

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“LA GESTIÓN DE ALMACÉN EN EL GOBIERNO REGIONAL
DE ICA – 2017”**

TESIS

PRESENTADO POR:

MARY ISABEL ROZAS JURO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

ABANCAY – PERÚ

2018



UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“LA GESTIÓN DE ALMACÉN EN EL GOBIERNO REGIONAL
DE ICA – 2017”**

Presentado por la **Bach. MARY ISABEL ROZAS JURO**, para optar el título profesional de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN.

Sustentado y aprobado el 25 de junio del 2018 ante el jurado:

Presidente:

DR. JOSE YUDBERTO VILCA COLQUE

Primer Miembro:

DRA. ROSARIO LETICIA VALER MONTESINOS

Segundo Miembro:

MGT. MAXIMO SOTO PAREJA

Asesor:

MGT. JULIAN ORE LEIVA

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC

RECTOR

Dr. LEONARDO ADOLFO PRADO CÁRDENAS

VICERRECTOR ACADÉMICO (E)

Dr. LEONARDO ADOLFO PRADO CARDENAS

VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Dra. IRIS EUFEMIA PAREDES GONZALES

SECRETARIO GENERAL

Abog. FRANK ENCINAS OREGOSO



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

DECANO DE FACULTAD

Mgt. MAURO HUAYAPA HUAYNACHO

DIRECTOR DE LA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL

Dr. VÍCTOR CARMELINO VARGAS GODOY

DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO ACADÉMICO

Mg. SILVIA SOLEDAD LÓPEZ IBÁÑEZ



**TESIS: “LA GESTIÓN DE ALMACÉN EN EL GOBIERNO REGIONAL DE
ICA – 2017”**

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR DE TESIS

.....
PRESIDENTE DE JURADO:
Dr. JOSE YUDBERTO VILCA CCOLQUE

.....
PRIMER MIEMBRO:
Dra. ROSARIO LETICIA VALER MONTESINOS

.....
SEGUNDO MIEMBRO:
Mg. MÁXIMO SOTO PAREJA



Agradecimientos

Este proyecto de investigación es el resultado de una tarea conjunta, que ha sido forjada gracias a las enseñanzas en la Universidad Nacional Micaela Bastidas y de los docentes que, a lo largo de este Pre Grado, me han acompañado, guiado y educado.

A mis profesores del III Curso Taller de Metodología de Investigación Científica por los conocimientos impartidos durante la duración del Curso lo que ha hecho posible la culminación de este presente trabajo de investigación satisfactoriamente.

En especial agradezco a mi asesor de tesis, por su constante apoyo, preocupación y por las muchas horas que me ha dedicado resolviendo y atendiendo mis inquietudes, y enriqueciendo con sus puntos de vista y conocimiento el ejercicio del debate y del perfeccionamiento de todos los detalles en la elaboración de esta Tesis.

A mi familia por su constante apoyo a lo largo de mi carrera profesional, por sus consejos y sobre todo, por siempre haber creído en mí y haberme dado ejemplos dignos de superación y entrega.

A los servidores y funcionarios de las diferentes Oficinas del Gobierno Regional Ica por su importante participación en el desarrollo de la investigación.

Bach. Mary Isabel Rozas Juro

DEDICATORIA

A Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, dándome fortaleza y cuidándome, poniendo en mi camino a personas que han sido mi apoyo y compañía durante todo el periodo de estudio.

Dedico la presente tesis, fruto de sacrificio y entrega profesional a mi familia que son pilares y ejemplo en mi vida y a mi hermana; fueron y serán la motivación de mi vida.

Bach. Mary Isabel Rozas Juro

Índice de contenido

Resumen	1
Abstract.....	2
Capítulo I.....	3
Planteamiento del Problema	3
1.1. Descripción del problema	3
1.2. Enunciado	5
1.2.1. Problema General.....	5
1.2.2. Problemas Específicos.....	5
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Justificación	5
1.4.1. Justificación social.....	5
1.4.2. Justificación teórica y práctica.....	6
1.5. Delimitación.....	6
1.5.1. Alcances de la investigación.....	6
1.5.2. Limitaciones de la investigación.....	7
Capítulo II.....	7
Marco Teórico	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Marco Referencial.....	12

2.2.1. Gestión.....	12
2.2.2. La gestión en el ámbito publico.....	16
2.2.3. Gestión de almacenes	24
2.2.4. Dimensiones de la gestión de almacenes.....	29
2.3. Definición de Términos	31
Capítulo III	34
Diseño metodológico.....	34
3.1. Definición de variables	34
3.2. Operacionalización de variable.....	34
3.3. Hipótesis de la investigación	35
3.4. Tipo, nivel, método y diseño de investigación	35
3.4.1. Tipo de investigación.	35
3.4.2. Nivel de investigación.	35
3.4.3. Método de investigación científica:.....	36
3.4.4. Diseño de investigación científica.....	36
3.5. Población y muestra.....	36
3.5.1. Población	36
3.5.2. Muestra	38
3.6. Procedimiento de la investigación	38
3.7. Material de Investigación.....	38
3.7.1. Pruebas de entrada proceso y salida de la investigación.	38
3.7.2. Instrumentos de investigación.	38
Capitulo IV	39

Resultados y discusión	39
4.1. Descripción de los resultados.....	39
4.1.1. Descripción del almacén del Gobierno Regional de Ica.....	39
4.1.2. Gestión de almacén.....	39
4.1.3. Gestión de recursos.....	41
4.1.4. Gestión del tiempo en almacén.....	51
4.1.5. Gestión de la calidad en almacén	57
4.1.6. Gestión de la productividad en almacén.....	60
4.2. Contratación de hipótesis	68
4.3. Discusión de resultados	70
Capítulo V	72
Conclusiones y recomendaciones	72
5.1. Conclusiones	72
5.2. Recomendaciones	73
Bibliografía.....	74

Índice de Tablas

Tabla 1	Escala de calificación de Gestión	40
Tabla 2	Calificación en la Gestión del Gobierno Regional de Ica.....	40
Tabla 3	Gestión de los recursos de almacén	41
Tabla 4	Gestión del tiempo en el almacén	51
Tabla 5	Gestión de la calidad en almacén	57
Tabla 6	Gestión de la productividad en almacén	60



Índice de Figuras

Figura 1. Paradigmas Comparados	20
Figura 2. Gestión de Almacén	25
Figura 3 . Procesos con Warehouse Management Systems	28
Figura 4. Operacionalizacion de la Variable	34
Figura 5. Funcionarios de las áreas del Gobierno Regional de Ica	37
Figura 6: Cantidad de trabajadores de almacén	42
Figura 7: Conocimiento de los procedimientos de almacén	43
Figura 8: Amabilidad y profesionalismo en la atención, del personal de almacén	44
Figura 9: Consideración si los trabajadores son proactivos y comprometidos	45
Figura 10: Capacitación del personal de almacén	46
Figura 11 : Espacio físico de almacén	47
Figura 12: Infraestructura de almacén	48
Figura 13: Recursos financieros suficientes	49
Figura 14: Recursos tecnológicos de almacén	50
Figura 15: tiempo de entrega promedio	52
Figura 16: Tiempo de recepción de pedidos promedio	53
Figura 17: Tiempo de almacenamiento de productos	54
Figura 18: Tiempo promedio en preparación de pedidos	55
Figura 19: Tiempo promedio en registro de pedidos	56
Figura 20: Documentación de almacén sin errores o fallas	58
Figura 21: Nivel de cumplimiento de entregas	59

Figura 22: Capacidad física en el almacén	61
Figura 23: Capacidad de personal en almacén	62
Figura 24: Uso de los recurso tecnológicos	63
Figura 25: Rotación de stock	64
Figura 26: Duración de stock en almacén	65
Figura 27: Antigüedad de stock en almacén	66
Figura 28: Entrega de pedidos adecuada	67

**“LA GESTIÓN DE ALMACÉN
EN EL GOBIERNO REGIONAL DE ICA – 2017”**

Esta publicación está bajo una Licencia Creative Commons



Introducción

La gestión es definida como el conjunto de acciones que deben realizarse con la finalidad de poder lograr objetivos y por ende los resultados, en una determinada organización.

La gestión de almacén es el proceso logístico que trata la recepción, almacenamiento, el movimiento dentro de un mismo almacén y el movimiento hasta un punto de consumo de cualquier producto, así como el tratamiento e información de los datos generados. (Jimenez Candeloro , 2012, pag.13)

Considerando la definición anterior, la gestión en las instituciones públicas en el Perú, generalmente es calificada como lenta, llena de trabas e ineficiente; debido principalmente a los recursos con los que se cuenta, como los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos; además de los plazos que no cumplen; la calidad es baja en los productos y servicios que se brinda y la productividad que se considera generalmente que no emplea adecuadamente los escasos recursos con los que se cuenta. El gobierno Regional de Ica, no es ajeno a esta problemática, específicamente en el área de almacén, donde se tiene una gestión entre buena y regular, pero que no llega a ser excelente.

Tenemos como problema general ¿Cómo es la gestión de Almacén en el Gobierno Regional de Ica- 2017?; de problemas específicos ¿Cómo es la gestión de los recursos de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017?, ¿Cómo es la gestión del tiempo de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017?, ¿Cómo es la gestión de la calidad de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017? y ¿Cómo es la gestión de la productividad de almacén en el gobierno regional de Ica 2017?

El objetivo general planteado en la presente investigación es conocer la gestión de Almacén en el Gobierno Regional de Ica- 2017, como objetivos específicos tenemos conocer la gestión de los recursos, la gestión del tiempo, la gestión de la calidad, y la gestión de la productividad.

Los resultados de la investigación son de mucha utilidad porque permite conocer la gestión del almacén en el Gobierno Regional, esto permitirá identificar los problemas, las necesidades que puede tener esta institución, el conocimiento de esta realidad ayuda a plantear alternativas de solución, y así pueda cumplir con los objetivos que tiene como institución del Estado y prestar un mejor servicio al ciudadano.

Resumen

Las instituciones públicas en el Perú son vistas como lentas e ineficientes, no es ajeno a esta percepción el Gobierno Regional de Ica, muy a pesar de que cada área hace lo esfuerzos necesarios para poder brindar mejores servicios hacia los usuarios y hacia la comunidad en general. El principal objetivo de este trabajo de investigación es conocer la gestión de Almacén en el Gobierno Regional de Ica-2017. En el estudio se ha tomado como dimensiones la gestión de recursos, gestión del tiempo, gestión de la calidad y gestión de la productividad en el almacén.

Metodológicamente de acuerdo al propósito de la investigación, corresponde al de tipo Básico ya que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos, desarrollado a nivel descriptivo, el método de investigación científica usado es deductivo, diseño no experimental, y transversal, la población fue de 36 áreas que conforman la institución, no se tomó una muestra, se trabajó con toda la población.

En la investigación se ha utilizado la encuesta y fichas de observación y fichas de revisión documentaria, que nos ha permitido obtener datos que han sido interpretados y descritos de cómo es la situación actual de la gestión de esta área tan importante para el adecuado funcionamiento del gobierno Sub nacional.

La gestión de almacén en el Gobierno Regional de Ica, tiene un valor de 71.17%, lo que podemos calificar como buena, si bien es cierto dista mucho de la excelencia, sin embargo, este indicador está explicado principalmente por los escasos e inadecuados recursos asignados al área.

Palabras Claves: Gestión, Recursos, Tiempo, Calidad y Productividad.

Abstract

Public institutions in Peru are seen as slow and inefficient, it is not alien to this perception, the Regional Government of Ica, which is very heavy in what each area needs help to help users in general. The main objective of this research work is to know the management of the Warehouse in the Regional Government of Ica- 2017. In the study has been taken as resource management, time management, quality management and management of the productivity in the warehouse.

Methodologically according to the purpose of the investigation, which corresponds to a type of basic problem that has no immediate application purposes, since it seeks only to seek and deepen the flow of technical knowledge, developed at a descriptive level, the scientific research method used is deductive, non-experimental design, and transversal, the population of 36 areas that make up the institution, a sample was not taken, we worked with the entire population.

In the research, the survey and the observation cards and the documentary review cards have been used, which have been obtained with data that have been interpreted and described as the current management situation in this area so important for the proper functioning of the government. Sub national

Warehouse management in the Regional Government of Ica, has a value of 71.17%, which we can qualify as good, although it is true, much more than excellence, however, this indicator is mainly explained by the few and inadequate resources assigned to the area.

Key Words: Management, Resources, Time, Quality and Productivity.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

1.1. Descripción del problema

La deficiencia común que existe en el Estado Peruano son: la falta de capacitación, resistencia al cambio, gestión ineficaz, inexistencia de calidad y calidez, corrupción y arbitrariedad. Estamos lejos de tener un Estado capaz de llevar a cabo el desarrollo institucional que repercute en el bienestar del ciudadano, haciendo valer sus derechos, obligaciones y libertades.

El Estado dista bastante todavía de ser orientado a los ciudadanos y de ser eficaz en ello. Para que lo haga, debe haber exigencia, responsabilidad y transparencia. Estas tres cualidades son indisociables entre sí, y más allá de condensar un valor democrático fundamental, tienen un enorme alcance instrumental: al demandar claridad en las reglas, funciones y procedimientos, haciendo la gestión ordenada, eficiente y sus resultados valorables.

La calidad de gestión pública es lo que va a determinar en gran medida sus resultados. Por tanto, es fundamental que exista calidad en la gestión para que así el Estado pueda lograr desarrollo, oportunidades, bienestar y mermar la corrupción. No se puede desterrar la corrupción si no hay control y calidad en la gestión. Pues ni el adoctrinamiento en valores de honestidad ni una posterior identificación de culpables elimina las oportunidades para la corrupción; y no podremos conducir el servicio de Estado hacia el ciudadano mientras la corrupción desvíe recursos y favores hacia particulares. Si se busca un Estado orientado a la ciudadanía y que responda a ella, necesitamos asegurar buena calidad en la gestión pública.

Como hemos visto ello requiere que el Estado cumpla con las condiciones esenciales de exigibilidad y que su funcionamiento sea eficiente, eficaz y transparente.

Que el Estado necesite de cambios no significa que se tenga que cambiar todo en el Estado ni que todos los cambios que requiera deban hacerse a la vez. Es cierto que urge una reforma de Estado peruano, pero esto no implica que el esfuerzo tenga que ser como un bloque inseparable. Lo que se precisa es que, cual sea el orden y el ritmo en que se hagan, los cambios tienen que apuntar en una dirección coherente y definida; es decir, que tiene que obedecer a un enfoque común y que este enfoque debe ser integral en el sentido que los cambios y condiciones buscados sean mutuamente funcionales, compatibles y complementarios con relación a los mismos medios y fines.

Así, el conjunto de cambios requeridos en la Administración pública y el Estado pueden hacerse por partes, en ritmos y momentos distintos, pero deben obedecer a una lógica distinta. Esto es, deben hacerse en el horizonte de una reforma de Estado y como parte de ella.

Con el espíritu de contribuir a que el Gobierno Regional de Ica como institución logre esos objetivos y desde su interés en la consolidación democrática, se aspira aportar el análisis y reflexión en algunos grandes temas que se ha identificado como clave en el proceso de una construcción institucional y que los ciudadanos tienen por delante y, específicamente, en el fortalecimiento de la calidad de la gestión pública. En la actualidad el Gobierno Regional de Ica enfrenta diversos problemas que comprometen su viabilidad; se observa en el sector una incapacidad para afrontar los requerimientos, por problemas de mala gestión de sus recursos. Este panorama también influye en el abastecimiento y conservación del Almacén Central del Gobierno Regional de Ica y se hace necesario el desarrollo de una reforma sectorial en esta organización:

La infraestructura con la que cuenta el Almacén del Gobierno Regional de Ica es totalmente inadecuado para la asignación de bienes, por ser una improvisada adaptación de ambientes para este fin, no contando con lo estipulado en la Resolución Jefatural N° 335-90-INAP/DNA, por la inexistencia de áreas básicas como recepción, almacén propiamente dicho, despacho, etc., siendo este tipo de distribución la más fundamental para determinar la eficiencia y el normal desarrollo de las actividades propias de esta unidad como área fundamental en la estructura orgánica de la Sub gerencia de Abastecimientos. Esto obstaculiza la programación, recepción de bienes, almacenamiento, distribución generando riesgos de pérdidas y mermas que van en perjuicio económico del Gobierno Regional de Ica.

El adecuado manejo del procedimiento de almacenaje, es un factor importante en una organización, actualmente el área de almacén cuenta con déficit de personal preparado y capacitado para este fin, corriendo el riesgo de retrasos, pérdidas por mala manipulación, almacenamiento, recepción y entrega de bienes, a esto se suma la inexistencia de capacitación por iniciativa de la entidad gestora.

El carente manejo de herramientas de Gestión y sistemas automatizados de registro, ingreso y salidas de bienes adquiridos para la atención de pedidos internos y reportes de stock. El registro manual de los datos en ingreso del bien, el cierre del inventario y el desarrollo de la PECOSA en máquina de escribir, en pleno siglo XXI son actividades operativas que en su mayoría se realizan manualmente y que se asocian a la lenta atención institucional, retraso en tiempo de ejecución de procesos, desactualización, pérdida de base de datos y un alto porcentaje de error en el registro de los mismos.

1.2. Enunciado

1.2.1. Problema General.

¿Cómo es la gestión de Almacén en el Gobierno Regional de Ica- 2017?

1.2.2. Problemas Específicos.

¿Cómo es la gestión de los recursos de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017?

¿Cómo es la gestión del tiempo de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017?

¿Cómo es la gestión de la calidad de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017?

¿Cómo es la gestión de la productividad de almacén en el gobierno regional de Ica 2017?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Conocer la gestión de Almacén en el Gobierno Regional de Ica- 2017

1.3.2. Objetivos específicos.

Conocer la gestión de los recursos de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017.

Conocer la gestión del tiempo de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017.

Conocer la gestión de la calidad de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017.

Conocer la gestión de la productividad de almacén en el gobierno regional de Ica 2017.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación social.

Los resultados de la investigación son de mucha utilidad porque permite conocer la gestión conocer la Gestión de almacén en el Gobierno Regional de Ica en el periodo 2017, además se puede identificar las dificultades y problemas que se presentan en esta institución. El principal beneficiario de este trabajo de investigación es el Gobierno Regional de Ica, ya que al tener conocimiento sobre la situación en que se encuentra la Gestión de almacén podrán tomar medidas de solución.

1.4.2. Justificación teórica y práctica.

La presente investigación es importante porque permite a las diferentes unidades administrativas, el acceso a los bienes muebles, materiales y/o insumos que soliciten, logrando agilidad del desarrollo del resto de procesos logísticos y administrativos, para poder lograr las metas y tareas de cada unidad administrativa y así seguir contribuyendo al desarrollo integral y sostenible de la Región.

Con los resultados de la investigación se buscara propiciar la implementación de una adecuada Gestión de Almacén en el Gobierno Regional de Ica, que pueda garantizar la custodia, distribución y mantenimiento de los bienes muebles, materiales y/o insumos, así como ver beneficiada la unidad de Abastecimiento, creando una fortalecida base de datos que mantendrá en constante información al departamento a fines, sobre las existencias reales, buscando la optimización de la gestión del nivel de inversión.

Este presente trabajo de investigación utilizo la metodología científica para la realización, busca ser un recurso de apoyo para los profesionales y el Estado, principalmente el Gobierno Regional de Ica, así tengan una forma más práctica de saber cómo se encuentran la situación de su institución en el área de logística.

Por todas las consideraciones antes mencionadas surge la motivación para proponer esta investigación porque contribuirá al crecimiento y desarrollo del Gobierno Regional de Ica y así mismo servirá de base de consulta para posteriores investigaciones.

1.5. Delimitación

1.5.1. Alcances de la investigación.

1.5.1.1. Ámbito de estudio.

Gobierno Regional de Ica

1.5.1.2. Temporalidad.

La investigación se realizó en el año 2017

1.5.1.3. Unidad de análisis.

No se trabajó con muestra ya que los sujetos de la población se podían acceder sin ningunas restricciones.

1.5.1.4. Unidad de observación.

La gestión del Almacén

1.5.2. Limitaciones de la investigación.

Los expertos que plantean modelos de gestión de almacén son en gran mayoría extranjeros, y al existir diferentes realidades no se puede aplicar un modelo único, sino tenemos que adecuar de acuerdo a la realidad de estudio.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Antecedentes

De acuerdo a Guarachi (2014) en la investigación intitulada “Diagnóstico y propuesta de mejora de la gestión del proceso logístico en el hospital nacional Almanzor Aguinaga Asenjo de ESSalud – Chiclayo, Perú”. El objetivo de la investigación fue: elaborar un diagnóstico situacional y propuesta de mejora de la gestión del proceso logístico, en la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

La estimación de necesidades de recursos de las distintas áreas de la institución es un paso crucial dentro de las funciones que realiza la unidad de programación, porque de esto dependerá el abastecimiento correcto en las cantidades previstas y necesarias, en el momento indicado sin generar desabastecimiento ni sobre stock. Es inapropiado el proceso aplicado actualmente en el hospital, pues la planificación operativa de toda la institución debe realizarse a través de la elaboración de un presupuesto en el que participen todas las dependencias. Durante todo el proceso logístico los servicios y funcionarios públicos intervinientes deben caracterizarse por la honradez, veracidad, intangibilidad, reserva, equidad, justicia y probidad, para enfocarse en brindar una atención oportuna y de calidad a los pacientes. Las funciones de la unidad de adquisiciones se ven perjudicadas al presentarse personal poco comprometido y carentes de valores éticos pues en la conformación de comités para realizar las compras, muchas veces se niegan a participar y los proveedores también muestran ese comportamiento al no presentarse cuando hay concursos o licitaciones públicas.

Los problemas que se identificaron en el análisis del proceso logístico nacen de la cultura organizacional del hospital y del mismo proceso, porque el personal no cuenta con herramientas necesarias para realizar sus funciones, además de no cumplir con lo estipulado en los manuales de operaciones y funciones. La gestión tanto de procesos como personas es indispensable para lograr que

la unidad de adquisiciones sea eficiente y eficaz en el desarrollo de sus actividades, generando calidad y valor en la atención que se les da a los pacientes del hospital nacional Almanzor Aguinaga Asenjo de ESSalud. La percepción de la calidad del servicio que tiene el público en general se ve afectada por los factores de atención del personal, disponibilidad de equipos, insumos, y el estado de la infraestructura, los cuales pueden ser optimizados con una adecuada gestión de requerimientos.

Según Páez & Alandette (2013) “Propuesta de un plan de mejora para el almacén de materia prima de la empresa Stanhome Panamericana con la finalidad de aumentar la confiabilidad de la información de inventario”. El objetivo de la presente tesis fue: Proponer un plan de mejora que aumente la confiabilidad del flujo de Inventario Lógico vs Físico en el Almacén de Materia Prima, con la finalidad de lograr una base de inventario real a nivel de sistema, en la investigación se arribó a las siguientes conclusiones:

El espacio físico disponible actualmente no es suficiente; el procedimiento actual del departamento de calidad dirigido al muestreo y análisis no es el más práctico; el sistema no se ajusta a la realidad actual del almacén; no existe la figura de un analista de inventario; deficiente y/o escasa identificación de las paletas; no se realizan conteos cíclicos; falta de comunicación, compromiso y trabajo en equipo; postergación de los ajustes de inventario, es decir, aunque es detectado el error no se hace en el momento; falta de precisión en la aplicación de políticas de inventario y consecuentemente la falta de un control de gestión efectivo; acumulación de notas de remisión u órdenes de trabajos por diferencias de inventarios, generando pérdida de tiempos y retraso en la elaboración de los productos; y se observan fallas puntuales en procesos claves de la gestión, tales como la no revisión de la mercancía que se recepcione, mala descarga de las notas de remisión, etc.

Según De la Cruz & Lora (2014) en la investigación intitulada "Propuestas de mejora en la gestión de almacenes e inventarios en la Empresa Molinera Tropical", los objetivos apuntan a enfocar, priorizar y seleccionar un problema relevante en la cadena logística de la empresa, sobre el cual se desarrollará el Plan de Operaciones. Este último buscará alinearse a la estrategia de la empresa. Llegando a las siguientes conclusiones:

La cadena de suministro de arroz en el Perú es una de las más sólidas del mercado manufacturero, debido a la fuerte demanda creciente en este sector. Esto genera que las empresas que conforman la oferta busquen de manera constante la mejora de procesos y que esto contribuya con el desarrollo de su estrategia de reducción de costos. En el presente estudio, la posibilidad de conversar con los directivos de la compañía ayudó en gran medida al diagnóstico de los problemas que aquejan a la operatividad en el área de Almacén. El apoyo directo y la apertura de información que se nos brindó durante las dos visitas realizadas a Molinera Tropical colaboraron en la consecución adecuada de las propuestas de solución. La base fundamental para el desarrollo de las propuestas de solución en Molinera Tropical fue la determinación de los factores clave en todo plan de operaciones:

productividad y nivel de servicio. Estos cumplen la función de alinear, por un lado, la misión, la visión y los objetivos estratégicos de una empresa; y, por otro, en un plano más operativo, los objetivos específicos de un área de la cadena de suministro, en este caso, el área de Almacén. El desarrollo de las propuestas de mejora que pueden ahora ser analizadas se centra en el área a evaluar y apuntan a acortar la brecha entre las situaciones actuales y las deseadas. La evaluación económica que plantea el presente estudio contempla desembolsos por inversión y estimaciones de beneficios a lo largo de la línea del tiempo con la intención de valorarlos de forma independiente, como sucedería con cualquier consultora empresarial. El resultado de las evaluaciones evidencia la viabilidad de los proyectos planteados. Para la empresa analizada, es fundamental poder ejecutar los planes para poder tener un crecimiento ordenado, sobre todo, si se considera que es la segunda en tamaño en el norte del país y que tiene un alto potencial de crecimiento y penetración de mercado. Si se cumplen los planes, mejoran los procesos, usan sistemas de información y profesionaliza a su personal Molinera Tropical podrá ser más competitiva en su sector.

