.A.	440.00	624,671.39	0.07	99.54
74	85.06	D00091	DISTRIBUIDORA CONTINENTAL S.A.	420.00	625,091.39	0.07	99.61
75	86.21	P00062	REPRESENTACIONES MEDICAS S.R.LTDA.	346.00	625,437.39	0.06	99.67
76	87.36	P00042	PROMED E.I.R.L.	290.00	625,728.19	0.05	99.71
77	88.51	S00069	SOS DISTRIBUIDORA MEDICA S.A.	228.38	625,956.57	0.04	99.75
78	89.66	A00000	ALISECO PERU S.A.- AMERICAN HOSPITAL	221.67	626,178.24	0.04	99.78
79	90.00	A00060	AGROHERSA IMPORT E.I.R.L.	215.32	626,393.56	0.03	99.82
80	91.95	O00012	OSN FARMACEUTICA S.A.	190.00	626,583.56	0.03	99.85
81	93.10	C00063	CASA LIMA S.A.	177.00	626,760.56	0.03	99.88
82	94.25	E00002	ESVISA MERCANTIL S.R.LTDA.	160.20	626,920.76	0.03	99.90
83	95.40	P00065	PERUFARMA S.A.	140.00	627,060.76	0.02	99.93
84	96.55	I00096	IMPONDENTAL TARRILLO BARBA S.A.	125.65	627,186.41	0.02	99.95
85	97.70	A00041	ARDELYSA E.I.R.L.	122.65	627,317.06	0.02	99.97
86	98.05	I00001	IFE COMERCIAL SAN JUDAS TADEO SRL.	120.00	627,437.06	0.02	99.98
87	100.00	M00015	MEDI DENT S.A.	93.00	627,530.42	0.02	100.00



GRAFICO Nro. 6

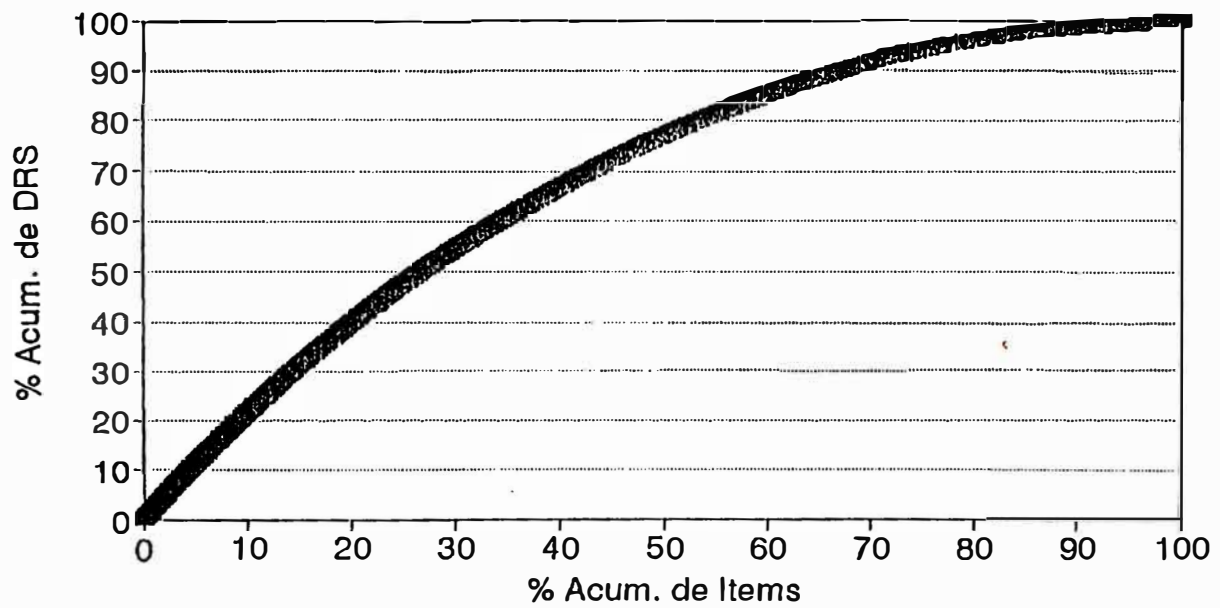
DISTRIBUCION DE O/C POR MONTO  
(ENE - OCT 1995)



—■— ACUMULADO MONTO O/C

GRAFICO Nro. 7

DISTRIB. ITEMS ACTIV. x DIAS ROTURA STK  
(ENE - OCT 1995)



-■- Tot.d?as Horiz=304

## **11. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS APLICANDO LA TÉCNICA DE TORMENTA DE IDEAS T.I.**

Durante la realización del Taller "Diagnóstico de los Sistemas Logísticos", se aplicó la técnica de Tormenta de Ideas, para recoger la información de la problemática existente en el Sistema Logístico y sus Sub-sistemas.

El resultado obtenido se muestra en relaciones de problemas correspondientes a:

- Logística
- Compras
- Almacén
- Programación
- Usuario

**APLICACION DE LA TECNICA TORMENTA DE IDEAS PARA UBICAR PROBLEMAS  
RED: LORETO**

**AREA: LOGISTICA**

<b>N</b>	<b>PROBLEMA</b>
1	DESCONOCIMIENTOS DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
2	DIRECTIVAS INTERNAS NO ESTABLECIDAS OFICIALMENTE
3	FALTA CUADRO DE APROBACION
4	MECANIZACION DE LOS PROCESOS DOCUMENTARIOS
5	FALTA PRESUPUESTO ADECUADO
6	NO HAY APOYO DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA
7	VARIACION EN LA AFECTACION PRESUPUESTAL
8	EXCESIVO TRAMITE PARA APROBACION DE ADQUISICIONES
9	EXCESIVOS PED. MAT. NO PROGRAMADOS
10	PED. MAT. MAL ELABORADOS
11	FALTA ATENCION OPORTUNA POR PARTE DE LOS PROVEEDORES
12	NO EXISTE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS LOGISTICOS
13	PERSONAL NO CALIFICADO
14	FALTA INTERES DEL PERSONAL POR CAPACITARSE
15	MALA ELABORACION Y CODIFICACION DE DOCUMENT.
16	DECONOC. AUTORIDAD DEL JEFE DE LOG. POR PERSONAL DE MENOR NI

**AREA: COMPRAS**

1	COORDINACION NO FLUIDA CON LA JEFATURA
2	PED. MAT. REPETITIVOS
3	MONTO DE CAJA CHICA INSUFICIENTE
4	DEMORA CALENDARIO DE TESORO PUBLICO
5	FALTA DE TELEFONO EN OBTENCION
6	FALTA DE FAX EN OBTENCION
7	DIFICULTAD PARA OBTENER FOTOCOPIAS
8	TODOS LOS PED. MAT. SON VISADOS POR LA DIRECCION
9	NO EXISTE CONTROL PREVIO DE PED. MAT EN TESORERIA
10	PAGO A PROVEEDOR NO SE EFECTUAN EN EL ORDEN CORRESPONDIENTE
11	FALTA AUTONOMIA EN CUMPLIMIENTO DE LA FUNC. (MODIF. CAL.COMP
12	NO SE PROGRAMA
13	FALTA DE FOTOCOPIADORA
14	NO CUENTAN CON MOVILIDAD
15	PEDIDOS CON ESPECIFICACIONES INCOMPLETAS
16	DEMORA EN APERTURA DE SOBRES
17	DEMORA EN TRAMITE DE AFECTACION (PRESUPUESTO)
18	DEMORA TRAM. APROB.Y REVISION DE PED.MAT. ANTES DE LLEGAR A
19	EXCESO DE PED. MAT. URGENTE
20	MUCHOS PASOS PARA APROBAR LA ORDEN DE COMPRA
21	PERSONAL NO CALIFICADO
22	NO EXISTE PLANIFICACION AMINISTRATIVA
23	LA DIRECCION OBSTACULIZA LAS LABORES
24	FALTA DE SISTEMA DE COMPUTO
25	PAGO ADENLANTADO A PROVEEDORES
26	VARIACION DE AFECTACION PRESUPUESTAL

**APLICACION DE LA TECNICA TORMENTA DE IDEAS PARA UBICAR PROBLEMAS  
RED: LORETO**

**AREA: ALMACEN**

<b>N</b>	<b>PROBLEMA</b>
1	NO EXISTE SISTEMA DE COMPUTO, TODO PROCESO SE HACE MANUALMEN
2	DIFERENCIAS ENTRE KARDEX Y CONTROL VISIBLE
3	NO TODOS LOS BIENES INGRESAN POR ALMACEN
4	RENDICION DE CUENTAS DE LA PERIFERIE
5	DEMORA EN RECIBIR O/C DE OBTENCION
6	PECOSAS NO SON RECIBIDAS OPORTUNAMENTE
7	O/C CON ESPECIFICACIONES INCOMPLETAS
8	CONTROL DEFICIENTE EN USO DE COMBUSTIBLE
9	PECOSAS NO SON VALORADAS POR FALTA DE O/C
10	BIENES RECIBIDOS DE DIR. REGIONAL (NO VALORIZADOS)
11	DEMORA EN DOCUMENTOS DE TRANSFERENCIA DE BS. DE CAPITAL (DON
12	MAT. DE PROG. SE ENCUENTRAN EN 2 ALM. DIFER. Y DEMORA ATENCI
13	PROVEEDORES NO ATIENDEN EN FORMA OPRTUNA
14	ELABORACION DE PECOSAS EN ALMACEN
15	FARMACIA EXIGE ENTREGA MEDIC. ANTES DE PROCESAR EL INGRESO
16	AMBIENTE REDUCIDO PARA ALMACENAMIENTO EN DIREMID
17	FALTA RECURSO HUMANO

**AREA: PROGRAMACION**

<b>N</b>	<b>PROBLEMA</b>
1	REUBICACION DE BS. DE CAPITAL, SIN INFORMAR A CONTROL PATRIM
2	ATENCION DE ALMACEN CON PECOSA SIN VALORAR POR FALTA DE O/C
3	FALTA DE DIRECTIVAS PARA DAR DE BAJA Y REMETAR BIENES
4	FALTA DE MEDIOS DE TRANSPORTE
5	DIFUCULTAD EN ATENCION A LA PERIFERIE POR LA GEOGRAFIA
6	PROVEEDORES REGISTRADOS CON DOCUMENTACION INCOMPLETA
7	FALTA DE CONTROL PREVIO
8	NO HAY CAPACITACION AL PERSONAL DE ADMINISTRACION
9	PRESION DE OTROS SISTEMAS DE LA ORGANIZACION
10	RETRASO EN PRESENTACION DE CUADRO DE NECESIDADES POR USUARIO
11	PERSONAL NO CALIFICADO
12	DEMORA EN ATENCION DE PED. MAT. PROPIOS
13	PRESUPUESTO APROBADO CON RETRASO
14	DESCOORDINACION EN APLICACION DE CLASIF. POR OBJETO DEL GAST
15	EXCESO DE TRAMITES
16	FALTA DE AMBIENTE PARA ARCHIVO
17	O/C MAL ELABORADAS (FALTA DE DATOS)

**APLICACION DE LA TECNICA TORMENTA DE IDEAS PARA UBICAR PROBLEMAS  
RED: LORETO**

**AREA: USUARIO**

<b>N</b>	<b>PROBLEMA</b>
1	NO SE RESPETA EL REGISTRO DE PROVEEDORES
2	EXCESIVOS TRAMITES BUROCRATICOS
3	DEMORA EN PAGO A PROVEEDORES
4	DEFICIENTE PROGRAMACION DEL TECHO PRESUPUESTAL
5	LEGISLACION OBSOLETA
6	PERSONAL NO CALIFICADO
7	INGERENCIA E INTERFERENCIA DE INSTANCIAS SUPERIORES
8	NO SE PRIORIZA ATENCION DE PEDIDOS
9	SISTEMAS OBSOLETOS DE REGISTROS
10	FALTA DE AUTONOMIA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SU FUNCION
11	ATRASO EN ATENCION DE PEDIDOS
12	DESCONOCIMIENTO TECNICO DEL MATERIAL A ADQUISICION
13	NO EXISTE REVISION DE FECHA DE VENCIMIENTO EN PRODUCTOS
14	NO SOLICITAN ASESORAMIENTO TECNICO
15	FALTA DE INTERES POR CAPACITARSE
16	FALTA DE FAX
17	DEMORA EN PREPARACION DE O/C

**AREA: USUARIO PERIFERIE**

<b>N</b>	<b>PROBLEMA</b>
1	ENTRGA DE BIENES INCOMPLETOS
2	FALTA DE APOYO EN TRANSPORTE DE MATERIALES
3	FALTA COORDINACION ENTRE JEFE INMEDIATO Y JEFE LOGISTICA
4	DEMORA EN ENTREGA DE EQUIPOS REMITIDOS PARA SU REPARACION
5	MALA CONSERVACION DE LOS BIENES EN ALMACEN POR FALTA DE AMBI
6	INCUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE MATERIALES SEGUN CUADRO DE NECE
7	DEFICIENTE ATENCION AL USUARIO
8	DEMORA EN LA ENTREGA DE MATERIAL
9	EXCESIVO TRAMITE DOCUMENTARIO
10	INEFICACIA EN EL CAMPO LOGISTICO
11	INCUMPLIMIENTO EN LA SOLICITUD DEL PEDIDO
12	FALTA DE CONOCIMIENTO EN LA PARTE PRESUPUESTAL
13	DEMORA EN ELABORACION DE PECOSAS POR PARTE DE ALMACEN
14	NO SE RESPETA EL CONDUCTO REGULAR DE ATENCION(PUESTO-CENTRO-

## 12. **PRESELECCIÓN DE PROBLEMAS APLICANDO LA TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL T.G.N.**

En esta etapa del Taller, se aplicó la Técnica del Grupo Nominal, que consiste en que los participantes agrupados de acuerdo a la función que desempeñan en el MINSA, asignan individualmente una calificación a los 8 principales problemas, asignando 8 puntos al problema más crítico y luego 7 al que sigue en importancia, y así sucesivamente hasta el octavo problema en importancia, al que le asigna como puntaje 1.

La suma de los valores asignados a sus problemas, por los componentes de cada grupo se muestran en los cuadros siguientes, obteniendo un primer ordenamiento de los problemas de acuerdo a su importancia desde el punto de vista del grupo.

Los grupos de trabajo fueron:

- Logística
- Compras
- Almacén
- Programación
- Usuario.







**RESULTADO DE LA APLICACION DE LA TECNICA DE GRUPO NOMINAL A LOS PROBLEMAS  
RED: LORETO**

**AREA: USUARIO**

N	PROBLEMA	V	V	V	V	V	V	V	TOTAL
1	ATRASO EN ATENCION DE PEDIDOS	8	8	0	0	0	0	0	16
2	DESCONOCIMIENTO TECNICO DEL MATERIAL A ADQUISICION	5	3	3	0	0	0	0	11
3	NO EXISTE REVISION DE FECHA DE VENCIMIENTO EN PRODUCTOS	0	0	0	0	0	0	0	0
4	NO SOLICITAN ASESORAMIENTO TECNICO	4	0	0	0	0	0	0	4
5	FALTA DE INTERES POR CAPACITARSE	0	1	2	0	0	0	0	3
6	PERSONAL NO CALIFICADO	1	7	0	0	0	0	0	8
7	INGERENCIA E INTERFERENCIA DE INSTANCIAS SUPERIORES	0	6	1	0	0	0	0	7
8	NO SE PRIORIZA ATENCION DE PEDIDOS	6	2	5	0	0	0	0	13
9	SISTEMAS OBSOLETOS DE REGISTROS	7	5	7	0	0	0	0	19
10	FALTA DE AUTONOMIA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SU FUNCION	3	0	0	0	0	0	0	3
11	NO SE RESPETA EL REGISTRO DE PROVEEDORES	0	0	0	0	0	0	0	0
12	EXCESIVOS TRAMITES BUROCRATICOS	0	4	6	0	0	0	0	10
13	DEMORA EN PAGO A PROVEEDORES	0	0	4	0	0	0	0	4
14	DEFICIENTE PROGRAMACION DEL TECHO PRESUPUESTAL	0	0	0	0	0	0	0	0
15	LEGISLACION OBSOLETA	0	0	0	0	0	0	0	0
16	FALTA DE FAX	0	0	8	0	0	0	0	8
17	DEMORA EN PREPARACION DE O/C	2	0	0	0	0	0	0	2

**AREA: USUARIO PERIFERIE**

N	PROBLEMA	V	V	V	V	V	V	V	TOTAL
1	DEFICIENTE ATENCION AL USUARIO	6	0	3	8	3	0	0	20
2	DEMORA EN LA ENTREGA DE MATERIAL	2	3	7	2	8	0	0	22
3	EXCESIVO TRAMITE DOCUMENTARIO	0	8	6	0	0	0	0	14
4	INEFICACIA EN EL CAMPO LOGISTICO	1	5	0	3	0	0	0	9
5	INCUMPLIMIENTO EN LA SOLICITUD DEL PEDIDO	7	6	8	0	2	0	0	23
6	FALTA DE CONOCIMIENTO EN LA PARTE PRESUPUESTAL	0	0	0	0	0	0	0	0
7	ENTRGA DE BIENES INCOMPLETOS	0	4	0	0	0	0	0	4
8	FALTA DE APOYO EN TRANSPORTE DE MATERIALES	5	0	4	1	7	0	0	17
9	FALTA COORDINACION ENTRE JEFE INMEDIATO Y JEFE LOGISTICA	0	1	0	0	0	0	0	1
10	DEMORA EN ENTREGA DE EQUIPOS REMITIDOS PARA SU REPARACION	0	0	2	7	6	0	0	15
11	MALA CONSERVACION DE LOS BIENES EN ALMACEN POR FALTA DE A	4	0	0	0	0	0	0	4
12	INCUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE MATERIALES SEGUN CUADRO DE N	8	7	5	6	4	0	0	30
13	DEMORA EN ELABORACION DE PECOSAS POR PARTE DE ALMACEN	0	2	1	4	1	0	0	8
14	NO SE RESPETA EL CONDUCTO REGULAR DE ATENCION(PUESTO-CEN	3	0	0	5	5	0	0	13

**13. JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS APLICANDO LA TÉCNICA DE MATRIZ DE SELECCIÓN MULTICRITERIO M.S.M.**

Durante la realización del Taller "Diagnóstico de los Sistemas Logísticos", se aplicó la técnica de matriz de selección multicriterio, la cual considera criterios de evaluación de los problemas definidos por los participantes, quienes además asignan un puntaje a cada uno de ellos, de acuerdo a esta técnica se procedió a establecer un nuevo orden de importancia de los problemas.

El resultado obtenido se muestra en los cuadros correspondientes a:

- Logística
- Compras
- Almacén
- Programación
- Usuario

**MATRIZ DE SELECCION MULTICRITERIO**  
**RED: IQUITOS**

AREA : LOGISTICA

N	PROBLEMA	B				TOTAL	MERITO
		40	30	20	10		
1	EXCESIVOS PED. MAT. NO PROGRAMADOS	5	5	5	5	500	1
2	MECANIZACION DE LOS PROCESOS DOCUMENTARIOS	5	5	5	1	460	2
3	FALTA PRESUPUESTO ADECUADO	5	5	5	1	460	3
4	EXCESIVO TRAMITE PARA APROBACION DE ADQUISICIONES	5	5	5	0	450	4
5	PERSONAL NO CALIFICADO.	5	2	5	5	410	5
6	FALTA ATENCION OPORTUNA POR PARTE DE LOS PROVEEDORES	5	5	1	2	390	6
7	VARIACION EN LA AFECTACION PRESUPUESTAL	5	2	5	0	380	7
8	FALTA INTERES DEL PERSONAL POR CAPACITARSE	5	0	5	0	300	8
9	NO EXISTE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS LOGISTICOS	5	0	5	0	300	9
10	PED. MAT. MAL ELABORADOS	5	1	2	0	270	10
11	DESCONOCIMIENTOS DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	5	0	2	1	250	11
12	MALA ELABORACION Y CODIFICACION DE DOCUMENT.	5	0	2	0	240	12
13	DIRECTIVAS INTERNAS NO ESTABLECIDAS OFICIALMENTE	5	0	0	0	200	13
14	FALTA CUADRO DE APROBACION	2	1	2	2	170	14
15	NO HAY APOYO DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA	0	0	0	0	0	15
16	DECONOC. AUTORIDAD DEL JEFE DE LOG. POR PERSONAL DE MENOR NI	0	0	0	0	0	16

**CRITERIOS DE EVALUACION**

- A INTENSIDAD DEL PROBLEMA
- B IMPACTO ECONOMICO
- C IMPACTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO
- D FACILIDAD DE SOLUCION

AREA: COMPRAS

N	PROBLEMA	A	B	C	D	TOTAL	MERITO
		40	30	10	20		
1	INADECUADA PROGRAMACION DE NECESIDADES	5	5	5	2	440	1
2	PEDIDOS CON ESPECIFICACIONES INCOMPLETAS	5	5	2	5	470	2
3	DEMORA CALENDARIO DE TESORO PUBLICO	5	5	5	2	440	3
4	DEMORA TRAM. APROB.Y REVISION DE PED.MAT. ANTES DE LLEGAR A	2	2	5	5	290	4
5	MONTO DE CAJA CHICA INSUFICIENTE	5	5	5	1	420	5
6	FALTA DE SISTEMA DE COMPUTO	2	5	2	5	350	6
7	FALTA AUTONOMIA EN CUMPLIMIENTO DE LA FUNC. (MODIF. CAL.COMP	2	2	2	2	200	7
8	FALTA DE FAX EN OBTENCION	2	2	2	2	200	8
9	NO EXISTE CONTROL PREVIO DE PED. MAT EN TESORERIA	2	1	2	0	130	9
10	NO CUENTAN CON MOVILIDAD	1	0	1	2	90	10

**CRITERIOS DE EVALUACION**

- A IMPACTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO
- B IMPACTO ECONOMICO
- C FRECUENCIA DEL PROBLEMA
- D FACILIDAD DE SOLUCION

**MATRIZ DE SELECCION MULTICRITERIO**

**RED: IQUITOS**

**AREA: ALMACEN**

N	PROBLEMA	40	40	10	10	TOTAL	MERITO
1	PERSONAL NO CALIFICADO	5	2	2	5	350	1
2	DIFERENCIAS ENTRE KARDEX Y CONTROL VISIBLE	5	2	2	5	350	2
3	ELABORACION DE PECOSAS EN ALMACEN	5	2	1	5	340	3
4	PECOSAS NO SON RECIBIDAS OPORTUNAMENTE	5	2	1	5	340	4
5	FARMACIA EXIGE ENTREGA MEDIC. ANTES DE PROCESAR EL INGRESO	5	2	1	5	340	5
6	CONTROL DEFICIENTE EN USO DE COMBUSTIBLE	5	2	2	1	310	6
7	PROVEEDORES NO ATIENDEN EN FORMA OPRTUNA	2	1	2	2	160	7
8	DEMORA EN DOCUMENTOS DE TRANSFERENCIA DE BS. DE CAPITAL (DON	2	2	0	0	160	8
9	DEMORA EN RECIBIR O/C DE OBTENCION	2	0	2	2	120	9
10	NO EXISTE SISTEMA DE COMPUTO, TODO PROCESO SE HACE MANUALMEN	1	0	0	0	40	10
11	AMBIENTE REDUCIDO PARA ALMACENAMIENTO EN DIREMID	1	0	0	0	40	11
12	NO TODOS LOS BIENES INGRESAN POR ALMACEN	0	0	1	2	30	12
13	MAT. DE PROG. SE ENCUENTRAN EN 2 ALM. DIFER. Y DEMORA ATENCI	0	0	1	0	10	13
14	PECOSAS NO SON VALORADAS POR FALTA DE O/C	0	0	0	0	0	14
15	RENDICION DE CUENTAS DE LA PERIFERIE	0	0	0	0	0	15
16	BIENES RECIBIDOS DE DIR. REGIONAL (NO VALORIZADOS)	0	0	0	0	0	16
17	O/C CON ESPECIFICACIONES INCOMPLETAS	0	0	0	0	0	17
18	FALTA RECURSO HUMANO	0	0	0	0	0	18