De acuerdo a Francisco (2014) en la investigación intitulada “Análisis y propuestas de mejora de sistema de gestión de almacenes de un operador logístico”, la presente tesis se enfoca en desarrollar un sistema de gestión de almacenes para las empresas de retail, que incluye el almacenaje de mercadería y la correcta distribución de ésta a los diversos puntos que son requeridos por sus clientes, es una investigación aplicada, las técnicas que uso fue observación- fichas y registros, arribó a la siguiente conclusión:

Finalmente, el sistema de gestión de almacén propuesto permite la fácil coordinación de información y distribución dentro del almacén que supera las expectativas del mercado local en un Operador Logístico generando un impacto positivo en la viabilidad económica. Demostró que a través de una adecuada catalogación de los productos se facilita la identificación de los mismos y con ello se reducen los tiempos de operación debido a que los operarios identifican fácilmente los productos optimizando las operaciones en la gestión interna del Operador Logístico (almacenamiento, despachos, acomodo (slotting), reubicación, control de stocks y el picking). El compromiso de la alta gerencia del Operador Logístico resultó fundamental en el desempeño efectivo de la implementación de la propuesta. Junto con esto la capacitación del equipo de trabajo, el entrenamiento y compromiso personal del personal son factores decisivos en el proceso operativo de la empresa. Realizó un estudio preliminar, en el cual se tomó información de personal a distintos niveles, con lo que se logró conocer distintas perspectivas de la empresa. Observo que las eficiencias del Operador Logístico se verán afectadas siempre en cuando se originen reprocesos, actividades innecesarias, entre otros. Para lograr un uso eficiente de los espacios, es importante que se pueda minimizar la cantidad de stock total almacenado. Con ello se ofrece a los clientes el beneficio de no mantener inmovilizados inventarios que ya no van a utilizar por diversos factores como puede ser la obsolescencia tecnológica. Por último, concluyo que la implementación de la tecnología presenta un resultado positivo que disminuye en

tiempos tanto en la operación logística y distribución, como en el control de inventarios, partiendo de una planeación desde la recepción hasta la entrega al cliente, cumpliendo el nivel de demanda

Según Montaña (2009) en la investigación intitulada “Diseño de un sistema de control del inventario para la empresa inversiones Miwill, C.A., Maturin Estado Monagas”, cuyo propósito de este trabajo fue solventar mediante una propuesta las fallas que presenta el actual sistema, se llevó a cabo un estudio de viabilidad de la investigación concluyendo que es realizable la propuesta. El sistema computarizado fue desarrollado bajo el lenguaje de programación Visual Basic 6.0 que cumple a su vez con todas las expectativas y requerimientos necesarios de la empresa. Es una investigación Descriptiva, la población está conformada por quince (15) personas entre los que se encuentran ejecutivos de alto nivel y parte del personal que conforma el Departamento Administrativo, debido a que la población no es extensa se considera toda la población como parte de la muestra, las técnicas e instrumentos fueron entrevistas no estructuradas y Observación directa- fichas y registros, arribó a la siguiente conclusión:

Detectó que el sistema actual era de forma manual, lo que traía como consecuencia que las ejecuciones de las operaciones realizadas sean lentas, tediosas y poco confiables. El problema presentado en el departamento de informática con respecto al registro e inventario de los equipos de computación y productos, se resuelve con la propuesta planteada de mejorar los procesos administrativos, así como la elaboración de reportes relacionados que se efectúan en dicho departamento, permitiéndole a la organización tener un rendimiento óptimo, lograr minimizar los costos y facilitar el trabajo al personal que labora en dicho departamento. Para la seguridad e integridad de los datos, establecieron claves de accesos al sistema, los cuales garantizan evitar correr cualquier tipo de riesgos que puedan surgir por las alteraciones o actualizaciones no permitidas en la información.

Según Coragua (2016) en la investigación intitulada “Sistema de Control Interno Operativo en almacenes, para mejorar la Gestión de inventarios de la Empresa Agropecuaria Chimú Srl. De La Ciudad De Trujillo”. Cuyo objetivo fue demostrar que, con la implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, mejorará la gestión de los inventarios de la empresa, llegando a las siguientes conclusiones:

Un adecuado sistema de Control Interno Operativo, a través de políticas y procedimientos operacionales en forma coordinada para los almacenes, permite conseguir como resultado una eficiente Gestión de Inventarios en la Empresa Comercial Agropecuaria Chimú SRL. El personal encargado de los almacenes tiene un nivel de capacitación baja en cuanto al trabajo que realizan, por lo que están en proceso de aprendizaje gracias a las capacitaciones otorgadas por la empresa, existiendo un alto grado de compromiso con la labor que desempeñan dentro de la misma. La falta de equipos y maquinaria en los almacenes, dificulta la eficiente realización de las funciones y

procedimientos establecidos. Por ello, la inversión destinada a estos equipos permitirá que la Gestión en los almacenes sea más efectiva en cuanto a recepción, despacho y almacenaje de la mercadería. Un adecuado Sistema de Control Interno Operativo en almacenes, influye positivamente, pues al tener una adecuada Gestión de Almacenes, las áreas de Logística y Ventas pueden desarrollar de manera más eficiente sus funciones. Así también, el área de Contabilidad puede elaborar sus Estados basándose en información real y correcta y con ello la Gerencia General podrá realizar una correcta toma de decisiones.

De acuerdo con Grijalva (2012) en la investigación intitulada, en su tesis “Análisis del diseño del modelo de gestión público privado en los almacenes y Farmacias de EsSalud en Lima”, cuyo objetivo fue explicar el proceso de formulación del nuevo modelo de gestión de almacenes y los beneficios esperados hacia los asegurados, en la investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

EsSalud era observado por los diseñadores de políticas de dicha institución (periodo 2006-2010) como parte del modelo burocrático Weberiano, los problemas que tuvo la implantación de un componente de la Nueva Gestión Pública en esta institución, es decir las Asociaciones Público-Privadas (APP) se encuentran en las propias características del modelo tradicional weberiano: centralismo, burocracia, lentitud en aplicar mejoras, inexistencia de gestión por resultados, entre los principales cuellos de botella. El cambio en la situación de los servicios se debe a la deficiencia en las prestaciones del servicio de almacenamiento y farmacias en Lima. Los medicamentos tenían una deficiencia en el abastecimiento de las farmacias y los almacenes tenían como gestión el hacinamiento y el deterioro de los productos, teniendo como efecto inmediato la protesta de los asegurados, sobre todo los más necesitados de los productos. En este punto no se contó con información objetiva para saber la percepción de los involucrados. El cambio se debe a que los diseñadores de políticas de Es Salud optaron por la participación del sector privado a través de las APP. Esto se suscribe en un nuevo modelo de gestión donde el privado se encarga de la provisión de servicios, la responsabilidad compartida, la reducción de costos, la búsqueda de financiamiento privado y asegurar la prestación del servicio en farmacias. Se observa que tiene el enfoque de valor público porque se tiene como finalidad no el proceso de prestación del servicio en sí, sino la satisfacción del asegurado. Es decir, lo que hemos encontrado es que la APP en este caso se convierte en una forma de gestión por resultados y no como el modelo tradicional vinculado al cumplimiento de procedimientos sin necesidad de pensar en el bienestar del asegurado.

La utilización de las nuevas tecnologías es algo innato en el mundo privado dado que esto mejora la rentabilidad de una prestación y en el caso se usará para proveer de información de inventarios de manera eficiente para la gestión de compras y la evaluación de su propia administración. Esto es una clara diferencia con el modelo tradicional que lo ve más como un gasto que como una inversión. El contrato con el privado plantea no solo la “eficiencia a secas” sino que se

plantea de acuerdo al cumplimiento de indicadores a seguir y estos se miden en función a la Confiabilidad de stock, Pérdida de Material, Entregas Oportunas, Atención Críticos, Cobertura de entrega de Materiales en puntos de Farmacia de Consulta Externa, Cobertura de entrega de materiales en servicios hospitalarios, Tiempo de espera de los asegurados. Además, usa el indicador de satisfacción del usuario o cliente (el cual no tendría la relevancia innata que tiene este indicador dado que está en la fase piloto de implementación). Lo que observamos acá es que no solo se plantea eficiencia en los contratos con modelo de gestión APP, sino que el propio Estado mejora al plantear indicadores y este mismo tiene que hacer el seguimiento y por tanto preocuparse por los resultados.

Los trabajadores tienen una opinión desfavorable al modelo APP dado que todo cambio o todo atisbo de reforma es entendida como un peligro para su estabilidad laboral. Es decir, los trabajadores no quieren cambios, así estos en el futuro tengan beneficios para ellos mismos. La propia palabra “privado” implica una forma de elitización o privatización de la seguridad social. Esto nos hace referencia que dentro del mundo de los trabajadores de Es Salud existirían formas de clientelismo y manipulación para evitar toda forma de cambios organizacionales. De otro lado, echan culpa al modelo APP de la corrupción, algo que ya existe en el modelo tradicional de gestión de Es Salud. Otros trabajadores plantean la APP como “copia” sin entender que en la formulación de políticas públicas, un elemento clave es la “transferencia de políticas” que es aplicar un modelo exitoso de una localidad X a otra localidad Y. Esta transferencia es eficiente si se regula “las condiciones de operación” que tendría la localidad a aplicarse dicha política imitada. La copia no es mala de por sí.

2.2. Marco Referencial

2.2.1. Gestión

La gestión fue planteada por primera vez en los trabajos de Bonnin (1812) y ha sido equiparada con acciones, procesos, tareas y actividades públicas. A lo largo del tiempo, el término no ha variado en su definición, sólo se ha adaptado a diferentes escenarios como resultado del desarrollo de la sociedad, y de acuerdo con Calderón y Castaño (2005) ha sido considerada como una parte de la administración.

La gestión como proceso, manifiesta Huergo (2017) es una construcción colectiva desde las identidades, las experiencias y las habilidades de quienes allí participan. Esto quiere decir que el proceso de gestión no debe apuntar a la negación o aplanamiento de diferencias, o al acallamiento de conflictos; sino que necesariamente debe articularlos, construyendo procesos colectivos, donde lo “colectivo” no es lo homogéneo, sino una plataforma y un horizonte común, una trama de diferencias articuladas en una concreción

social. Lo que implica el reconocimiento y la producción de una cultura colectiva, organizacional o institucional. La gestión implica también una concepción y una práctica respecto del poder, de la administración y la circulación del mismo y de las formas de construir consensos y hegemonías dentro de una determinada organización o institución.

La gestión se define desde diversas perspectivas, luego de la búsqueda bibliográfica metodológica en relación al término gestión, se encontraron las siguientes definiciones, las cuales representan el constructo base de este análisis: Iniciando el análisis, es posible percatarse de una palabra que implica “acción”, lo cual hace pensar no solamente en una serie de actividades que se realizan (muchas de ellas por delegación de alguien), sino que hace un enfoque directo hacia la acción imperativa de administrar.

Ahora bien, partiendo del análisis sencillo y generalista, se prosigue relacionando otras definiciones que relacionan a la gestión como las de Salgueiro (2001), quien introduce este análisis ya desde unas concepciones científicas más profundas: “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”(p.94).

La definición de Salgueiro (2001) relaciona de la misma forma la palabra “acción”, pero ahora con un propósito: llevar a cabo el logro de objetivos previamente establecidos. Retomando, se encuentran hasta aquí dos relaciones que indican una acción que debe estar enfocada en la consecución de objetivos previamente establecidos. Es decir, que se llama gestión (en palabras propias) a aquellas acciones relacionadas con actividades que están dirigidas a la realización y desarrollo de objetivos que han debido establecerse con anterioridad.

Pero esta es tan solo una pequeña y primera parte de los análisis que enfocan el estudio de la Gestión. Se prosigue entonces con la referenciación de autores como Amat (1992) quien menciona, basado en los planteamientos de los llamados padres de la administración, quienes serán referenciados más adelante: “De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar”.

Un constructo planteado por Garzon (2011) basado en las referencias ya relacionadas: “la gestión implica todas aquellas acciones que se deben administrar y liderar para alcanzar los objetivos concertados desde un principio en determinadas tareas, por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control” (p.105). Tomando como punto de partida lo planteado hasta este punto de análisis, se da entonces una formal introducción al concepto de gestión, pero ya desde una óptica de la ciencia de la administración, mencionando aquellos tres niveles clave que (desde el punto de vista de

una organización económica – empresa) son fundamentales cuando se hace alusión a la gestión: Gestión Estratégica; Gestión Táctica – Gestión operativa.

Continuando con los postulados de Amat (1992), él define a la gestión estratégica como el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos, la cual tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena de valor a la que pertenece la organización.

En este punto hay que hacer especial hincapié en un análisis estratégico, es decir, nacido en las directivas y en el ápice estratégico de la organización que toma las decisiones más relevantes y de mayor impacto para la empresa en un momento determinado.

Al respecto, las decisiones de la gestión estratégica, harán referencia a muy pocas personas, quienes serán generalmente las que planeen, estructuren y direccionen en los caminos y vías por donde ha de moverse la organización y los pasos que debe seguir luego de la formulación de metas, objetivos, visiones y estrategias planteadas al comienzo de cada tarea o labor.

Pero vale la pena complementar la construcción del concepto con otros planteamientos y exposiciones de autores que también se han referido a dicho término. Es el caso de autores como Hernández (2001), quien asegura que: “la gestión incluye una serie de funciones diferentes que tienen el compromiso de realizar una tarea con éxito; la gestión es todo acerca de hacer las cosas” (p.97). Resulta ser el camino y el proceso de cómo una organización logra los objetivos o metas, y es en este sentido que la gestión se considera un arte y una ciencia también. El planteamiento de Hernández resulta importante, ya que sigue alimentando el constructo general que hasta el momento se ha desarrollado. En su caso puntual, adiciona los términos: funciones, hacer, logro, ciencia y arte.

Hasta este punto, ninguno de los autores que se habían reseñado habían mencionado los términos ciencia y arte, pero es importante la exposición de Hernández, (2001), ya que deja ver cierta tecnicidad, estudio profundo, sistemático, programático y técnico, así como se involucran de igual manera aquellas capacidades y talentos que hacen a los artistas lo que son y por lo que se conocen. Es evidente que la gestión es un creativo, así como un flujo sistemático de conocimientos que se pueden aplicar para obtener

resultados mediante el uso humano, así como otros recursos de una manera eficaz (Hernández, 2001).

Además de relacionar a la gestión como un arte y una ciencia, Hernández la asimila con la facultad creadora del hombre, ya que se aplican conocimientos y recursos complementarios para el logro de un fin específico.

Por su parte, estudiosos del tema como Menguzzato (1993), argumentan la relevancia de una gestión eficaz en las organizaciones mencionando: Es sólo a través de una gestión eficaz que las empresas logran el desarrollo y ejecución de sus políticas de negocio y estrategias para maximizar sus beneficios y ofrecer a sus clientes los mejores productos y servicios.

Es importante agregar aquí, basados en el planteamiento de Menguzzato (1993), la importancia que tiene no solamente la gestión per sé, sino una gestión eficaz, pues de nada sirve ni aporta a una organización, ufanarse de poseer una gestión en sus procesos y estructura general, si ésta no resulta ser lo suficientemente eficaz y funcional como para dar los resultados y los productos y servicios de mayor calidad a sus clientes.

Por otro lado los clásicos como Taylor (1967) plantean que la gestión, es el arte de saber lo que quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente. Fíjese aquí que el planteamiento de Taylor, aun cuando la globalización y la era de la tecnología no habían afectado de modo tan impactante como hoy día la vida de las sociedades, se enfoca en realizar las cosas de manera sencilla, pero sabiendo cómo se hace y realizándolo de la manera más eficiente.

De la misma forma, Fayol, Taylor, & Hitz (1987) se refieren al concepto aquí desarrollado de la siguiente forma, dando un preámbulo conceptual así: “En relación a la gestión, se deben tener en cuenta cuatro acciones: prever, planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar” (p.112).

Así mismo un autor más contemporáneo como es Chiavenato (2007) manifiesta que la gestión es el arte de hacer las cosas bien a través de y con la gente. Desde luego, el estudio de Chiavenato se basó fundamentalmente en las personas más que en los procesos, en el individuo más que en sus tareas y en sus capacidades más que en sus funciones. Y resulta importante notar la manera en la que en este apartado de manera simple y directa menciona que la gestión no es más ni menos que hacer las cosas bien, con la gente y a través de ella.

Sin duda, es un postulado directo y concreto, ya que referencia y deja caer sobre las personas todo el peso de la responsabilidad y la importancia primordial de su desempeño en la gestión, sin importar si es de procesos, administrativa, financiera o de que índole. En otro de sus aportes, Chiavenato (2007) relaciona a la gestión como la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Nótese allí, que el autor involucra ahora el término disciplina como aquel componente complementario a lo que se ha expuesto hasta este punto. Sin duda, los planteamientos referenciados, son basados en las ideas de Chiavenato, ya que ellos argumentan que la gestión debe ir enfocada hacia el alcance de unos objetivos fijados y estructurados por parte de la empresa. Pero de manera enfática, Chiavenato hace alusión al alcance de dichos objetivos, pero con el papel fundamental del recurso humano para dicho fin.

2.2.2. La gestión en el ámbito publico

La gestión pública se define (Ley 27785), como el “conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo” (p.8).

Por otro lado, Idea & Transparencia (2009) manifiestan que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

La Gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. Ésta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista.

La acción pública se desarrolla en varias dimensiones que actúan simultáneamente. Estas dimensiones son: En términos de las relaciones de poder que se establecen entre los grupos sociales que actúan en instituciones determinadas, su estudio le corresponde a la Ciencia Política y la Sociología.

En términos jurídicos, cuando se considera a la Administración pública como una persona jurídica que tiene derechos y obligaciones, su estudio le corresponde al Derecho, en términos administrativos, cuando se ocupa de los métodos de trabajo y organización

interna, su estudio le corresponde a las Ciencias de la Administración y la ingeniería. En efecto la acción de gobierno requiere de i) instituciones, ii) de mandatos y ordenes, cumplidos a través de políticas y funciones, y iii) métodos de trabajo y organización (tecnologías, instrumentos y procedimientos), para ejecutar y cumplir con sus fines y responsabilidades (Ley 27785).

Las actividades técnicas son las acciones y aptitudes subordinadas a conocimientos técnicos prácticos e instrumentales, con base científica, necesarios para el ejercicio de una determinada responsabilidad, capacitan a hombres y mujeres para mejorar su bienestar, dando lugar a la gestión que para el caso de la actuación del Estado se denomina Gestión Pública.

En los últimos 25 años del siglo pasado, las ciencias de la administración han transitado de la administración a la gerencia, y de la gerencia a la gobernanza. Los modelos alternativos de gestión pública describen un cambio permanente en el enfoque de las ciencias gerenciales, desde el modelo burocrático de gestión basado en la fragmentación de tareas y la subordinación jerárquica, hasta la nueva gestión pública que introduce nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de la cooperación y de capacidades específicas orientadas a la gestión por resultados.

2.2.2.1. El modelo Burocrático.

El modelo de administración burocrática o weberiano, fue el paradigma inspirador de todo movimiento internacional de reforma administrativa de los años 50 y 60. La racionalidad legal gerencial burocrática, que ya había presidido la construcción histórica de los estados liberales del derecho, fue también el modelo que inspiró, tras la segunda guerra mundial, tanto la construcción institucional de los Estados en desarrollo como la de los grandes servicios nacionales del bienestar, característicos del Estado Social.

Weber (citado por Chiavenato, 2007) concebía la burocracia como:

...la forma de organización a través de la cual opera el sistema de dominación política nacional o legal. El tipo de sistema que da sentido a la burocracia se contrapone a los sistemas de dominación carismática y tradicional, que no son racionales porque no se basan en la obediencia a la norma legal. (p.112)

La denominación legal o racional del modelo weberiano, articulada a través de la burocracia se basaba en: La definición del interés público desde la perspectiva

fundamentalmente “administrativista” esto implicaba reclutar, desarrollar y conservar expertos en el campo de la administración, la ingeniería y el trabajo social.

El logro de resultados en función de las especialidades de los expertos y bajo una fuerte orientación de inversión pública. La legitimación de la selección de los expertos y funcionarios no electos en un Estado administrativo. La aplicación de sus conocimientos y normas profesionales a los problemas existentes en sus campos de especialización.

El modelo burocrático buscaba la eficiencia, entendía a ella como su paradigma. En esa concepción para lograr eficiencia se despersionaliza la gestión, las personas tienen como fundamento el cumplimiento de lo que la institucionalidad formal les define. Los funcionarios cumplen estrictamente lo establecido por el contenido del cargo y ejecutan lo que las normas establecen sin discusión alguna. En todo caso, la gestión de los servidores públicos debía guiarse por la obligación y no por la misión. De esta forma, el modelo Weberiano efectuaba la distinción entre un experto y un tomador de decisiones. El experto (científico) ejecutaba lo que el tomador de decisiones (político) establecía en función de su lectura de la realidad. Separaba, consiguientemente, la administración de la política. (Chiavenato, 2007)

Weber, hace una clara distinción entre el político y el administrador. El primero que vive de y para la política con una clara racionalidad hacia la consecución y uso del poder y los instrumentos que el Estado le permite en cuanto al ejercicio de la función pública. Una de las bases de la burocracia establece que el mérito y la rigurosidad académica permite la eficiencia del Estado cuando un cuerpo de funcionarios especialistas apoyan las decisiones, incluso políticas, bajo severos estándares de conocimientos.

El paradigma de organización burocrática sobre el que se sustentaron, en general, las administraciones públicas han inducido al desarrollo de un tipo de gestión cuya realidad ha sido el de servir a la administración misma, centrada en los intereses inmediatos y en las expectativas de sus funcionarios y directivos. La legitimidad y legalidad de sus actos han dependido del grado de sometimiento a los procedimientos consagrados en el ordenamiento jurídico, independientemente de su eficacia material, de su efectividad y, consecuentemente, de la responsabilidad pública involucrada. (Chiavenato, 2007)

2.2.2.2. *El Modelo Post Burocrático.*

A diferencia del anterior, el modelo pos burocrático, que da origen al Estado contractual o gestión por resultados, que se inicia aproximadamente en los primeros años de los 90, enfatiza más bien en el beneficio que la sociedad percibe del accionar público (Idea & Transparencia, 2009).

Los resultados no se miden en términos de insumos y procedimientos, sino en términos de cambios de distinta escala que se dan en el entorno - interno y externo – de la organización pública. No descuida el desarrollo normativo, pero le preocupa más la ejecución que el apego a las normas. Para ello agenda temas cruciales para la gestión, como las políticas de incentivo al talento y ejecución, los estándares de calidad y el desempeño, etc. (Camarasa, 2018, p.125)

La pos-burocracia asume que las estructuras internas así como su optimización permanente, son necesarias, pero totalmente insuficientes para concretar resultados; que los procedimientos clave deben ser reformados pero no sólo en la perspectiva de optimizar el control sino el servicio a la ciudadanía, que los recursos financieros deben primordialmente ser aplicados de manera directa y vinculante con los resultados y que los sistemas de información y gestión del conocimiento son muy necesarios pero enfocados de manera estratégica.