**CRITERIOS DE EVALUACION**

- A FRECUENCIA DEL PROBLEMA
- B IMPACTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO
- C IMPACTO ECONOMICO
- D FACILIDAD DE SOLUCION

**AREA: PROGRAMACION**

N	PROBLEMA	40	30	20	10	TOTAL	MERITO
1	PERSONAL NO CALIFICADO	5	5	5	5	500	1
2	NO HAY CAPACITACION AL PERSONAL DE ADMINISTRACION	5	5	5	5	500	2
3	FALTA DE DIRECTIVAS PARA DAR DE BAJA Y REMETAR BIENES	5	5	5	2	470	3
4	PRESUPUESTO APROBADO CON RETRASO	5	5	5	2	470	4
5	EXCESO DE TRAMITES	5	5	5	2	470	5
6	FALTA DE MEDIOS DE TRANSPORTE	5	5	5	2	470	6
7	FALTA DE CONTROL PREVIO	5	5	2	5	440	7
8	RETRASO EN PRESENTACION DE CUADRO DE NECESIDADES POR USUARIO	5	5	2	2	410	8
9	DESCOORDINACION EN APLICACION DE CLASIF. POR OBJETO DEL GAST	5	5	2	2	410	9
10	O/C MAL ELABORADAS (FALTA DE DATOS)	5	2	2	2	320	10
11	FALTA DE AMBIENTE PARA ARCHIVO	2	5	1	2	270	11
12	REUBICACION DE BS. DE CAPITAL, SIN INFORMAR A CONTROL PATRIM	2	5	0	1	240	12
13	ATENCION DE ALMACEN CON PECOSA SIN VALORAR POR FALTA DE O/C	2	2	1	2	180	13
14	DEMORA EN ATENCION DE PED. MAT. PROPIOS	0	0	0	0	0	14
15	PRESION DE OTROS SISTEMAS DE LA ORGANIZACION	0	0	0	0	0	15
16	DIFUCULTAD EN ATENCION A LA PERIFERIE POR LA GEOGRAFIA	0	0	0	0	0	16
17	PROVEEDORES REGISTRADOS CON DOCUMENTACION INCOMPLETA	0	0	0	0	0	17

**CRITERIOS DE EVALUACION**

- A IMPACTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO
- B FRECUENCIA DEL PROBLEMA
- C IMPACTO ECONOMICO EN EL SISTEMA
- D FACILIDAD DE SOLUCION

**MATRIZ DE SELECCION MULTICRITERIO**  
**RED: IQUITOS**

**AREA: USUARIO**

N	PROBLEMA	50	30	10	10	TOTAL	MERITO
1	DEMORA EN PREPARACION DE O/C	5	5	5	2	470	1
2	SISTEMAS OBSOLETOS DE REGISTROS	5	5	2	5	470	2
3	PERSONAL NO CALIFICADO	5	5	2	5	470	3
4	FALTA DE INTERES POR CAPACITARSE	5	5	5	2	470	4
5	ATRASO EN ATENCION DE PEDIDOS	5	5	5	2	470	5
6	EXCESIVOS TRAMITES BUROCRATICOS	5	5	1	2	430	6
7	FALTA DE AUTONOMIA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SU FUNCION	5	2	2	1	340	7
8	INGERENCIA E INTERFERENCIA DE INSTANCIAS SUPERIORES	2	5	1	1	270	8
9	FALTA DE FAX	2	2	5	2	230	9
10	DEMORA EN PAGO A PROVEEDORES	2	1	5	2	200	10
11	NO SE PRIORIZA ATENCION DE PEDIDOS	2	1	5	1	190	11
12	DESCONOCIMIENTO TECNICO DEL MATERIAL A ADQUISICION	2	1	2	1	160	12
13	NO SOLICITAN ASESORAMIENTO TECNICO	1	1	5	1	140	13
14	LEGISLACION OBSOLETA	0	0	0	0	0	14
15	NO EXISTE REVISION DE FECHA DE VENCIMIENTO EN PRODUCTOS	0	0	0	0	0	15
16	NO SE RESPETA EL REGISTRO DE PROVEEDORES	0	0	0	0	0	16
17	DEFICIENTE PROGRAMACION DEL TECHO PRESUPUESTAL	0	0	0	0	0	17

**CRITERIOS DE EVALUACION**

- A IMPACTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO
- B FRECUENCIA DEL PROBLEMA
- C FACILIDAD DE SOLUCION
- D IMPACTO ECONOMICO EN EL SISTEMA

**AREA: USUARIO PERIFERIE**

N	PROBLEMA	50	20	20	10	TOTAL	MERITO
1	FALTA DE APOYO EN TRANSPORTE DE MATERIALES	5	5	5	2	470	1
2	DEMORA EN ENTREGA DE EQUIPOS REMITIDOS PARA SU REPARACION	5	5	5	1	460	2
3	DEMORA EN LA ENTREGA DE MATERIAL	5	5	2	2	395	3
4	EXCESIVO TRAMITE DOCUMENTARIO	5	2	2	1	295	4
5	INCUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE MATERIALES SEGUN CUADRO DE NECE	5	1	2	2	275	5
6	DEMORA EN ELABORACION DE PECOSAS POR PARTE DE ALMACEN	5	1	2	1	265	6
7	ENTRGA DE BIENES INCOMPLETOS	2	1	2	2	170	7
8	DEFICIENTE ATENCION AL USUARIO	2	0	1	1	130	8
9	NO SE RESPETA EL CONDUCTO REGULAR DE ATENCION(PUESTO-CENTRO-	2	0	2	1	130	9
10	FALTA COORDINACION ENTRE JEFE INMEDIATO Y JEFE LOGISTICA	2	0	1	1	105	10
11	MALA CONSERVACION DE LOS BIENES EN ALMACEN POR FALTA DE AMBI	1	0	1	1	70	11
12	FALTA DE CONOCIMIENTO EN LA PARTE PRESUPUESTAL	0	0	0	0	0	12
13	INCUMPLIMIENTO EN LA SOLICITUD DEL PEDIDO	0	0	0	0	0	13
14	INEFICACIA EN EL CAMPO LOGISTICO	0	0	0	0	0	14

**CRITERIOS DE EVALUACION**

- A IMPACTO EN LA CALIDAD DE SERVICIO
- B IMPACTO ECONOMICO EN EL SISTEMA
- C INTENSIDAD DEL PROBLEMA
- D FACILIDAD DE SOLUCION

## **14. PROBLEMAS IDENTIFICADOS POR EL CONSULTOR**

Luego de realizado el trabajo de campo en la Región Loreto mediante entrevistas, encuesta y reuniones de trabajo se ha logrado identificar los siguientes problemas:

### **14.1 CLAVES**

- Ineficiente servicio Logístico.
- No existe un proceso de catalogación y codificación de bienes, que permita su plena identificación y control.
- No existe una adecuada selección de personal.
- Rotación constante de personal, originando que no se adquiera experiencia en el desempeño del puesto.
- No existe stock de materiales, los que existen en los almacenes pertenecen a programas específicos de salud y para uso exclusivo de los mismos en forma independiente.
- No existe un inventario actualizado y sistematizado de Activos.
- Presupuestos insuficientes que obligan adecuar los programas de trabajo a la disponibilidad presupuestal.

- Realizan procesos no acorden con la función, tal es el caso de Ordenes de Compra por Rendición de Cuentas; en las que deben regularizar adquisiciones realizadas por terceros; este proceso es una aberración de la gestión del sistema logístico, ya que no se sigue los principios administrativos debido a que el personal de adquisiciones no realiza sus funciones, incluso el almacenero debe firmar como conforme materiales que no ha verificado ni recibido.

#### 14.2 OBVIOS

- Falta de personal calificado.
- Bajas remuneraciones en el sector.
- Falta de motivación del personal.
- Actividades administrativas muy burocráticas.
- No existe delegación de funciones.
- No existen teléfonos, fax, ni movilidad para la función adquisiciones.
- Los controles son manuales, no equipo computarizado solo para el desempeño de sus funciones.



### **14.3 EMERGENCIA**

- No existe una red de comunicaciones efectiva entre los puestos de salud.
  
- No existen embarcaciones que interconecten los puestos vía fluvial, en forma permanente y organizada.

## 15. DETERMINACIÓN DE CAUSAS-RAÍCES DE LOS PROBLEMAS APLICANDO LA TÉCNICA DE KAORU ISHIKAWA

Durante la realización del Taller "Diagnóstico de los Sistemas Logísticos", se aplicó el diagrama de causas-raíces o diagrama de Kaoru Ishikawa; en el que se elige un problema y se agrupan las posibles causas en seis grupos genéricos que son:

- Personal
- Material
- Máquinas
- Métodos
- Gerencia
- Medio Ambiente

Como resultado de lo realizado en el Taller y la participación del Consultor, se han analizado 3 problemas considerados como los más importantes:

- Ineficiente Servicio Logístico
- Diferencias entre Kardex y Control Visible
- Deficiente programación de necesidades.

Estos resultados están graficados en los diagramas mostrados a continuación:

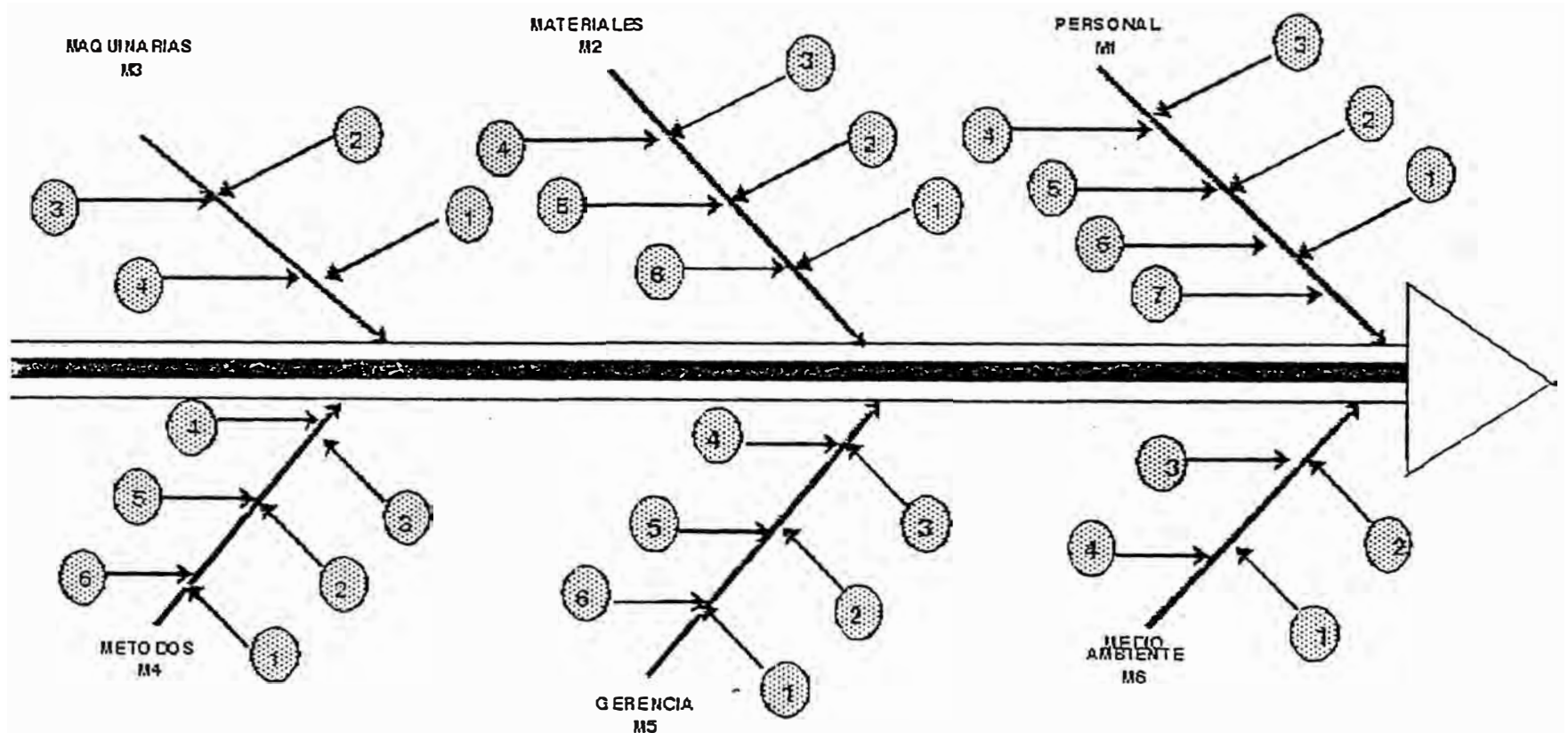
## DIAGRAMA DE KAORU ISHIKAWA

ANALISIS CAUSAS - RAICES DE : INEFICIENTE SERVICIO LOGISTICO

- 1.- EQUIPOS INADECUADOS Y OBSOLETOS
- 2.- FALTA EQUIPAMIENTO COMPUTARIZADO
- 3.- FALTA FAX
- 4.- FALTA INFORMACION TECNICA EQUIPOS