La corriente post-burocrática privilegia el proceso de dirección estratégica. Implica un esfuerzo aún considerable en la dimensión operativa bajo principios de calidad total en procedimientos, talento humano y servicios, con la hipótesis que sólo es posible alcanzar resultados valiosos para la comunidad con conocimientos y capacidades técnicas, organizacionales y políticas dentro de las estructuras. Enfatiza que la capacidad se basa en conocimientos que respondan al estado de la discusión en cada tema, procurando “tomar y dar”, rescatando el conocimiento local y construyendo conocimiento conjunto. (Sainz , 1994)

En consecuencia, esta nueva tendencia marca una división y diferencia con la corriente weberiana que, de manera comparada, se visualiza en el siguiente cuadro:

PARADIGMAS COMPARADOS	
El Paradigma Burocrático	El Paradigma Pos burocrático
Interés público definido por los expertos	Resultados valorados por los ciudadanos
Eficiencia	Calidad y valor
Administración	Producción
Control	Apego al espíritu de las normas
Especificar funciones	Identificar misión, servicios
Autoridad y estructura	Clientes y resultados
Justificar costos	Entregar valor (valor público)
Implantar responsabilidad	Construir la rendición de cuentas Fortalecer las relaciones de trabajo
Seguir reglas y procedimientos	Entender y aplicar normas Identificar y resolver problemas Mejora continua de procesos
Operar sistemas administrativos	Separar el servicio del control Lograr apoyo para las normas Ampliar las opciones del cliente Alentar la acción colectiva Ofrecer incentivos Evaluar y analizar resultados Practicar la retroalimentación.

Figura 1. Paradigmas Comparados
Fuente: IDEA Internacional y Transparencia.

2.2.2.3. El Modelo de la Nueva Gestión Pública (NGP).

La NGP busca satisfacer las necesidades de los ciudadanos a través de una gestión pública eficiente y eficaz. Para este enfoque, es imperativo el desarrollo de servicios de mayor calidad en un marco de sistemas de control que permitan transparencia en los procesos de elección de planes y resultados, así como en los de participación ciudadana, la NGP es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas. Es un enfoque que intenta incorporar algunos elementos de la lógica privada a las organizaciones públicas. (Idea & Transparencia, 2009)

En la NGP los directivos públicos elegidos deben resolver la ambigüedad, la incertidumbre y el conflicto alrededor de las políticas públicas, a fin de describir de antemano lo que quieren que logren sus funcionarios en un lapso determinado; las funciones de formulación de políticas y las de operaciones deberían asignarse a organizaciones diferentes, con entidades operativas encabezadas por funcionarios versados en la gestión, mientras que los sistemas administrativos centralizados deberían reformarse a fin de trasladar obligaciones, autoridad y responsabilidad a los niveles más cercanos al ciudadano. En síntesis, la Nueva Gestión Pública está fundamentada sobre: La formulación estratégica de políticas de desarrollo; gestión y la

gradual eliminación del modelo burocrático hacia una gestión por resultados; La creación del valor público; El desarrollo de las instituciones y dimensionamiento adecuado del Estado y el mejoramiento de las conquistas macroeconómicas y la equidad social.

La nueva gestión pública, tiene dos estadios. En su etapa de desarrollo vigente, la del Desarrollo Contractual, a diferencia del enfoque tradicional, un gobierno es eficiente no solamente gracias a los instrumentos administrativos que crea o utiliza sino debido a su posicionamiento en la escena política. Al estar el Estado compuesto por actores que tienen intereses, la eficiencia sólo podrá garantizarse si genera (el Estado) reglas del juego que liberen la acción de los actores sociales en todo su potencial y permitan controlar a los actores políticos y gubernamentales para dirigir sus esfuerzos hacia los resultados y no hacia su propia agenda política. (Ross, 1999)

De esta manera, la responsabilidad de la nueva gerencia pública está ligada a la eficacia y eficiencia de su gestión y no sólo al cumplimiento de sus mandatos. Se propone separar el diseño de políticas públicas de su administración, reemplazar la burocracia y autoridad tradicional del gobierno por competencia e incentivos.

En esta perspectiva, enfrenta desafíos buscando lograr metas y resultados transparentes dando la suficiente flexibilidad a los administradores del gobierno para determinar cómo alcanzarlas. La administración pública como prestadora de servicios para los ciudadanos no podrá liberarse de la responsabilidad de prestar éstos de manera eficiente y efectiva, sin buscar la generación de utilidades como fin último.

2.2.2.4. La Gestión Pública por Resultados (GpR).

Gestión Pública por resultados es un proceso estratégico, político y técnico, que parte del principio del “Estado contractual” en el marco de la Nueva Gestión, es decir la relación y vínculo formal que se da entre un principal (sociedad) y un agente (gobierno) en el cual ambas partes acuerdan efectos o resultados concretos a alcanzar con acción del agente y que influyen sobre el principal, creando valor público. (Camarasa, 2018, p.125)

La GpR implica una administración de las organizaciones públicas focalizadas en la evaluación del cumplimiento de acciones estratégicas definidas en un plan de gobierno y un plan de desarrollo. Dada la débil coordinación que generalmente existe entre la Alta Dirección y los mandos operativos, es necesario que el esfuerzo modernizador proponga una nueva forma de vinculación entre ambas, en la que sean definidos las responsabilidades y los compromisos mutuamente asumidos.

“En un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión”. (Camarasa, 2018, p.125)

La implantación de un proceso de Modernización de la Gestión Pública se la entiende como la incorporación de nuevos enfoques de índole empresarial, tales como Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, etc., con la finalidad de superar la administración burocrática que caracterizaba a los países menos desarrollados. El proceso de Modernización de la Gestión Pública ha tenido por finalidad “elevar las competencias y la capacidad de movilizar los recursos públicos de manera más eficiente, comprometiendo en su gestión y en sus resultados al conjunto de los actores que intervienen en la generación de los respectivos servicios, orientados a satisfacer los requerimientos de la sociedad”. (ESTEBAN, 2018) De este modo, el modelo gerencial se convirtió en un aspecto fundamental para mejorar la capacidad de gestión del Estado, así como para incrementar la gobernabilidad democrática del sistema político.

Para que lo anterior se cumpla, se pone énfasis en la transformación de la cultura organizacional que caracterizaba a la Administración Pública. Lo fundamental era dar un giro en los hábitos, costumbres y forma de actuar de la administración pública.

Asimismo, este cambio cultural debe contemplar a los funcionarios públicos, de tal modo que se impulsaran políticas de personal, centradas en premiar el buen desempeño, fomentar la capacitación y el perfeccionamiento profesional, hoy ausentes en la gestión pública peruana.

La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado Peruano, tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. En este marco el objetivo es alcanzar un Estado: al servicio de la ciudadanía. La acción del Estado debe centrarse en beneficiar a su población generando oportunidades para su desarrollo y bienestar. (Mengual, Juárez, Sempere, & Rodríguez, 2012)

Con canales efectivos de participación ciudadana. El estado debe escuchar y recoger las propuestas de la ciudadanía y establecer alianzas público privadas en todas sus instancias de gobierno. Descentralizado y desconcentrado. El poder se ejerce descentralizadamente, de manera armónica y con sentido de colaboración entre los

diferentes niveles de gobierno. La asignación de funciones se realiza teniendo en consideración a un buen servicio al ciudadano.

Transparente en su gestión. La comunidad debe estar informada periódicamente sobre las acciones de gobierno a través de diferentes medios de rendición de cuentas. Con servidores públicos competentes y debidamente remunerados. Se promueve su capacitación y perfeccionamiento, remuneraciones en función al desempeño y calificación, con incentivos a la eficiencia y eficacia. Fiscalmente equilibrado. Los ingresos que financian la inversión y el gasto público tienen una relación de armonía. (ESTEBAN, 2018)

El proceso de modernización de la gestión del Estado debe sustentarse fundamentalmente en el diseño de una visión compartida y planes de largo y mediano plazo, estratégicos y sustentables, que den sentido a su actuación, que convoque y comprometa a la ciudadanía a la participación responsable, que aporte a los procesos de desarrollo, que no sea solo beneficiario del bienestar, sino en lo fundamental, participe y constructor de un futuro promisorio. Ciudadanos con sentido crítico.

Ello implica también, profundizar el proceso de descentralización, redefiniendo los roles y fortalecimiento la capacidad de gestión, del propio Gobierno Central y los gobiernos regionales y locales. Mayor eficiencia en la utilización de los recursos del Estado, por lo tanto, se eliminar la duplicidad o superposición de competencias, funciones y atribuciones entre sectores y entidades o entre funcionarios y servidores.

En este contexto es prioritario revalorizar la Carrera Pública, poniéndole especial énfasis al principio de la ética pública y la especialización, así como el respeto al Estado de Derecho. El enfoque que debe orientar y marcar el paso de la modernización del Estado es institucionalizar la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, como la planificación estratégica y concertada, la incorporación de sistemas de monitoreo y evaluación, la rendición pública y periódica de cuentas, la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado. (Ruiz, Almaguer, Torres, & Hernández, 2013)

La estructura y organización de la Administración Pública, deben ser dinámicas y responder de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos y metas señalados en los planes. La organización debe estructurarse para responder al cumplimiento de la misión, que a su vez está articulada a la visión, donde las

funciones no se cumplan en sí misma, sino a través de proyectos y actividades en el marco de una cultura de proyecto, donde toda acción gubernamental este orientado a cumplir un objetivo y por lo tanto a producir un resultado.

2.2.3. Gestión de almacenes

Según Yarasca el rol que cumple el almacén en el ciclo de abastecimiento de la empresa depende de la naturaleza de la misma. En algunos casos será un punto de paso donde se descompone el flujo de materiales constituido por unidades de empaque para poder despachar las cantidades que requieren los cliente (Yarasca, 2010).

El almacén puede definirse como el espacio planificado para ubicar, mantener y manipular mercancías y materiales temporalmente. Este es también un proceso logístico y en una determinada zona, pero que también requiere de la participación del profesional y del encargado del almacén, a fin que pueda ordenar los productos en forma correcta.

El Reglamento para la Administración de la Propiedad Fiscal, aprobado por Decreto Supremo N° 025-78-VC (1978), establecen que "todos los bienes adquiridos por las entidades públicas, con sujeción a las normas legales vigentes, cualquiera sea su naturaleza, precio, duración, forma o modalidad de obtención, deben entrar y salir físicamente por el Almacén de cada entidad" (p.13).

Se considera el texto y desarrollo de la mencionada Norma Técnica del año 78 en vista que guarda relación a la actividad propia actual. Se exceptúa de esta disposición, a aquellos bienes que por su naturaleza, volumen o características propias no es posible que entren o salgan por el Almacén de la entidad, como: terrenos, edificaciones, naves, aeronaves, semovientes, cultivos permanentes, minas, canteras, infraestructura pública, etc., los cuales sólo lo harán simbólicamente, a través de los respectivos documentos - fuente de entrada: orden de compra-Guía de Internamiento (O/C - GI) o Nota de Entrada a almacén (NEA) y, de salida: Pedido - Comprobante de Salida (PECOSA), que para el efecto y por esta circunstancia especial, se tramitará conjuntamente con las áreas usuarias responsables de la verificación.

La gestión de almacenes es un proceso que trata la recepción, almacenamiento y distribución tal como se muestra en la Figura I, hasta el punto de consumo de cualquier tipo de material, materias primas, semielaborados, terminados; así como el tratamiento e información de los datos generados (Ballou, 2004).

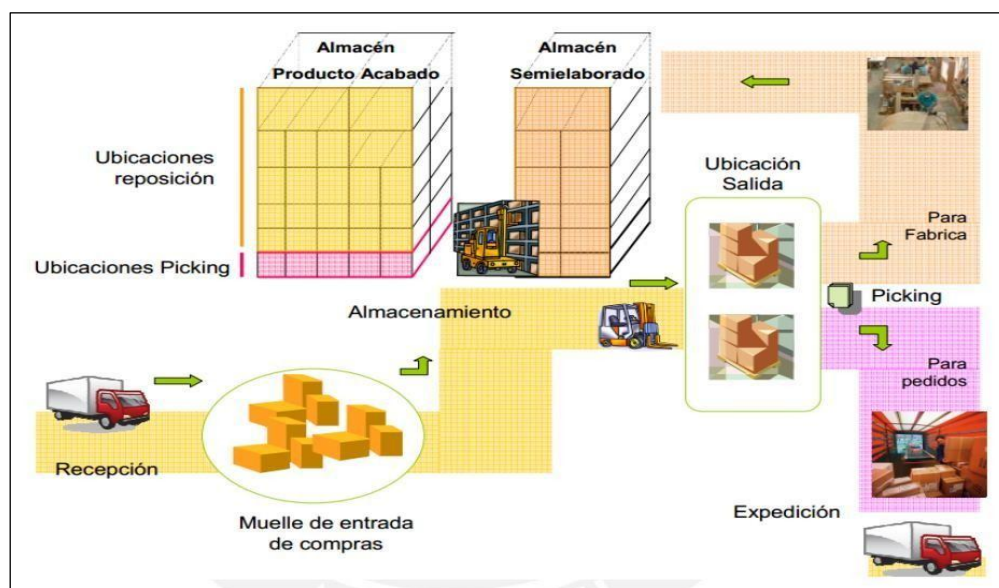


Figura 2. Gestión de Almacén

Fuente: AIDIMA – Dpto. Logística y Procesos, 2009

Los procesos de recepción de mercancías, almacenamiento y distribución, se apoya en tres parámetros: disponibilidad, rapidez de entrega y fiabilidad (Anaya, 2007). En otras palabras, eficacia de la gestión consiste en lograr los objetivos de servicio establecidos por los departamentos comerciales con un nivel de costos aceptables para la empresa.

A continuación, se explicará cada una de las secciones de la Gestión de Almacenes, las cuales son: fundamentos y principios, importancia, procesos logísticos e indicadores.

2.2.3.1. Alcance de la Gestión de Almacenes.

Para Soret, las principales actividades de creación de valor en un almacén son las siguientes: (i) Rotación de mercadería: se basa en la gestión de evitar que los productos se vuelvan inservibles por razones de perecibilidad u obsolescencia. (ii) Minimizar pérdidas: el almacén debe mejorar el control de las mercancías para así evitar cualquier pérdida, ya sea por manipulación o robo. (iii) Mantener un buen nivel de stocks: todo almacén tiene una capacidad, la cual no puede superar, debido a que la mercadería se agruparía en espacios más estrechos y se problemas con satisfacer algún pedido (Soret Los Santos, 2006). Así, el ámbito de responsabilidad del área de Almacenes nace en la recepción del elemento físico en las propias instalaciones y se extiende al mantenimiento del mismo en las mejores condiciones para su posterior tratamiento.

2.2.3.2. *Importancia y Objetivos.*

La característica principal de un almacén es realizar las operaciones y actividades necesarias para suministrar los materiales en condiciones óptimas de uso, en la forma que sea más eficiente en costo. Los beneficios de un sistema de almacenaje son: Reducción de tareas administrativas, agilidad del desarrollo del resto de procesos logísticos, mejora de la calidad del producto y nivel de satisfacción del cliente.

Los objetivos principales que se obtienen de un sistema de almacenaje son: Reducción de costos, maximización del volumen disponible y minimización de las operaciones de manipulación y transporte. (Edward & Ricardo, 2006)

2.2.3.3. *Funciones del Almacén.*

En un sistema de almacenamiento o manejo de mercancías distingue tres actividades principales, estas son (Ballou, 2004):

Carga y descarga: Para que un almacén funcione, de manera adecuada, es necesario que tenga un control de ingreso y despacho. En el proceso de carga está incluido el proceso de ubicación de la mercadería dentro del almacén, aunque en otros almacenes ambos procesos se encuentran separados, como en los que se requieren de un equipo especial para la descarga y otro para la ubicación. El proceso de carga puede llegar a ser un poco más complicado que el de la descarga, pues, en algunos almacenes, se realiza una inspección previa a los materiales que se están retirando, además, según sea la naturaleza de la mercancía, en ciertas ocasiones, se deberá pasar por un proceso de empaquetado.

Programación efectiva: Como en todo sistema bien organizado un almacén debe preparar los recursos necesarios, calcular el tiempo que necesitará para realizarlas y prevenir cualquier eventualidad. Las actividades que se deben programar, con la debida anticipación, son las de compras, despachos e inventarios.

Traslación dentro del almacén: Esta función se ubica entre la carga y la descarga, se refiere a lo que es el traslado físico de la mercadería dentro de las instalaciones del almacén, es decir de una ubicación a otra. Por tanto, generan mayor cantidad de pérdidas, sea por manipuleo interno, un mal ingreso no verificado o ubicación errada. Esta actividad suele ser realizada con ayuda de los equipos de los cuales el almacén dispone como: carretillas, montacargas, entre otros.

2.2.3.4. Recursos Humanos en el Almacén.

El área de Almacén dentro de las instituciones constituye una de las espacios que aporta orden en la distribución y uso de sus recursos, puesto que es el encargado de recibir las requisiciones de material, mobiliario y equipo de oficina que ocupan los diferentes departamentos, abasteciéndolos a la vez con los insumos y materiales necesarios para que ejecuten su trabajo sin demoras (Nicaragua, 2013).

Aunque parezca un trabajo fácil, las labores en esta área requieren que los empleados que laboran en él cuenten con cierta preparación, para que así ejecuten con mayor orden el trabajo. Si las instituciones invierten en la capacitación de su personal de almacén obtendrá muchos beneficios, pues contará con un personal más hábil y entusiasmado por lo que hace.

2.2.3.5. Importancia de Capacitar a Personal de Almacén.

Sin la presencia de un área de almacenamiento, las instituciones no tendrían un control detallado de los recursos materiales con los que cuentan, habría un mal uso o distribución de ellos lo que afectará todas las funciones del personal y se traducirá de un momento a otro en gasto inesperado para la región (Yarasca, 2010). Por eso es necesario que todas las instituciones tanto en Ica como en el resto del país, entienda la importancia de esta área de trabajo, e inviertan en la preparación del personal que la conforma para que se logren los objetivos planeados (Nicaragua, 2013).

2.2.3.6. Sistemas Automatizados de Gestión de Almacén.

Es de última tecnología, en ellos predomina la rapidez de su manipulación de almacenar y recuperar y ganar el espacio aéreo. Además, reducen o eliminan la cantidad de inversión y participación humana.

Los sistemas automatizados reducen o eliminan (según el grado de automatización) la cantidad de intervención humana requerida para manejar el sistema (Argandoña, 2013).

Sistema SAP R/3. El R/3 es un software ERP (Enterprise Resource Planning) de origen alemán, creado por SAP. SAP R/3 (Hoy llamado "All in One") es el nombre de un software ERP creado por la compañía alemana SAP SE "Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de Datos" (Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung), fundada en 1972 por ex empleados de IBM (Nicaragua, 2013).

El término ERP corresponde a un tipo de sistema de cómputo integrado de gestión que permite controlar todos los procesos que se llevan a cabo en una empresa, a través de

módulos. SAP "All in One" se encuentra dividido en varios módulos y estos a su vez en submódulos que, juntos, permiten el control y registro completo de las operaciones de cualquier empresa (Soret Los Santos, 2006).

Warehouse Management Systems. El Warehouse Management Systems (WMS) lo define Muñiz (2004), como un sistema de planificación de los recursos y de gestión de la información que, de una forma estructurada, satisface la demanda de necesidades de la gestión empresarial. Son programas informáticos que permiten una correcta administración y gestión de almacenes a las empresas para evaluar, controlar y gestionar más fácilmente su negocio en todos los ámbitos. Para Mauleón Mauleón (2003), el objetivo principal de WMS (Warehouse Management Systems) es controlar el movimiento y almacenamiento de artículos dentro y fuera de las operaciones y procesos del almacén.

Tal como se observa en la figura 3, los procesos que forman el flujo de operaciones que se tienen en un Sistema de Gestión de Almacenes WMS (Warehouse Management Systems), específicamente el WMS se relaciona directamente con el ERP (Sistema de planificación de recursos).

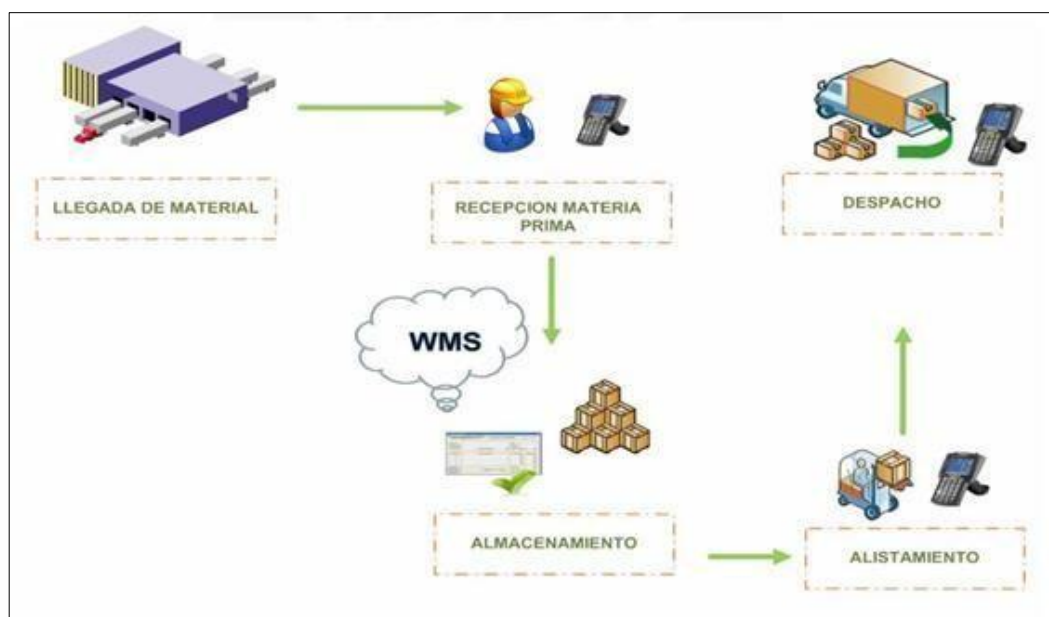


Figura 3 . Procesos con Warehouse Management Systems

Fuente: Sistema de Almacenaje Picking, Mauleon

Sistema Integrado de Gestión Administrativa- SIGA. Es un sistema informático que contribuye al ordenamiento y simplificación de los procesos administrativos en el marco de las normas establecidas por los Órganos Rectores de los Sistemas Administrativos del Estado, permitiendo una simplificación de los procesos

administrativos, información oportuna de calidad y disponibilidad de información de costos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011). Es una herramienta de ayuda para el Área de Abastecimiento, que permite administrar, registrar y emitir información para la toma de decisiones acerca de la adquisición de bienes y servicios.

El Modulo de Logística (SIGA) contempla todos los procesos Técnicos del Abastecimiento como son la Programación, Adquisición, Almacenamiento y Distribución, pudiendo la Unidad Ejecutora elaborar su Cuadro de Necesidades, el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones, sus Requerimientos de bienes y servicios, realizar sus Procesos de Selección, llevar el Control de las Existencias, entre otros, continuando la idea de integridad y no de duplicidad de esfuerzos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011).

2.2.4. Dimensiones de la gestión de almacenes

2.2.4.1. Recursos

Los recursos son los elementos necesarios que posibilitan realizar una actividad adecuada en: Tiempo, forma y al costo más oportuno en un marco de productividad y calidad (FIAEP, 2014). Dentro de los recursos más importantes se tiene los recursos humanos, los recursos físicos, recursos financieros y recursos tecnológicos (mheducation, 2017).

Dentro de los recursos el que sobresale es el recurso humano que a decir del ser humano como factor esencial de generación de valor como sostiene (Marín, 2014) no solo se debe enfocar el perfil en el conocimiento técnico de la persona, sino en su posibilidad de adaptación a la cultura de la empresa. Respecto a la educación, se debe implementar un programa completo que busque el continuo crecimiento de las personas en campos específicos referentes a su cargo, así como en aspectos generales que ayuen a su crecimiento personal.

2.2.4.2. Tiempo

El tiempo es uno de los factores determinantes en la gestión de un almacén, se busca recortar al máximo el tiempo de respuesta, ya que es vital el tiempo en el que se recepciona, genera, alista y entrega los pedidos.

Ahora en la nueva gestión se busca satisfacer las expectativas del usuario mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado (MORA, 2014). A través del tiempo se conoce y controla la duración de la ejecución

de los procesos de almacén de la institución, es decir, el tiempo que toma llevar a cabo una determinada actividad o proceso, como por ejemplo, el tiempo que toma la recepción de mercancía en el centro de distribución, etc.

La gestión del tiempo muestra a la institución las fluctuaciones que se generan de un periodo a otro durante la ejecución de sus procesos, lo cual brinda herramientas de respuesta inmediata a cambios drásticos o paulatinos en su nivel de servicio, a través del control de su evolución y el impacto que causa en estos cambios o mejoras hechas a los procesos de abastecimiento y distribución.

2.2.4.3. Calidad

La gestión de la calidad en el almacén muestran la eficiencia con la cual se realizan las actividades inherentes al proceso realizado dentro del área, es decir, el nivel de perfección del proceso en lo que tiene que ver a la gestión de los pedidos, la manutención de las mercancías, los procesos de picking y packing, el transporte, etc (MORA, 2014).

Estos reflejan las deficiencias en los procedimientos de ejecución del proceso realizado en almacén, por lo cual es importante para la institución pues la eficiencia en sus procesos determina la eficiencia en costos y nivel de servicio, dos factores vitales para la competitividad en momentos altamente cambiantes.

Es importante resaltar que esta dimensión se puede medir tomando en cuenta:

- % de pedidos entrados correctamente
- % de pedidos completos con cantidades exactas
- % de pedidos recogidos con cantidades exactas
- % de pedidos enviados sin daños o averías

2.2.4.4. Productividad

La productividad refleja la capacidad de almacén de utilizar eficientemente los recursos asignados, es decir, mano de obra, capital representado en inversiones de inventarios, vehículos, sistemas de información y comunicaciones, espacios de almacenamiento, etc (MORA, 2014). El objetivo general de almacén es abastecer adecuadamente de los bienes optimizando los costos y mejorando la calidad de servicio al usuario. Se puede medir en productividad de almacén entre otras cosas las siguientes: Valor del inventario/Superficie; Unidades/Superficie; Peso manipulado en

recepción y expedición/Horas de trabajo; Pedidos servidos/Horas de trabajo; Horas empleadas en recepción y expedición/Horas de trabajo; Unidades manipuladas en recepción y expedición; Pedidos servidos; Horas empleadas en recepción y expedición unidades manipuladas en recepción y expedición ordenes procesadas

2.3. Definición de Términos

Almacén

Local, edificio o parte de este que sirve para depositar o guardar gran cantidad de artículos, productos o mercancías para su posterior venta, uso o distribución.

Calidad

Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

Cumplimiento

El cumplimiento es un estado en el cual alguien o algo, está de acuerdo con las directrices, las especificaciones o la legislación establecidas

Entregas

Es una actividad parte de la función logística que tiene por finalidad colocar bienes, servicios, fondos o información directo en el lugar de consumo o uso (Al cliente final).

Entregas completas

Cosa o conjunto de cosas que se entregan de una vez. Interés y esfuerzo que una persona dedica en el desarrollo de una determinada actividad.

Gestión

El término gestión es utilizado para referirse al conjunto de acciones, o diligencias que permiten la realización de cualquier actividad o deseo. Dicho de otra manera, una gestión se refiere a todos aquellos trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación o materializar un proyecto. En el entorno empresarial o comercial, la gestión es asociada con la administración.

Gestión de almacén

La gestión de almacenes es un concepto ligado a la gestión de stocks, se trata de la gestión física de los productos almacenados. La gestión de almacenes comprende, por tanto: La ubicación de los productos en un almacén. Los flujos de materiales dentro del almacén y los métodos para el movimiento de productos.

Preparación de pedidos

Es el proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas. En general, el proceso en el que se recoge material abriendo una unidad de empaquetado.

Productividad

El concepto de productividad está claramente asociado a lo que la empresa es capaz de producir con una unidad monetaria de coste. En otras palabras, es la medida de lo que cunden los costes. Su inverso es el coste de producir una unidad en perfecto estado para su venta. La productividad en un almacén, en un periodo de tiempo, es dividir el número de unidades correctamente expedidas, ya sean pedidos, unidades, cajas, kgs, bultos, etc (cada almacén elige la que más le conviene) en ese periodo entre los costes totales.

Picking

Fase de la preparación de pedidos consistente en la extracción de la mercancía desde el lugar donde se almacena en las cantidades solicitadas por los clientes. Sacar del stock el ítem solicitado para proseguir una acción logística: la preparación de un pedido. Pick (verbo inglés) es picotear, seleccionar, recolectar y cosechar. Es un término de aplicación general en inglés, pero con una amplia difusión internacional en el ambiente de la logística y el transporte.

Recepción de pedidos

La recepción del producto es el proceso por el cual un producto (o conjunto de productos) procedentes de la fuente de suministro (proveedor, fábrica) llegan al almacén con el objeto de ser clasificados, controlados e introducidos en el Sistema de Gestión de Almacén, para su posterior ubicación dentro de las propias instalaciones de almacenamiento y estar en disposición de ser enviados al cliente o consumidor final según los requerimientos de envío.

Recurso financiero

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros pueden estar compuestos por los recursos asignados en el presupuesto.

Recurso físico

Los recursos físicos de las instituciones son todos los bienes tangibles, en poder de la misma, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la organización.

Recurso humano

Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Recurso tecnológico

Es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina, etc.) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual, etc.).

Stock

Es un término de la lengua inglesa que, en nuestro idioma, refiere a la cantidad de bienes o productos que dispone una organización o un individuo en un determinado momento para el cumplimiento de ciertos objetivos.

Tiempo de entrega

Es el tiempo total que transcurre desde que un usuario solicita un requerimiento hasta que los bienes llegan al destino. El plazo de entrega tiene cuatro elementos que pueden variar significativamente dependiendo de las circunstancias específicas de cada solicitud. Se puede utilizar la información sobre el plazo de entrega para planificar los pedidos de suministros y que de este modo los productos lleguen en la fecha deseada. Sin embargo algunos factores afectan los plazos de entrega.

Capítulo III

Diseño metodológico

3.1. Definición de variables

3.2. Operacionalización de variable

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
GESTIÓN DE ALMACÉN	Recursos	Humanos Físicos Financieros Tecnológicos
	Tiempo	Entregas en el tiempo adecuado Horas de trabajo en recepción promedio Horas de trabajo en almacenamiento promedio Horas de trabajo en preparación de pedidos promedio Horas de trabajo en registro de pedidos
	Calidad	Entregados Completos Documentación sin problemas Nivel de cumplimiento en entregas Exactitud en inventarios
	Productividad	Capacidad utilizada Rotación de stock Duración del stock Vejez del stock Entrega de pedidos

Figura 4. Operacionalización de la Variable
Fuente: Indicadores de la gestión logística (MORA, 2014)

3.3. Hipótesis de la investigación

Hipótesis general

La gestión de Almacén en el Gobierno Regional de Ica- 2017, es buena.

Hipótesis Específicos

La gestión de los recursos de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017, es regular.

La gestión del tiempo de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017, es buena.

La gestión de la calidad de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017, es buena.

La gestión de la productividad de almacén en el gobierno regional de Ica 2017, es regular.

3.4. Tipo, nivel, método y diseño de investigación

3.4.1. Tipo de investigación.

Según Carrasco (citado en Charaja, 2010) la **investigación básica** no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos (p.3).

Por lo señalado en el anterior párrafo, el tipo de investigación que se utilizó en este trabajo corresponde a una **investigación básica** porque no tiene propósitos aplicativos inmediatos.

3.4.2. Nivel de investigación.

Para esta investigación se utilizó el nivel descriptivo, ya que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos (Hernandez Sampieri et al., 2010). Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Según Méndez (2001), “el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes, establece comportamientos concretos, descubre, comprueba y analiza las variables de investigación” (p.157). El autor afirma, que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas de recolección de información, como la observación y la entrevista.

3.4.3. Método de investigación científica:

La presente investigación utilizó el método deductivo ya que se parte de la teoría para luego analizar un problema en particular; para Méndez (2001), la deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte de los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

3.4.4. Diseño de investigación científica

Se utilizó el diseño de investigación no experimental. Al ser una investigación sistemática y empírica, no requiere la manipulación de la variable, y las acciones de observación y comprensión de los fenómenos de investigación se realizan en un contexto real (Hernandez Sampieri et al., 2010).

El tipo de diseño no experimental utilizado en la presente investigación fue transeccional o transversal, en la cual la recolección de datos se realizó en un periodo exacto de tiempo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el propósito de aplicar la forma transversal consiste en describir las variables en un momento dado (p.103).

Este tipo de diseño de investigación transversal exploratoria, analiza variables que muestren una conjetura inicial, y contribuyan a investigaciones posteriores a profundizar en el tema. Al ser una investigación nueva y debido a la inexistencia de estudios en este contexto en el Perú, se decidió utilizar este tipo de diseño.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Para la presente investigación se establece como población a los trabajadores responsables de coordinar con el área de almacén, por parte de cada área. Por tanto, la población está conformada por los 36 funcionarios, uno por cada área, de las que conforman la institución.

N°	FUNCIONARIOS DE LAS ÁREAS
1	Gobernación regional
2	Procuraduría pública regional
3	Vice gobernación regional
4	Consejo regional
5	Secretaría del consejo regional
6	Oficina regional de control institucional
7	Gerencia general regional
8	Gerencia regional de administración y finanzas
9	Subgerencia de gestión de los recursos humanos
10	Subgerencia de abastecimiento
11	Subgerencia de ejecución coactiva
12	Subgerencia de supervisión y liquidación de proyectos
13	Gerencia regional de servicios al ciudadano
14	Archivo regional
15	Gerencia regional de planeamiento, presupuesto y Acondicionamiento territorial
16	Subgerencia de presupuesto
17	Subgerencia de modernización de la gestión
18	Subgerencia de tecnologías de la investigación
19	Subgerencia de gestión territorial
20	Gerencia regional de seguridad, defensa nacional y de gestión del riesgo de desastres
21	Subgerencia de gestión del riesgo de desastres
22	Subgerencia de seguridad ciudadana y defensa nacional
23	Gerencia regional de asesoría jurídica
24	Gerencia regional de cooperación técnica y comunicación corporativa
25	Gerencia regional de desarrollo social
26	Gerencia regional de desarrollo económico
27	Gerencia regional de infraestructura
28	Subgerencia de estudios y proyectos
29	Subgerencia de obras
30	Gerencia regional de recursos naturales y gestión el medio ambiente
31	Programa regional de titulación de tierras
32	Dirección regional de trabajo y promoción del empleo
33	Dirección regional de vivienda construcción y saneamiento
34	Dirección regional de comercio exterior y turismo
35	Dirección regional de energía y minas
36	Dirección regional de la producción

Figura 5. Funcionarios de las áreas del Gobierno Regional de Ica

Fuente: Gobierno Regional de Ica (2017).

3.5.2. Muestra

Por el tamaño de la población, no se tomó una muestra, se trabajó con toda la población. Si la población es pequeña y se puede acceder a ella sin restricciones, entonces se trabajará con toda la población (Silva, 2011).

3.6. Procedimiento de la investigación

Para el análisis e interpretación de datos se utilizó la estadística descriptiva como la herramienta más adecuada y confiable. Para el procesamiento de datos se utilizó los programas Excel y SPSS.

3.7. Material de Investigación

3.7.1. Pruebas de entrada proceso y salida de la investigación.

Las técnicas, consideradas como el conjunto de mecanismos, medios y sistemas de dirigir, recolectar, conservar, reelaborar y transmitir los datos. Las mismas que se traducen de mucha utilidad cuando se orienta a la optimización de esfuerzos, la adecuada administración de recursos y su comunicación, en el estudio se ha considerado los siguientes:

Revisión documental: Se hizo un análisis de los documentos con los que cuenta el área de almacén del Gobierno Regional de Ica, en cuanto a los lineamientos y políticas pertinentes a la gestión que se realiza, relacionándolos con los objetivos que se busca alcanzar con la investigación.

Observación: Mediante la observación se evaluó las repercusiones que tienen las decisiones políticas que se toman y cuáles son las reacciones que se tienen por parte de la población que son los principales usuarios.

Encuesta: Técnica que permitió conocer la percepción de todas las áreas respecto a la gestión de almacén.

3.7.2. Instrumentos de investigación.

Ficha bibliográfica: Instrumento para recopilar datos de las normas legales, administrativas, contables, de auditoría, de libros, revistas, periódicos, trabajos de investigación e internet relacionados con el trabajo de investigación.

Ficha de observación: Donde se recopiló la información a partir de la realidad que se observa, tomando en cuenta los puntos más importantes.

Cuestionario: Instrumento que fue aplicado a todas las áreas usuarias para conocer su percepción respecto a la gestión de almacén.

Capítulo IV

Resultados y discusión

4.1. Descripción de los resultados

4.1.1. Descripción del almacén del Gobierno Regional de Ica.

La Gestión de Almacén, es un proceso técnico del abastecimiento, las actividades concernientes a éste proceso están referidas a la ubicación temporal de bienes en un espacio físico determinado con fines de custodia como vía para trasladados físicamente (temporal o definitivo) a las áreas usuarias. En ese sentido el área de abastecimiento enfrenta diversos problemas que comprometen su viabilidad; se observa en el sector una incapacidad para afrontar los requerimientos, por problemas de mala gestión de sus recursos. Influyendo así en el suministro y conservación del Almacén Central, concibiéndose necesario el desarrollo de una reforma sectorial en este sector. En este contexto no se puede desterrar la ineficiencia si no hay control y calidad en la gestión de Almacén del Gobierno Regional de Ica.

Por ende, este trabajo de investigación ha permitido determinar el nivel de eficiencia de la gestión de Almacén del Gobierno Regional de Ica.

4.1.2. Gestión de almacén

Para poder analizar la gestión de una institución se puede realizar utilizando diferentes modelos que nos ayudan a calificar el desempeño de la misma. En la presente investigación se ha considerado el modelo para la evaluación de gestión propuesto por Montilla (2004), cuyos valores se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1**Escala de calificación de Gestión**

<i>Calificación</i>	<i>Porcentaje</i>
Excelente	90-100
Buena	70-89
Regular	50-69
Mala	0-49

Fuente: (Montilla Galvis, 2004) *Modelo para evaluación de gestión pública*

Tomando en cuenta la tabla anterior, se ha comparado los resultados de la gestión de almacén del Gobierno Regional de Ica, los resultados se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 2**Calificación en la Gestión del Gobierno Regional de Ica**

<i>Clase</i>	<i>i</i>	<i>i</i>	<i>hi</i>	<i>xi*fi</i>
Excelente (90-100)	5		0.00%	-
Buena (70-89)	9.5	1.00	58.33%	1,669.50
Regular (50-69)	9.5	5.00	41.67%	92.50
Malo (0-49)	4.5		0.00%	
Total		6	100.00%	562

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017.

El resultado obtenido muestra que el 58.33% considera que la gestión es buena y 41.67% considera que la gestión es regular, sin embargo, no se tiene opinión alguna de excelente, esto debido a que la población en muchos indicadores percibe que la gestión es deficiente y en algunos casos regular, explicado principalmente por la dimensión recursos con los que actualmente cuenta la institución.

Si calculamos la media para los datos anteriores, se tiene los siguientes resultados.

$$= \frac{\Sigma}{n} = \frac{26.02}{36} = 71.17\%$$

La media obtenida es de 71.17%, indicador que nos permite afirmar que la gestión es considerada como buena, ya que se encuentra en el rango de gestión buena.

Los resultados obtenidos nos indican, la evaluación que se realiza a las acciones que se deben administrar y liderar para alcanzar los objetivos concertados desde un principio en determinadas tareas (Garzon, 2011), en este caso específico en la unidad de almacén del Gobierno Regional de Ica. Tal como lo plantea la Secretaria de Gestion Publica (2017), existen deficiencias en la prestación de los servicios públicos, las cuales terminan incidiendo negativamente en la percepción ciudadana sobre la gestión pública y el desempeño del Estado en el Perú.

4.1.3. Gestión de recursos

La gestión de recursos de la unidad de almacén, es considerada como regular por los encuestados, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 3
Gestión de los recursos de almacén

Clase	x	f_i	h_i	$xi*f_i$
Excelente (90-100)	95	-	0.00%	-
Bueno (70-89)	79.5	11.00	30.56%	874.50
Regular (50-69)	59.5	25.00	69.44%	1,487.50
Malo (0-49)	24.5	-	0.00%	-
<i>Total</i>		36	100.00%	2362

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017.

De los encuestados el 30.56% considera que la gestión de los recursos en la unidad de almacén, es buena y el 69.44% lo considera como regular. Estos resultados están asociados principalmente a los recursos humanos, que a la fecha no se cuenta con el personal suficiente en número además se carece de capacitaciones sobre temas de gestión de almacén; por otro lado si bien se cuenta con el espacio suficiente, pero a la vez no es el

adecuado y tampoco cuenta con las condiciones mínimas para el normal desarrollo de las actividades; en cuestión de recursos financieros, almacén no cuenta con un presupuesto que permita planificar actividades a mejorar la gestión; finalmente respecto a recursos tecnológicos solo se cuenta con equipos de cómputo, pero se adolece de software y otros sistemas acorde a la gestión eficiente de almacenes.

La media de los resultados obtenidos y que nos indica el nivel de calificación de la gestión es:

$$= \frac{\Sigma}{n} = \frac{42.7}{65} = 65.61\%$$

El 65.61% nos indica que la gestión de recursos de la unidad de Almacén es considerada como regular por parte de los encuestados.

Tal como afirma Marín (2014) en el caso de los recursos humanos, no solo se debe enfocar el perfil en el conocimiento técnico de la persona, sino en su posibilidad de adaptación a la cultura de la organización, se debe implementar un programa de educación de las personas en campos específicos referentes a su cargo.

La gestión de recursos esta explicado por los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos; los que se describen a continuación.

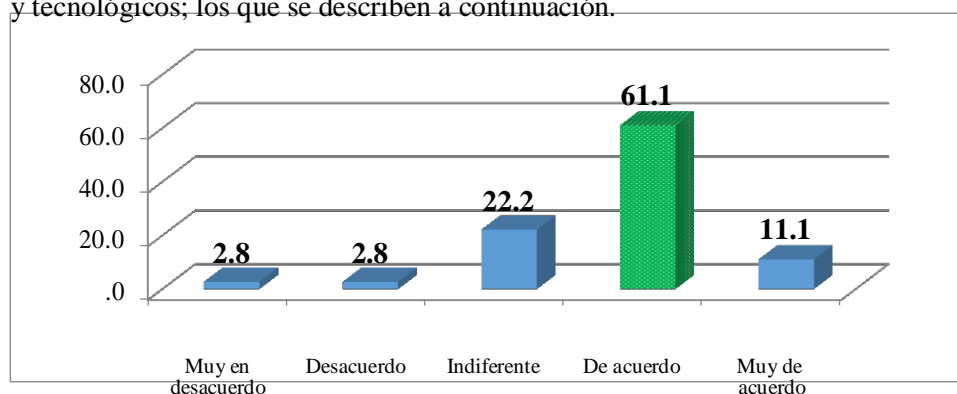


Figura 6: Cantidad de trabajadores de almacén

Fuente: Encuesta

Respecto a que, si almacén cuenta con la cantidad suficiente de trabajadores, se realizó una encuesta de percepción en la que los encuestados manifiestan 61.1% de los casos estar de acuerdo, 22.2% es indiferente, 11.1% está muy de acuerdo y 2.8% tanto muy en desacuerdo y en desacuerdo. Por otro lado, tomando en cuenta la evaluación del jefe de almacén, el resultado es similar ya que manifiesta que la cantidad no es suficiente para

atender a los usuarios del gobierno regional, el cual refiere que es necesario un auxiliar para la preparación y entrega de pedidos.

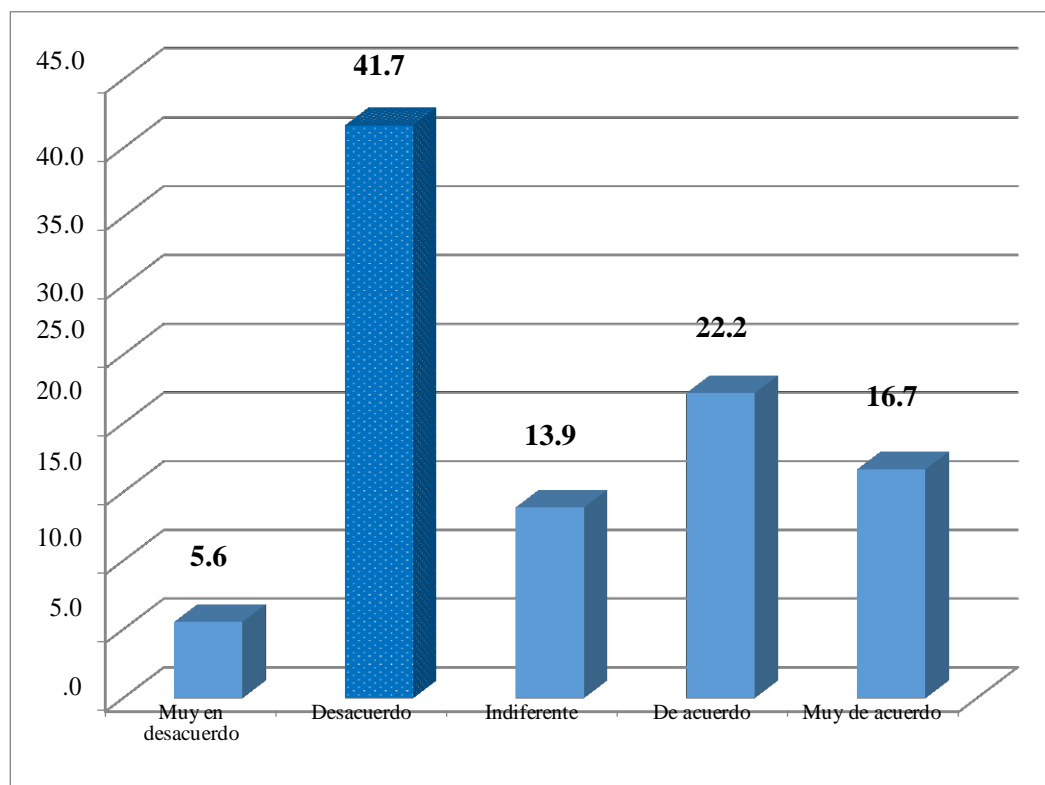


Figura 7: Conocimiento de los procedimientos de almacén
Fuente: Encuesta

Respecto a que, si los trabajadores tienen el conocimiento de los procedimientos para cumplir su función, el 41.7% considera estar en desacuerdo, 22.2% está de acuerdo, 16.7% está muy de acuerdo, 13.9% es indiferente y 5.6% considera estar en muy en desacuerdo. Se observa que la mayoría de los empleados del Gobierno Regional de Ica cree que la unidad de Almacén no cumple a cabalidad con sus funciones. Desde el punto de vista de Almacén, aparte de no tener ningún tipo de capacitación, esta área no cuenta con ninguna guía de sus funciones, ya que si analizamos su Manual de Organización y Funciones esta área ni siquiera figura en dicho documento normativo.