- 1.- EXCESIVO APROVISIONAMIENTO
- 2.- PEDIDOS MAL ESPECIFICADOS
- 3.- NO SE MANTIENEN STOCKS
- 4.- DIFICULTAD EN ADQUISICION
- 5.- DIFICULTAD PARA DISTRIBUCION

- 1.- BAJA REMUNERACION
- 2.- FALTA DE INTERES POR COMPARTIRSE
- 3.- PERSONAL NO CALIFICADO
- 4.- ALTA ROTACION
- 5.- BAJA PRODUCTIVIDAD
- 6.- FALTA DE MOTIVACION
- 7.- FALTA DE INCENTIVOS



- 1.- INADECUADO SISTEMA DE PROCESO DE DOCUMENTACION
- 2.- NO EXISTE CUADRO DE APROBACIONES
- 3.- NO EXISTE SISTEMA DE CODIFICACION
- 4.- EXCESIVOS TRAMITES BUROCRATICOS
- 5.- NO EXISTE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS LOGISTICOS
- 6.- DEMORA EN PAGO A PROVEEDORES

- 1.- NO HAY DELEGACION DE AUTORIDAD
- 2.- CONTROL POR PROCESO Y NO POR RESULTADOS
- 3.- FALTA DE AUTONOMIA
- 4.- FALTA SISTEMA DE GESTION DE STOCKS
- 5.- CARENCIA DE TECNOLOGIA ADMINISTRATIVA MODERNA
- 6.- INGERENCIA E INTERFERENCIA DE NIVELES SUPERIORES

- 1.- INADECUADA ATENCION DE PROVEEDORES
- 2.- FUJA
- 3.- LEY ANUAL DE PRESUPUESTO
- 4.- LEY GENERAL DE PRESUPUESTOS

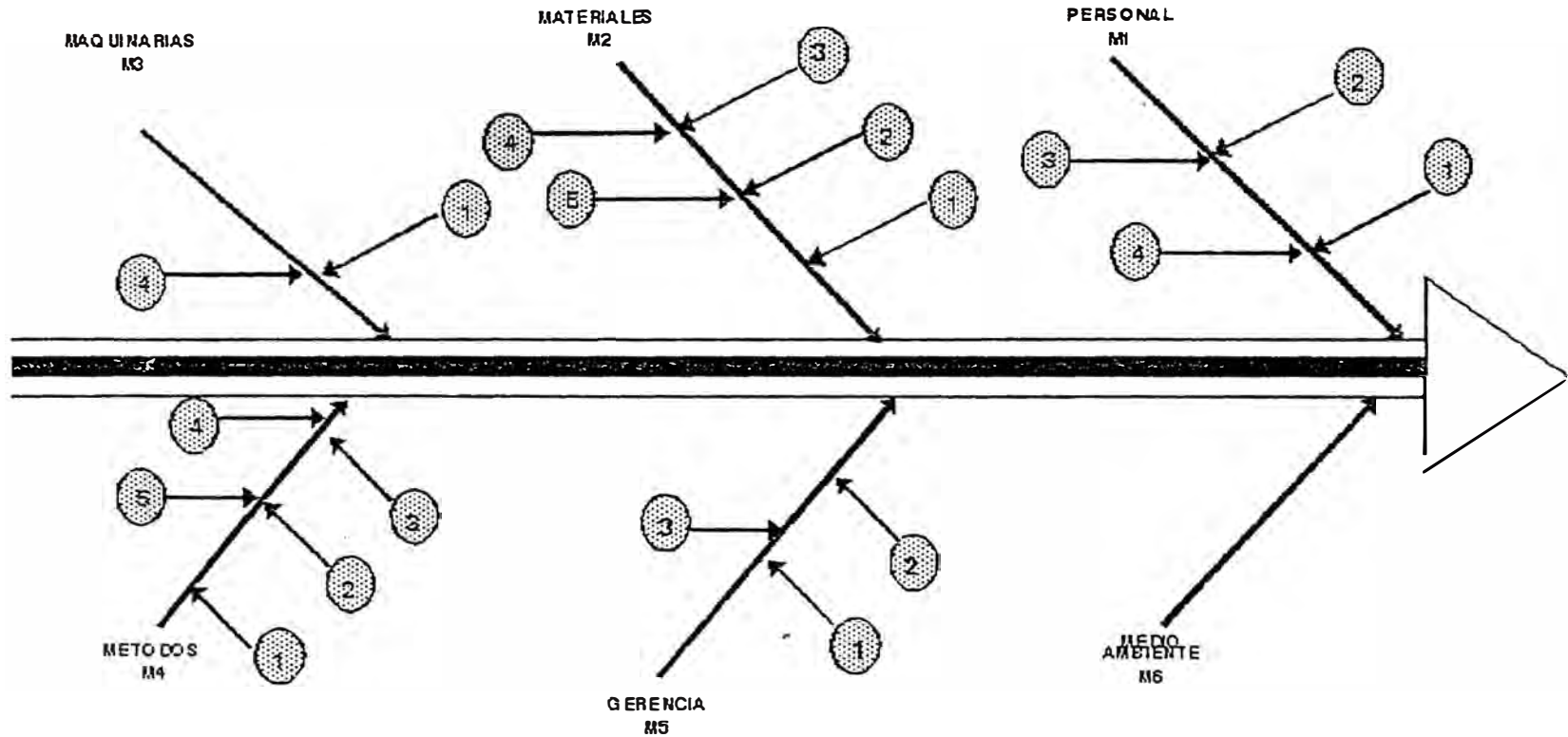
## DIAGRAMA DE KAORU ISHIKAWA

ANALISIS CAUSAS - RAICES DE : DIFERENCIAS ENTRE CARDEX Y CONTROL VISIBLE

- MAQUINARIAS  
M3**
- 1.- NO EXISTE EQUIPO COMPUTARIZADO
  - 2.- FALTA EQUIPOS DE MEDICION

- MATERIALES  
M2**
- 1.- EXISTENCIAS EN VARIOS ALMACENES
  - 2.- DEMORA ENTREGA DE ORDEN COMPRA
  - 3.- SALIDA EMERGENCIA SIN PECOSAS
  - 4.- DEMORA DOCUMENTOS TRANSFERENCIA
  - 5.- DEMORA EN VERIFICAR CALIDAD DE BIENES

- PERSONAL  
M1**
- 1.- ESCASES DE PERSONAL
  - 2.- NO CALIFICADO
  - 3.- FALTA CAPACITACION
  - 4.- FALTA MOTIVACION



- METODOS  
M4**
- 1.- PREPARACION DE PECOSAS EN ALMACEN
  - 2.- NO EXISTE SISTEMA DE UBICACION EN ALMACEN
  - 3.- INAPROPIADO SISTEMA DE CODIFICACION
  - 4.- EXCESIVOS TRAMITES BUROCRATICOS
  - 5.- ALMACENAMIENTO POR USUARIO Y NO POR TIPO DE BIEN

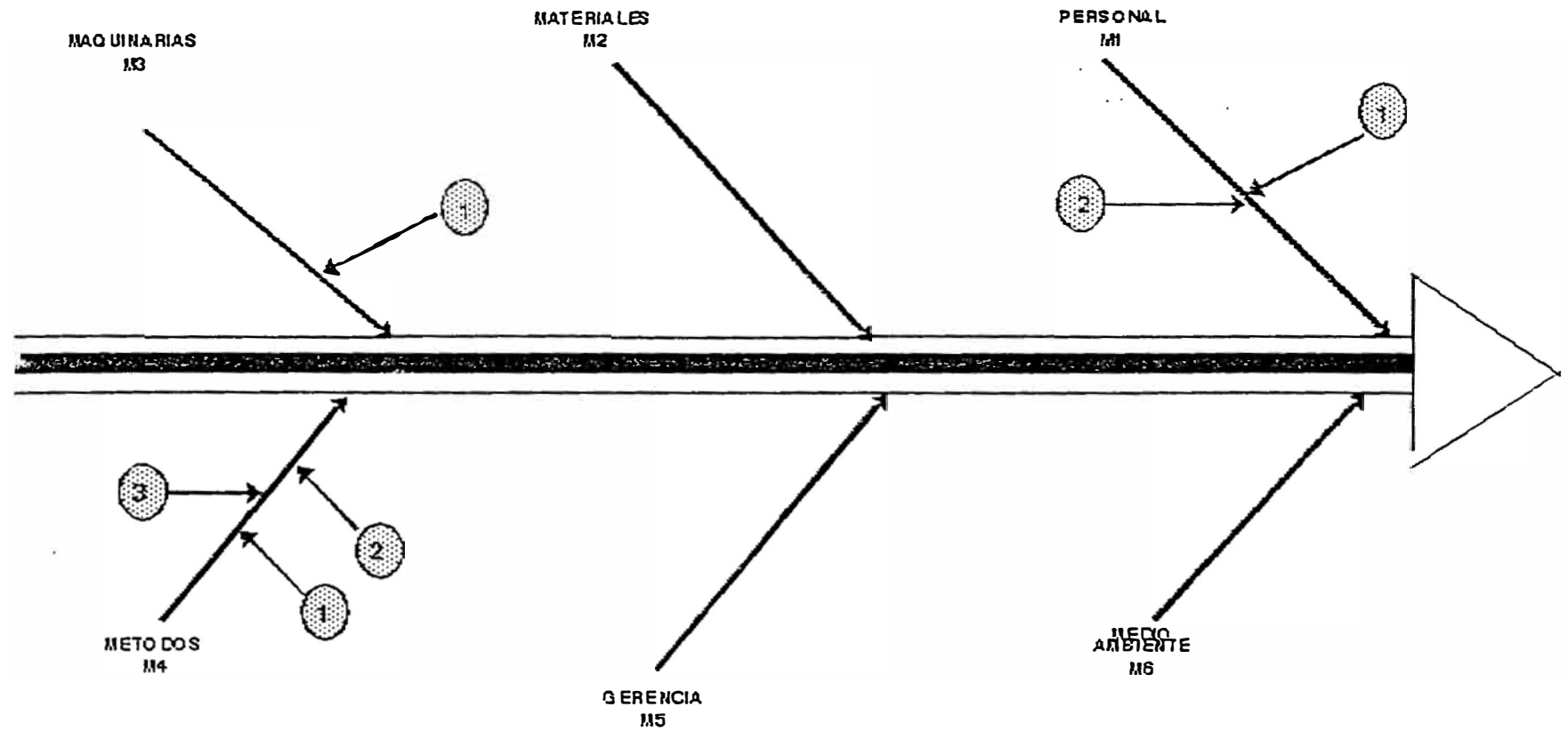
- GERENCIA  
M5**
- 1.- INTERFERENCIA DE NIVELES SUPERIORES
  - 2.- PROCEDIMIENTOS DESACTUALIZADOS
  - 3.- FALTA DE SISTEMA DE INFORMACION