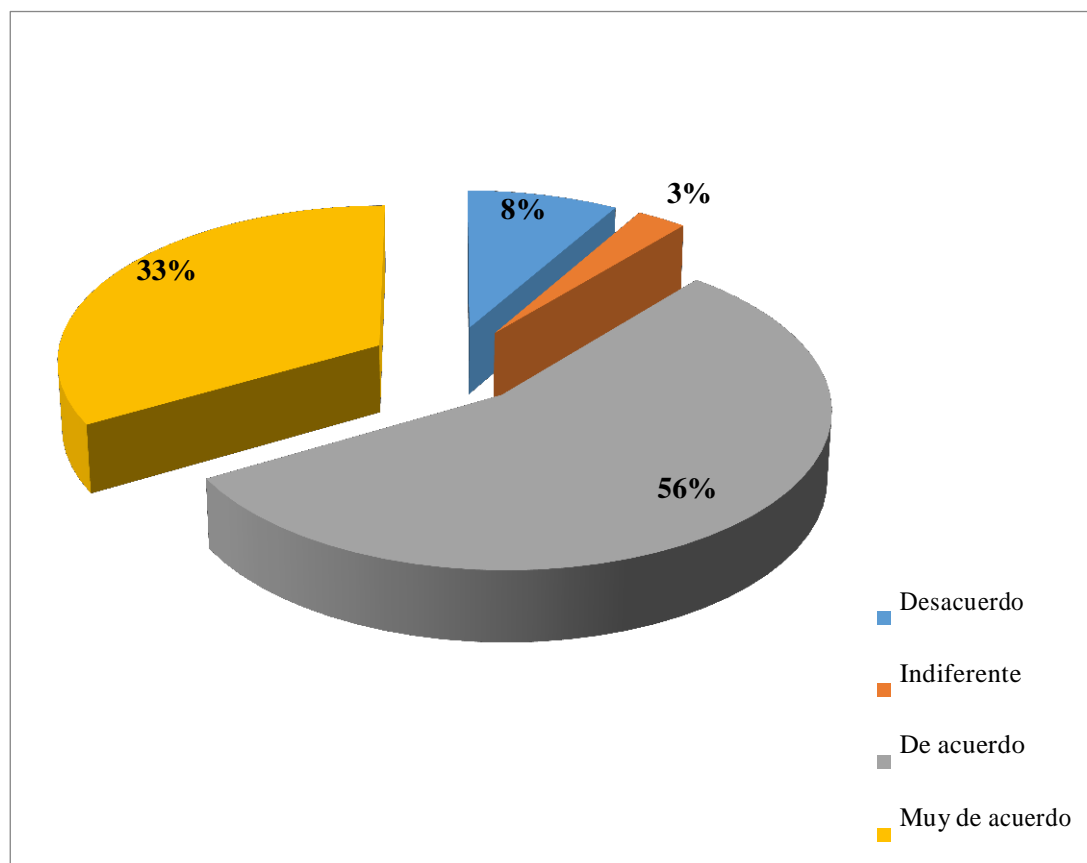
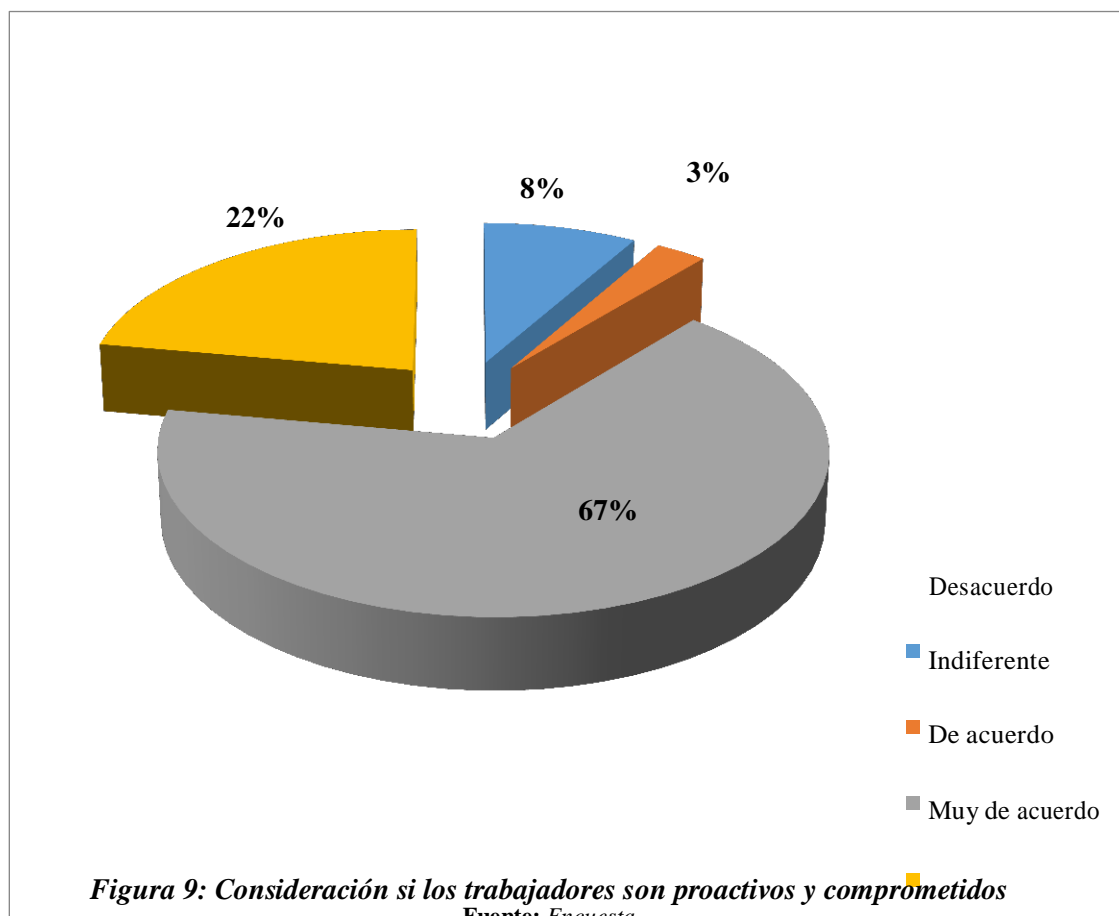
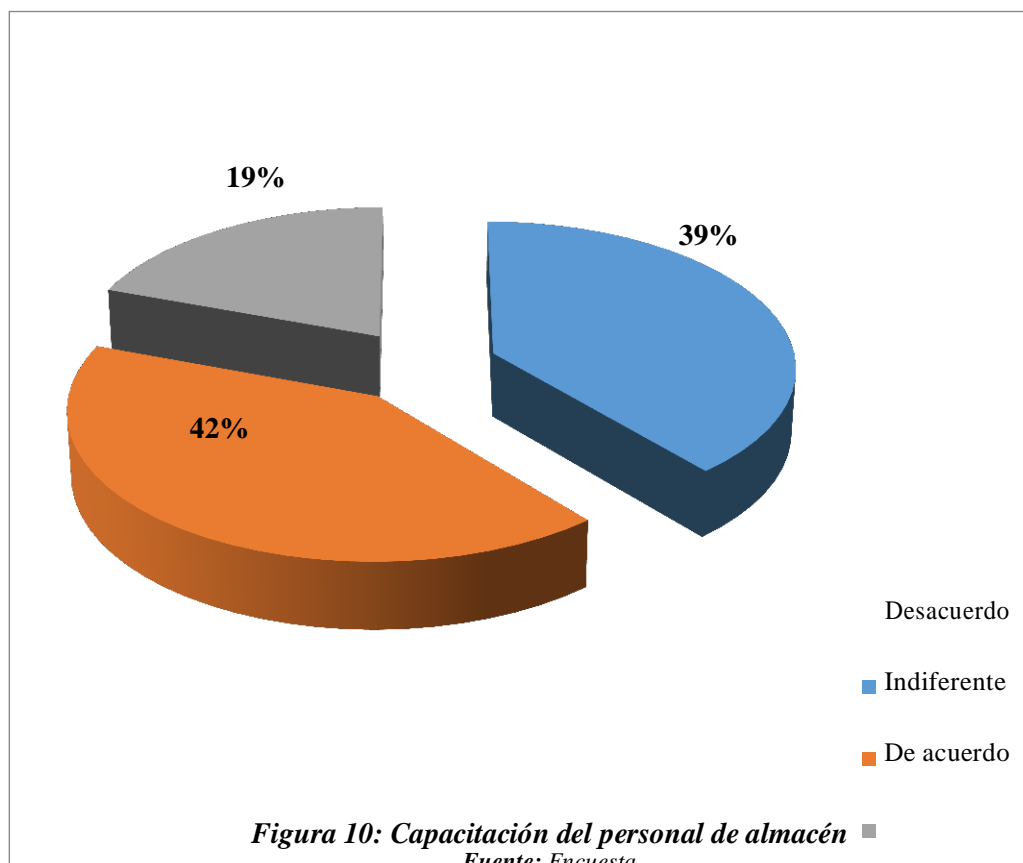


Figura 8: Amabilidad y profesionalismo en la atención, del personal de almacén
Fuente: Encuesta

Si analizamos la amabilidad y el profesionalismo del personal que labora en almacén del Gobierno Regional de Ica, el 56% manifiesta estar de acuerdo, 33% muy de acuerdo, 8% en desacuerdo y 3% es indiferente. Existe una clara aceptación de parte de los empleados del Gobierno Regional de Ica frente a las personas que se encargan de atender sus pedidos en Almacén, claramente no es una excelente calificación ya que en muchas ocasiones el área usuaria no está muy familiarizada con el proceso de documentación y/o entrega de los bienes, ya que esta como en toda institución pública, está obligada a cumplir ciertos parámetros.



Con respecto a que si los trabajadores son proactivos y comprometidos con su trabajo, los encuestados manifiestan 67% estar de acuerdo, 22% muy de acuerdo, 8% están en desacuerdo y 3% se muestran indiferentes. El personal que atiende directamente a los empleados del Gobierno Regional de Ica son personas proactivas y comprometidas, esto se puede percibir ni bien se ingresa al área de trabajo de Almacén, donde se observa un clima organizacional tranquilo y armonioso.



Analizado acerca de la capacitación del personal de almacén, 42% se muestra indiferente, 39% en desacuerdo y 19% manifiesta estar de acuerdo. Según la encuesta realizada al personal del Gobierno Regional de Ica, la mayoría se muestra indiferente ante el hecho de que, si se capacita al personal de almacén para realizar su trabajo, siendo este punto de suma importancia ya que permiten fomentar el desarrollo del personal ofreciendo una mejor calidad de atención y optimización de tiempos de entrega. Así mismo consultado al respecto al jefe de personal, manifiesta que a la fecha no se brinda capacitación alguna al personal, pero que sin embargo son necesarias las capacitaciones para poder manejar de mejor forma los procedimientos de atención de pedidos.

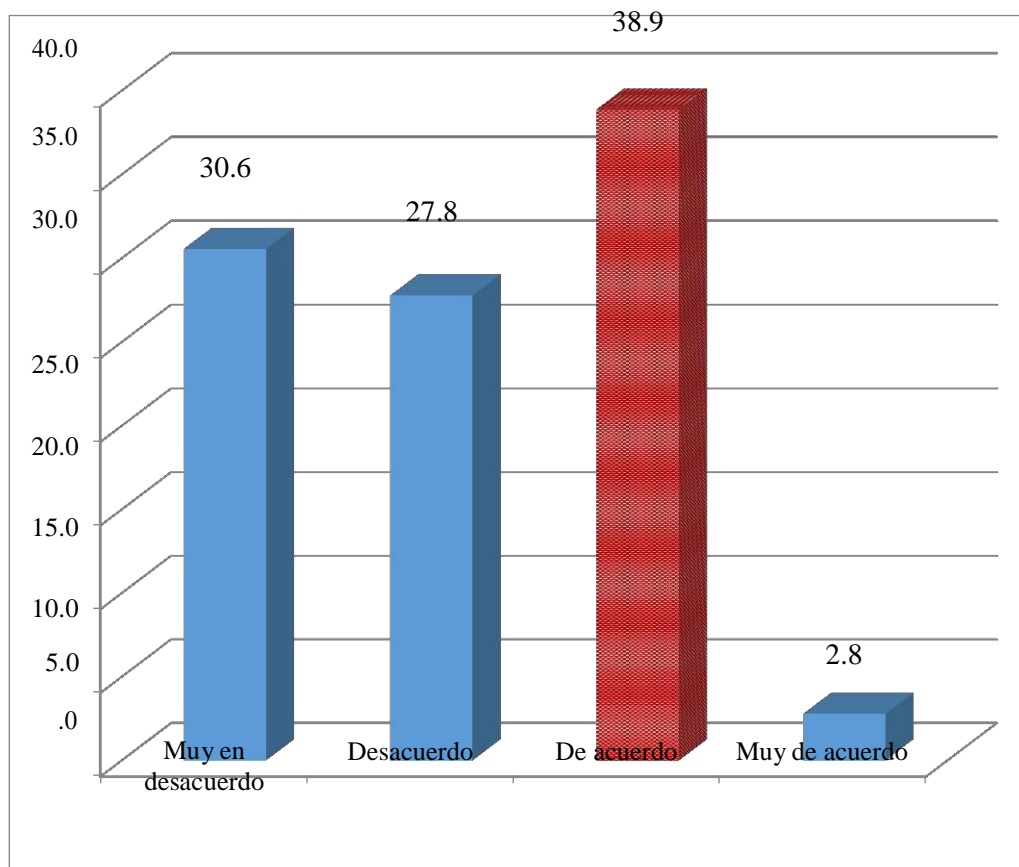
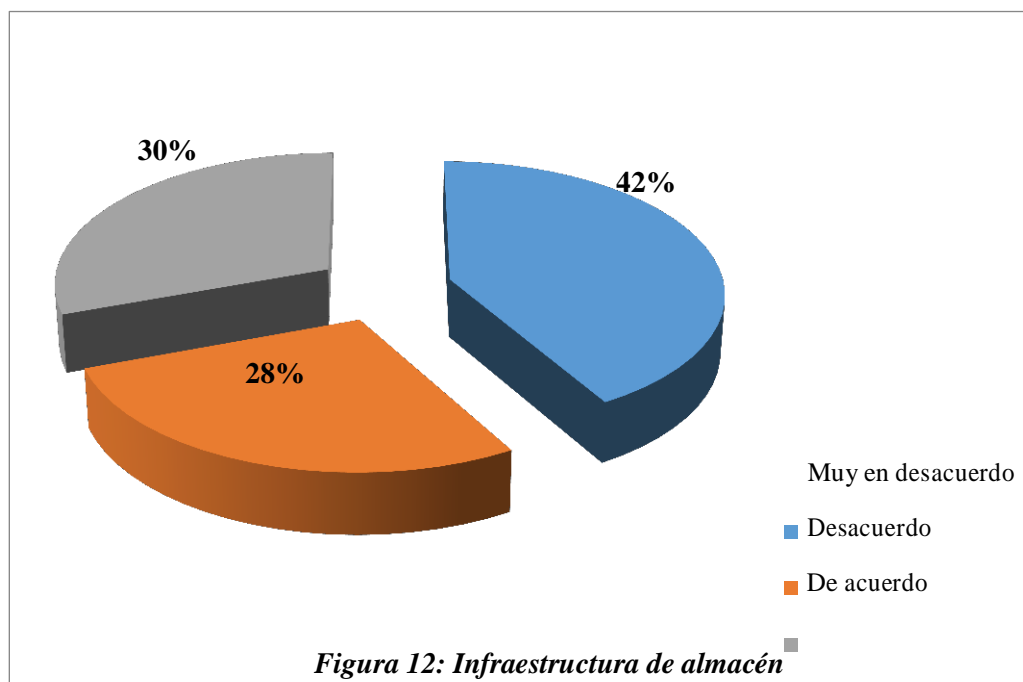


Figura 11 : Espacio físico de almacén

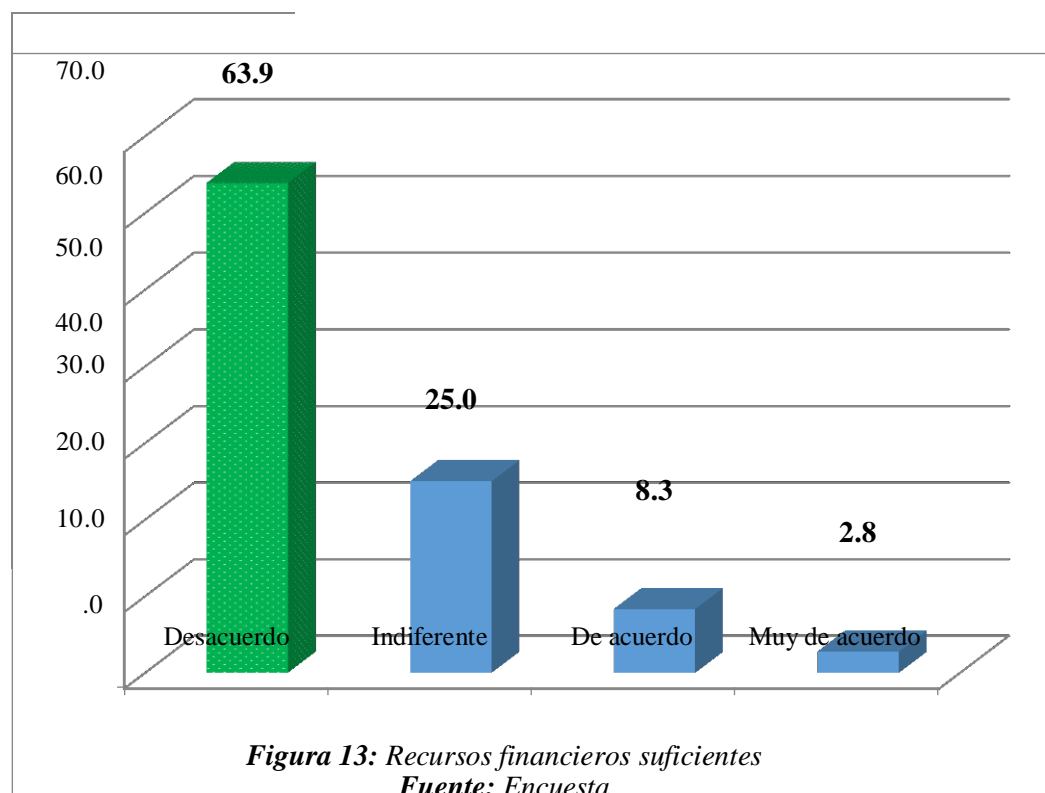
Fuente: Encuesta

En referencia al espacio físico de almacén y si este es adecuado y suficiente, los encuestados manifiestan 38.9% estar de acuerdo, 30.6% muy en desacuerdo, 27.8% en desacuerdo y 2.8% muy de acuerdo.

La distribución de los espacios y áreas que observa el personal del Gobierno Regional consideran que si son los adecuados, esto de acuerdo a su percepción, ya que el Almacén es inadecuado para la asignación de bienes, por ser una improvisada adaptación de ambientes para este fin, por la inexistencia de áreas básicas como recepción, almacén propiamente dicho, despacho, etc., siendo este tipo de distribución la más fundamental para determinar la eficiencia y el normal desarrollo de las actividades propias de esta unidad como área fundamental en la estructura orgánica de la Sub gerencia de Abastecimiento.



Respecto a que si la infraestructura del almacén es la más adecuada, los encuestados manifiestan, 42% muy en desacuerdo, 30% de acuerdo y 28% en desacuerdo. Esta figura ya nos muestra lo explicado líneas arriba, en la cual podemos observar que el personal del Gobierno Regional está muy en desacuerdo respecto a la infraestructura de Almacén, ya que se puede percibir a simple vista la desorganización de los bienes almacenados y de las áreas de trabajo que deberían existir en Almacén, de este modo se está incumpliendo con la normatividad vigente, pero que sin embargo no se da la debida importancia por parte de los decisores.



Tomando en cuenta los recursos financieros y si estos son los suficientes en el almacén, los encuestados manifiestan 63.9% estar en desacuerdo, 25% indiferente, 8.3% de acuerdo y 2.8% muy de acuerdo.

La gran mayoría considera que Almacén no cuenta con suficientes recursos financieros y esto se refleja también al llenar la ficha de observación con el jefe de Almacén, ya que este menciona que de hecho no existe ningún presupuesto asignado exclusivamente al área de Almacén; esto debido a que el área de Almacén depende de la Subgerencia de Abastecimiento.

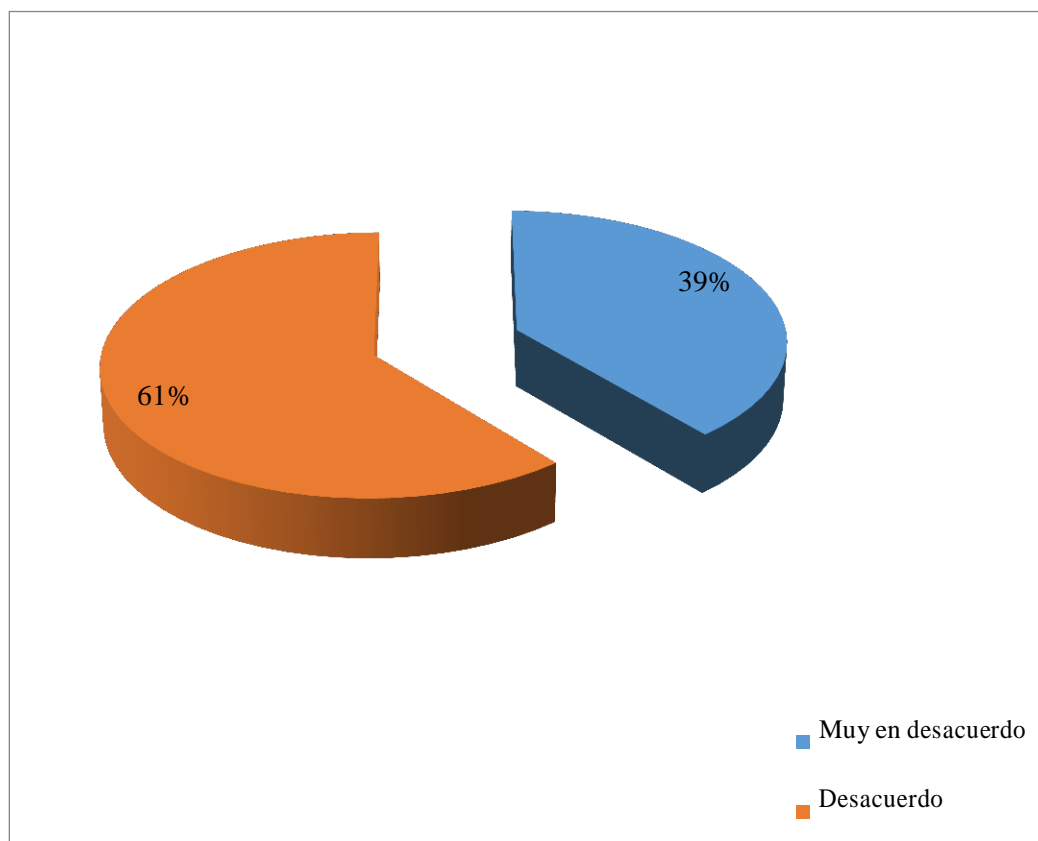


Figura 14: Recursos tecnológicos de almacén

Fuente: Encuesta

En relación a los recursos tecnológicos con los que cuenta almacén y si estos son los suficientes y adecuados, el 61% considera estar en desacuerdo y 39% están en muy en desacuerdo. Este resultado refiere al hecho de no tener conexión con el Sistema Integral de Gestión Administrativa – SIGA, que utiliza el Gobierno Regional de Ica, provocando así un retraso en tiempo de ejecución de procesos, desactualización, pérdida de base de datos y un alto porcentaje de error en el registro de los mismos.

4.1.4. Gestión del tiempo en almacén

Tabla 4

Gestión del tiempo en el almacén

<i>Clase</i>	<i>x</i>	<i>fi</i>	<i>hi</i>	<i>xi*fi</i>
Excelente (90-100)	95	-	0.00%	-
Bueno (70-89)	79.5	28.00	77.78%	2,226.00
Regular (50-69)	59.5	7.00	19.44%	416.50
Malo (0-49)	24.5	1.00	2.78%	24.50
<i>Total</i>		36	100.00%	2667

Fuente: Encuesta aplica en noviembre del 2017.

Respecto a la gestión del tiempo, El 77.78% de los encuestados manifiestan que es bueno, 19.44% lo consideran que es regular y 2.78% lo consideran que este es malo.

Por otro lado, consultado al respecto al jefe de la unidad de almacén respecto a este punto, considera que actualmente se demora en promedio dos días la atención y que este indicador debe mejorarse a un día.

Si calculamos la media de los resultados obtenidos y que nos indica el nivel de calificación de la gestión del tiempo en la unidad de almacén, tenemos:

$$= \frac{\Sigma}{n} = \frac{2000}{2700} = 74.08\%$$

El 74.08% nos indica que la gestión del tiempo de la unidad de Almacén es considerada como regular por parte de los encuestados.

Es considerado regular, debido que ahora en la nueva gestión se busca satisfacer las expectativas del usuario mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado (MORA, 2014).

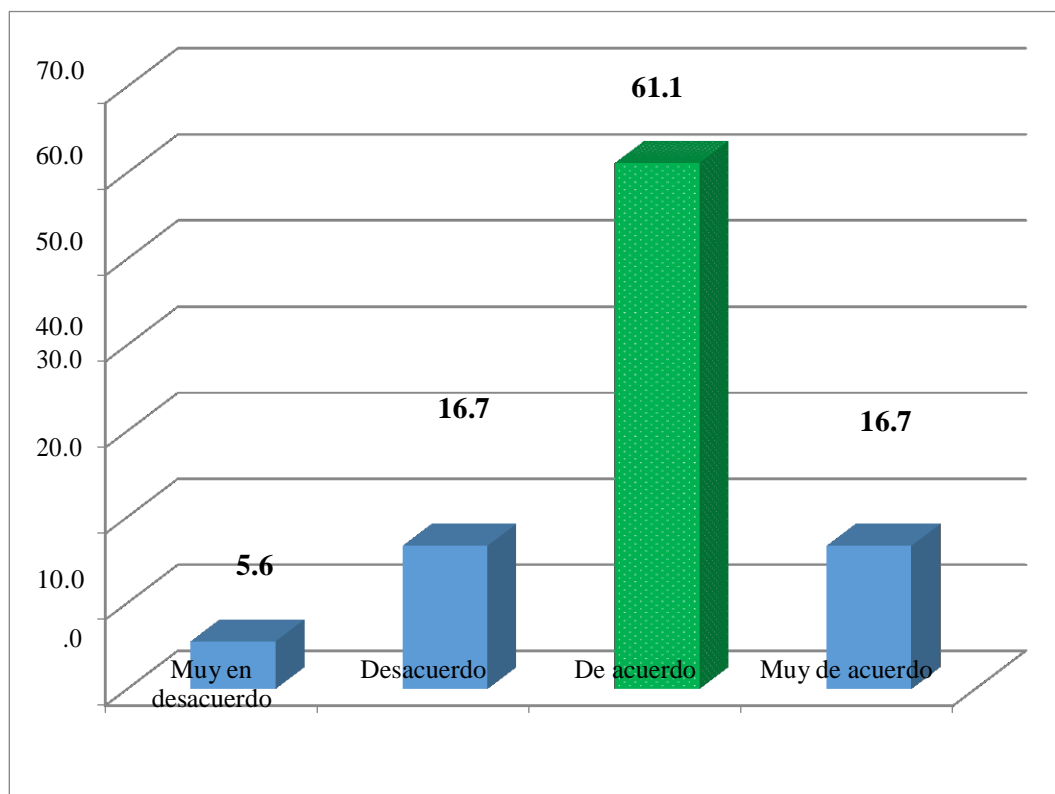


Figura 15: tiempo de entrega promedio
Fuente: Encuesta.

En relación si el tiempo de entrega promedio es el más adecuado de los pedidos de almacén, los encuestados manifiestan un 61.1% estar de acuerdo, 16.7% estar muy de acuerdo, 16.7% en desacuerdo y 5.6% están muy en desacuerdo.

La mayoría de los empleados del Gobierno Regional de Ica manifiestan estar de acuerdo al tiempo de entrega promedio de sus bienes, ya que Almacén también se encarga de despachar lo más antes posible los bienes a las áreas usuarias beneficiándose el área usuaria como almacén ya que estos no tendrán que custodiar por mucho tiempo el bien.

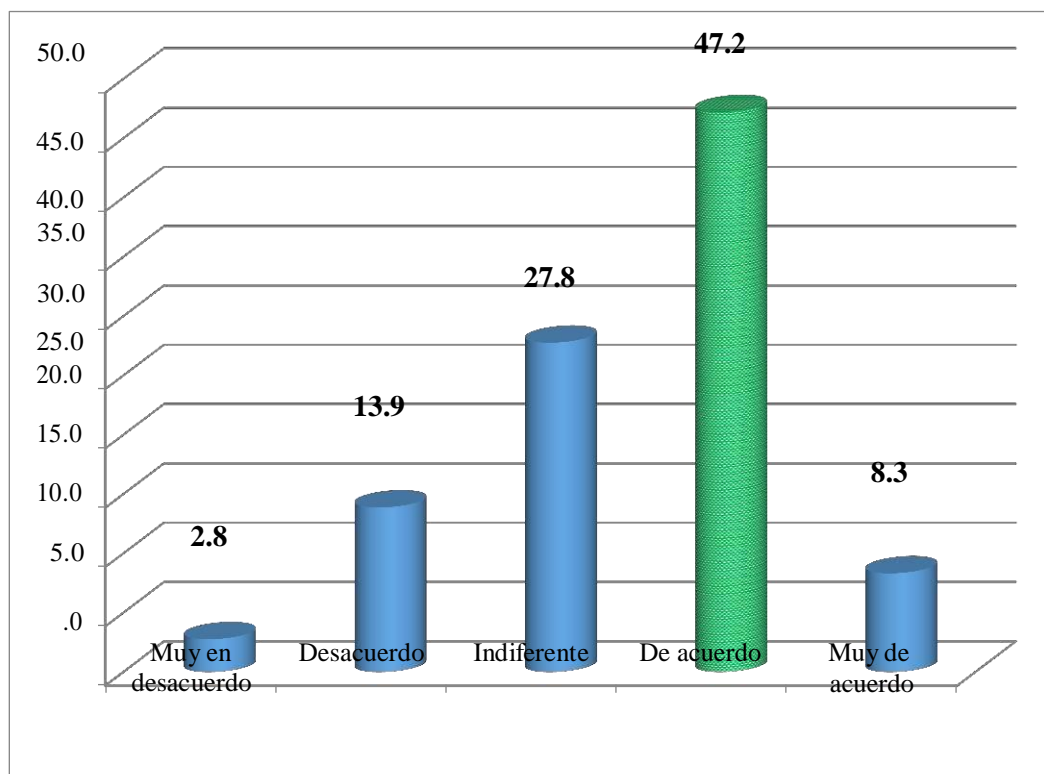


Figura 16: Tiempo de recepción de pedidos promedio
Fuente: Encuesta.

En relación al tiempo de recepción de pedidos promedio en almacén y si este es adecuado, los encuestados manifiestan 47.2% estar de acuerdo, 27.8% es indiferente, 13.9% está en desacuerdo, 8.3% muy de acuerdo y 2.8% muy en desacuerdo.

Además, que el tiempo de recepción llega a ser muy variable ya que no todas las órdenes de Compra tendrán la misma cantidad de bienes o Items. Así mismo influirá también la eficiencia del proveedor y los inconvenientes que puedan suscitarse al momento de la recepción.

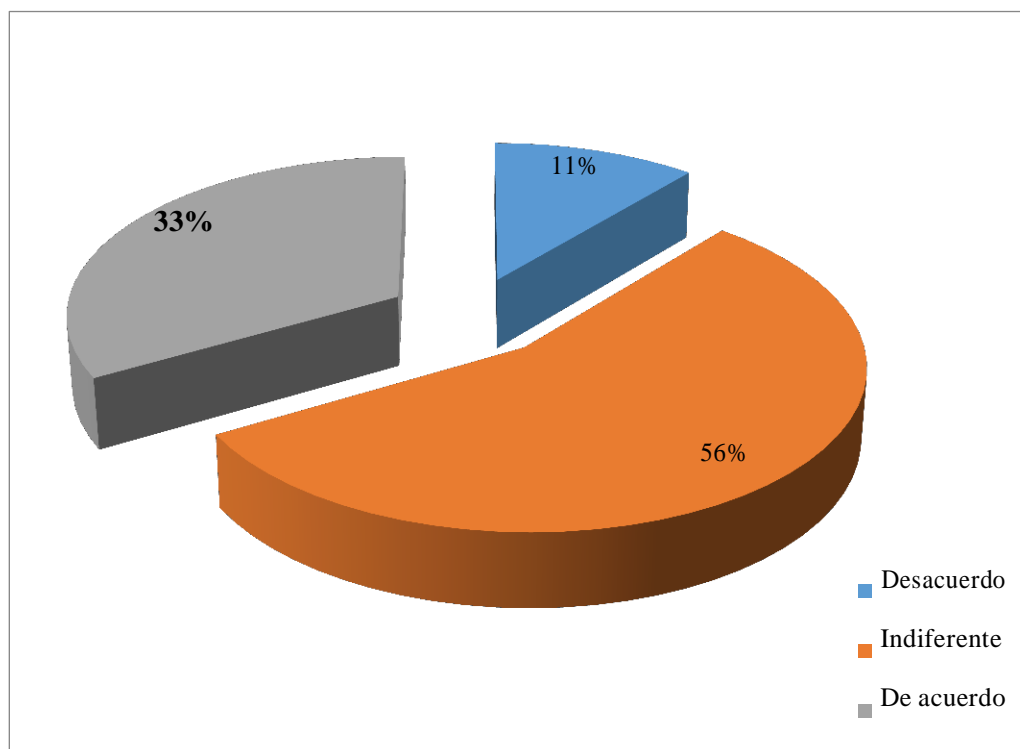


Figura 17: Tiempo de almacenamiento de productos

Fuente: Encuesta.

Respecto a que, si el tiempo dedicado al almacenamiento de productos en almacén es el adecuado, los encuestados respondieron 56% le es indiferente, 33% está de acuerdo y 11% está en desacuerdo.

El proceso de almacenamiento como tal no es muy observado por las áreas usuarias, de ahí que la mayoría de encuestados les haya sido indiferente esta pregunta.

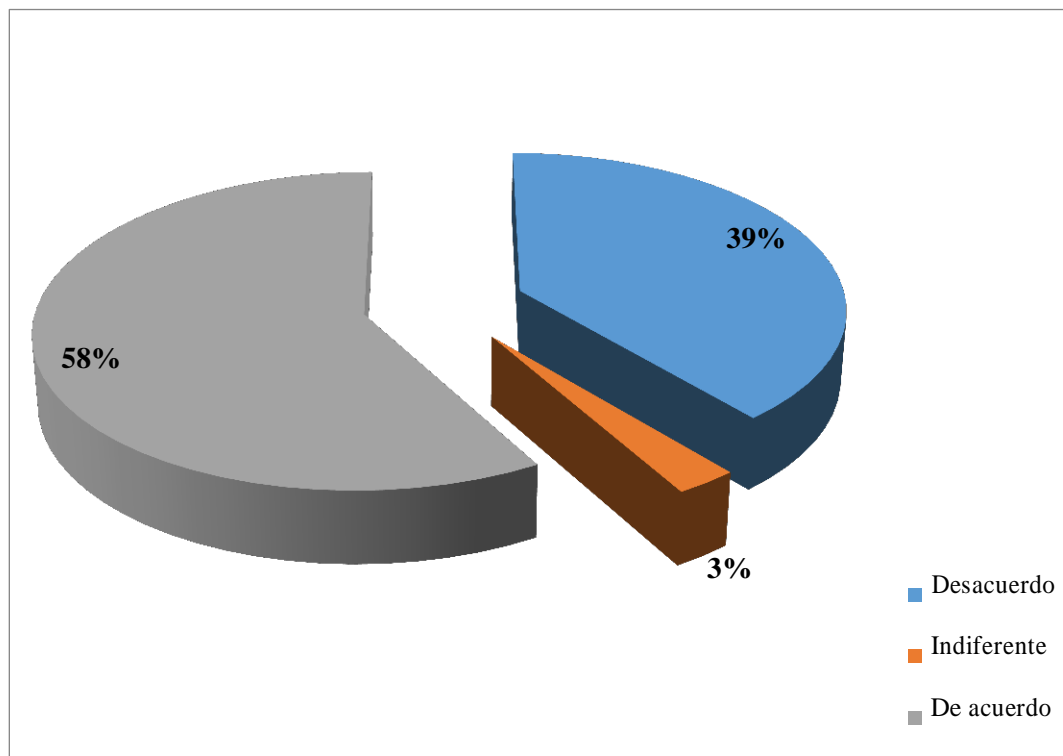
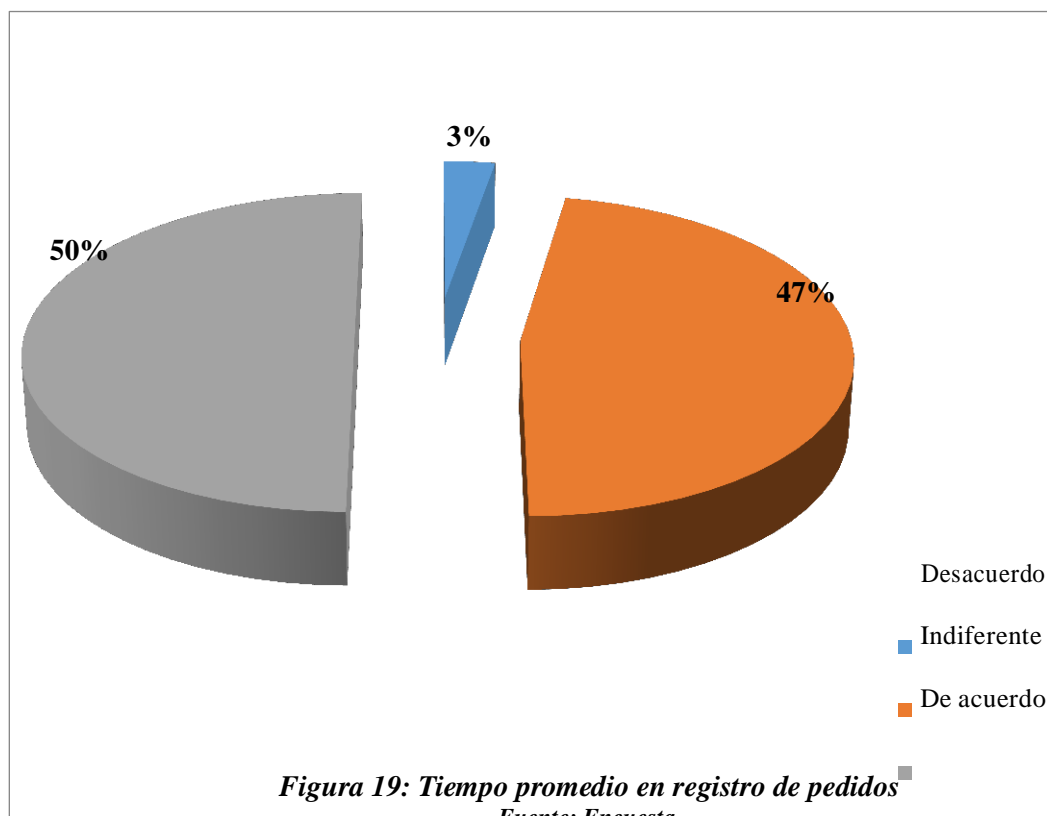


Figura 18: Tiempo promedio en preparación de pedidos
Fuente: Encuesta

Respecto al tiempo promedio en la preparación de pedidos en almacén y si es el adecuado, los encuestados manifiestan 58% estar de acuerdo, 39% en desacuerdo y 3% indiferente.

Esta cifra no es excelente ya que, al momento de realizar los pedidos, Almacén no cuenta con muchos bienes de los que las áreas dependientes requieren, provocando cierta insatisfacción y descontento, viéndose limitados al momento de recibir sus pedidos.



Si analizamos el tiempo promedio en el registro de pedidos, y si es el adecuado, los encuestados manifiestan 50% estar de acuerdo, 47% es indiferente y 3% está en desacuerdo.

El registro de pedidos de una Orden de Compra, es muy variante también debido al número de productos o ítems que esta contenga, pero en general los resultados arrojan una regular aprobación respecto al tiempo promedio de registro de pedidos.

No se logra la excelencia debido a las deficiencias que ya se explicó anteriormente con respecto al sistema que utilizan en el Gobierno Regional de Ica.

4.1.5. Gestión de la calidad en almacén

Tabla 5

Gestión de la calidad en almacén

Clase	x	f_i	h_i	$x_i * f_i$
Excelente (90-100)	95	-	0.00%	-
Bueno (70-89)	79.5	32.00	88.89%	2,544.00
Regular (50-69)	59.5	4.00	11.11%	238.00
Malo (0-49)	24.5	-	0.00%	-
<i>Total</i>		36	100.00%	2782

Fuente: Encuesta aplica en noviembre del 2017.

La percepción acerca de la gestión de la calidad en la unidad de almacén es considerada por 88.89% de los encuestados como buena en un y 11.11% consideran que es regular.

La media de los resultados obtenidos y que nos indica el nivel de calificación de la gestión de la calidad en la unidad de Almacén es:

$$= \frac{\Sigma}{n} = \frac{2150}{2782} = 77.28\%$$

El 77.28% nos indica que la gestión de la calidad en la unidad de Almacén es considerada como buena, por parte de los encuestados.

Este indicador muestra la eficiencia con la cual, la unidad de almacén realiza sus actividades inherentes al proceso dentro del área, es decir, el nivel de perfección del proceso en lo que tiene que ver a la gestión de los pedidos, la manutención de las mercaderías, los procesos de picking y packing, el transporte, etc. (MORA, 2014).

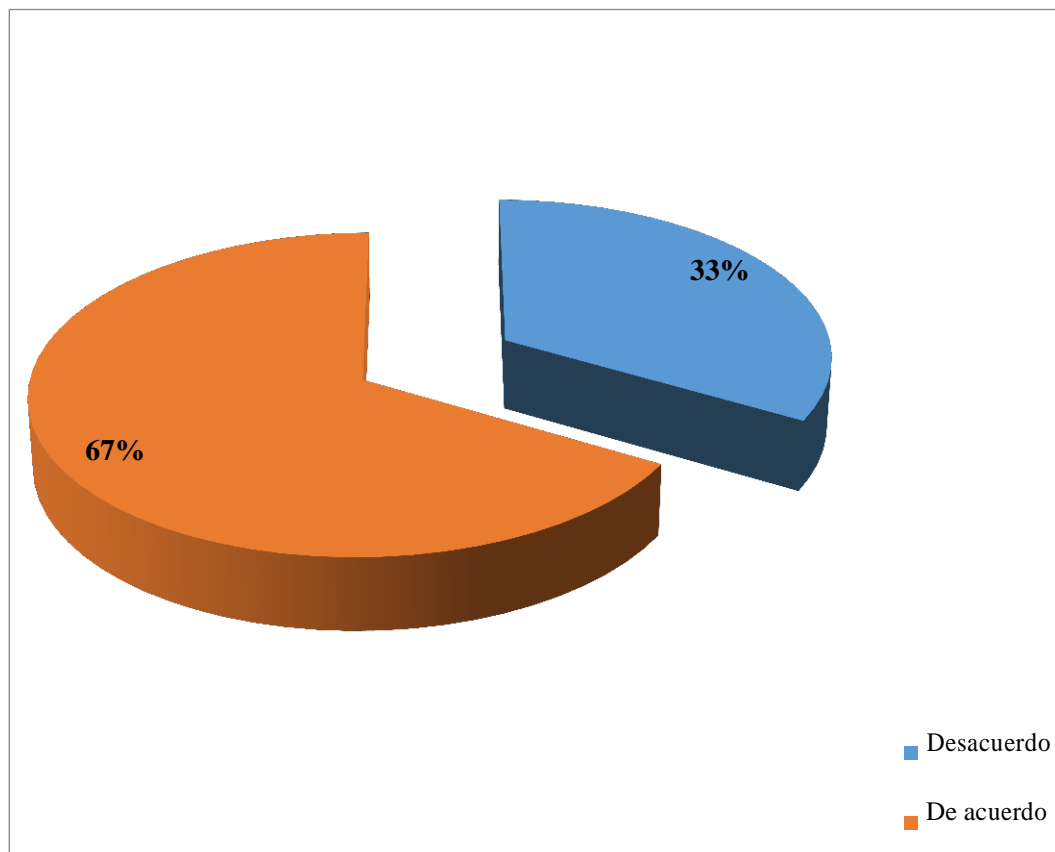


Figura 20: Documentación de almacén sin errores o fallas

Fuente: Encuesta.

Al consultar a los encuestados acerca de que, si la documentación hecha en almacén es realizada sin errores o fallas, 67% manifiesta estar de acuerdo y 33% se encuentra en desacuerdo.

No se logra realizar una documentación excelente, ya que los errores son inevitables y más aún si están ante una carente herramienta de gestión donde el ingreso y salidas de bienes adquiridos para la atención de pedidos internos y reportes de stock es desaprovechada.

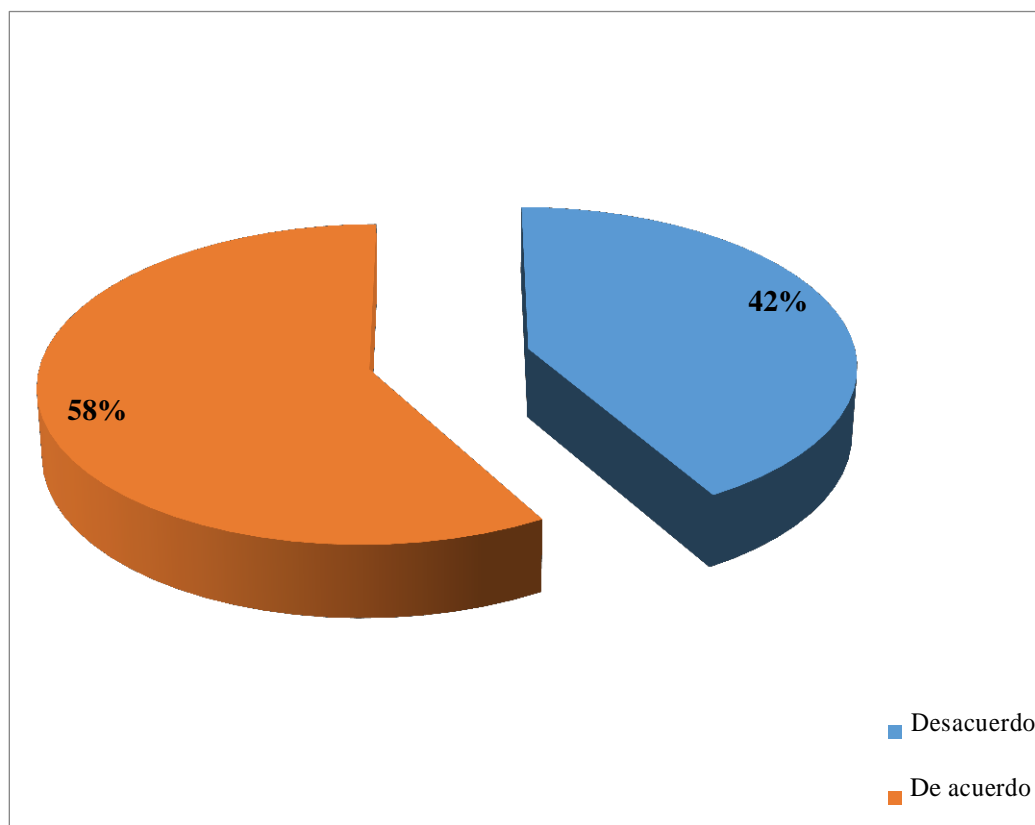


Figura 21: Nivel de cumplimiento de entregas

Fuente: Encuesta.

Respecto a si el nivel de cumplimiento de entregas es el más adecuado, los encuestados manifiestan 58% estar de acuerdo y 42% están en desacuerdo.

El nivel de cumplimiento de entregas va de la mano con el arreglo que se haya realizado previamente el área de compras con el proveedor, de ahí que las áreas usuarias no estén al 100% dando una excelente calificación ante el nivel de cumplimiento de entregas. En la mayoría de ocasiones el área usuaria viene descontenta por todo el proceso que tuvo que pasar para obtener su pedido.

4.1.6. Gestión de la productividad en almacén.

Tabla 6

Gestión de la productividad en almacén

<i>Clase</i>	<i>x</i>	<i>f_i</i>	<i>h_i</i>	<i>x_i*f_i</i>
Excelente (90-100)	95	-	0.00%	-
Bueno (70-89)	79.5	8.00	22.22%	636.00
Regular (50-69)	59.5	27.00	75.00%	1,606.50
Malo (0-49)	24.5	1.00	2.78%	24.50
<i>Total</i>		36	100.00%	2267

Fuente: Encuesta aplicada en noviembre del 2017.

La gestión de la productividad en la unidad de almacén, tan solo el 22.22% considera que es bueno, 75% considera que es regular y 2.785 considera que es malo.

La media obtenida en la gestión de la productividad en la unidad de almacén se calcula a continuación.

$$= \frac{\Sigma}{n} = \frac{1427.00}{2267} = 62.97\%$$

Se tiene un valor promedio de 62.97% que nos indica que la gestión de la productividad en la unidad de almacén es regular. Esto es debido a que en la unidad de almacén no se está utilizando los recursos adecuadamente y esto es percibido por los encuestados.

La productividad debe reflejar la capacidad de almacén de utilizar eficientemente los recursos asignados, es decir, mano de obra, capital (inventarios), vehículos, sistemas de información de comunicación, espacios de almacenamiento, etc. (MORA, 2014). Por tanto, la productividad es percibida como regular debido a que no se viene utilizando eficientemente todos estos recursos con los que cuenta la unidad de almacén.

Así mismo la evaluación realizada por el jefe de almacén en general también es regular, debido a que no se utiliza adecuadamente las instalaciones físicas del almacén, la rotación del stock tampoco es la adecuada, la duración del stock es mínima, se tiene stock bastante antiguo y a la vez se manifiestan quejas.

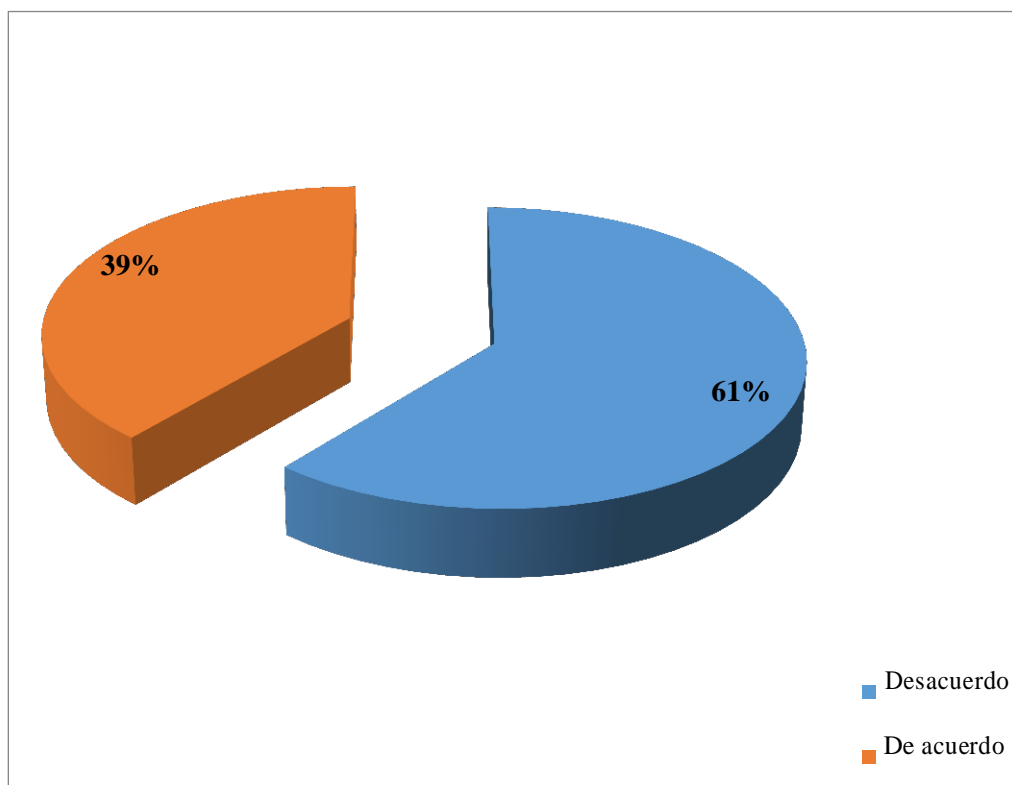


Figura 22: Capacidad física en el almacén

Fuente: Encuesta.