# DIAGRAMA DE KAORU ISHIKAWA

ANALISIS CAUSAS - RAICES DE : DEFICIENTE PROGRAMACION DE NECESIDADES

1.- FALTA EQUIPO DE COMPUTO

1.- DESCONOCIMIENTO TECNICOS DE BIENES Y EQUIPOS  
2.- PERSONAL NO CALIFICADO



1.- NO EXISTE SISTEMA DE CODIFICACION  
2.- SISTEMAS OBSOLETOS DE REGISTRO  
3.- EXCESIVOS TRAMITES BUROCRATICOS

## 16. PRESUPUESTO

### 16.1 CUADROS PRESUPUESTALES

16.1.1 Presupuesto Formulado Vs. Presupuesto Aprobado del Hospital  
(Ver cuadro adjunto)

16.1.2 Ejecución de Presupuesto  
(Ver cuadro adjunto)

16.1.3 Comentarios de los cuadros del Presupuestos Aprobados

Presupuesto Formulado vs. Presupuesto aprobado

Fuentes de Financiamiento: Tesoro Público e Ingresos Propios  
Período: Enero/Diciembre 1995)  
(Ver cuadro adjunto)

Presupuesto aprobado para el ejercicio, supera en un 27% al Presupuesto Formulado, observándose que de las 22 partidas asignadas a la partida de alimentos para personal se le ha asignado un 41.28% siguiendo en monto de asignación, la partida de material médico a la cual se le asignó un 19.30%, siendo estas las mas significativas.

Presupuesto Aprobado vs. Presupuesto Ejecutado vs. Ampliación Presupuesto.

Fuentes de Financiamiento: Tesoro público e Ingresos propios

Período: Enero/Setiembre 1995.

(Ver cuadro adjunto)

Se hace notar que un presupuesto se ha sido analizado, estudiado y aprobado difiera en un 41.22% de su realidad, y esto se comprueba, por las ampliaciones recibidas que son del orden de S/. 2'545,254.00, repitiéndose como en el punto anterior que las partidas que mas ampliaciones tuvieron fueron las de alimentos para personas y la de material médico.

**HOSPITAL REGIONAL**  
**PRESUPUESTO FORMULADO VS. PRESUPUESTO APROBADO**  
**PERIODO : ENE - DIC 1995**  
**(MONTO EN SOLES)**

ASIGNACIONES GENERICAS Y ESPECIFICAS		TESORO PUBLICO + INGRESOS PROPIOS		
		FORMULADO	APROBADO	%
02.00	BIENES	5,988,000	7,590,426	1.27
02.01	ALIMENTOS PARA PERSONAS	2,453,323	3,133,781	1.28
02.02	RACIONAMIENTO	93,885	113,943	1.21
02.03	VESTUARIO	174,630	77,175	0.44
02.05	MATERIAS PRIMAS		3,000	
02.06	MATERIALES DE ESCRITORIO	78,676	80,983	1.03
02.07	MATERIALES DE ESEMANZA	1,948	8,837	4.54
02.08	MATERIALES MEDICOS	1,036,303	1,465,452	1.41
02.09	MEDICINAS	697,133	903,495	1.30
02.10	MATERIALES DE LABORATORIO	444,144	579,006	1.30
02.11	MATERIALES DE CONSTRUCCION	62,179	79,095	1.27
02.12	MATERIALES ELECTRICOS	13,675	48,916	3.58
02.13	MATERIALES SANITARIOS	14,248	13,517	0.95
02.14	MAT.DE PROCES. AUTOMAT. DE DATOS	53,844	92,427	1.72
02.15	MATERIALES DE IMPRESION	36,737	72,703	1.98
02.16	MAT. FOTOGRAFICO Y FONOTECNICO	247,022	301,651	1.22
02.19	MATERIALES DE LIMPIEZA	125,011	77,615	0.62
02.20	IMPRESO Y SUSCRIPCIONES	8,578	11,589	1.35
02.21	COMBUSTIBLES CARBUR. Y LUBRICANTES	329,375	431,911	1.31
02.22	ENSERES	21,502	21,418	1.00
02.23	HERRAMIENTAS	2,792	10,451	3.74
02.24	REPUESTOS	85,795	53,512	0.62
02.27	OTROS	7,200	9,949	1.38



**HOSPITAL REGIONAL**  
**EJECUCION DEL PRESUPUESTO**  
**PERIODO : ENE - SET 1995**  
**(MONTO EN SOLES)**

ASIGNACIONES GENERICAS Y ESPECIFICAS		TESORO PUBLICO + INGRESOS PROPIOS				
		APROBADO	* EJECUTADO	%	AMPLIACION	%
<b>02.00</b>	<b>BIENES</b>	<b>4360137</b>	<b>3612271.47</b>	<b>0.83</b>	<b>2545254</b>	<b>0.58</b>
02.01	ALIMENTOS PARA PERSONAS	1806812	1608426.97	0.89	878143	0.49
02.02	RACIONAMIENTO	41652	75301.90	1.81	16385	0.39
02.03	VESTUARIO	77175	72181.89	0.94	714	0.01
02.05	MATERIAS PRIMAS	3000				
02.06	MATERIALES DE ESCRITORIO	55174	40882.18	0.74	5423	0.10
02.07	MATERIALES DE ENSEÑANZA	5453	3634.73	0.67	193	0.04
02.08	MATERIALES MEDICOS	854217	563677.68	0.66	600099	0.70
02.09	MEDICINAS	496245	437598.18	0.88	359582	0.72
02.10	MATERIALES DE LABORATORIO	320277	276417.04	0.86	363753	1.14
02.11	MATERIALES DE CONSTRUCCION	43599	38193.84	0.88	5098	0.12
02.12	MATERIALES ELECTRICOS	10570	34699.82	3.28		
02.13	MATERIALES SANITARIOS	7196	5453.17	0.76		
02.14	MAT.DE PROCES. AUTOMAT. DE DATO	58296	27936.53	0.48		
02.15	MATERIALES DE IMPRESION	36655	36975.01	1.01		
02.16	MAT. FOTOGRAFICO Y FONOTECNICO	182005	114905.18	0.63	6562	0.04
02.19	MATERIALES DE LIMPIEZA	47840	36090.08	0.75	97429	2.04
02.20	IMPRESO Y SUSCRIPCIONES	6519	6689.30	1.03	637	0.10
02.21	COMBUSTIBLES CARBUR. Y LUBRICAN	236363	188787.96	0.80	206665	0.87
02.22	ENSERES	12292	8889.40	0.72	2625	0.21
02.23	HERRAMIENTAS	8813	1260.70	0.14		
02.24	REPUESTOS	42139	21318.25	0.51	1080	0.03
02.27	OTROS	7645	12951.86	1.69	946	0.12

\* EJECUTADO : SEGUN AUTORIZACIONES DE GIRO

**HOSPITAL REGIONAL**  
**PRESUPUESTO FORMULADO VS. PRESUPUESTO APROBADO**  
(MONTO EN SOLES)  
1995

ASIGNACIONES GENERICAS Y ESPECIFICAS		TESORO PUBLICO		
		FORMULADO	APROBADO	%
02.00	BIENES	4,236,000	5,197,450	1.23
02.01	ALIMENTOS PARA PERSONAS	1,691,816	2,017,457	1.19
02.02	RACIONAMIENTO	63,540		
02.03	VESTUARIO	126,783	104,679	0.83
02.05	MATERIAS PRIMAS		3,000	
02.06	MATERIALES DE ESCRITORIO	50,959	41,737	0.82
02.07	MATERIALES DE ESEMANZA	1,440	6,666	4.77
02.08	MATERIALES MEDICOS	720,120	1,067,662	1.48
02.09	MEDICINAS	485,912	632,260	1.30
02.10	MATERIALES DE LABORATORIO	346,505	410,304	1.18
02.11	MATERIALES DE CONSTRUCCION	40,962	51,561	1.26
02.12	MATERIALES ELECTRICOS	6,439	33,154	6.08
02.13	MATERIALES SANITARIOS	9,650	9,245	0.96
02.14	MAT.DE PROCES. AUTOMAT. DE DATOS	50,620	90,459	1.79
02.15	MATERIALES DE IMPRESION	34,354	57,997	1.69
02.16	MAT. FOTOGRAFICO Y FONOTECNICO	197,440	261,283	1.32
02.19	MATERIALES DE LIMPIEZA	105,476	57,938	0.55
02.20	IMPRESO Y SUSCRIPCIONES	3,304	5,178	1.57
02.21	COMBUSTIBLES CARBUR. Y LUBRICANTES	215,951	283,573	1.31
02.22	ENSERES	14,021	12,965	0.93
02.23	HERRAMIENTAS	2,372	5,936	2.50
02.24	REPUESTOS	67,014	32,035	0.48
02.27	OTROS	1,314	6,109	4.65

**HOSPITAL REGIONAL**  
**PRESUPUESTO FORMULADO VS. PRESUPUESTO APROBADO**  
(MONTO EN SOLES)  
1995

ASIGNACIONES GENERICAS Y ESPECIFICAS		INGRESOS PROPIOS		
		FORMULADO	APROBADO	%
02.00	BIENES	1,752,000	2,392,968	1.37
02.01	ALIMENTOS PARA PERSONAS	761,507	1,088,385	1.43
02.02	RACIONAMIENTO	30,345	69,591	2.29
02.03	VESTUARIO	47,847	44,787	0.94
02.05	MATERIAS PRIMAS			
02.06	MATERIALES DE ESCRITORIO	27,717	39,246	1.42
02.07	MATERIALES DE ESEMANZA	508	1,971	3.88
02.08	MATERIALES MEDICOS	316,103	397,770	1.26
02.09	MEDICINAS	211,221	271,215	1.28
02.10	MATERIALES DE LABORATORIO	97,639	160,702	1.73
02.11	MATERIALES DE CONSTRUCCION	21,217	27,534	1.30
02.12	MATERIALES ELECTRICOS	7,236	9,762	1.35
02.13	MATERIALES SANITARIOS	4,590	4,272	0.93
02.14	MAT.DE PROCES. AUTOMAT. DE DATOS	3,224	1,968	0.61
02.15	MATERIALES DE IMPRESION	2,383	14,706	6.17
02.16	MAT. FOTOGRAFICO Y FONOTECNICO	49,582	40,368	0.81
02.19	MATERIALES DE LIMPIEZA	19,535	19,677	1.01
02.20	IMPRESO Y SUSCRIPCIONES	5,274	6,411	1.22
02.21	COMBUSTIBLES CARBUR. Y LUBRICANTES	113,424	140,330	1.31
02.22	ENSERES	7,481	8,433	1.13
02.23	HERRAMIENTAS	420	4,515	10.75
02.24	REPUESTOS	10,701	21,477	1.14
02.27	OTROS	5,886	3,840	0.65