Respecto a si la capacidad física utilizada en el almacén es la más adecuada, el 61% manifiesta estar en desacuerdo y 39% está de acuerdo.

Efectivamente, la capacidad física utilizada en el almacén no es la más adecuada ya que son simples ambientes adaptados a esta función. Esto obstaculiza la programación, recepción, almacenamiento, distribución generando riesgos de pérdidas y mermas que van en perjuicio económico del Gobierno Regional de Ica.

La misma evaluación realiza el jefe de almacén, quien estima que la capacidad del almacén está a un 80% de uso.

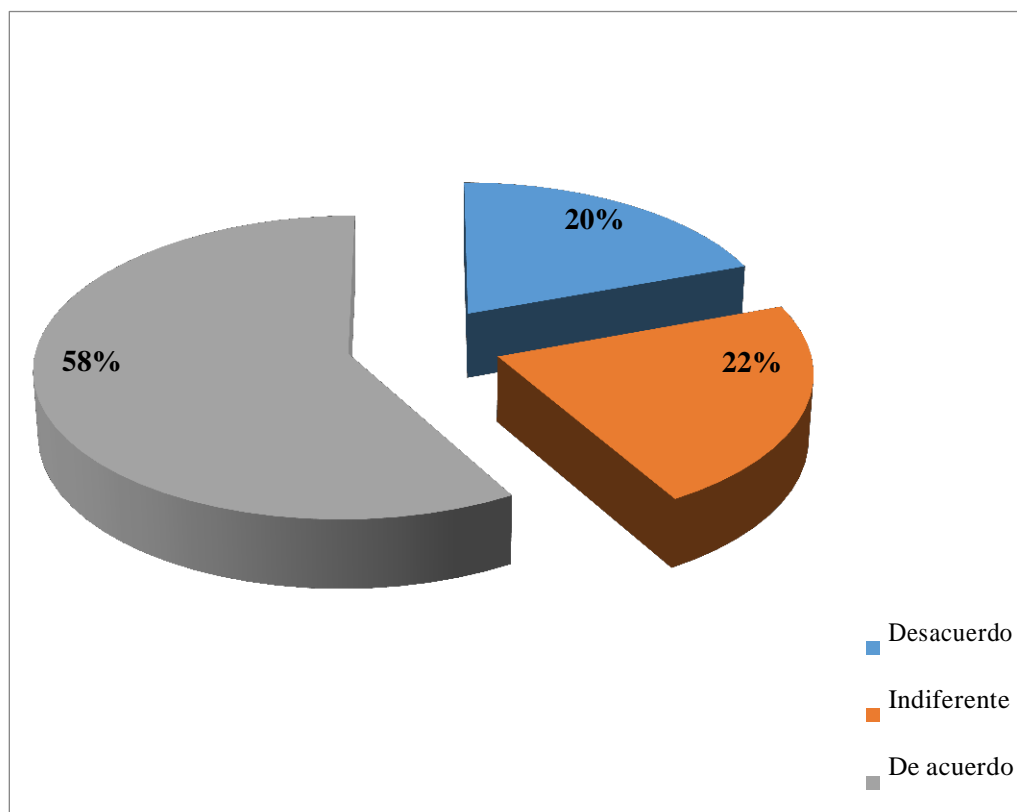


Figura 23: Capacidad de personal en almacén
Fuente: Encuesta.

Respecto a que, si se utiliza la capacidad del personal de almacén de forma adecuada, el 58% está de acuerdo, 22% es indiferente y 20% está en desacuerdo.

Este indicador nos manifiesta que debe tener una mejor disposición del personal, sin embargo, para esto se debe contar con personal más capacitado, y en mejores condiciones físicas de trabajo.

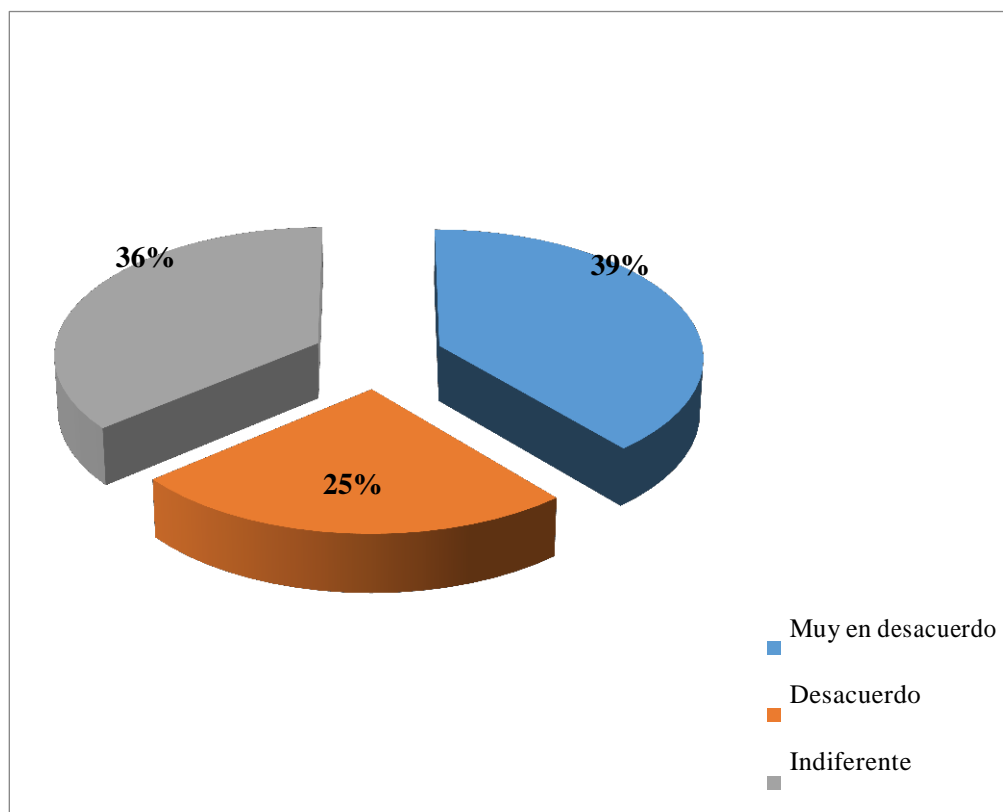


Figura 24: Uso de los recursos tecnológicos

Fuente: Encuesta.

Respecto a si utiliza adecuadamente los recursos tecnológicos en almacén, los encuestados manifiestan 39% estar muy en desacuerdo, 36% es indiferente y 25% en desacuerdo.

Reflejando claramente el malestar general que existe por las áreas dependientes respecto al recurso tecnológico en almacén.

El que no se encuentre relacionados el sistema del Gobierno Regional con el de Almacén es una clara deficiencia. Causando el retraso e ineficiencia al momento de realizar las entradas y salidas de los bienes de Almacén.

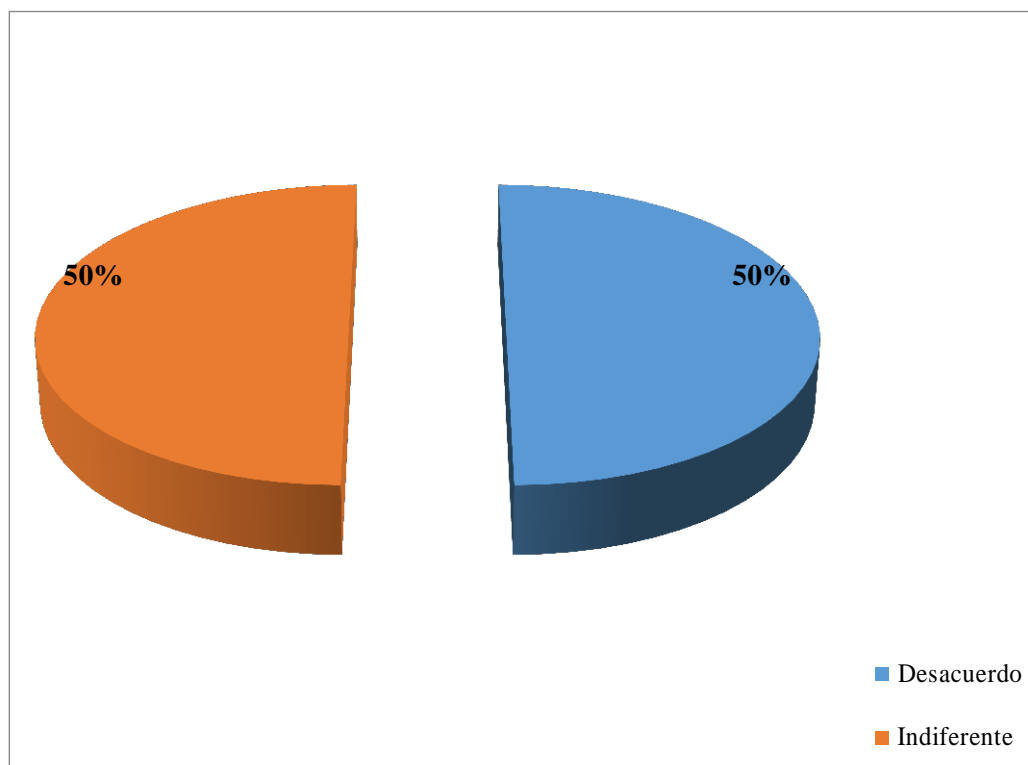


Figura 25: Rotación de stock

Fuente: Encuesta.

Respecto a que, si la rotación de stock en almacén es la más adecuada, los encuestados consideran un 50% estar en desacuerdo y 50% indiferente.

Los empleados del Gobierno Regional no están de acuerdo con la rotación de stock que existe y según lo que se pudo considerar de sus declaraciones, afirman que existe un stock mínimo, y que no es suficiente para atender las necesidades de las áreas, así también refieren que la reposición de estos es muy lenta y efectivamente en estos últimos meses se pudo notar que existe una inadecuada programación para la determinación del stock mínimo y su reposición pertinente.

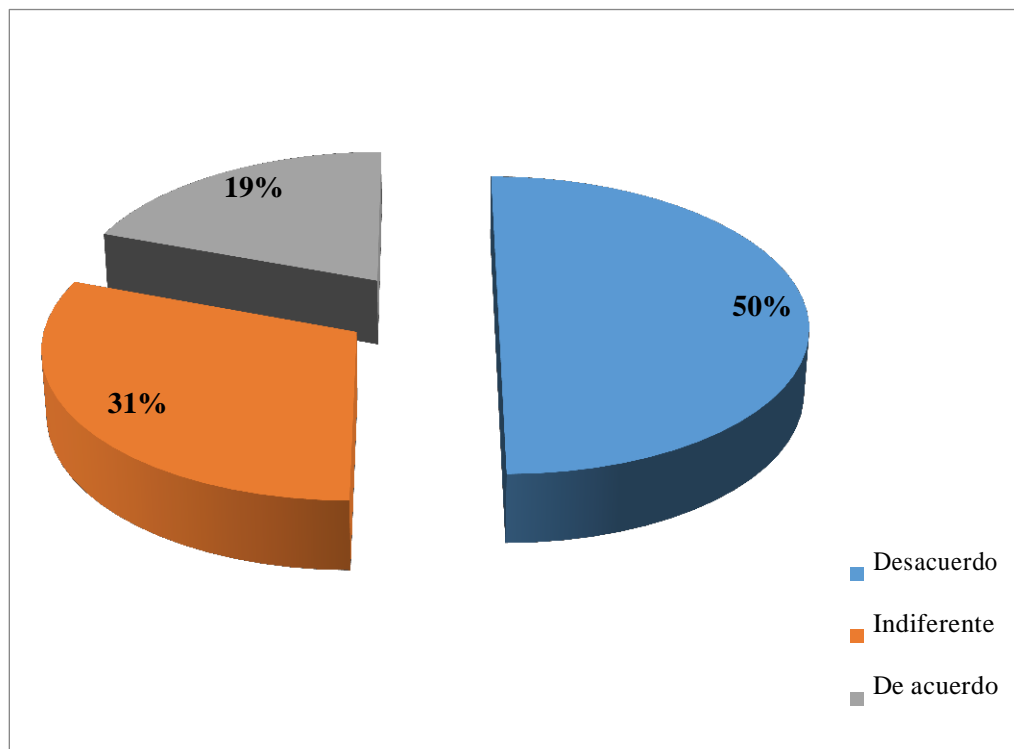


Figura 26: Duración de stock en almacén

Fuente: Encuesta.

Realizado el análisis de si la duración de stock en almacén es la más adecuada, el 50% está en desacuerdo, 31% es indiferente y 19% está de acuerdo.

En almacén existe material custodiado de poco movimiento, esto debido a gestiones de años anteriores los cuales ya se encuentran inservibles; y de alguna manera las áreas usuarias pueden percibir este problema, ya que de los tres grandes ambientes que tiene almacenes exclusivos para el acopio y custodia de los bienes, solo se utiliza uno, los demás están repletos de material obsoleto.

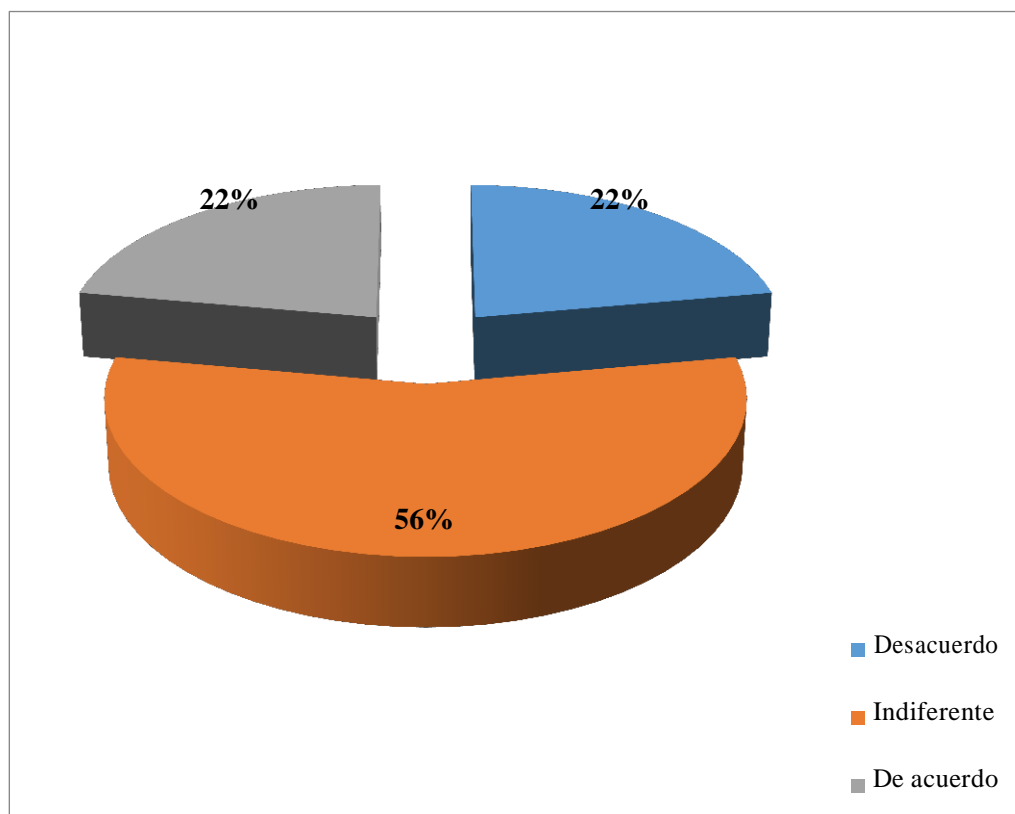


Figura 27: Antigüedad de stock en almacén

Fuente: Encuesta.

También se ha consultado respecto a que, si la antigüedad de stock en almacén es la más adecuada, 56% manifiesta estar indiferente, 22% está en desacuerdo y 22% está de acuerdo.

Es muy difícil notar si el material que están recibiendo es de años pasados, ya que básicamente los bienes que están en stock y constante movimiento son materiales de escritorio. En este contexto se puede decir que la antigüedad del stock sería en materiales de construcción, ya que estos tienen menos rotación.

Tal como indica el jefe de almacén al ser consultado al respecto, existe stock antiguo sin rotación a partir del año 2000 en adelante, que ocupan espacio, obstaculizando el desarrollo normal de las actividades en almacén y genera costo a la institución en ambientes, vigilancia y mantenimiento.

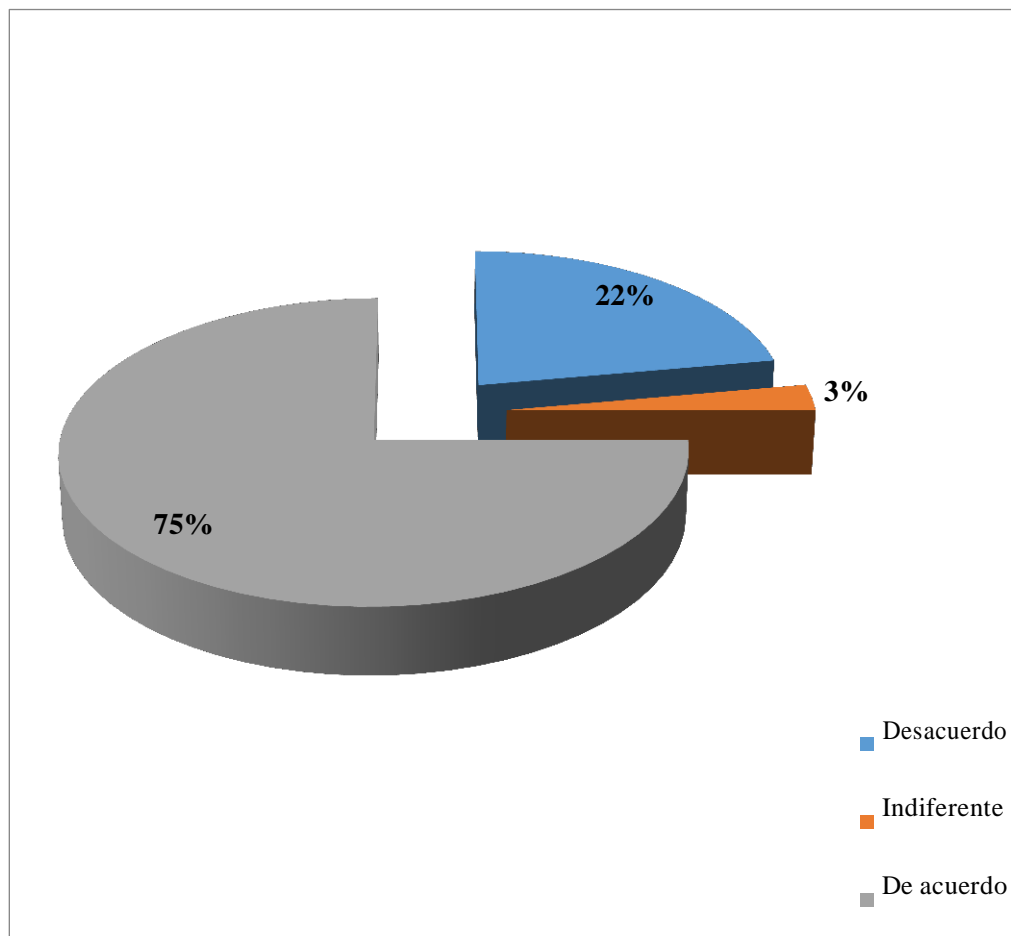


Figura 28: Entrega de pedidos adecuada
Fuente: Encuesta.

Respecto a que, si la entrega de pedidos en almacén es la más adecuada, 75% está de acuerdo, 22% está en desacuerdo y 3% es indiferente.

Según los resultados no existe una excelente entrega de pedidos, esto debido a que no solo el área de almacén se encarga de la entrega de pedidos, sino son muchas más áreas que dependen de la Subgerencia de Abastecimiento, que completan la cadena completa de la gestión de stock.

4.2. Contrastación de hipótesis

Regla de decisión

Para probar las hipótesis se tomará en cuenta la siguiente regla de decisión:

Si: $E_d > P_e$.

Donde

E_d : Estadístico descriptivo

P_e : Parámetro de evaluación

Por lo tanto, si $E_d > P_e$, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis general

H_i : La gestión de Almacén en el Gobierno Regional de Ica- 2017, es buena.

H_o : La gestión de Almacén en el Gobierno Regional de Ica- 2017, no es buena.

Estadístico descriptivo	Parámetro de decisión
71.17%	70% Bueno

Como el estadístico descriptivo es de 71.17% y por lo tanto mayor al parámetro de evaluación de 71%, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específicos

Hipótesis específica 1

H_o : La gestión de los recursos de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017, es buena.

H_a : La gestión de los recursos de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017, no es buena.

Estadístico descriptivo	Parámetro de decisión
65.61%	70% Bueno

Como el estadístico descriptivo es de 65.61% y por lo tanto menor al parámetro de evaluación de 71%, se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula.

Hipótesis específica 2

Ho: La gestión del tiempo de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017, es buena.

Ha: La gestión del tiempo de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017, es buena.

Estadístico descriptivo	Parámetro de decisión
74.08%	70% Bueno

Como el estadístico descriptivo es de 74.08% y por lo tanto mayor al parámetro de evaluación de 71%, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 3

Ho: La gestión de la calidad de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017, es buena.

Ha: La gestión de la calidad de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017, es buena.

Estadístico descriptivo	Parámetro de decisión
77.28%	70% Bueno

Como el estadístico descriptivo es de 77.28% y por lo tanto mayor al parámetro de evaluación de 71%, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 4

Ho: La gestión de la productividad de almacén en el gobierno regional de Ica 2017, es buena.

Ha: La gestión de la productividad de almacén en el gobierno regional de Ica 2017, no es buena.

Estadístico descriptivo	Parámetro de decisión
62.97%	70% Bueno

Como el estadístico descriptivo es de 62.97% y por lo tanto menor al parámetro de evaluación de 71%, se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula.

4.3. Discusión de resultados

La gestión de la unidad de almacén del Gobierno Regional de Ica, según la percepción de los usuarios, pertenecientes a las diferentes áreas del Gobierno Regional de Ica, tiene un indicador de 71.17%, indicador que se ubica en el intervalo de bueno, el resultado está asociada a la gestión de recursos, tiempo, calidad y productividad.

Se considera que este resultado, si bien es cierto es bajo, ya que siempre se buscará mayor eficacia y eficiencia en la gestión, mayor énfasis en los resultados producidos por las organizaciones, más que los insumos o el proceso para conseguirlos (y por tanto énfasis en la efectividad e impactos de la gestión); una mayor atención al punto de vista de los usuarios de los servicios producidos más que a los empleados o productores del servicio (y por tanto énfasis en la calidad de los servicios) (Ospina Bozzi, 2000); sin embargo se puede afirmar que es adecuado para la gestión de la unidad de almacén del Gobierno Regional de Ica.

Este indicador se puede mejorar a través de la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, que permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública. Para lograr una gestión más eficiente y comprometida con los resultados implica transformaciones importantes en el funcionamiento de las instituciones públicas (CIMGP, 1996).

Por otro lado se considera que la descripción realizada a la gestión de la unidad de almacén, se debe considerar como una evaluación realizada por los usuarios de esta, sin embargo no solo debe ser realizada por ellos sino también debe ser realizada aquellos que son responsables directos de su gestión (ESTEBAN, 2018).

La gestión de recursos de la unidad de almacén, tiene un indicador de 65.61%, lo que le ubica en una escala de calificación regular, lo que nos indica que la gestión de los recursos no es eficaz ni eficiente. Está asociado principalmente a los recursos humanos, físicos y financieros.

Esto se debe principalmente a que no se cuenta con el personal suficiente, los que existen no reciben mayor capacitación para poder desenvolverse de mejor manera en el puesto que ocupan, por otro lado, se tiene deficiencias respecto a recursos físicos, ya que nos e asigna adecuadamente los recursos que se necesita. Y así mismo no se cuenta con un presupuesto adecuado para la unidad.

La entrada en la sociedad del conocimiento ha supuesto que el recurso humano se ha convertido en un activo crucial para las organizaciones. Ello está implicando, por una parte, una pérdida de peso del trabajo menos cualificado, que tiende a mecanizarse o externalizarse, nutriendo mercados periféricos de trabajo (lo que no puede llevar a olvidar su existencia y la necesidad de gestionarlo adecuadamente). Por otro lado, ha convertido en prioritaria la captación y desarrollo de

trabajadores cualificados, portadores frecuentes de la ventaja competitiva, cuya gestión exige formas y métodos muy diferentes. La noción de cualificación, o de capital intelectual, no se identifica sin más con los conocimientos, sino que se extiende crecientemente a un conjunto más amplio de competencias, en el que los factores de personalidad, las actitudes y los valores adquieren, cada vez más, un significado determinante (ECHEBARRIA, 2004).