**HOSPITAL REGIONAL**  
**PRESUPUESTO FORMULADO VS. PRESUPUESTO APROBADO**  
(MONTO EN SOLES)  
1996

ASIGNACIONES GENERICAS Y ESPECIFICAS		TESORO PUBLICO					
		APROBADO	EJECUTADO	APROBADO	EJECUTADO	APROBADO	EJECUTADO
02.00	BIENES	601,303		900,761		1,005,009	
02.01	ALIMENTOS PARA PERSONAS	270,000		389,190		438,137	
02.02	RACIONAMIENTO						
02.03	VESTUARIO	5,736		12,534		21,060	
02.05	MATERIAS PRIMAS	3,000					
02.06	MATERIALES DE ESCRITORIO	9,246		13,750		1,033	
02.07	MATERIALES DE ESEANZA	1,500		750		2,018	
02.08	MATERIALES MEDICOS	142,827		205,029		220,875	
02.09	MEDICINAS	80,895		112,541		118,336	
02.10	MATERIALES DE LABORATORIO	57,252		86,652		71,382	
02.11	MATERIALES DE CONSTRUCCION	7,113		9,160		6,596	
02.12	MATERIALES ELECTRICOS	1,164		1,363		2,982	
02.13	MATERIALES SANITARIOS	1,352		2,160		201	
02.14	MAT.DE PROCES. AUTOMAT. DE D	9,075		10,700		36,553	
02.15	MATERIALES DE IMPRESION	6,223		15,000		5,968	
02.16	MAT. FOTOGRAFICO Y FONOTECN	27,903		38,527		79,836	
02.19	MATERIALES DE LIMPIEZA	15,282		12,000		6,815	
02.20	IMPRESO Y SUSCRIPCIONES	1,200		696			
02.21	COMBUSTIBLES CARBUR. Y LUBRI	35,604		51,303		59,524	
02.22	ENSERES	1,500		2,961		1,540	
02.23	HERRAMIENTAS	1,500		1,500		1,367	
02.24	REPUESTOS	1,512		14,162		8,396	
02.27	OTROS	1,500		775		1,530	

**HOSPITAL REGIONAL**  
**PRESUPUESTO FORMULADO VS. PRESUPUESTO APROBADO**  
(MONTO EN SOLES)  
1996

ASIGNACIONES GENERICAS Y ESPECIFICAS		TESORO PUBLICO					
		APROBADO	EJECUTADO	APROBADO	EJECUTADO	APROBADO	EJECUTADO
02.00	BIENES	2,392,960		2,392,968		2,392,968	
02.01	ALIMENTOS PARA PERSONAS	1,068,385		1,088,385		1,068,385	
02.02	RACIONAMIENTO	69,591		69,591		69,591	
02.03	VESTUARIO	44,787		44,787		44,787	
02.05	MATERIAS PRIMAS						
02.06	MATERIALES DE ESCRITORIO	39,246		39,246		39,246	
02.07	MATERIALES DE ESEANZA	1,971		1,971		1,971	
02.08	MATERIALES MEDICOS	397,770		397,770		397,770	
02.09	MEDICINAS	271,215		271,215		271,215	
02.10	MATERIALES DE LABORATORIO	160,702		160,702		160,702	
02.11	MATERIALES DE CONSTRUCCION	27,534		27,534		27,534	
02.12	MATERIALES ELECTRICOS	9,762		9,762		9,762	
02.13	MATERIALES SANITARIOS	4,272		4,272		4,272	
02.14	MAT.DE PROCES. AUTOMAT. DE D	1,968		1,968		1,968	
02.15	MATERIALES DE IMPRESION	14,706		14,706		14,706	
02.16	MAT. FOTOGRAFICO Y FONOTECN	40,368		40,368		40,368	
02.19	MATERIALES DE LIMPIEZA	19,677		19,677		19,677	
02.20	IMPRESO Y SUSCRIPCIONES	6,411		6,411		6,411	
02.21	COMBUSTIBLES CARBUR. Y LUBRI	148,338		148,338		148,338	
02.22	ENSERES	8,433		8,433		8,433	
02.23	HERRAMIENTAS	4,515		4,515		4,515	
02.24	REPUESTOS	21,477		21,477		21,477	
02.27	OTROS	3,840		3,840		3,840	

**HOSPITAL REGIONAL**  
**PRESUPUESTO APROBADO VS EJECUTADO**  
(MONTO EN SOLES)  
1995

ASIGNACIONES GENERICAS Y ESPECIFICAS		TESORO PUBLICO											
		1er TRIMESTRE			E N E R O			F E B R E R O			M A R Z O		
		APROBADO	EJECUT.	%	APROBADO	EJECUT.	%	APROBADO	EJECUT.	%	APROBADO	EJECUT.	%
02.00	BIENES	681,399	545,710	0.80	227,133	195,710	0.86	227,133	200,000	0.88	227,133	150000	0.66
02.01	ALIMENTOS PARA PERSONAS	270,000	221,140	0.82	90,000	73370	0.82	90,000	91271	1.01	90,000	56499	0.63
02.02	RACIONAMIENTO												
02.03	VESTUARIO	5,736	9,819	1.71	1,912	5014	2.62	1,912	4805	2.51	1,912		
02.05	MATERIAS PRIMAS	3,000			1,000			1,000			1,000		
02.06	MATERIALES DE ESCRITORIO	9,246	921	0.10	3,082			3,082	271	0.09	3,082	650	0.21
02.07	MATERIALES DE ESEANZA	1,500	1,015	0.68	500	261	0.52	500			500	754	1.51
02.08	MATERIALES MEDICOS	142,827	111,092	0.78	47,609	36685	0.77	47,609	38428	0.81	47,609	35979	0.76
02.09	MEDICINAS	80,895	59,548	0.74	26,965	41503	1.54	26,965	13919	0.52	26,965	4126	0.15
02.10	MATERIALES DE LABORATORIO	57,252	35,904	0.63	19,084	1736	0.09	19,084	17396	0.91	19,084	16772	0.88
02.11	MATERIALES DE CONSTRUCCION	7,113	3,321	0.47	2,371	497	0.21	2,371	623	0.26	2,371	2201	0.93
02.12	MATERIALES ELECTRICOS	1,164	1,502	1.29	388	1502	3.87	388			388		
02.13	MATERIALES SANITARIOS	1,362	96	0.07	454			454	96	0.21	454		
02.14	MAT.DE PROCES. AUTOMAT. DE DATOS	9,075	18,383	2.03	3,025	18383	6.08	3,025			3,025		
02.15	MATERIALES DE IMPRESION	6,228	3,000	0.48	2,076	1500	0.72	2,076	1500	0.72	2,076		
02.16	MAT. FOTOGRAFICO Y FONOTECNICO	27,903	40,152	1.44	9,301			9,301	17863	1.92	9,301	22289	2.40
02.19	MATERIALES DE LIMPIEZA	15,282	3,424	0.22	5,094	980	0.19	5,094	1609	0.32	5,094	835	0.16
02.20	IMPRESO Y SUSCRIPCIONES	1,200			400			400			400		
02.21	COMBUSTIBLES CARBUR. Y LUBRICANTES	35,604	29,939	0.84	11,868	12915	1.09	11,868	8571	0.72	11,868	8453	0.71
02.22	ENSERES	1,500	774	0.52	500			500	220	0.44	500	354	1.11
02.23	HERRAMIENTAS	1,500	687	0.46	500			500			500	687	1.37
02.24	REPUESTOS	1,512	4,225	2.79	504	1364	2.71	504	2660	5.28	504	201	0.40
02.27	OTROS	1,500	768	0.51	500			500	768	1.54	500		

**HOSPITAL REGIONAL**  
**PRESUPUESTO APROBADO VS EJECUTADO**  
(MONTO EN SOLES)  
1995

ASIGNACIONES GENERICAS Y ESPECIFICAS		TESORO PUBLICO											
		2do TRIMESTRE			A B R I L			M A Y O			J U N I O		
02.00	BIENES	APROBADO	EJECUT.	%	APROBADO	EJECUT.	%	APROBADO	EJECUT.	%	APROBADO	EJECUT.	%
		980.761	845.002	0.86	293.512	360.001	1.19	319.310	245.000	0.77	367.939	250001	0.68
02.01	ALIMENTOS PARA PERSONAS	389.190	270.332	0.69	116.178	133780	1.15	126.389	62096	0.49	146.623	74456	0.51
02.02	RACIONAMIENTO												
02.03	VESTUARIO	12.534	33.673	2.69	3.018	6110	2.02	4.421	27563	6.23	5.095		
02.05	MATERIAS PRIMAS												
02.06	MATERIALES DE ESCRITORIO	13.750	8.300	0.60	3.965	2007	0.51	4.314	5707	1.32	5.471	586	0.11
02.07	MATERIALES DE ESE?ANZA	750	182	0.24	250	112	0.45	250			250	70	0.28
02.08	MATERIALES MEDICOS	205.029	174.731	0.85	61.359	58805	0.96	66.752	50940	0.76	76.918	64986	0.84
02.09	MEDICINAS	112.541	120.670	1.07	33.530	51051	1.52	36.978	35946	0.97	42.033	33673	0.80
02.10	MATERIALES DE LABORATORIO	86.632	78.063	0.90	26.121	47122	1.80	27.872	14726	0.53	32.659	16215	0.50
02.11	MATERIALES DE CONSTRUCCION	9.160	9.166	1.00	2.592	7681	2.96	3.319			3.249	1485	0.46
02.12	MATERIALES ELECTRICOS	1.363	19.730	14.48	408			444	1067	2.40	511	18663	36.52
02.13	MATERIALES SANITARIOS	2.168	2.582	1.19	649	1642	2.53	706	583	0.83	813	357	0.44
02.14	MAT.DE PROCES. AUTOMAT. DE DATOS	10.700	4.328	0.40	3.202	569	0.18	3.484	1883	0.54	4.014	1876	0.47
02.15	MATERIALES DE IMPRESION	15.000	17.507	1.17	5.000	6069	1.21	5.000	2515	0.50	5.000	8923	1.78
02.16	MAT. FOTOGRAFICO Y FONOTECNICO	38.527	34.164	0.89	12.421			12.775	16327	1.29	13.331	17637	1.32
02.19	MATERIALES DE LIMPIEZA	12.000	12.713	1.06	4.000	7143	1.79	4.000	5163	1.29	4.000	407	0.10
02.20	IMPRESO Y SUSCRIPCIONES	696	1.430	2.05	208	674	3.24	227	756	3.33	261		
02.21	COMBUSTIBLES CARBUR. Y LUBRICANTES	51.303	52.682	1.03	14.755	25279	1.71	16.052	17524	1.09	20.496	9879	0.48
02.22	ENSERES	2.961	2.554	0.86	886	1035	1.17	964	731	0.76	1.111	788	0.71
02.23	HERRAMIENTAS	1.500	361	0.24	500	172	0.34	500	189	0.38	500		
02.24	REPUESTOS	14.162	1.084	0.08	4.238			4.611	1084	0.24	5.313		
02.27	OTROS	775	750	0.97	232	750	3.23	252			291		

**HOSPITAL REGIONAL**  
**PRESUPUESTO APROBADO VS EJECUTADO**  
(MONTO EN SOLES)  
1995

ASIGNACIONES GENERICAS Y ESPECIFICAS		TESORO PUBLICO											
		3er TRIMESTRE			JULIO			AGOSTO			SETIEMBRE		
		APROBADO	EJECUT.	%	APROBADO	EJECUT.	%	APROBADO	EJECUT.	%	APROBADO	EJECUT.	%
02.00	BIENES	1.085.009	740.004	0.68	326.850	245.000	0.75	326.850	250.002	0.76	431.309	245.002	0.57
02.01	ALIMENTOS PARA PERSONAS	438.137	369.327	0.84	131.985	120985	0.92	131,985	149591	1.13	174,167	98751	0.57
02.02	RACIONAMIENTO												
02.03	VESTUARIO	21,060			6,344			6,344			8,372		
02.05	MATERIAS PRIMAS												
02.06	MATERIALES DE ESCRITORIO	1,833	4,645	2.53	552	2026	3.67	552	949	1.72	729	1670	2.29
02.07	MATERIALES DE ESEANZA	2,018	709	0.35	608	540	0.89	608	85	0.14	802	84	0.10
02.08	MATERIALES MEDICOS	220,875	91,635	0.41	66,537	46345	0.70	66,537	32246	0.48	87,801	13044	0.15
02.09	MEDICINAS	118,396	111,671	0.94	35,666	37160	1.04	35,666	22001	0.62	47,064	52510	1.12
02.10	MATERIALES DE LABORATORIO	71,382	83,596	1.17	21,503	16054	0.75	21,503	34305	1.60	28,376	33237	1.17
02.11	MATERIALES DE CONSTRUCCION	6,596	10,201	1.55	1,987	6610	3.33	1,987	3519	1.77	2,622	72	0.03
02.12	MATERIALES ELECTRICOS	2,982	3,876	1.30	898	1157	1.29	898	2422	2.70	1,186	297	0.25
02.13	MATERIALES SANITARIOS	201	1,252	6.23	61	1000	16.39	61	149	2.44	79	103	1.30
02.14	MAT.DE PROCES. AUTOMAT. DE DATOS	36,553	3,086	0.08	11,011			11,011	290	0.03	14,531	2796	0.19
02.15	MATERIALES DE IMPRESION	5,968	1,668	0.28	1,798			1,798			2,372	1668	0.70
02.16	MAT. FOTOGRAFICO Y FONOTECNICO	79,836	25,153	0.32	24,050	2238	0.09	24,050	587	0.02	31,736	22328	0.70
02.19	MATERIALES DE LIMPIEZA	6,815	4,537	0.67	2,053	137	0.07	2,053	2112	1.03	2,709	2288	0.84
02.20	IMPRESO Y SUSCRIPCIONES		901			756			145				
02.21	COMBUSTIBLES CARBUR. Y LUBRICANTES	59,524	17,467	0.29	17,931	8668	0.48	17,931	887	0.05	23,662	7912	0.33
02.22	ENSERES	1,540	1,324	0.86	464	1324	2.85	464			612		
02.23	HERRAMIENTAS	1,367	204	0.15	412			412	204	0.50	543		
02.24	REPUESTOS	8,396	8,752	1.04	2,529			2,529	510	0.20	3,339	8242	2.47
02.27	OTROS	1,530			461			461			608		

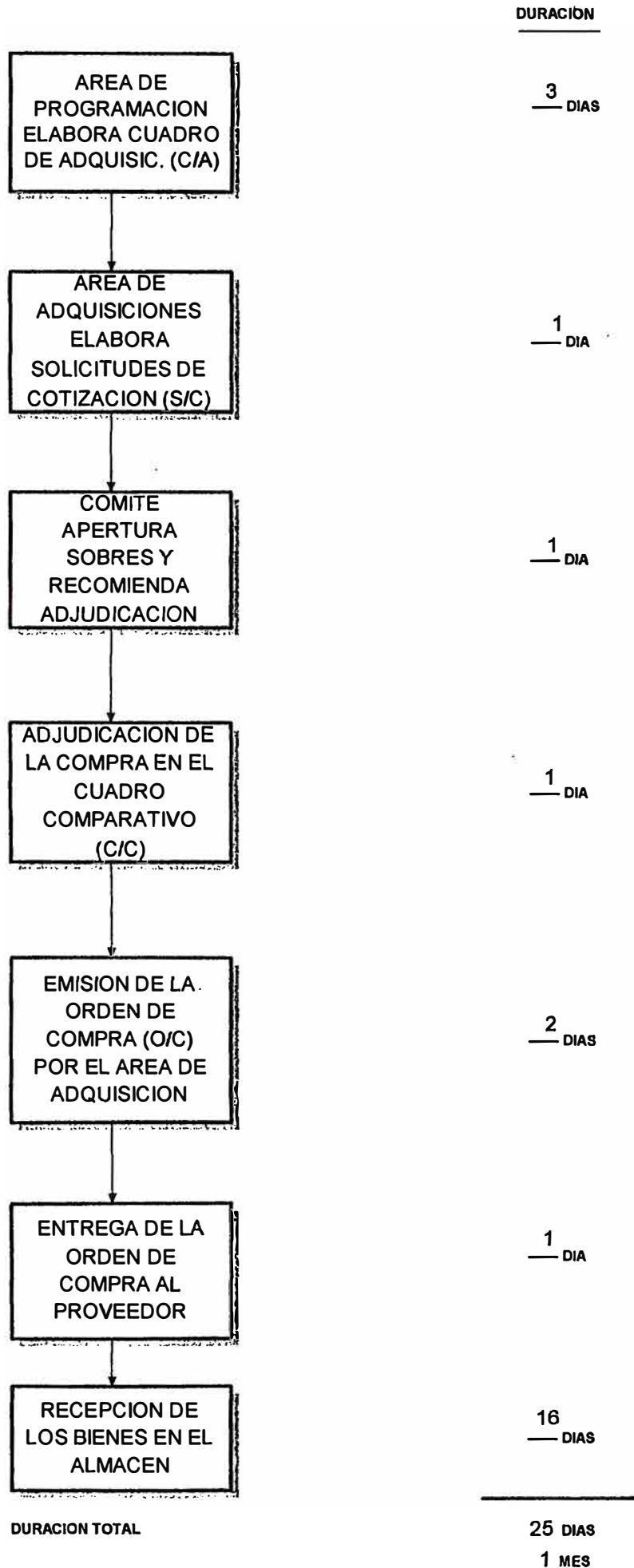
## **16.2 DIAGRAMA DE BLOQUE Y TIEMPO DEL PROCESO PRESUPUESTAL**

16.2.1 Diagrama de Bloques de la Formulación y Aprobación del Proyecto de Presupuesto.

16.2.2 Diagrama de Bloques de la Formulación y Aprobación del Presupuesto General de la República.

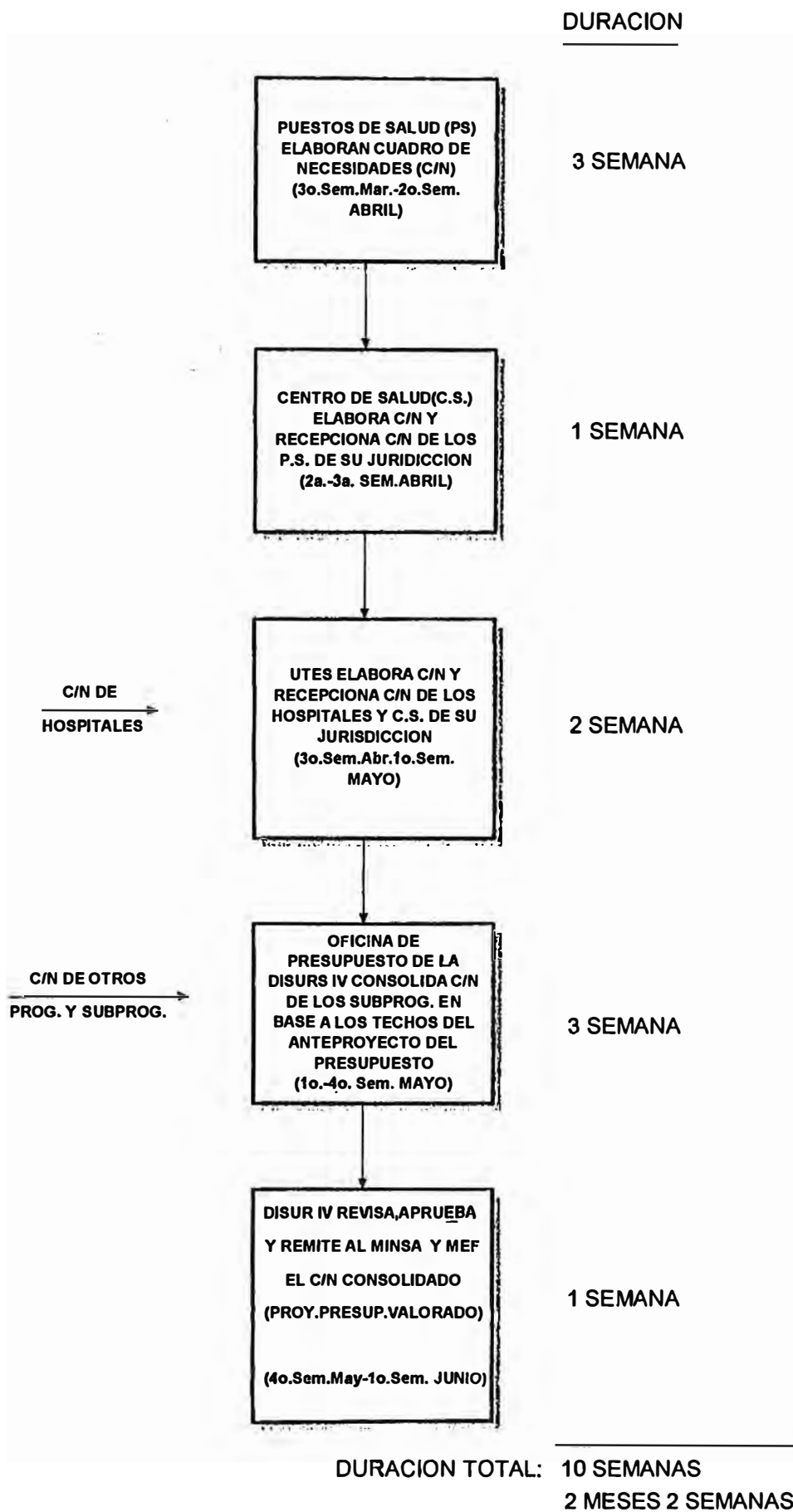
16.2.3 Diagrama de Bloques de la Adquisición de Bienes

# DIAGRAMA DE BLOQUES DE LA ADQUISICION DE BIENES

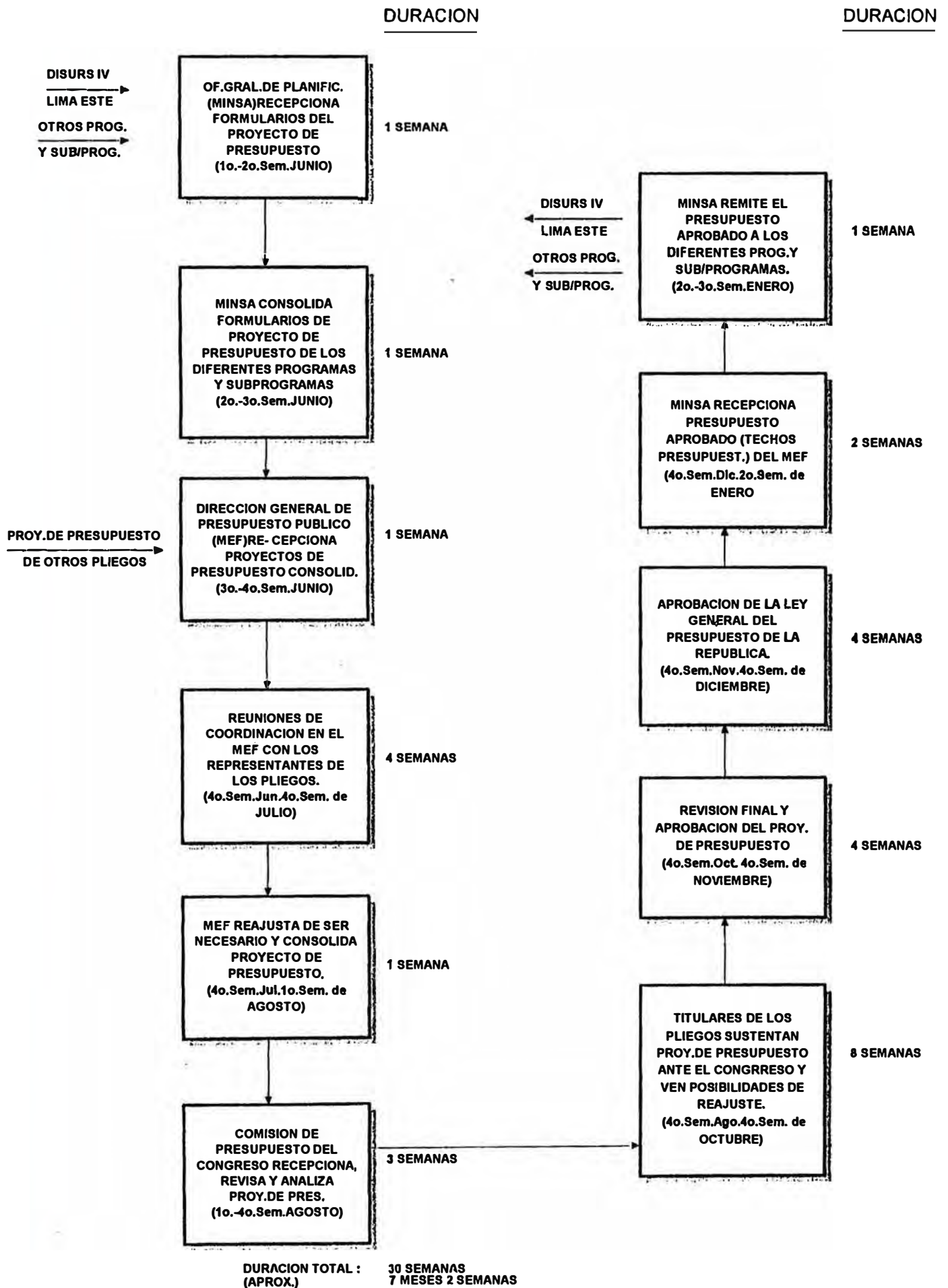




# DIAGRAMA DE BLOQUES DE LA ELABORACION Y APROBACION DEL PROYECTO DE PRESUPUESTO



# DIAGRAMA DE BLOQUES DE LA FORMULACION Y APROBACION DEL PRESUPUESTO GENERAL DE LA REPUBLICA



#### 16.2.4 Comentario a los Diagramas

Los diagramas de bloques que figuran en los puntos 15.2.1 y 15.2.2 muestran el tiempo aproximado que demora la formulación y aprobación del Presupuesto General de la República desde su inicio, es decir desde que se elaboran los cuadros de necesidades en los últimos niveles de la Red de Salud (puesto y centro de salud ) hasta la remisión del presupuesto aprobado a la Dirección de la Regional de Salud.

Como puede observarse este tiempo es de: 2 1/2 meses en la elaboración y aprobación del proyecto, 7 1/2 meses que toma la aprobación del presupuesto, lo que hace un total de 10 meses, si ha este total se agrega el tiempo que demora la adquisición de bienes, que se muestra en el punto 15.2.3, se tiene un tiempo total de 11 meses.

Es obvio que el tiempo de duración de estos procesos nos lleva a reflexionar y concluir que este asunto merece un tratamiento especial urgente.

## 17. OPORTUNIDADES DE MEJORA INMEDIATA

Luego de seleccionar los problemas más significativos que afectan al adecuado desempeño del Sistema Logístico, se han identificado las siguientes oportunidades de mejora inmediata:

- Evitar la injerencia e interferencia de los niveles superiores
- Evaluar al personal e iniciar un proceso de capacitación.
- Evitar la rotación de personal.
- Implementar sistemas computarizados de información y control en cada oficina de Logística.
- Implementar control mecanizado de Activos Fijos.
- Implementar control mecanizado de Ingresos y despachos de Almacén.
- Delegar responsabilidades a niveles inferiores.
- Suprimir la preparación de Pecosas por parte de programación y almacenes.
- Suprimir órdenes de compra y/o servicios por rendición de cuentas, estas deben realizarse por otro conducto.
- Implementar un proceso de simplificación administrativa.
- Dotar de teléfono, fax y fotocopiadora para mejor servicio de logística.
- Dotar de medios de transporte fluvial para la atención de los Puestos de Salud.
- Dotar de equipos de comunicación a la totalidad de Centros y Puestos de Salud.
- Dotar de energía (paquetes solares) a los Puestos de Salud para hacer factibles las comunicaciones, iluminación, refrigeración, etc.
- Disponer una mejor coordinación entre Programas de Salud para reducir stock inactivo.

- Contratación de terceros para dar de baja Activos fuera de uso.
- Coordinar al mas alto nivel del MEF y MINSA para definir y reglamentar el no depósito de recursos propios en el Banco de la Nación.
- Recopilar, ordenar y guarden información y data histórica logística para futuros estudios de control de inventario.
- Actualizar y dar funcionabilidad al Registro de Proveedores para que cumpla su objetivo de evaluación y control de proveedores. Este Registro debe contener el reglamento de inscripción y pagos de inscripción, reinscripción, caducidad de identificación y por adición, cambio o eliminación de representación.
- Propiciar la Sub-contratación de servicios para atender problemas operativos y administrativos.
- Implementar un sistema mecanizado en Red a tiempo real, para un correcto manejo administrativo- operativo y específicamente en el área de logística.
- Establecer un Sistema de Mantenimiento a equipos y bienes patrimoniales de la Red en particular a equipamientos médico, quirúrgico y de laboratorio de sus sedes de salud.

## 18. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Analizados los problemas logísticos centrales o mayores se ha llegado a las siguientes conclusiones, las que expresan los aspectos trascendentales de la situación actual del Sistema en los Servicios de Salud.

1. *Ineficiencia de los sistemas de logística.* Los subsistemas logísticos con que cuenta los niveles Central, Nivel Subnacional y Local del MINSA, obedecen a criterios propios de un organismo público centralista que aplica procedimientos generados en el supra-sistema, que no son específicos del Sector Salud; y que además adolecen de la falta de modelos que les permita lograr un accionar técnico y sistémico. Esta situación se da en todos los subsistemas, por lo que es de suma urgencia, un rediseño total de los mismos, acorde con las avanzadas disciplinas que comprende la moderna logística.

En la Región, los índices de burocratización logística son superiores al 90%, con pocas actividades que agregan valor.

2. *Gerencia ineficaz.* Se observa carencia de políticas referidas al sistema logístico. Falta de capacidad de liderazgo en la conducción del sistema logístico y carencia de tecnología administrativa moderna. La Gerencia es normativista, orientada al cumplimiento de normas.
3. *Ineficiencia del personal.* En general, se observa conocimientos muy limitados del personal, en las técnicas de logística. este problema de calificación también se encuentra ligado a problemas de una alta rotación de personal, remuneraciones bajas y carencia de motivación.

4. *Normatividad Inadecuada.* Existe una frondosa, complicada y obsoleta normatividad, útil para un modelo burocrático funcional piramidal, pero no adecuado para una concepción moderna donde se revaloriza al usuario y al personal de la Institución.

En el "paso a la gerencia de calidad total y la planificación estratégica", se hace imprescindible generar una contemporánea y proyectiva normatividad y políticas estratégicas, que permitan gobernar y operativizar la logística en el Sector Salud, en los respectivos niveles que le corresponda, orientada a la salud con equidad, eficiencia y calidad.

5. *Información no oportuna ni confiable.* En muchos casos carencia de información, en otros carencia de información confiable, oportuna y de calidad para una adecuada toma de decisiones. Se observa que no existen sistemas de información y poco uso de tecnología de información. En un mundo que privilegia la información y donde la informática juega un rol decisivo, al no contar la logística del MINSA, en sus diferentes niveles, con sistemas que respondan a sus actuales y futuras necesidades, se hace necesario que la Institución ingrese a la era del manejo de la información con la más alta tecnología.
6. *Inadecuada relación con proveedores.* Se mantiene la tradicional relación antagónica entre proveedores y el cliente (MINSA). Los proveedores no representan lo mejor del mercado. falta de desarrollo de proveedores para aprovechar las posibilidades existentes.

7. *Insuficiencia de recursos financieros y rigidez en su uso.* No se cuenta con la suficiente flexibilidad para el uso de los recursos financieros destinados a adquisiciones de bienes y servicios, por la rigidez y extremada desagregación de las partidas presupuestales. Asimismo, no se tiene la autonomía necesaria para utilizar directamente los recursos obtenidos de los ingresos propios generados por las instituciones de salud en la compra de bienes y servicios. Y por último la limitación de recursos financieros por parte del Presupuesto Nacional en cantidades y oportunidad, incide en una insuficiente e inadecuada gestión logística.



## **19. PROPUESTAS DE SOLUCION**

Como producto final del diagnostico se definen propuestas de acción, que toman en cuenta el nuevo escenario en que se desenvolverá el Sistema Logístico del nuevo MINSA, coadyuvando al mejor cumplimiento de su misión.

Estas propuestas se han ordenado de acuerdo al nivel organizacional en que se presentaron los problemas, los que son: Nivel Estratégico, Nivel de Gestión y Nivel Operativo.

### **19.1 PROPUESTA DE SOLUCION DEL NIVEL ESTRATEGICO**

- Elaborar propuesta de norma legal que le permita al MINSA, dirigir, gestionar y operar sus Sistemas Logísticos, en condiciones de competitividad y poder cumplir con su misión.
- Determinar en forma clara la competencia y actuación de los Sistemas Logísticos frente a los otros sistemas, para establecer los parámetros de gobierno, orden funcional y optimizar los costos de operación.

### **19.2 PROPUESTA DE SOLUCION DEL NIVEL DE GESTION**

1. Formular la programación logística con uso pleno de los sistemas de información, por centro de costos, con proyecciones de estrategias definidas y apoyados en modelos matemáticos que orienten la factibilidad del planeamiento.

2. Establecer y desarrollar una estructura orgánica que privilegie la calidad del Servicio de Salud al usuario, posibilite la aplicación estratégica del planeamiento logístico y permita gestionar resultados.
3. Desarrollar una Cultura Organizacional a todo nivel institucional, que además de asegurar el técnico conocimiento funcional, integre, motive, incremente la productividad y establezca la conciencia de caminar hacia la excelencia.
4. Contar con personal calificado en el Sistema, que posibilite aplicar las modernas concepciones logísticas y asimilar rápidamente los cambios que exige la evolución tecnológica y la dinámica de gestión.
5. Establecer mecanismos de evaluación técnica de la organización logística y del Sistema, que permita detectar sus desviaciones y tomar las acciones correctivas en tiempo perentorio.
6. Desarrollar un Sistema de Información Logística que procese y proporcione datos (información) en tiempo real y en forma inteligente, para optimizar la Administración y los procesos operativos logísticos.

### **19.3 PROPUESTA DE SOLUCION DEL NIVEL OPERATIVO**

1. Desarrollar e implementar Sistema de Codificación del MINSA de acuerdo a los principios de Operaciones Unitarias, Cobertura, Equilibrio y Mercilogía, tanto para Activos Fijos como para materiales susceptibles de ser aplicados en el sector.

2. Diseñar un Subsistema que permita estabilizar el Sistema Logístico, haciendo uso de modelos que establezcan el control de las desviaciones o ratificar el resultado de los procesos.
3. Desarrollar procedimientos de compras con el menor índice de desperdicios, privilegiando las actividades que agregan valor y permitan procesos frugales.
4. Desarrollar procedimientos de almacenamiento con el menor índice de desperdicios, privilegiando las actividades que agregan valor y permitan procesos racionales.
5. Establecer normas y procedimientos que permitan repartir y recepcionar los bienes en las condiciones requeridas, aptos para su uso y/o consumo y en forma oportuna.

**20. BIBLIOGRAFIA**

- 1.- Análisis de Sistemas de Inventario. Por G.Hadley, T.M. Whitin.**
- 2.- Calidad Total en la Gestión de Servicios. Por Valarie A. Zeithaml; Ed. Diaz de Santos S.A.**
- 3.- Elementos de Probabilidad y Estadística. Por Elmer B. Mode.**
- 4.- Gestión de Stocks y Organ. de Almacenes. Por Pierre Lebar; Ed. Deusto S.A., Bilbao.España.**
- 5.- Manual para la Implantación del "JIT". Por Hiroyuki Hirano; Ed. Tecnologías de Gerencia y Producción 'S.A., Madrid - España.**
- 6.- Planificación y Control de Operaciones. Por Mize, White y Brooks.**
- 7.- ¿Que es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa. Por Kaoru Ishikawa; Ed. Norma S.A. Colombia.**
- 8.- Sistemas de Producción e Inventarios. Por Elwood Buffa; Ed. Limusa**