La gestión del tiempo en la unidad de almacén del Gobierno Regional de Ica, obtuvo un indicador de 74.08%, que es bueno según la percepción de los usuarios de dicha unidad, esto es debido a que los trabajadores se esfuerzan en poder entregar a tiempo las solicitudes que realizan los beneficiarios.

La gestión del tiempo es una herramienta de administración que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización (Mengual, Juárez, Sempere, & Rodríguez, 2012).

La utilización eficiente del tiempo se basa en la orientación de las tareas a la consecución de los objetivos. Por lo tanto, el establecimiento de prioridades es primordial a la hora de gestionar el tiempo. Priorizando, es decir, estableciendo un orden en las tareas diarias, se puede evitar la tiranía de lo urgente y ayuda a centrarse en lo importante (Mengual et al. 2012).

En la dimensión de gestión de la calidad en la unidad de almacén del Gobierno regional de Ica, se ha obtenido un valor de 77.28%, lo que nos indica que la gestión es buena, la calidad, lejos de pensar que se trata de una nueva moda o un recetario de fórmulas mágicas, bien al contrario, consiste en una filosofía de acción continua por mejorar con el fin de obtener un producto o servicio de valor para el cliente, usuario etc. tratando de satisfacer sus expectativas, pues con ello, conseguimos aumentar el bienestar de la sociedad y la satisfacción de ciudadanos y usuarios por el servicio recibido en el caso de los servicios públicos, es decir, la identificación de los ciudadanos con las políticas públicas desarrolladas por las administraciones y financiadas con los impuestos de todos (Camarasa, 2018, p.125).

La nueva orientación de la Administración Pública hacia la Calidad Total, al igual que las empresas, deben poner énfasis en situar al cliente externo/ciudadano en el centro de atención de su organización, alcanza a sí misma, a su empleados (los funcionarios o servidores públicos) a los cuales se les confiere la categoría de clientes internos (Camarasa, 2018, p.125).

En cuanto se refiere a la gestión de la productividad en la unidad de almacén, el valor obtenido fue de 62.97%, lo que nos indica que en esta dimensión la gestión es buena, sustentada por el logro de mayores resultados empleando adecuadamente los recursos con los que se cuenta.

La combinación de una serie de factores como la escasez de recursos, el creciente escrutinio público sobre las operaciones públicas y las tendencias internacionales hacia la globalización e interdependencia de las economías, conducen a la necesidad de focalizar en la productividad del sector público como condición necesaria para que los gobiernos puedan responder a cambiantes situaciones domésticas, a la vez que estar en línea con los desarrollos externos (Mostajo, 2000).

La consecución de mayores niveles de productividad en el uso de los recursos públicos tiene relevancia tanto en un sentido microeconómico como en uno macroeconómico. Por un lado, la medición de la productividad de las instituciones públicas contribuye significativamente al control, análisis y crecimiento de la productividad, como también a las proyecciones y el proceso presupuestario, la reducción de costos, el incremento de beneficios directos por el aumento de los niveles de producción y una mejor calidad de bienes y servicios (Mostajo, 2000).

Capítulo V Conclusiones y recomendaciones

Para concluir con este trabajo de tesis, en el presente capítulo se mostrará las conclusiones y recomendaciones a lo largo del proceso de investigación. Así mismo se presentará las recomendaciones que permitirán dar continuidad a la línea de investigación.

5.1. Conclusiones

La gestión de almacén en el Gobierno Regional de Ica, tiene un valor de 71.17%, lo que podemos calificar como buena, si bien es cierto dista mucho de la excelencia, sin embargo, este indicador está explicado principalmente por los escasos e inadecuados recursos asignados al área, por la gestión del tiempo en el manejo de stock y pedidos, la gestión de la calidad en el almacén y la productividad.

La gestión de los recursos alcanza un valor de 65.61%, que nos indica que es regular, esto se debe a que actualmente no se cuenta con el personal necesario, no se tiene programas de capacitación, los ambientes no son los adecuados, se carece de un presupuesto destinado específicamente para el área, y la tecnología no es la más adecuada, debido principalmente a que no se tiene un sistema integrado para la gestión de los stock.

La gestión del tiempo en la unidad de almacén en el Gobierno Regional de Ica, alcanza un indicador de 74.08% por lo que se afirma que en este rubro la gestión es buena, debido principalmente

al tiempo de entrega de los bienes, al tiempo promedio de recepción de los pedidos, tiempo de almacenamiento de pedidos, tiempo de preparación de pedidos y tiempo de registro de pedidos que dan un indicador de bueno pero que no llega a la excelencia debido a que para lograrlo, está asociado en gran parte a los recursos.

La gestión de la calidad en la unidad de almacén en el Gobierno Regional de Ica, tiene un valor de 77.28%, que es valor de gestión bueno, y esta explicado principalmente por la calidad que se imprime en la entrega de pedidos en la unidad.

En la gestión de productividad de la unidad de almacén en el Gobierno Regional de Ica, alcanza un valor de 62.97%, por lo que se afirma que la gestión es regular; esto está explicado principalmente por que no se utiliza adecuadamente la capacidad física, tampoco se utiliza de manera adecuada al personal con el que se cuenta, no se usa adecuadamente los recursos tecnológicos, la rotación de stock es mínima, no se tiene stock en la cantidad adecuada de los bienes que más rotan y se cuenta con stock en almacén muy antiguo.

5.2. Recomendaciones

Se debe mejorar la gestión de la unidad de almacén poniendo énfasis en la gestión más eficiente de los recursos con los que se cuenta y gestionar de mejor manera la productividad.

Para realizar una adecuada gestión se debe asignar los recursos en cantidad suficiente y adecuada, de tal manera que permita gestionar de mejor forma, para el beneficio de las áreas usuarias y por ende dar mejor servicio a la ciudadanía.

Se debe implementar indicadores que permitan medir la gestión del tiempo en la unidad de almacén, de tal forma que se pueda mejorar continuamente.

En la gestión de la calidad, de debe buscar una mejora continua en los procesos de atención a los usuarios.

Respecto a la gestión de la productividad, esta debe realizarse tomando en cuenta la cantidad de servicios atendidos, y tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta, así mismo se debe implementar con tecnologías que permitan automatizar los procesos, de tal forma que se cuente con información más real y oportuna para la toma de decisiones.

Bibliografía

- Camarasa, J. (14 de diciembre de 2018, p.125). *LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA*. Obtenido de https://www.educarm.es/documents/246424/461838/revista8_02.pdf/867c87b3-0024-4846-81fa-e835ae7ecbc1
- Amat, J. (1992). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Anaya, J. (2007). *Logística Integral: la gestión operativa de la empresa*. España: Editorial ESIC.
- Argandoña, M. (2013). *Control Interno y Administracion de Riesgo en la Gestion Publica* . Lima: Marketing Consultores S.A.
- Ballou, R. (2004). *Logistica. Administracion de la Cadena de Suministro*. Mexico : Editorial ESIC.
- Charaja C, F. (2010). *Curso Taller Metodologia de Investigacion*. Abancay: UNAMBA.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mcgraw-hill.
- CIMGP, C. (1996). *Guías para la Planificación Estratégica en los Servicios Públicos*. Mexico.
- Coragua, M. (2016). *SISTEMA DE CONTROL INTERNO OPERATIVO EN ALMACENES, PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA CHIMÚ SRL. DE LA CIUDAD DE TRUJILLO*. Trujillo - Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- De la Cruz, C., & Lora, L. (2014). *PROPUESTAS DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE ALMACENES E INVENTARIOS EN LA EMPRESA MOLINERA TROPICAL*. Lima Perú : Universidad del Pacífico .
- De la Cruz, I. (07 de julio de 2017). <http://descargas.pntic.mec.es>. Obtenido de http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_recursos_humanos.pdf
- Echevaria, K. (2004). *LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO TENDENCIAS Y DESAFÍOS*. MEXICO: BID.

- Edward, F., & Ricardo, S. (2006). *Logística de Almacenamiento y Manejo de Materiales de Clase Mundial*. Madrid: Grupo Editorial Norma.
- Esteban, M. (08 de diciembre de 2018). *La evaluación y la mejora de la gestión pública: una reflexión*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1217038.pdf>
- Fayol, H., Taylor, F., & HITZ, H. (1987). *Principios de la administración científica: Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- FIAEP. (2014). *Control y manejo de inventario y almacén*. Barcelona.
- Francisco Marcelo, L. (24 de enero de 2014). *Análisis y propuesta de mejora de Sistema de Gestión de Almacenes de un operador logístico*. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5279/Francisco_LORENA_ANALISIS_PROPUESTA_MEJORA_SISTEMA_GESTION_ALMACENES_OPERADOR_LOGISTICO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5279/Francisco_Lorena_Analisis_Propuesta_Mejora_Sistema_Gestion_Almacenes_Operador_Logistico.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Garzon, C. (2011). *Análisis de los conceptos de administración, gestión y gerencia en enfermería, desde la producción científica de enfermería, en América Latina*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Grijalva, P. (2012). *Análisis del Diseño del Modelo de Gestión Público Privado en los Almacenes y Farmacias de ESSALUD en Lima*. Lima Perú: PUCP.
- Guarachi, A. (2014). *Diagnóstico y propuesta de mejora de la gestión del proceso logístico en el Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo de ESSALUD – Chiclayo, Perú*. Chiclayo Perú.
- Hernández, M. (2001). *El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño*. La Habana: Del ISPJAE.
- Huergo, J. (02 de Mayo de 2017). <http://servicios2.abc.gov.ar>. Obtenido de <http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/univpedagogica/especializaciones/seminario/materialesparadescargar/seminario4/huergo3.pdf>
- Idea, I., & Transparencia. (2009). *GESTIÓN PÚBLICA*. Lima Perú: PENUD.

- Jimenez Candeloro , F. (septiembre de 2012, pag.13). *Mejoras en la gestion del almacen de una empresa del ramo ferretero*. Obtenido de pag. 13: <http://159.90.80.55/tesis/000158198.pdf>
- Ley 27785. (s.f.). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República. Perú: El Peruano.
- Marín, A. (2014). *Almacén de clase mundial: “El camino a la rentabilidad en el manejo de almacenes y centros de distribución”*. Medellín: Esumer.
- Mauleón, M. (2003). *Preparacion de pedidos. Sistemas de almacenaje y picking* . Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Méndez Alvarez, C. E. (2001). *METODOLOGIA, Diseño y desarrollo del proceso de investigacion*. Bogota: Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Mengual, A., Juárez, D., Sempere, F., & Rodríguez, A. (2012). LA GESTIÓN DEL TIEMPO COMO HABILIDAD DIRECTIVA. *CIENCIAS*, 1-25.
- Menguzzato, M. (1993). *La Dirección Estratégica “Un enfoque innovador del Managment”*. Valencia España: Euroed.
- mheducation. (16 de 10 de 2017). <http://assets.mheducation.es>. Obtenido de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). Manual de Usuario LOGISTICA-ALMACENES. *Sistema Integrado de Gestion Administrativa*, 42.
- Montaño Casas, R. (enero de 2009). *Diseño de un sistema de control del inventario para la empresa inversiones Miwill*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/151754432/Diseno-de-un-sistema-de-control-del-inventario-para-la-empresa-inversiones-Miwill>
- Montilla Galvis, O. D. (2004). Modelo para evaluación de gestión de empresas. *Estudios Gerenciales*, 65-78.
- Mora, L. (2014). *Indicadores de la gestión logística*. España.
- Mostajo, R. (2000). *Productividad del sector público*. Santiago de Chile: CEPAL.

- Muñiz, L. (2004). *Introducción a los sistemas informatizados de tipo ERP*. España: Ediciones Gestion 2000.
- Negocios, E. d. (2007). *Gestión económico financiera*. España: EOI.
- Nicaragua, T. (3 de Enero de 2013). *Capacitaciones para sector almacenamiento: Tecoloco Nicaragua*. Obtenido de Tecoloco Nicaragua: <http://www.tecoloco.com.ni/blog/capacitaciones-para-sector-almacenamiento.aspx>
- Ospina Bozzi, S. (2000). Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (págs. 1-23). Santo Domingo, Rep. Dominicana: CLAD.
- Páez, T., & Alandette, Y. (2013). *PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL ALMACÉN DE MATERIA PRIMA DE LA EMPRESA STANHOME PANAMERICANA CON LA FINALIDAD DE AUMENTAR LA CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN DE INVENTARIO*. San Diego Venezuela: Universidad José Antonio Páez .
- Ross, B. (1999). Las relaciones entre el estado y las empresas y sus consecuencias para el desarrollo. *Desarrollo económico*, 45-78.
- Rubio, V. (2004). *La Gestión ambiental en la pequeña y mediana empresa*. España: Catellon.
- Ruiz, D., Almaguer, R., Torres, I., & Hernández, A. (2013). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 1-11.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Bogota: Ed. Lumen.
- Sainz, A. (1994). *La gestión de recursos humanos en al empresa*. España: Universidad de Alcalá.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*. Madrid España: Díaz de Santos.
- Secretaría de Gestión Pública. (06 de 12 de 2017). <http://sgp.pcm.gob.pe>. Obtenido de <http://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/PNMGP.pdf>
- Silva, A. (1 de enero de 2011). *Determinando la población y la muestra*. Obtenido de <https://allanucatsse.files.wordpress.com/2011/01/tipo-de-muestreo.pdf>

Soret Los Santos, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*.
Madrid: ESIC EDITORIAL.

Taylor, F. (1967). *The Principles of Scientific Management*. New York: By arrangement
with
Harper & Row, Publishers, Incorporated.

Urrea, O. (2008). *Gerencia de recursos físicos y financieros* . Colombia: Escuela Superior
de
Adminsitración Pública .

Yarasca, P. (2010). *Auditoria Fundamento con un enfoque Moderno*. Lima: Editorial
SANTA
Rosa S.A.

Zaratiegui, J. (1999). La gestion por procesos: Su papel e importancia en la
empresa.
Economía industrial, 81-88.

Anexos:

Matriz de consistencia

Título: “LA GESTIÓN DE ALMACÉN EN EL GOBIERNO REGIONAL DE ICA – 2017”

Problemas	Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p>General: ¿Cómo es la gestión de Almacén en el Gobierno Regional de Ica- 2017?</p>	<p>General: Conocer la gestión de Almacén en el Gobierno Regional de Ica- 2017</p>	Gestión de almacén	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Físicos • Financieros • Tecnológicos 	<p>Tipo de investigación: Aplicada. Nivel de investigación: Descriptivo. Método: Deductivo. Diseño: No experimental. Transeccional o transversal. Población: 36 áreas que conforman la institución. Muestra: Toda la población. Técnicas de recolección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión documental • Observación • Entrevista <p>Instrumentos de recolección de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ficha bibliográfica • Ficha de observación • Cuestionario
<p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la gestión de los recursos de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017? • ¿Cómo es la gestión del tiempo de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017? • ¿Cómo es la gestión de la calidad de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017? • ¿Cómo es la gestión de la productividad de almacén en el gobierno regional de Ica 2017? 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la gestión de los recursos de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017. • Conocer la gestión del tiempo de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017. • Conocer la gestión de la calidad de almacén en el Gobierno Regional de Ica 2017. • Conocer la gestión de la productividad de almacén en el gobierno regional de Ica 2017. 		Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Entregas en el tiempo adecuado • Horas de trabajo en recepción promedio • Horas de trabajo en almacenamiento promedio • Horas de trabajo en preparación de pedidos promedio • Horas de trabajo en registro de pedidos 	
			Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Entregados Completos • Documentación sin problemas • Nivel de cumplimiento en entregas • Exactitud en inventarios 	
			Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad utilizada • Rotación de stock • Duración del stock • Vejez del stock • Entrega de pedidos 	

Cuestionario:

“LA GESTION DE ALMACEN EN EL GOBIERNO REGIONAL DE ICA – 2017”

N°.....

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene por objetivo determinar cómo es la gestión de almacén en el Gobierno Regional de Ica.

Responda las siguientes preguntas o marque con una “X”, según corresponda. La información es confidencial y anónima. Gracias por el apoyo en el desarrollo de esta investigación.

Edad:..... Género: Masculino () Femenino () Área:.....

Preguntas	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
GESTIÓN DE RECURSOS					
1. ¿Usted considera que los trabajadores con los que cuenta almacén son lo suficientes?					
2. ¿Usted considera que los trabajadores de almacén conocen los procedimientos para cumplir su función?					
3. ¿Usted considera que los trabajadores de almacén atienden con amabilidad y profesionalismo?					
4. ¿Usted considera que los trabajadores de almacén son proactivos y comprometidos con su labor?					
5. ¿Usted considera que se capacita al personal de almacén para realizar su trabajo adecuadamente?					
6. ¿Usted considera que almacén cuenta con el espacio físico adecuado y suficiente?					
7. ¿Usted considera que almacén cuenta con la infraestructura adecuada y suficiente?					
8. ¿Usted considera que almacén cuenta con los recursos financieros adecuados y suficientes?					
9. ¿Usted considera que almacén cuenta con los recursos tecnológicos adecuados y suficientes?					

Preguntas	Muy en	Desa cuerto	Indifer ente	De acuerdo	Muy de acuerdo
GESTIÓN DEL TIEMPO					
10. ¿Usted considera que el tiempo de entrega promedio de productos en almacén es el adecuado?					
11. ¿Usted considera que el tiempo de recepción de pedidos promedio en almacén es el adecuado?					
12. ¿Usted considera que el tiempo dedicado al almacenamiento de productos en almacén es el adecuado?					
13. ¿Usted considera que el tiempo promedio en preparación de pedidos en almacén es el adecuado?					
14. ¿Usted considera que el tiempo promedio en registro de pedidos es el adecuado?					
GESTIÓN DE CALIDAD					
15. ¿Usted considera que los pedidos realizados en almacén, son entregados de forma completa?					
16. ¿Usted considera que la documentación hecha en almacén es realizada sin errores o fallas?					
17. ¿Usted considera que el nivel de cumplimiento de entregas es el más adecuado?					
GESTIÓN DE PRODUCTIVIDAD					
18. ¿Usted considera que la capacidad física utilizada en el almacén es la más adecuada?					
19. ¿Usted considera que se utiliza la capacidad del personal en almacén de forma adecuada?					
20. ¿Usted considera que el uso de la capacidad de recursos tecnológicos en almacén es la más adecuada?					
21. ¿Usted considera que la rotación de stock en almacén es la más adecuada?					
22. ¿Usted considera que la duración de stock en almacén es la más adecuada?					
23. ¿Usted considera que la antigüedad de stock en almacén es la más adecuada?					
24. ¿Usted considera que la entrega de pedidos en almacén es la más adecuada?					

Gracias por su colaboración

Ficha de observación:

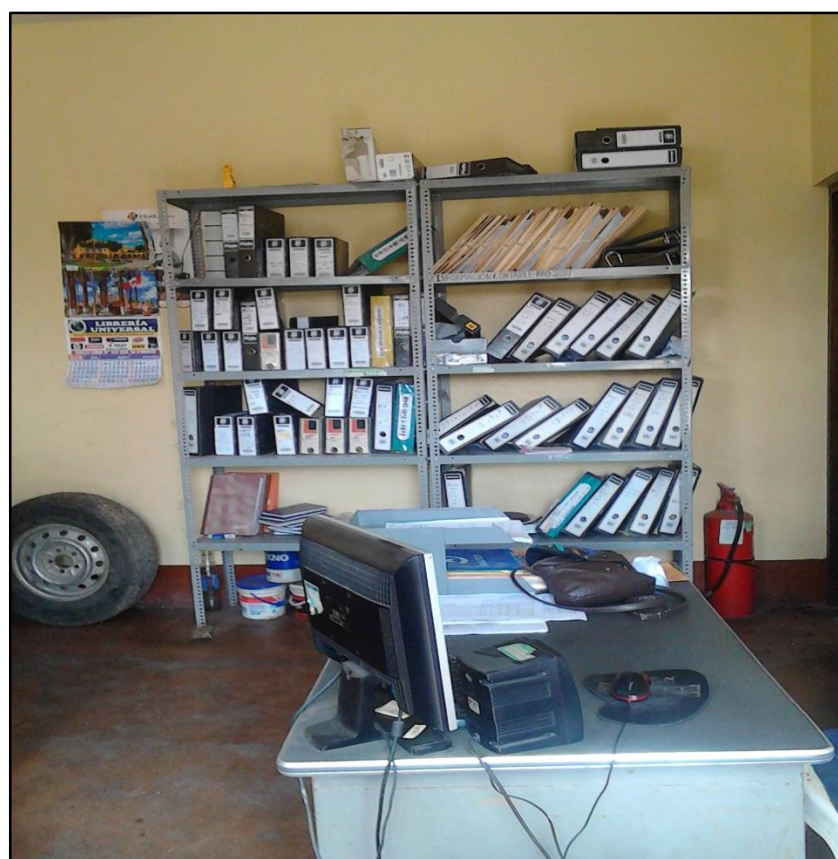
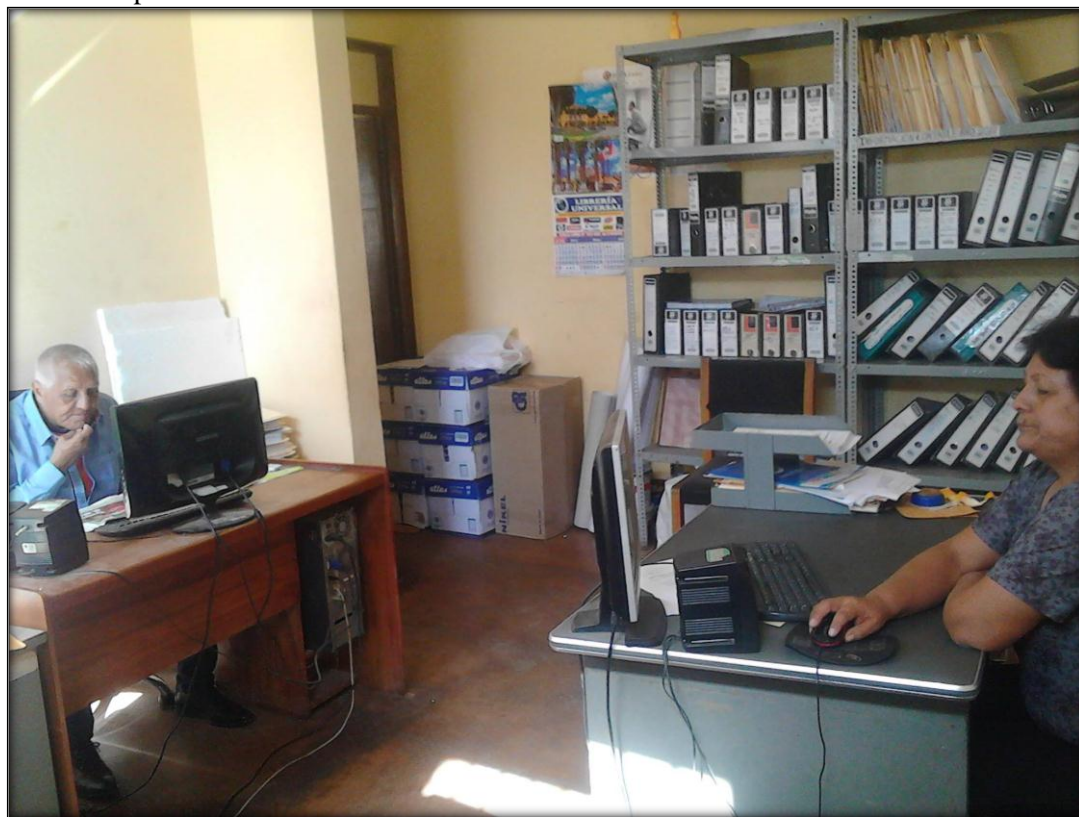
FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTARIA Y/O OBSERVACIÓN PARA ALMACÉN

Indicadores a verificar (RECURSOS)	Necesario	Actual
Nº de trabajadores		
Nº de capacitaciones		
Tamaño de instalaciones físicas		
Presupuesto asignado		
Nº de equipos de computo		
Indicadores a verificar (TIEMPO)	Adecuado	Actual
Tiempo de entrega de pedidos		
Tiempo en recepción de pedidos		
Tiempo en almacenamiento de productos		
Tiempo en preparación de pedidos		

Indicadores a verificar (CALIDAD)	Total	Sin inconvenientes
Número de pedidos promedio diario		
Numero de documentación realizada promedio diario		
Numero de entregas		
Cantidad de stock		
Indicadores a verificar (PRODUCTIVIDAD)	Valores del indicador	
Capacidad utilizada del almacén		
Rotación de stock anual		
Duración el stock días		
Antigüedad del stock promedio		
Número de quejas		

Fotos:

Área de Recepción de Bienes:



Área Administrativa:



Área de Almacén:

