



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

El método kaizen para orientar la gestión logística en el cuartel general del Ejército  
Peruano- Sullana, año 2018.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración

AUTOR:

Br. Guerrero Valencia, Julio César (ORCID: 0000-0002-5793-5419)

ASESOR:

Dr. Castillo Palacios, Freddy William (ORCID: 0000-0001-5815-6559)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

PIURA- PERÚ

2019

**DEDICATORIA:**

Este trabajo quiero dedicarlo en primer lugar a Jehová por darme vida y salud para poder cumplir mis metas, así también a mis padres, ya que ellos me han inculcado inmutablemente, el anhelo de avance y de proyectar un futuro en la vida.

### **AGRADECIMIENTO:**

A mi esposa Verónica y hermana Yovany por su apoyo absoluto, a mis hijos Alejandro y Sebastián por estar siempre a mi lado y ser mi fuerza motivación para seguir adelante y ser un profesional a carta cabal. Asimismo, a los docentes en general de la Universidad César Vallejo, ante todo a quienes acrecentaron mi formación como profesional.

# PÁGINA DE JURADO



Universidad César Vallejo  
Facultad de Ciencias Empresariales

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo – Piura, siendo las 7:00 pm del día SABADO 30 de NOVIEMBRE del 2019...

El Jurado Evaluador de la Tesis denominada:

**El método Kaizen para orientar la gestión logística en el Cuartel General del Ejército Peruano- Sullana, Año 2018**

Sustentada por:

**Guerrero Valencia, Julio César**

(Apellidos)

(Nombres)

Bachiller en:

Administración.

ACUERDAN:

*A PROBAR*

RECOMIENDAN

Presidente (a) del Jurado: Dra. Nelida Rodriguez de Peña

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado: Dr. Freddy Castillo Palacios

Nombre Completo

Firma

Miembro (a) del Jurado: Mgtr. Ericka Suysuy Chambergo

Nombre Completo

Firma

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Guerrero Valencia Julio César, con DNI N° 45198329 con la finalidad de dar cumplimiento al procedimiento establecido por la Oficina de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, declaro que toda documentación que sustenta el presente informe de investigación es auténtica.

Por lo tanto, asumo la responsabilidad de existir cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en cualquiera de las partes que la componen, por lo cual me someto a lo dispuesto en el reglamento de la Universidad César Vallejo.

Piura, noviembre del 2019.



Julio César Guerrero Valencia  
DNI N° 45198329

## ÍNDICE

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	12
2.1. Tipo y diseño de investigación	12
2.2. Operacionalización de variables	13
2.3. Población, muestra y muestreo (incluir criterios de selección)	16
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	16
2.5. Procedimiento	17
2.6. Método de análisis de datos	17
2.7. Aspectos éticos	17
III. RESULTADOS	18
IV. DISCUSIÓN	26
V. CONCLUSIONES	32
VI. RECOMENDACIONES	34
VII. PROPUESTA	35
REFERENCIAS	46

ANEXOS	49
Anexo 1. Matriz de Consistencia	50
Anexo 2. Desarrollo de la Guía de entrevista	52
Anexo 3. Ficha de análisis documental	55
Anexo 4. Guía de Observación	59
Anexo 5. Flujograma del área de mantenimiento	62
Anexo 6. Flujograma del Programa de Mantenimiento por servicios logísticos	64
Anexo 7. Flujograma de la Formulación y Remisión de la Situación Mensual por SSSL al Escalón Superior	66
Anexo 8. Flujograma del Negociado de Abastecimiento	68
Anexo 9. Flujograma del Órgano Encargado de Contrataciones (OEC)	71
Anexo 10. Flujograma de la Recepción, Almacenamiento, Distribución y control	74
Anexo 11. Flujograma del Negociado de control patrimonial	77
Anexo 12. Flujograma Procedimiento para la realización del saneamiento, alta, baja y disposición final de los bienes muebles del Ejército	79
Anexo 13. Procedimiento para el control de los procesos de relevo	82
Anexo 14. Constancia de Validación	86
Anexo 15. Acta de aprobación de la tesis	104
Anexo 16. Pantallazo del porcentaje del turnitin	105
Anexo 17. Autorización de la publicación de la tesis	106
Anexo 18. Versión final de trabajo de investigación	107

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Evaluación de los procedimientos de clasificación en el Cuartel General ..	18
Tabla N°02: Evaluación del orden observado en el Cuartel General .....	19
Tabla.N°03: Evaluación de la limpieza observada en el Cuartel General .....	19
Tabla N°04:Evaluación del control observado en el Cuartel General .....	20
Tabla N°05: Evaluación de la implantación de la mejora continúa observada en el Cuartel General.....	21
Tabla N°06: Principales materiales distribuidos por la sección logística.....	22
Tabla N°07: Principales alimentos distribuidos en el Cuartel .....	23
Tabla N°08: Principales vestimentas en el Cuartel .....	24
Tabla N°09: Principales vehículos en el Cuartel .....	24
Tabla N°10: Principales proveedores del Cuartel General .....	25



## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer el método Kaizen puede orientar la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018. Se desarrolla una investigación aplicada; de nivel descriptivo; con un diseño no experimental - transversal. La población estará determinada por el personal la Sección logística y el Órgano Encargado de Contrataciones (OEC) del área compuesta por 15 personas. Por tratarse de una población pequeña se trabajó con su totalidad no siendo necesaria la obtención de una muestra. La entrevista se realizará al jefe de la sección logística. Se concluyó que los procesos de la gestión logística del cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018 de acuerdo a las directivas vigentes son: Liderazgo, Planificación operativa, Control interno y evaluación, negociado de comunicaciones, negociado de ingeniería, negociado de intendencia, negociado de Material de Guerra, negociado de Transportes, negociado de Veterinaria, Control patrimonial, Seguros, Proyectos de inversión y Soporte administrativo.

**Palabras claves:** Kaizen, gestión logística, Ejército.

## **ABSTRACT**

The objective of this research work was to propose the Kaizen method, which can guide logistics management in the headquarters of the Peruvian Army; Sullana year 2018. Applied research is developed; of descriptive level; with a non-experimental - transversal design. The staff of the Logistics Section will determine the population and the Contracting Authority responsible for Contracting (OEC) of the area composed of 15 people. Because it is a small population, it was worked with its entirety, and it was not necessary to obtain a sample. The interview will be made to the head of the logistics section. It was concluded that the logistics management processes of the Peruvian Army headquarters; Sullana year 2018 according to the current directives are: Leadership, Operational planning, Internal control and evaluation, negotiated communications, negotiated engineering, negotiated quartermaster, negotiated war material, negotiated transport, negotiated veterinary, property control, Insurance, investment projects and administrative support.

**Keywords:** Kaizen, management logistics, army.

## **I. INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a la realidad problemática se puede indicar que gracias a los constantes cambios que la globalización ha traído, es menester que las instituciones se adapten a ellos y para ello es indispensable tener una filosofía empresarial que permita hacerlo, la reorientación de los procesos empresariales es sumamente importante y más que todo en instituciones que tienen procesos repetitivos y sus acciones se ralentizan; a nivel global la filosofía de mejoramiento continuo se aplica siempre y más que todo en grandes empresas; a nivel de Perú existe una cultura poco favorable para el desarrollo de esta filosofía y más aún si la institución pertenece al estado, es decir los organismos gubernamentales no creen necesario que deben mejorar, pero si se aplica se obtendrá beneficios positivos.

El proceso de mejora continua es una cultura que todos los colaboradores deben tener en su pensamiento, ello para poder reconocer las oportunidades para mejorar y ponerlas en práctica con la finalidad de que se concreten acciones que repercutan en mejores procesos y que redunde en mejorar el servicio. El método Kaizen mejora la calidad de los servicios, debido a que ayuda a reducir los costos, genera mejores métodos de trabajo y hace que se cumplan con los objetivos institucionales de forma oportuna disminuyendo los tiempos de trabajo de todo el proceso.

La aplicación de este método parte de la base de que la asociación defina una correcta forma su misión y que tenga clarificada su visión; si se desea realizar un proceso del mejoramiento continuo es esencial realizar conjuntos identificando etapas del proceso. En la institución en estudio si bien es cierto la formalidad y la jerarquización de la organización permite tener un orden en los procesos; no se ha generado un esquema de mejora que permita a la institución elevar índices de eficiencia, lo cual no permite que al brindar los servicios o ejecutar las operaciones que allí se realizan sean mejores, es decir se sigue teniendo procesos establecidos desde hace más de 10 años lo cual redunde en retraso de las operaciones.

El Ejército del Peruano es un órgano del Ministerio de Defensa, su función principal es la defensa territorial del país, además participa en asistencia de desastres y misiones de paz de manera internacional; como toda organización tiene una

estructura definida pero se caracteriza por ser lineal, de esta manera y para enseres de este estudio se ha tomado como referencia el área logística la cual es la encargada del aprovisionamiento, almacenaje y distribución de todo lo necesario para que se puedan cumplir con las funciones; la forma de sus sistemas de compra se hacen mediante proceso de licitación pero para la formulación de los documentos necesarios no existe los procedimientos necesarios para que se hagan de forma efectiva y oportuna; además de que los almacenes no tienen un sistema definido y no tienen las condiciones necesarias para todo lo que allí se almacena. Asimismo, las formas de comunicación escalar no son las adecuadas para la mejora de los procedimientos ya que este tipo de desahogo impide que los subordinados puedan emitir opiniones e influir de manera positiva en la toma de las decisiones, siendo las personas de los niveles bajos los especialistas en este tema porque son los que viven día a día lo que la institución requiere.

Esta investigación estará enmarcada a la mejora de los procedimientos que redunden en la medra de la gerencia logística teniendo en cuenta la logística en sus fases entrada, permanencia y salida; lo que permitirá ofrecer mejores servicios en la institución.

Dentro del cuartel general del ejército peruano - Sullana, existen deficiencias en cuestión de procesos, y en el contexto de la investigación el ámbito logístico tiene una mayor influencia e importancia, es decir el requerimiento de armas, alimentos, materiales en su plenitud y todos lo necesario para que se cumplan las funciones de preparación y ejecución a cabalidad, gracias a la experiencia y a la observación de manera empírica se puede establecer que estas funciones no se están ejecutando de manera óptima, esas funciones que se orientan en el buen manejo de inventarios, los procesos de compra, aprovisionamiento de materiales e insumos y la existencia de un sistema manual hace que todo ello se realice pero con demoras y lo cual hace necesario que en todas ellas existan condiciones de mejoramiento continuo.

Si la situación continúa como se viene trabajando, estos factores harán que cada vez se ralenticen más las operaciones y se vuelvan obsoletas y de acuerdo a ello se tendrá perdidas de inventario, vencimiento de insumos para cocina, no se sabrá que bienes e insumos se tienen y no se hará un aprovisionamiento óptimo, es por ello que en el presente trabajo se propondrá un plan de gestión para reorientar las operaciones

logísticas y alcanzar una filosofía de mejoramiento continuo.

Por lo anteriormente expuesto se puede determinar que la implementación de la filosofía de las 5Ss es esencial para la mejora continua y constante de los procesos que aquí se ejecutan, además de señalar que permitirá optimizar las funciones y que se ejerzan con mayores índices de eficiencia, elevando los niveles de productividad y mejorando en el ámbito interno y también mejorando la percepción externa de la institución.

A continuación, se detallan los trabajos previos en el ámbito Internacional, Álvarez y Carrera (2017) en su pesquisa "Análisis del método Kaizen como optimización de la productividad del personal en un taller automotriz: estudio de caso" – Guayaquil, proyecto que se presentó en la Universidad de Guayaquil para granjear el título en ingenieros en administración comercial internacional. La investigación fue no experimental y solamente descriptiva. Se basaba simplemente en la descripción de las características encontradas respecto a las variables analizadas en el taller. El objetivo general fue: identificar cuáles son los principales efectos de la metodología de Kaizen en la mejora de la productividad de la empresa mediante la reestructuración de los procedimientos utilizados para brindar el servicio postventa proporcionado por el personal. Se llegó a la conclusión que era posible deducir que el problema principal que surge en el servicio postventa del estudio de caso se centra en la total desorganización de las labores ejercidas por el personal desde la etapa de ingreso hasta la salida de vehículos.

Navarrete (2014) en su investigación titulada "El método Kaizen y el desempeño laboral en la empresa Casabaca, 2014" - Quito, proyecto que se presentó en la Universidad Central del Ecuador para granjear el título en Psicología Industrial, Facultad de Ciencias Psicológicas. El autor planteó una investigación de carácter descriptivo, no experimental. El objetivo general fue: aumentar el rendimiento de trabajo del nuevo personal de entrada del área de mantenimiento expreso de la empresa Casabaca S.A, mediante la aplicación de la metodología Kaizen (mantenimiento y mejora continua). Se llegó a la conclusión que la aplicación de la metodología KAIZEN, influyó propiciadamente en el ejercicio laboral de los colaboradores de nuevo ingreso, patentizando un incremento y mejora en la habilidad laboral.

Valle LaTorre (2014) en su investigación titulada "Diseño de un modelo de gestión logística en la empresa Megaprofer S.A. de la ciudad de Ambato, para mejorar los niveles de productividad" - Ecuador, proyecto que se presentó en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador para granjear un título en Ingeniería Comercial con mención en Productividad, Facultad de Administración de Empresas. El tipo de investigación es bibliográfica. Su objetivo general fue: Proponer un modelo de gestión logística para el manejo de los productos en bodega, que permita acrecentar los niveles de productividad en la empresa Megaprofer S.A. Se llegó a la conclusión que Megaprofer, ha planteado con absoluta claridad sus objetivos y metas; por lo que todos los colaboradores comparten los objetivos estratégicos que deben seguir, para alcanzar su meta de tomar el liderazgo del mercado ferretero en el año 2015.

A continuación, se detallan los trabajos previos en el ámbito Nacional, Alvares (2018) en su indagación titulada "Aproximación de la teoría de Kaizen al área de logística de la empresa Sogu Constructora y Consultora E.I.R.L. Huancayo-Período 2017" – Huancayo, proyecto que se presentó en la Universidad Continental de Huancayo para granjear el grado académico en ingeniería industrial, Facultad de Ingeniería. El tipo de investigación es descriptivo correlacional. Su objetivo general fue: establecer la influencia de la aplicación de la teoría de Kaizen en el control logístico en el área de logística de la sociedad constructora y consultor Sogu E.I.R.L. Huancayo - período 2017. Se llegó a la conclusión que queda comprobada la existencia de una relación positiva entre la aplicación de la metodología Kaizen y el control de las operaciones logísticas de la empresa, con un nivel alto, especialmente como consecuencia de haber generado un manejo más eficiente en el área de logística, que se traduce en un mayor orden y jerarquía a los procesos, y por lo tanto su implementación es favorable a la empresa en estudio.

Parra (2017) en su investigación titulada "Propuesta de Kaizen Strategies para acrecentar la productividad del personal en la Compañía de Servicios Postales del Perú Filial Chiclayo"- Pimentel, proyecto que se presentó en la Universidad Señor de Sipan para granjear el título profesional de Licenciado en Administración, Facultad Ciencias Empresariales. El tipo de indagación es de tipo descriptiva. Su objetivo general fue: plantear estrategias de Kaizen para acrecentar la productividad del personal en la compañía de Servicios Postales de la sucursal de Perú, Chiclayo. Se llegó a la conclusión que la productividad de la empresa de servicios postales, se encuentra

influenciada por la mejora continua de los procesos de la empresa y la forma como se manejan con mayor eficiencia el logro de los objetivos.

Urday y Cebberos (2017) en su investigación titulada "La gestión logística y su influencia en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de Puente Piedra"- Lima, proyecto que se presentó en la Universidad San Ignacio de Loyola. El tipo de investigación es de carácter Cuantitativo y Cualitativo. Su objetivo general fue: Resolver en qué medida influye la gestión logística en alcanzar adecuados niveles de competitividad en las pymes del sector construcción dedicadas a la importación de maquinarias, equipos y herramientas en el distrito. Se llegó a la conclusión que la hipótesis que se había planteado inicialmente fue aceptada y afirmada de tal manera que, la gestión logística influye en la competitividad en las pymes investigadas, quedando comprobado que la gestión logística es un factor que genera un mejor nivel de servicio a los clientes.

A continuación, se detallan los trabajos previos en el ámbito Regional y Local, Tangoa (2017) en su investigación titulada "Caracterización de la competitividad y el kaizen en las mype rubro restaurante del distrito Tabalosos, provincia Lamas – San Martín, año 2017"- Piura, proyecto que se presentó en la Universidad de Chiclaya. El tipo de indagación es no experimental. Su objetivo general fue: establecer las características de la competitividad y el kaizen. Se llegó a la conclusión que en relación al nivel de dimensión ventajas competitivas, se determinó que cuentan con recursos adecuados para brindar una buena atención; con recursos tecnológicos modernos, la habilidad de los empleados es bastante buena pero el personal de los restaurantes carece de una buena capacitación.

Sulco (2016) en su investigación titulada: "Caracterización de la competitividad y Kaizen en los restaurantes Mype, de la Urbanización Los Rosales - Piura, 2016"- Piura, proyecto que se presentó en la Universidad Católica los Ángeles de Chiclaya para granjear el título profesional de Licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas. El tipo de pesquisa es de tipo descriptivo, nivel cuantitativo, diseño no experimental. Su objetivo general fue: identificar las características que tiene la competitividad y el kaizen en los restaurantes Mype, de la Urbanización Los Rosales - Piura, 2016. Se llegó a la conclusión que las peculiaridades del kaizen en las MYPE, es función de la aplicación de la filosofía kaizen, enfoque de

procesos versus resultados y primero es la calidad; que permitirá enaltecer el nivel impetuoso y mantenerse en el entorno.

Távora (2014) en su indagación titulada "mejora del sistema de almacén para perfeccionar la dirección logística de la empresa comercial Piura"; proyecto que se presentó en la Universidad Nacional de Piura para obtener el título profesional de Ingeniero Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial. El tipo de investigación es de tipo descriptivo, nivel cuantitativo, diseño no experimental. Su objetivo general fue: proponer la mejora del sistema para optimizar la gestión logística de la Empresa Comercial Piura. Se llegó a la conclusión que el lugar utilizado para almacenar los productos no cumple con las normas básicas que los productos requieren tales como ventilación y luz, elementos de seguridad, salida de emergencia, paredes incombustibles, instrumentos de pesajes, etc.

A continuación, se detallan las teorías relacionadas al kaizen Para Maurer (2012) citado por Navarrete, (2014) kaizen la filosofía que se basa en los recursos humanos quienes necesitan sentirse en óptimas condiciones en sus lugares de trabajo con la finalidad de fomentar un mejor trabajo y de manera eficiente, orientándose a la elevación de la calidad de todos los aspectos empresariales.

Según Canahua (2016), Kaizen es una estrategia orientada al consumidor. Se inicia por identificar las necesidades de los clientes para poderlas superar. Todas estas actividades conducen a mejorar las condiciones internas y producir satisfacción de los clientes.

Alvares, (2018) menciona que, en su forma original, KAIZEN significa mejorar o cambiar para mejorar. Se basa en la mejora continua de todas las tareas, sistemas, litigios y funciones dentro de las estructuras. Kaizen en síntesis es la creación de un sistema que permite la mejora continua y sostenible para las organizaciones.

El Kaizen se divide en dos tipos:

Kaizen formal que involucra la planificación de planes para mejorar, en él se indica la situación actual y la situación deseada, teniendo en cuenta los indicadores como rentabilidad, productividad, tiempos, etc.

El Kaizen Informal, utiliza la creatividad para solucionar de manera inmediata todos los problemas de la organización, ello no necesita planificación, pero se debe hacer socializar, citado por Vallejos (2015).

Rosas (2014), señala que la metodología consta de cinco etapas o 5S que son las



siguientes:

En la primera S: que significa Seiri en español “clasificación”, se refiere a la acción de separar las cosas identificando las necesarias y las innecesarias colocándolas en el lugar más conveniente. Entre sus ventajas tenemos: reducción de sus necesidades de espacio, mínimo almacenamiento, menor stock, se incrementa la seguridad y se minimiza el transporte. Además, se evita la compra de materiales que no son necesarios y por su deterioro o vencimiento, lográndose incrementar productividad de las personas y de su maquinaria produciendo un menor cansancio físico y una simplificación de sus operaciones.

Una de sus buenas prácticas, se refiere a la colocación en un solo lugar de todo aquello que vamos a descartar ya sea para la venta o eliminación. Además, se realiza la clasificación de los residuos y desechos, como por ejemplo: metales, papel, plásticos, etc.; como una medida de cuidado del medio ambiente.

En la segunda S, está referida a Seiton cuyo significado es “orden” y se basa en cuanto rápido podemos conseguir lo que necesitamos, lo usamos y devolvemos a un nuevo sitio. Se trata de lograr que todos los materiales o máquinas tengan un lugar exclusivo y único donde deben colocarse cuando no estén en uso. Además, considera que se debe tener la cantidad justa, de la calidad y en el lugar y en sus momentos adecuados. Como ventajas que proporciona se pueden mencionar: incrementa su capital de retorno, la productividad de las personas y de las maquinarias. Reduce el cansancio mental y físico. Además, todas las cosas deben tener nombres y estar correctamente identificadas.

En la tercera S: se refiere a la palabra Seiso que significa limpieza, y que es un aspecto que compromete a todos los miembros de la empresa. Es absolutamente necesario que los ambientes donde se realiza el trabajo estén limpios bajo la responsabilidad de cada uno de los trabajadores. Si los miembros de la empresa no cumplen con la limpieza, debe sensibilizarse para que lo hagan. Los trabajadores deben revisar antes y después de haber realizado su trabajo, deben limpiar la suciedad que se ha generado en el día de labor. Los beneficios que se obtienen son mayor seguridad y su calidad y tener un incremento en su productividad de sus materiales, personas y de su maquinaria, podemos evitar el realizar dos veces las cosas, facilitando las operaciones de venta de su producto y evitamos las pérdidas por daños de los productos y de sus materiales. Además, la limpieza es primordial para su imagen externa e interna de la empresa por lo cual se debe convertir en un hábito, procurando mantener los armarios, los muebles y las mesas

limpios y en óptimas condiciones de uso.

La cuarta S: se refiere a Seiketsu cuya traducción significa estandarización. Abarca los significados de señalización y estandarización a través de una gestión visual. Se basa en realizar de forma periódica una serie de visitas a las empresas para detectar sus puntos que deben mejorar. También se puede aplicar una gestión de colores. Su aplicación mejora considerablemente el desempeño y la seguridad de todos los trabajadores ya que se evitan daños en la salud tanto de los consumidores como de los trabajadores, mejorando la imagen en su empresa dentro y fuera de ella, elevando su nivel de motivación y de satisfacción de sus colaboradores. Se suelen utilizar avisos sobre límites de velocidad, avisos de peligros, advertencias, y en las instrucciones e informaciones sobre su maquinaria y su equipamiento, tratando de evitar que las personas cometan errores.

En la quinta S: referida a Shitsuke cuyo significado es disciplina y compromiso. La disciplina no es otra cosa que la voluntad que debe suponer su manera de hacer las cosas y es el resultado de la generación de mejores hábitos. Se consigue por medio de la formación y entrenamiento a los miembros de la organización.

A continuación, se detallan las teorías de logística, para Alva, Reyes y Villanes (2016), la logística un método, que consiste en la conjunción de las actividades relacionadas con los flujos de materiales y personas. La concepción es que, si visualiza las acciones desarrolladas en una compañía de forma aislada, es muy difícil captar la distribución del sistema en su conjunto, es decir, no se logrará como siempre. Las acciones o acciones pueden afectar o ser útiles otras actividades. En esencia, la suma o el resultado de una serie de actividades es más que el conjunto de las partes individuales.

Para Thompson, (2015) Logística es una situación operativa que abarca todas las actividades y procesos necesarios para la dirección, gestión, acumulación, materias primas y componentes, existencias en el proceso y productos terminados; de tal manera, que estén en la cuantía correcta, en el lugar adecuado y en el instante correcto.

Franklin (2016) logística es "el tránsito de los productos correctos en la cuantía correcta en el lugar apropiado en el instante adecuado"

A continuación, se detallan teorías de la gerencia logística, para Zuluaga (2012), la gerencia logística es la esencia y las buenas prácticas del almacenamiento, el tránsito de bienes e información, las buenas prácticas, los costos,

la oportunidad de respuesta y la prosperidad del nivel de servicio.

Para Ballou citado por Calderón y Cornetero (2017), la dirección logística implica una dirección coordinada de datos e información de materiales. Su principio es la facilitación de toda la cadena de suministro para vigilar los costos, optimar la calidad, extender el servicio y acrecentar las ganancias.

Ferrel, (2015) gestión logística es "Una función operativa trascendental que incluye todas las actividades que se llevan a cabo para lograr y disponer materias primas y componentes, así como el uso de productos terminados, su empaque y su comercialización a los clientes".

Según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2016), la gestión logística en las empresas es la que gestiona la cadena de suministro y facilita así el movimiento de productos de un lugar a otro; etapas de la gestión logística.

Esta es la mejor manera de lograr las mejores utilidades; Adquisiciones: obtención de las materias primas; Producción: modificación o transformación de las materias primas en artículos terminados; Almacenamiento: resguardo y clasificación de los insumos y productos terminados; Transporte y comercialización: entrega oportuna de los productos, teniendo en cuenta los medios y métodos; Servicio al cliente: respuesta y satisfacción de los usuarios.

A continuación, se detallan los componentes de la logística, para Zuluaga (2012), los componentes de un plan de gestión logística son los siguientes:

Servicio al cliente: optimización en el registro y entrega de pedidos; Suministro: la adquisición de insumos; Planificación de inventario: realización de proyecciones para la optimización de espacios y orden; Almacenamiento: administración del orden adecuado de las mercancías, Transporte: formas y métodos de entrega de productos y recepción de insumos.

Zuluaga (2012) indica que la combinación de todos los campos y sus responsabilidades de la empresa se ve facilitada por la variabilidad y la prontitud de la información en el sistema logístico; También, en algunas empresas se indica que los sistemas de información se consideran "conjunto de procedimientos destinados a suministrar" elementos de juicio ", procesos de relación", "control" y "toma de decisiones". Es una porción fundamental de la misma y para conseguir transferir información trascendental dentro de la empresa en el instante apropiado cuando sea

ineludible.

A continuación se detalla la formulación del problema como pregunta general; ¿De qué manera el método Kaizen puede orientar la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018?; asimismo las preguntas específicas; ¿Cuáles son los procesos para la clasificación adecuada en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018?; ¿Cuáles son los procesos para tener el orden adecuado en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018?; ¿Cuáles son los procesos para mantener la limpieza de la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018?; ¿Cuáles son los procesos para mejorar el control de la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018?; ¿Cuáles son los procesos para la mejora continua (disciplina) en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018?; ¿Cómo se realiza la distribución de los materiales en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018?; ¿Cómo se realiza el abastecimiento de los materiales en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018?

A continuación, se detalla la justificación del estudio; Al implementar el programa basado en este método se obtienen los beneficios como: Los materiales y útiles innecesarios se han eliminado. Todo se encuentra ordenado e identificado. Se han eliminado las fuentes de suciedad. Existe un control visual mediante el cual saltan a la vista las desviaciones o fallos, y todo lo anterior se mantiene y mejora. Permite una mejor inspección de las herramientas, equipos e instalaciones. Mejora el control de los insumos. Evita la pérdida, extravío, obsolescencia, destrucción y hurto de documentos, útiles de escritorio y otros enseres que se puedan guardar. Incrementa el espacio disponible. Sirve a la mejora de la prevención en todos y cada uno de sus aspectos. Mejora la ergonomía. Facilita el movimiento interno de materiales, insumos y productos terminados. Facilita un más rápido control de los niveles de stock y sus faltantes o excesos. Además, hace posible el cambio de documentos y/o legajos personales más rápidos, o bien, tiempos de respuesta más reducidos debido al buen estado de las herramientas y equipos, el mejor ordenamiento de los elementos y equipos, y el tiempo de búsqueda disminuye.

La aplicación de esta metodología consigo muchos beneficios no solo para la organización sino para los colaboradores que participan activamente de esta, para esto hay que generar un compromiso entre los involucrados para así garantizar el éxito de su aplicación y un mejoramiento en la calidad de sus trabajos.

En un sentido práctico se justifica porque al determinar los objetivos y planes de acción, este tipo de estrategias permitirán establecer el diagnóstico actual de la gestión logística y además de ello permitirá mejorarlo.

Y en sentido económico el realizar el diagnóstico y establecer la metodología kaizen puede ser un desafío complejo, pero al hacerlo reducimos la incertidumbre y los errores que se nos presentaran en el camino, por lo tanto, minimizamos los costos existentes.

A continuación se detalla el objetivo general; Proponer el método Kaizen para orientar la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018; asimismo los objetivos específicos; Determinar los procesos para la clasificación adecuada en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018; Analizar los procesos para tener el orden adecuado en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018; Identificar los procesos para mantener la limpieza en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018; Establecer los procesos para mejorar el control de la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018; Establecer los procesos para la mejora continua (disciplina) en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018, Analizar la distribución de los materiales en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018; Determinar el abastecimiento de los materiales en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

A continuación, se detallan tipo y diseño de investigación; Esta investigación es de tipo cuantitativa tiene un diseño descriptivo, debido a que es un análisis de los procesos que en esta institución y área se realizan, para ello se utilizaron el análisis documental para poder recolectar los pasos de los procesos que se efectúan, la guía de observación que se utiliza para ver las falencias existentes en cada proceso y la entrevista para poder complementar todo lo explicado. Además, este tipo de investigación tiene como objetivo conocer conyunturas y actitudes existentes a través de una caracterización de lo estudiado. De acuerdo al diseño es la planificación de la investigación y determina el alcance y complejidad de ella, es decir el nivel alcanzado se orienta a través del diseño, para muchos autores el diseño descriptivo es la base de la investigación y de ella surgen las demás; en el diseño descriptivo se emplea deducciones y se recopila información para analizarla, categorizarla y así proponer mejoras y nuevos conocimientos. (Fernández, Hernández & Baptista, 2014).

### **2.2 Las variables y operacionalización.**

Método Kaizen: el kaizen es una filosofía enfocada a las personas, todas ellas deben sentirse en óptimas condiciones en su trabajo para tener niveles de eficiencia adecuados optimizando los recursos. (Navarrete, 2014).

Gestión Logística: Es como la gestión del flujo de materias primas, productos, servicios e información a lo largo de toda la cadena de suministro de un producto o servicio. En una definición informal se puede entender la logística como la gestión de todas las operaciones que buscan garantizar la disponibilidad de un determinado elemento (producto, servicio, información) en tiempo y forma óptimos. Generalmente se esboza en forma de estrategia corporativa es decir, para el grueso de la compañía y busca optimizar el uso de los recursos, tomando como referencia los principios de productividad, rendimiento e integración. (López, (2012) citado por Ortiz (2017).

### 2.2.1 Operacionalización de variables:

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Definición Operacional	indicadores
<b>Método Kaizen</b>	El kaizen es una filosofía enfocada a las personas, todas ellas deben sentirse en óptimas condiciones en su trabajo para tener niveles de eficiencia adecuados optimizando los recursos. (Navarrete, 2014)	Seiri (Clasificación)	La dimensión Seiri se evaluó con los indicadores de archivos documentales, Identificación de área, materiales clasificados y materiales obsoletos utilizando una guía observación de las áreas del trabajo de personal de la sección logística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivos documentales</li> <li>• Identificación de áreas</li> <li>• Materiales clasificados</li> <li>• Materiales obsoletos</li> </ul>
		Seiton (Ordenar)	La dimensión Seiton se evaluó con los indicadores material almacenado, tiempo de búsqueda de documentación, señalización de los ambientes y ubicación de máquinas y equipos utilizando una guía observación de las áreas del trabajo de personal de la sección logística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material almacenado</li> <li>• Tiempo de búsqueda de documentación</li> <li>• Señalización de los ambientes</li> <li>• Ubicación de máquinas y equipos</li> </ul>
		Seiso (Limpieza)	La dimensión Seiso se evaluó con los indicadores conservación de alimentos, grado de limpieza de las áreas, grado de limpieza de utensilios y herramientas y grado de limpieza de material y equipos, utilizando una guía observación de las áreas del trabajo de personal de la sección logística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservación de alimentos</li> <li>• Grado de limpieza de las áreas</li> <li>• Grado de limpieza de utensilios y herramientas</li> <li>• Grado de limpieza de material y equipos</li> </ul>

		Seiketsu (Control, vigilancia)	La dimensión Seiketsu se evaluó con los indicadores en el ingreso y recepción, en la salida y despacho, documentación e Inventarios físicos utilizando una guía observación de las áreas del trabajo de personal de la sección logística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el ingreso y recepción</li> <li>• En la salida y despacho</li> <li>• Documentación</li> <li>• Inventarios físicos</li> </ul>
		Shitsuke (Disciplina)	La dimensión Shitsuke se evaluó con los indicadores, programación de turno, estandarización procesos, capacitación y entrenamiento, uso de vestimenta de trabajo utilizando una guía observación de las áreas del trabajo de personal de la sección logística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación de turnos</li> <li>• Estandarización procesos</li> <li>• Capacitación y entrenamiento</li> <li>• Uso de vestimenta de trabajo</li> </ul>

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Gestión Logística</b>	Gestión Logística: Es como la gestión del flujo de materias primas, productos, servicios e información a lo largo de toda la cadena de suministro de un producto o servicio. En una definición informal se puede entender la logística como la gestión de todas las operaciones que buscan	Distribución	La dimensión distribución se evaluó con los indicadores de Servicio al cliente, transporte, almacenamiento mediante una entrevista al jefe de la sección logística.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Transporte.</li> <li>• Almacenamiento.</li> </ul>



	<p>garantizar la disponibilidad de un determinado elemento (producto, servicio, información) en tiempo y forma óptimos. Generalmente se esboza en forma de estrategia corporativa es decir, para el grueso de la compañía y busca optimizar el uso de los recursos, tomando como referencia los principios de productividad, rendimiento e integración. (López, (2012) citado por Ortiz (2017).</p>	<p>Abastecimiento</p>	<p>La dimensión abastecimiento se evaluó con los indicadores Inventarios, compras, Información mediante una entrevista al jefe de la sección logística y una ficha de análisis documental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios.</li> <li>• Compras.</li> <li>• Información.</li> </ul>
--	---	-----------------------	--	--

### **2.3. Población, muestra y muestreo**

La población estuvo determinada por el personal la Sección logística y el Órgano Encargado de Contrataciones (OEC) del área compuesta por 15 personas, además al ser un estudio de procesos se tomó en cuenta todos los procesos que se realizan en el área logística de la institución, teniendo en cuenta que un proceso es un conjunto de operaciones frecuentes orientadas hacia la consecución de un objetivo. Por tratarse de una población pequeña se trabajó con su totalidad no siendo necesaria la obtención de una muestra. La entrevista se realizó al jefe de la sección logística.

### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

#### **2.4.1 Técnicas**

A continuación, se detalla las técnicas e instrumentos de recolección de datos; Las técnicas que se utilizaron fueron la observación, el análisis documental y la entrevista a través de la cual se obtuvieron los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la investigación. Este es uno de los métodos más utilizados para la investigación, ya que permitió obtener información de fuentes primarias;

#### **2.4.2 Instrumentos**

Los instrumentos de recolección de datos se anexan al presente proyecto de investigación.

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>SUJETO DE ESTUDIO</b>
Observación	Guía de observación	Procesos
Análisis documental	Guía de análisis documental	Procesos
Entrevistas	Guía de entrevistas	Encargado del área logística

#### **2.4.3 Validez**

La validez de los instrumentos fue calificada por tres expertos en la materia quienes emitieron su juicio respecto a la claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, consistencia, coherencia y metodología utilizada.

## **2.5. Procedimiento**

Dentro del procedimiento para poder alcanzar los objetivos primero se analizó la aplicación del método Kaizen, luego se hará una caracterización del área logística y finalmente se estableció una pequeña propuesta en base a todo lo encontrado.

## **2.6. Método de análisis de información**

Se analizó la información de acuerdo a lo establecido con la recolección de datos mediante el análisis documental, la aplicación de entrevista y la guía de observación, todo ello se esquematizó utilizando la plataforma de office y específicamente el programa Excel con el cual se elaboraron las tablas de frecuencia y porcentajes que se muestran en los resultados.

## **2.7. Aspectos éticos**

Finalmente se debe indicar que en el desarrollo de la investigación se tuvo en cuenta los principios éticos respecto a mantener el anonimato la identidad de los usuarios entrevistados; asimismo, se conservó la confidencialidad de la información.

Durante la aplicación del instrumento se les brindó toda la información referente a los fines y objetivos de la encuesta aplicada, respetando su derecho y libertad de colaboración del presente estudio.

### III. RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados de la aplicación de la guía de observación a las 15 áreas que guardan relación directa con la gestión logística del Cuartel General del Ejército en Sullana y cuya calificación ha sido considerada en tres niveles: (D) deficiente, es decir, representa un obstáculo para la gestión logística del cuartel; (R) regular, es necesario realizar mejoras urgentes o en el corto plazo se volverá deficiente y (B) bueno, o sea, es conforme y contribuye con una buena gestión logística en el cuartel.

#### 3.1 Identificación de los procesos para la clasificación adecuada en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana.

Según los datos obtenidos mediante la guía de observación respecto a los distintos aspectos que conciernen a los procedimientos de clasificación en el cuartel se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 1. Evaluación de los procedimientos de clasificación en el Cuartel General**

<i>Aspecto observado</i>	<b>D</b>	<b>R</b>	<b>B</b>
La documentación se encuentra debidamente clasificada en archivos independientes.	9	4	2
Las distintas áreas se encuentran correctamente identificadas	0	15	0
Los materiales se encuentran debidamente clasificados según su importancia	0	15	0
Disposición de materiales y equipos obsoletos e inservibles	0	15	0
<b>Total</b>	<b>15%</b>	<b>82%</b>	<b>3%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

De lo observado se desprende que los procedimientos de clasificación son regulares, como pudo comprobarse en el 82% de las observaciones y en un 13% resultaron deficientes, siendo la clasificación de los documentos el aspecto con mayor deficiencia. Respecto a los materiales únicamente se clasifican apropiadamente lo que corresponde a armamento y municiones, ocurriendo todo lo contrario con los alimentos, material de oficina, materiales de limpieza, etc.

### 3.2. Identificación de los procesos para tener el orden adecuado en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana

Las observaciones de los diferentes aspectos relacionados con el orden de los distintos puestos de trabajo del cuartel dieron los siguientes resultados:

**Tabla 2. Evaluación del orden observado en el Cuartel General**

<i>Aspecto observado</i>	<b>D</b>	<b>R</b>	<b>B</b>
Orden de los materiales almacenados	2	13	0
Rapidez en la búsqueda de documentación requerida	3	12	0
Existe una correcta señalización dentro de los ambientes.	1	14	0
Ubicación de máquinas y equipos	1	9	5
<b>Total</b>	<b>12%</b>	<b>80%</b>	<b>8%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Respecto al orden observado se puede apreciar que en el 80% de las observaciones dicho aspecto resultó solamente regular y en otro 12% de las observaciones ha sido calificado como deficiente. La falta de espacio y mobiliario que permita ordenar adecuadamente la abundante documentación con que se cuenta en el cuartel hace de este aspecto el más crítico y que presenta las mayores deficiencias, pues atenta contra la rapidez y velocidad de una adecuada gestión logística. El otro aspecto preocupante es la falta de orden de los materiales almacenados, pues no se han etiquetado e identificado correctamente, ni se ha establecido un lugar adecuado para cada uno de ellos, lo que dificulta su ubicación y ocasiona pérdidas por deterioro o caducidad.

### 3.3. Identificación de los procesos para mantener la limpieza de la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana

Las observaciones de los diferentes aspectos relacionados con la limpieza de los distintos puestos de trabajo del cuartel dieron los siguientes resultados:

**Tabla 3. Evaluación de la limpieza observada en el Cuartel General**

<i>Aspecto observado</i>	<b>D</b>	<b>R</b>	<b>B</b>
Conservación de alimentos perecibles	1	14	0
Limpieza de las áreas de trabajo	0	14	1
Limpieza los utensilios y herramientas	1	14	0
Mantenimiento y limpieza material y equipos	2	13	0
<b>Total</b>	<b>7%</b>	<b>91%</b>	<b>2%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

En el 91% de las observaciones realizadas la limpieza es calificada como regular y en un 7% de las observaciones la calificaron como deficiente. Se pudo observar que el aspecto que presenta mayor deficiencia corresponde al mantenimiento y limpieza de los materiales y equipos, donde resulta evidente que las labores de mantenimiento se encuentran descuidados, como por ejemplo el de la flota vehicular. También se pudo observar que existe una marcada tendencia a mantener especialmente limpias las zonas visibles del cuartel, sin embargo, no se concede la misma importancia a las demás áreas.

### **3.4. Identificación de los procesos para mejorar el control de la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana**

Las observaciones de los diferentes aspectos relacionados con el control en las distintas áreas del cuartel dieron los siguientes resultados:

**Tabla 4. Evaluación del control observado en el Cuartel General**

<i>Aspecto observado</i>	<b>D</b>	<b>R</b>	<b>B</b>
Control de la recepción de material y equipos	0	15	0
Control de salida de despacho de material	0	15	0
Documentación que sustenta los movimiento de material	1	14	0
Realización de inventarios físicos	0	0	15
<b>Total</b>	<b>2%</b>	<b>73%</b>	<b>25%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

El 73% de las observaciones realizadas respecto a los distintos aspectos relacionados con el control de la gestión logística en el cuartel, fueron calificadas como regulares y un 2% como deficientes. A ello contribuye que gran parte de los controles que se realizan se hacen de manera manual y no existe un procedimiento estandarizado, de tal manera que cada quien lo realiza como lo considera más conveniente. Únicamente en lo referido a la realización de inventarios físicos, como se puede apreciar en la tabla, todas las áreas fueron calificadas como bueno, debido a que es el único proceso que está claramente definido y programado.

### 3.5. Identificación de los procesos para la mejora continua (disciplina) en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana

Las observaciones de los diferentes aspectos relacionados con la implantación de la mejora continua en las distintas áreas de trabajo de la gestión logística del cuartel dieron los siguientes resultados:

**Tabla 5. Evaluación de la implantación de la mejora continúa observada en el Cuartel General**

<b>Aspecto observado</b>	<b>D</b>	<b>R</b>	<b>B</b>
Programación de turnos	0	11	4
Estandarización de procedimientos	1	14	0
Capacitación y entrenamiento	6	9	0
Uso de vestimenta de trabajo	4	11	0
<b>Total</b>	<b>18%</b>	<b>75%</b>	<b>7%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Las observaciones realizadas arrojaron que en el 75% de los casos merecieron una calificación solamente de regular y en otro 18% de las observaciones de deficiente. El aspecto que acumula las mayores deficiencias corresponde a las deficiencias en cuanto a capacitación y entrenamiento, lo cual se debería considerar dada la elevada rotación del personal de tropa, cuya permanencia en el cuartel es de uno a dos años.

Se hace necesario estandarizar los procesos, pues no existen directivas claras al respecto que puedan trascender en el tiempo y que no dependan de la persona que está a cargo en determinado momento. Además, es necesario realizar programaciones de turnos, no solamente para realizar guardias de vigilancia, sino para tareas como la limpieza y mantenimiento. Finalmente, otro aspecto preocupante son las deficiencias en el abastecimiento de ropa e implementos de seguridad al personal, pues no existe un plan de renovación y si bien es cierto se les hace entrega en una oportunidad luego no se realiza un seguimiento adecuado de su uso y conservación.

### 3.6 Análisis de la distribución de materiales en el cuartel general del Ejército

Luego de realizar un análisis de la distribución en el cuartel general del Ejército Peruano- Sullana, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Los materiales que comprende la tarea de distribución a las unidades y pequeñas unidades de la 1ra Brigada de Caballería, abarca los siguientes ítems:

**Tabla 6. Principales materiales distribuidos por la sección logística**

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Unidades</b>
Hoja bond A-4	500	millares
Archivadores	100	unidad
Tintas para impresoras	200	unidad
Folder manila A-4	1000	unidad
Sobres manila A-4	1000	unidad
Lejía	1000	unidad
Detergente	700	kilos
Ambientador	50	unidad
Cera	400	unidad
Escobilla	100	unidad
Recogedor	100	unidad
Papelera	100	unidad
Papel higiene	1500	unidad

**Fuente: Elaboración propia**

Como puede apreciarse los materiales que se distribuyen corresponden generalmente a útiles de oficina y material de limpieza la que se realiza de manera mensual. El auxiliar logístico de cada unidad y pequeña unidad se acerca a recepcionar los materiales que le corresponde de acuerdo a sus hojas de trabajo presentadas en el año anterior, donde se detalla las cantidades que se le deben entregar. Esta misma hoja sirve como elemento de control de los ítems despachados y de los que quedan pendientes por no tener el stock suficiente.



En la siguiente tabla se muestra la distribución de los alimentos:

**Tabla 7. Principales alimentos distribuidos en el cuartel**

<b>Alimentos</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Unidades</b>
Pollo	1000	kilos
Carne	1000	kilos
Pescado	1000	kilos
Arroz	18,000	kilos
Azúcar	9000	kilos
Sal domestica	7,159	kilos
Fideo	6,225	kilos
Sémola de trigo	4,669	kilos
Hojuela de avena precocidad	4,669	kilos
Te negro	933	kilos
Mermelada de fruta	400	kilos
Leche evaporada Entera	24,901	kilos
Verduras	39,950	kilos
Frutas	39,950	kilos
Aceite	1200	litros
Condimentos	1000	kilos

**Fuente: Elaboración propia**

Los alimentos que se muestran en la tabla anterior tienen una distribución semanal generalmente los días sábados, es realizada por el escuadrón de intendencia N° 51, de acuerdo al requerimiento anual por esta unidad, el servicio que se brinda no es el óptimo debido a las precarias condiciones de almacenamiento, sobre todo en lo que respecta a alimentos que requieren refrigeración.

En la siguiente tabla se muestra la distribución de la vestimenta:

**Tabla 8. Principales vestimentas en el cuartel**

<b>Vestimenta</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Unidades</b>
Digitalizado camuflado	1000	unidad
Polo digitalizado	1000	unidad
Birrete	1000	unidad
Boséis	1000	unidad
Ropa de deporte	1000	unidad
Polo de deporte	1000	unidad
Zapatillas	1000	unidad
Ropa interior	1000	unidad
Medias	1000	unidad

**Fuente: Elaboración propia**

La distribución de estos ítems se realiza una vez por año y está a cargo del escuadrón de intendencia N° 51 y recepcionados por los auxiliares logísticos de cada unidad y pequeña unidad.

La flota de transporte está conformada por los siguientes vehículos:

**Tabla 09. Principales vehículos en el cuartel**

<b>Descripción del vehículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Antigüedad</b>
Camión Dong Feng 4x4	3	25 años
Camión Dong Feng 6x6	6	26 años
Camión Man 5 Tn	22	2 años
Camión Man 10 Tn	1	2 años
Camión Man 20 Tn	3	2 años
Camión cisterna	1	2 años
Camioneta Nissan Frontier	4	15 años
Automóvil Nissan Almera	2	20 años

**Fuente: Elaboración propia**

Como se puede apreciar más del 50% de la flota tiene una antigüedad superior a los 15 años y el otro 50% son vehículos relativamente nuevos.

Sobre el almacenamiento el área logística mantiene control aproximadamente sobre 46 ítems y el tiempo promedio de los despachos es de 2 días en materiales y de máximo un día cuando se trata de alimentos. Se pudo observar que el almacenamiento no es el óptimo por falta espacio disponible y equipamiento adecuado.

### **3.7. Análisis del abastecimiento en el cuartel general del Ejército Peruano- Sullana**

Por tratarse de una entidad bajo el régimen de contrataciones del estado le compete todos los procedimientos especificados de la Ley de contrataciones del estado supervisadas por el OSCE (Organismo supervisor de contrataciones del estado). En virtud de ello el área de intendencia consolida los requerimientos de todas las unidades y pequeñas unidades en el presupuesto anual. El Órgano encargado de contrataciones (OEC) es el que realiza los procesos de selección y otorga la buena pro. La tabla que se muestra a continuación detalla los principales actuales de la institución.

**Tabla 10. Principales proveedores del cuartel general**

<b>Proveedores</b>	<b>Lugar</b>	<b>Tipo de material</b>
Mayra Ortiz Franchesca	Lima	Alimentos para el personal de Tropa
Corpaber	Lima	Vestimenta del personal de tropa
Krisma	Sullana	Material de oficina
RGH Group	Sullana	Material del limpieza

**Fuente: Elaboración propia**

Los proveedores mencionados corresponden a los ganadores de las últimas licitaciones públicas, adjudicaciones simplificadas y subasta inversa electrónica, que en el último año representan compran por S/. 2, 876,146.94.

Respecto a los inventarios esto se realiza en forma anual habiéndose realizado el último de ellos el 31 de noviembre del 2018.

## **IV. DISCUSIÓN**

### **4.1. Discusión de resultados**

Respecto al objetivo específico 1, referido a determinar los procesos para una adecuada clasificación en la gestión logística del cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018 de acuerdo a las directivas vigentes son: Liderazgo, Planificación operativa, Control interno y evaluación, negociado de comunicaciones, negociado de ingeniería, negociado de intendencia, negociado de Material de Guerra, negociado de Transportes, negociado de Veterinaria, Trámite aduanero, Control patrimonial, Seguros, Proyectos de inversión y Soporte administrativo y ello presenta similitudes en lo presentado por Navarrete (2014) en su análisis del método kaizen en un taller automotriz, encontró que el método influyó favorablemente en el desempeño laboral de los nuevos empleados, por ello su aplicación permanente, debe mantenerse en toda la organización y en cada una de las áreas correspondientes, permitiendo así que los trabajadores tengan procesos y productos de calidad. Y ello está fundamentado en la teoría de Deming, citado por Álvarez y Carrera, (2017) Kaizen está arraigado en las organizaciones, el cual se utiliza el para establecer mejoras continuas. Mediante esta herramienta se aumenta la calidad de todas las actividades de una empresa, y elimina las actividades que no generan valor.

Rosas (2014), se refiere a la clasificación como la operación consistente en separar las cosas necesarias de las innecesarias, inclusive llegando a descartar las que ya no representan ninguna utilidad y que más bien consumen espacio y trabajo de almacenamiento. En ese sentido los resultados de la investigación muestran que los procesos de clasificación en el cuartel general, tienen serias deficiencias debido a que los materiales no se clasifican apropiadamente, salvó aquello de uso militar como el armamento y las municiones.

Respecto al objetivo específico 2, referido analizar los procesos para tener el orden adecuado en la gestión logística del cuartel general, es necesario señalar que existen procedimientos estipulados en los reglamentos internos de la institución ello de acuerdo a los negociados (áreas / dependencias existentes) y se ha planteado los flujogramas de operaciones correspondientes para poder esquematizar el orden y ello se asemeja a lo

expuesto por Álvarez y Carrera, (2017) quienes al analizar el método kaizen en un taller automotriz, concluyeron que era posible deducir que el problema principal que surge en el servicio postventa del estudio de caso se resume en la desorganización de las actividades realizadas por el personal desde la etapa de ingreso hasta la salida de vehículos, lo que pone de manifiesto una completa falta de orden. Al respecto Rosas (2014), señala que el orden es fundamental para conseguir lo que necesitamos en forma rápida y que para ello los materiales y maquinas deben estar en un lugar exclusivo y único. Los resultados muestran que el orden también representan un problema en el cuartel general de Ejército por cuanto muchos materiales carecen de identificación lo que dificulta su ubicación, produciéndose pérdidas por deterioro y caducidad.

Respecto al objetivo específico 3, referido a identificar los procesos para mantener la limpieza en la gestión logística del cuartel general del Ejército Peruano en Sullana, los resultados de la investigación arrojaron que la limpieza en el cuartel general fue calificada de regular pues se evidencio deficiencias en lo correspondiente a el mantenimiento de los materiales y equipos como por ejemplo la flota vehicular. Esto es similar a lo encontrado por Távara (2014), al buscar mejorar el almacén para optimizar la gestión logística en una empresa comercial quien luego de su análisis concluye que la falta de espacio y de factores como la iluminación y ventilación no permite una buena conservación de los materiales. La investigación muestra que las principales deficiencias se encuentran en el almacenamiento de los alimentos perecibles que no garantiza una buena conservación de los mismos, pero además también queda por mejorar la limpieza de las áreas de trabajo tanto internas como externas. Rosas (2014) al referirse a la limpieza señala que es un aspecto que necesariamente deben cumplir todos los miembros de la organización y que requiere que cada cosa tenga un lugar asignado y que la limpieza de los ambientes debe quedar bajo la responsabilidad de alguno de los miembros de la organización. El estudio realizado también muestra como aspectos por mejorar la limpieza de utensilios y herramientas así como el mantenimiento de los materiales y equipos con los que cuenta el cuartel general, donde si bien es cierto los mantenimientos se programan de acuerdo a un rol, muchas veces no se cumplen por falta de los insumos necesarios para realizarlo de una manera conveniente. Una adecuada gestión logística requiere del compromiso de todos los miembros de la organización y en el caso del cuartel general este compromiso abarca a los jefes de sección, personal militar, personal auxiliar y personal civil.

Respecto al objetivo específico 4, referido a establecer los procesos para mejorar el control de la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano en Sullana, los resultados muestran únicamente un desempeño regular en los aspectos relacionados con la recepción de materiales y equipos, la salida de materiales despachados y la documentación que sustenta todos los movimientos de material. Al respecto Alvares (2018) al analizar la aplicación de la teoría de kaizen en una empresa constructora de Huancayo, encontró que el control logístico permitirá un mayor orden en todos los procesos y su implementación resultaba favorable para la empresa. El estudio realizado evidencia que lo precario del control se debe a que este se realiza mayoritariamente de manera manual ante la usencia de aparatos y equipos informáticos que lo faciliten. Además al no existir procedimientos establecidos o estandarizados dicho control es realizado de acuerdo al criterio de quien lo tiene a cargo en un determinado momento, siguiendo los métodos que considera más conveniente, sin embargo Rosas (2014) señala que la estandarización contribuye a la mejora continua de la organización pues una vez que los procedimientos han sido normados se disminuyen su variabilidad y por lo tanto se mejora su calidad. Uno de los aspectos positivos encontrados en la investigación es el relativo a la ejecución de los inventarios físicos donde el 100 % de las observaciones lo calificaron como bueno y esto se debe a que es uno de los pocos procesos donde su ejecución debidamente programada y claramente definida. En el cuartel general urge diseñar y estandarizar procesos tales como la recepción y despacho de los materiales, el ingreso y salida de los equipos con que cuenta el cuartel, el mantenimiento preventivo de la maquinaria y equipos, la generación de reportes e informes sobre la situación mensual y operatividad, así como todos los procesos referidos al almacenamiento y conservación de materiales y productos.

Respecto al objetivo específico 5, referido a establecer los procesos para la mejora continua de la gestión logística del cuartel general del Ejército de Sullana, los resultados de la investigación arrojaron únicamente en el 7% de las observaciones se evidencio la aplicación de instrumentos de mejora continua pero resulto el aspecto con mayores deficiencias entre los cinco que fueron analizados al obtener un 18% de las observaciones con una calificación de deficiente. Rosas (2014) al referirse a la mejora continúan señala que solamente se puede conseguir mediante la disciplina y el compromiso de todos. Además recalca que esto no es posible sino se establecen paralelamente sanciones para

las personas que no logren alinearse con tales objetivos. Por su naturaleza de índole militar esta debería constituirse en la principal fortaleza dentro del cuartel general, sin embargo resulta muy difícil generar en sus miembros hábitos permanentes por cuanto la mayor parte está conformada por personal de tropa cuya permanencia máxima del cuartel es de 2 años. Por este motivo cualquier mejora en este aspecto necesariamente debe ir acompañada de un esfuerzo por mejorar su formación y entrenamiento que permita rápidamente romper los malos hábitos del pasado poniendo en práctica los nuevos hábitos. Parra (2017) al elaborar su propuesta de kaizen para mejorar la productividad del personal en una compañía de servicios postales en Chiclayo llegó a la conclusión que la mejora continua de los procesos era un factor clave para incrementar la productividad del personal mejorando los niveles de eficiencia en el logro de los objetivos. En efecto, la investigación realizada demuestra que para mejorar la gestión logística en el cuartel general del Ejército de Sullana, es necesario que quienes se encuentran al mando orienten sus esfuerzos a la mejora continua de todos sus procesos ya sea estableciendo más eficientes programaciones de turno, simplificando y estandarizando los procedimientos, implementando medidas de prevención para la seguridad del personal y evaluando constantemente los resultados de lo planificado versus lo ejecutado para detectar errores o fallas que se puedan estar cometiendo y poder tomar las medidas correctivas y preventivas necesarias y oportunas.

Respecto al objetivo específico 6, referido analizar la distribución de materiales en el cuartel general en el Ejército de Sullana, se pudo determinar que el cuartel general de la 1ra Brigada de Caballería funciona como un centro de distribución de materiales a las distintas unidades y pequeñas unidades que bajo su jurisdicción. Zuluaga (2012) señala que la distribución es una de los componentes más importantes en la gestión logística de cualquier organización y que de la forma métodos que se implementen en la entrega de productos dependerá el nivel de servicio que la identidad es capaz de ofrecer. En el caso estudiado el cuartel general brinda el servicio de distribución a todas esas unidades y pequeñas unidades que reciben distintos materiales tales como útiles de oficina y material de limpieza de manera mensual y alimentos de todo tipo generalmente durante los días sábados y que como toda organización debe cuidar que en estos procesos no se produzcan pérdidas ni deterioros de tales materiales o productos. Urday y Cebreros (2017) en su estudio sobre la influencia de la logística en la competitividad concluye que la

distribución es un aspecto vital para las organizaciones pues compromete el nivel de servicio con que los clientes son atendidos. En el caso estudiado se trata de clientes internos más no externos y el nivel de servicio que el cuartel general brinda depende en gran medida de la forma como se almacenan los más de 46 ítems que deben ser distribuidos tratando de optimizar el tiempo situación que se contrapone con la falta de espacio y equipamiento adecuado.

Respecto al objetivo específico 7, referido determinar el abastecimiento de los materiales en el cuartel general del Ejército Peruano de Sullana, se pudo comprobar que la institución se ajusta a las normas establecidas en la Ley de Contrataciones del estado y supervisadas OSCE. El proceso se inicia mediante la formulación de los requerimientos de todas las unidades y pequeñas unidades los cuales se consolidan y una vez aprobados se procede a realizar los procesos de selección mediante concurso público. Antioquia (2016) reconoce que el abastecimiento es fundamental en la gestión logística porque es donde nace el flujo de los materiales que se adquieren de los proveedores mientras que Zuluaga (2012) señala que dicho abastecimiento debe obedecer a una planificación adecuada. En el estudio realizado se evidencio que la institución se acoge estrictamente a las directivas que rigen la formulación del presupuesto anual de todas las instituciones públicas del país y más bien centra su atención en mantener relaciones de cooperación y buen entendimiento con sus proveedores de alimentos, vestimenta, material de oficina y limpieza quienes se encuentran no solamente en Sullana sino también en la ciudad de Lima, las compras realizadas por el cuartel general en el último año bordearon los tres millones de soles lo que hace necesario mantener un control estricto en tales procesos de abastecimiento.

Respecto al objetivo general, referido proponer el método kaizen para orientar la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano de Sullana, los autores como Alvares (2018) mencionan que el método kaizen está dirigido a la mejora continua de todas las tareas, sistemas, procesos y funciones dentro de las organizaciones y que incluso se puede adoptar de manera formal o informal. La investigación demostró la existencia de varios puntos débiles dentro de la gestión logística del cuartel general del Ejército en Sullana, entre los cuales los más importantes son los referidos al escaso control formal que se realiza ya que se detectó que muchos de los controles se llevan informalmente en



cuadernos u hojas careciendo de un formato específico y de uso general. El otro aspecto preocupante es el referido a la falta de procedimientos estandarizados en las tareas que se realizan habitualmente en el cuartel general y que están relacionadas con el abastecimiento, almacenamiento, y distribución de los materiales a las diferentes unidades y pequeñas unidades que dependen de él. Por esta razón luego del análisis efectuado se llega al convencimiento que la aplicación del método kaizen es el medio más adecuado para orientar la gestión logística pero requiere del compromiso de todo el personal del cuartel general sin distinción de rango que posean.

## V. CONCLUSIONES

1. Los procedimientos de clasificación de los materiales dentro cuartel general del Ejército Peruano en Sullana, puede calificarse en base a las observaciones efectuadas como regulares siendo sus principales falencias las referidas al tratamiento y archivo de la documentación, la identificación de las distintas áreas involucradas en el proceso logístico así como la disposición final de los equipos obsoletos e inservibles.
2. La investigación evidencia que es necesario implementar mejoras en el orden observado en los distintos puestos de trabajo especialmente en el que se mantiene en los almacenes donde la falta de orden no permite mejorar los tiempos de atención durante la distribución de los materiales y alimentos.
3. La limpieza de los ambientes, utensilios, herramientas y equipos tampoco es eficiente debido a que se encuentra a cargo de personal de tropa sin una debida preparación y con frecuencia no se cuenta con los implementos necesarios para un trabajo efectivo.
4. La mayor parte de los controles de la gestión logística se realiza sin un apoyo informático realizándose de manera manual, sin establecimiento de procedimientos socializados por todo personal del cuartel, lo que dificultad la trazabilidad de las operaciones logísticas.
5. Tampoco se han establecidos métodos para la mejora continua en los proceso de gestión logística del cuartel lo que se evidencia por la ausencia de planes de mejora de corto y largo plazo, así como medidas disciplinarias con la finalidad de crear buenos hábitos en el manejo logístico de los materiales.
6. La importancia logística del cuartel general radica en que opera como un verdadero centro de distribución de materiales y productos a diez unidades y pequeñas unidades comprendidas bajo su mando, a quienes distribuye material de oficina, limpieza, alimentos y vestimenta con distinta periodicidad.
7. El abastecimiento en el cuartel general se realiza de acuerdo a lo estipulado

por la Ley de Contrataciones del estado que norma todos sus ámbitos desde la formulación de los requerimientos para el presupuesto anual hasta la realización de los procesos de selección y otorgamiento de la buena pro.

8. La implementación del método kaizen permitirá orientar la gestión logística en el cuartel general en la medida que se logre el compromiso de todo el personal que labora en sus instalaciones y se establezcan procedimientos claros en cada una de sus áreas reduciendo al mínimo el libre albedrío.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- ✓ Se debe establecer dentro del área de gestión logística, una sección dedicada exclusivamente al control de calidad tanto de los materiales e insumos que se reciben en el almacén, así como de verificar el cumplimiento de los procedimientos de acuerdo a los estándares establecidos.
- ✓ Es necesario la contratación de personal que tenga el perfil necesario para cada uno de los puestos relacionados con la gestión logística del cuartel, es decir, con suficiente conocimiento y experiencia en logística y capacitar al personal con que se cuenta en técnicas de almacenamiento y distribución de materiales de diverso tipo.
- ✓ Se debe priorizar en el presupuesto anual los requerimientos de materiales que garanticen que las máquinas y equipos se encuentren en óptimas condiciones de operatividad, para lo cual debe planificarse cuidadosamente dicho presupuesto.
- ✓ Se debe realizar una campaña de sensibilización y difusión entre todo el personal de la metodología Kaizen que se propone en esta investigación con la finalidad de ir concientizando al personal en las bondades de su aplicación. Deberá comenzarse por los oficiales para luego continuar con el resto de personal.
- ✓ Finalmente se debe establecer, normar y realizar los procesos de gestión logística para adecuarlos a la mejora propuesta y conseguir el incremento de la eficiencia de la institución.

## **VII. PROPUESTA**

### **1. Introducción**

El proceso de mejora continua es una cultura que todos los colaboradores deben tener en su pensamiento, ello para poder reconocer las oportunidades para mejorar y ponerlas en práctica con la finalidad de que se concreten acciones que repercutan en mejores procesos y que redunde en mejorar el servicio. El método Kaizen mejora la calidad de los servicios, debido a que ayuda a reducir los costos, genera mejores métodos de trabajo y hace que se cumplan con los objetivos institucionales de forma oportuna disminuyendo los tiempos de trabajo de todo el proceso.

En la presente investigación se analizó la gestión logística del cuartel general del ejército peruano – Sullana, en la cual se encontraron serias deficiencias que afectan la operatividad de los servicios que brinda, razón por la cual se genera la propuesta que se detalla a continuación.

### **2. Objetivos**

#### **2.1. Objetivo general**

Aplicar la metodología Kaizen en la gestión logística del cuartel general del Ejército Peruano – Sullana.

#### **2.2. Objetivos específicos**

- Realizar una correcta clasificación de los materiales y documentación utilizados en el cuartel general del ejército
- Mejorar el orden y limpieza en el almacenamiento de los materiales e insumos utilizados en el cuartel general del ejército
- Diseñar métodos eficientes de control para la gestión logística en el cuartel general del ejército

### **3. Justificación**

Los resultados de la presente investigación arrojan que la gestión logística en el cuartel general del ejército – Sullana, tiene serias deficiencias que deben ser superadas porque están afectando su operatividad, ante la ausencia de procedimientos estandarizados que sean sostenibles y se mantengan en el tiempo.

La propuesta que se desarrolla a continuación permitirá que en el cuartel exista un mejor control sobre los materiales e insumos que se utilizan en el cuartel, establecer procedimientos para mantener el orden y la limpieza en cada una de sus áreas, así como la implementación de procedimientos estandarizados para el abastecimiento, mantenimiento, supervisión del orden y limpieza y control patrimonial en el cuartel general del ejército de Sullana.

### **4. Evaluación de factores internos y externos**

A continuación se evalúa los factores favorables y desfavorables en el cuartel general desde el punto de vista de su gestión logística con la finalidad de detectar las debilidades que se deben superar así como desarrollar acciones que permitan mitigar las amenazas que le podrían afectar.

## 5. Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>MATRIZ FODA</b>	F1. Estructura orgánica bien definida F2. Buen manejo del material de municiones y explosivos F3. Presupuesto anual asegurado F4. Personal con alta moral	D1. Elevada rotación del personal D2. No existen procedimientos estandarizados D3. Falta de personal especializado en logística D4. Flota vehicular antigua D5. Deficiente control de sus activos
<b>OPORTUNIDADES</b>		
O1. Alianzas con instituciones públicas y privadas O2. Programas del estado en desarrollo de capacidades del personal O3. Servicio militar obligatorio O4. Priorización de la mejora de su capacidad operativa por parte del Estado	F1, F4, O2: Diseño de un programa para el mantenimiento del orden y limpieza en el cuartel	D2, D5, O4: Elaboración de programa de control patrimonial en el cuartel
<b>AMENAZAS</b>		
A1. Conflictos bélicos con países limítrofes A2. Globalización del terrorismo y narcotráfico A3. Fenómenos climatológicos A4. Inestabilidad económica del país A5. Cambio de políticas en el Ministerio de Defensa	F4, A4, A5: Revisión de los procedimientos para la contratación de bienes y servicios para el cuartel.	D2,D4, A5: Diseño de un plan de mantenimiento para la maquinaria y equipos del cuartel

## 6. Análisis del entorno

### 6.1. Político

En lo político el cuartel general del ejército de Sullana, es una organización dependiente del Ministerio de Defensa, que depende del Poder Ejecutivo, actualmente a cargo de José Huertas Torres. Sin embargo, en los últimos años, han pasado por dicha cartera varios personajes que han tratado de imponer su sello personal. La coyuntura política actual en el país es de creciente inestabilidad, por el enfrentamiento entre el poder legislativo y

el ejecutivo, que ha puesto al país al borde de un colapso político con graves repercusiones económicas sociales.

## **6.2.Económico**

El país desde hace varios años viene experimentando un crecimiento económico sostenible, sin embargo, éste apenas llega a estar en el 2 – 3 % anual, que no resulta suficiente para mejorar la situación económica de la población. Sin embargo, existen aspectos muy positivos como el control de la inflación que se mantiene debajo del 2% anual, en tipo de cambio bastante estable gracias a la intervención del Banco Central de Reserva que mantiene un fondeo de estabilización que permite controlar su fluctuación.

## **6.3.Social**

En lo social, los principales problemas que aquejan a la sociedad peruana son el desempleo y la inseguridad ciudadana. El primero es una consecuencia del bajo nivel de crecimiento así como de la disminución de las inversiones del extranjero, situación que no parece cambiará en los próximos años, al haberse restringido seriamente a la luz de los casos de corrupción en los que se ha visto envuelta la clase política del país. Respecto a la inseguridad, la delincuencia se incrementa día a día y las autoridades hasta la fecha no han sabido establecer medidas efectivas para su erradicación.

## **6.4.Tecnológico**

A pesar de estar a puertas de cumplir 200 años de vida republicana, el país no ha cambiado su modelo fundamentado en la exportación de materias primas básicas, con muy poco valor agregado. La tecnología sigue siendo importada de países como Estados Unidos o de Europa y Asia. Dependientes de la oferta extranjera, el país genera muy poca tecnología propia y seguimos relegados en aspectos como investigación tecnológica e innovación.



## **7. Mercado meta**

El Ejército peruano y específicamente el cuartel general del ejército de Sullana brinda a la sociedad la defensa de su integridad territorial, así como una serie de actividades de apoyo en situaciones de emergencia. Como institución pública, no tiene fines de lucro, y sus actividades están dirigidas más bien a brindar servicios a la población. En materia logística, sus clientes son internos, conformados por el personal de oficiales, supervisores, técnicos y suboficiales, personal de tropa y personal civil.

## **8. Desarrollo de estrategias**

A continuación se explican una a una las estrategias planteadas por el investigador con la finalidad de mejorar la gestión logística en el cuartel general del ejército – Sullana en vista de los resultados obtenidos en la investigación realizada.

### **8.1. Diseño de un programa para el mantenimiento del orden y limpieza en el cuartel**

#### **Descripción de la estrategia**

Se elaborará una programación diaria, semanal y mensual de la limpieza de las distintas áreas del cuartel general, junto con un plan de supervisión que estipule sanciones en caso de incumplimiento de los estándares establecidos. El programa involucra oficinas, baños, jardines y gasfitería en general.

#### **Tácticas**

- Comunicar a los jefes de cada área la obligatoriedad de presentar un rol semanal de personal encargado del orden y limpieza en sus respectivas áreas.
- Establecer los estándares bajo los cuales se desarrollará la supervisión
- Fijar modo y frecuencia de la supervisión en cada área
- Elaborar un informe de las no conformidades observadas para su respectiva corrección
- Verificación del cumplimiento de los correctivos realizados

#### **Programa estratégico**

El programa se implementará en el plazo máximo de 30 días a partir de los cuales se inician las labores de supervisión a las distintas áreas del cuartel. Durante los primeros tres meses la supervisión será diaria, hasta que se convierta en un hábito del personal, a partir de lo cual la supervisión podrá ser solamente semanal.

**Responsable**

Personal administrativo de cada área

**Recursos**

Materiales de limpieza en general

Personal programado en el rol de limpieza

**Cronograma de actividades**

Actividad	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J
Elaboración de estándares de desempeño en orden y limpieza												
Comunicación a las áreas												
Entrega de rol de personal												
Supervisión												

**Presupuesto**

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Importe total
Material de limpieza	varios		3,500.00
Rótulos y etiquetas	varios		1,000.00
Archivadores	15	600	9,000.00
Estantes	10	500	5,000.00
<b>Total</b>			<b>18,500</b>

**8.2. Elaboración de programa de control patrimonial en el cuartel****Descripción de la estrategia**

La estrategia consiste en establecer un procedimiento estandarizado para la toma de inventario físico de los bienes y servicios con los que cuenta el cuartel general. Asimismo de los procedimientos para dar de alta y de baja a cualquier bien patrimonial del cuartel, así como el mantenimiento de un registro de los responsables de la custodia de cada uno de ellos.

**Tácticas**

- Preparar formatos y etiquetado de identificación de los bienes existentes en el cuartel.
- Realizar inventario inicial de bienes patrimoniales existentes en cada área.
- Crear base de datos informática de los bienes del cuartel.

- Elaborar formatos para el caso de traslados de bienes así como los niveles de autorización requeridos.
- Programación de los inventarios trimestrales
- Analizar las diferencias encontradas (sobrantes y/o faltantes) en el inventario.

**Programa estratégico**

La estrategia será implementada en un plazo máximo de 90 días en los cuales se procederá a elaborar y comunicar los procedimientos a los encargados de cada área, luego de lo cual se aplicará el inventario inicial que servirá de base para los inventarios posteriores que se realicen.

**Responsable**

Personal administrativo de cada área

**Recursos**

Computadora e impresora  
Etiquetas de identificación

**Cronograma de actividades**

Actividad	A	S	O	N	D
Elaborar procedimientos					
Elaborar formatos					
Preparar etiquetas					
Realizar inventario					
Investigar diferencias					

**Presupuesto**

No requiere presupuesto adicional.

**8.3. Revisión de los procedimientos para la contratación de bienes y servicios para el cuartel.**

**Descripción de la estrategia**

La estrategia consiste en ajustar los distintos procesos de contratación de bienes y servicios que realiza el cuartel a la normativa establecida por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado – OSCE, desde la generación de las necesidades de las unidades y pequeñas unidades, hasta la ejecución presupuestal,

pasando por la realización de los procesos de selección que fueran necesarios.

### Tácticas

- Requerimiento de las necesidades de las unidades y pequeñas unidades
- Consolidación de las necesidades en una hoja de trabajo
- Elaboración del plan anual de contrataciones
- Solicitud de aprobación del plan anual en Lima
- Programación de la ejecución de los procesos de selección
- Ejecución de los procesos de selección
- Recepción de los materiales o servicios contratados
- Registro informático de los procesos de selección

### Programa estratégico

El programa se desarrollará parcialmente en el transcurso del presente año, específicamente en el segundo semestre del año, cuando se elabore el plan anual de contrataciones para el 2020. La ejecución y control de los procesos se irá desarrollando en el transcurso del próximo año.

### Responsable

Jefe de abastecimiento

### Recursos

Equipo informático

Bases estándar de concurso de selección

### Cronograma de actividades

Actividad	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J
Requerimientos de las áreas, unidades y pequeñas unidades												
Elaboración del plan de contrataciones												
Aprobación del plan de contrataciones												
Elaboración de las bases												
Recepción de bienes o servicios												
Registro del proceso												

### **Presupuesto**

No necesita presupuesto adicional

## **8.4. Diseño de un plan de mantenimiento para la maquinaria y equipos del cuartel**

### **Descripción de la estrategia**

La estrategia consiste en elaborar un plan de mantenimiento preventivo de las máquinas y equipos del cuartel, en base a los informes de situación de operatividad por servicios logísticos. Se establecerán fechas y periodicidad en que deben ser realizados dichos informes que servirán de base para el cálculo de la capacidad operativa.

### **Tácticas**

- Realización de los informes de situación de operatividad de cada unidad y pequeña unidad
- Consolidación de la información por el responsable de servicios logísticos
- Cruce de información con el centro de control patrimonial
- Formulación de la capacidad operativa de la brigada
- Elaboración de los programas de mantenimiento preventivo

### **Programa estratégico**

La estrategia está diseñada para que sea aplicada de manera mensual por las unidades y pequeñas unidades, tanto en los informes de la situación de operatividad de sus equipos como en lo concerniente a la elaboración y seguimiento de sus planes de mantenimiento preventivo.

### **Responsable**

Auxiliares S4 de cada unidad y pequeña unidad

### **Recursos**

Repuestos de vehículos

Accesorios y repuestos para equipos de comunicaciones

### Cronograma de actividades

Actividad	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J
Informes de operatividad de equipos												
Consolidación de informes												
Verificación de control patrimonial												
Elaboración de planes de mantenimiento preventivo												
Ejecución de planes de mantenimiento												

### Presupuesto

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Importe total
Repuestos y accesorios			37,967.00
<b>Total</b>			<b>37,967.00</b>

### Viabilidad

La ejecución de la propuesta planteada requiere del siguiente presupuesto total:

Propuesta	Recursos necesarios
Diseño de un programa para el mantenimiento del orden y limpieza en el cuartel	18,500.00
Elaboración de programa de control patrimonial en el cuartel	0.00
Revisión de los procedimientos para la contratación de bienes y servicios para el cuartel.	0.00
Diseño de un plan de mantenimiento para la maquinaria y equipos del cuartel	37,967.00
<b>TOTAL</b>	<b>56,467.00</b>

El cuartel general cuenta con los recursos humanos, materiales y económicos suficientes y necesarios para implementar las estrategias que se proponen en la investigación, razón por la cual se considera que es perfectamente viable su ejecución.

### Mecanismos de control

Para controlar la efectividad de las estrategias planteadas se propone la implementación de los siguientes indicadores:

- Porcentaje de cumplimiento del programa de limpieza mensual, que se calculará en base al cociente entre las observaciones en las cuales se verificó el cumplimiento entre el total de inspecciones realizadas durante el mes.
- Número de procedimiento de alta y de baja de bienes patrimoniales del cuartel general que siguen el proceso establecido.
- Número de procesos de selección de proveedores realizados sin observaciones por la OSCE.
- Avance del programa de mantenimiento preventivo anual medido por el cociente entre los mantenimientos ejecutados entre los mantenimientos programados.

## REFERENCIAS

- Alva, R. V. (2006). Propuesta en la mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora. tesis de maestría, universidad de ciencias aplicadas, Programa de Maestría en gestión de operaciones y logística, Trujillo. Recuperado de [%20AGROPECUARIO%202009%20II/leccin\\_6\\_canales\\_de\\_comercializacin\\_y\\_mercados.html](#)
- Alva, C., Reyes, C., & Villanes, N. (2016). Propuesta de mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora. Universidad peruana de ciencias aplicadas, Trujillo.
- Álvares, J. (2018). Planteamiento de la teoría Kaizen al área de logística de la empresa Sogu Constructora y Consultora E.I.R.L. Huancayo-Período 2017. Universidad Continental, Huancayo. Recuperado de <http://repositorio.continental.edu.pe/handle/continental/4701>
- Álvarez, A. y Carrera, K. (2017). Análisis del método Kaizen como optimización de la productividad del personal en un taller automotriz: Caso de estudio. Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Guayaquil de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9289/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-425.pdf>
- Calderón, g., & Cornetero, a. (2017). Evaluación de la gestión logística y su influencia en la determinación del costo de ventas de la empresa distribuciones Naylamp S.R.L. ubicada en la ciudad de Chiclayo en el año 2017. Universidad Católica santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2016). Gestión logística para la competitividad empresarial, 5.
- Canahua, D. (2016). Estado de Situación Económica o Financiera.
- Chapoñan, C. (2017). Implementación de la metodología kaizen para mejorar el abastecimiento de materiales en el área de operaciones de la empresa colegios peruanos S.A., 2016. Universidad Cesar Vallejo, PIURA.



- Cycle, S. (5 de abril de 2006). [www.bomconsulting.com](http://www.bomconsulting.com). Recuperado el 14 de Junio de 2014, de [www.bomconsulting.com](http://www.bomconsulting.com): <http://info@bomconsulting.com>.
- Ferrel (2015). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Cuarta Edición. México. Interamericana Editores.
- Franklin, E. (2016). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura* México. Mc Grall Hill, 93.
- Navarrete, V. (2014). “La incidencia de la aplicación del Kaizen a los procesos, para incrementar el desempeño laboral del personal de nuevo ingreso del área de mantenimiento express de la empresa Casabaca S.A de la ciudad de Quito.” Universidad Central del Ecuador, Quito, de [www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7623](http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7623)
- Ortiz (2017). “Gestión logística y su efecto en la rentabilidad en empresa Anita de Tello E.I.R.L. Trujillo. Año 2016”  
<https://www.casadellibro.com>  
<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-de-la-logistica>
- Parra, K. (2017). *Propuesta de estrategias Kaizen para aumentar la productividad del personal en la Empresa de Servicios Postales del Perú filial Chiclayo*. Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/xmlui/handle/uss/4227>
- Rosas, J (2014), *Las 5´S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida*. 2014. Disponible en web: <http://www.paritarios.cl>
- Suluco, A. (2016). *Caracterización de la competitividad y el kaizen en las mype rubro restaurantes, de la urbanización los rosales – Piura, año 2016*. Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Piura.
- Thompson, I. (2015). *Definición de Logística*. 2015, 5.
- Tangoa, V. (2017). *Caracterización de la competitividad y el kaizen en las mype rubro*

restaurante del distrito tabalosos, provincia lamas – San Martín, 2017.  
Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Piura.  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/2032/COMPETITIVIDAD\\_KAIZEN\\_TANGOVA\\_VILLACORTA\\_MADELEY](http://repositorio.uladech.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/2032/COMPETITIVIDAD_KAIZEN_TANGOVA_VILLACORTA_MADELEY).

Távora (2014). *Mejora del sistema de almacén para optimizar la gestión logística de la empresa comercial Piura*.  
<http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP>.

Urday y Cebberos, (2017). La gestión logística y su influencia en la competitividad en las pymes del sector construcción importadoras de maquinarias, equipos y herramientas del distrito de Puente Piedra de  
[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2683/1/2017\\_Urday\\_La\\_gestion-logistica-y-su-influencia-en-la-competitividad.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2683/1/2017_Urday_La_gestion-logistica-y-su-influencia-en-la-competitividad.pdf)

Valle LaTorre (2014) <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/932/1/75584.pdf>

Vallejo (2015). “Propuesta para la implementación de la herramienta logística kaizen para la mejora en el proceso de certificación en la empresa BCS ÖKO garantía cía. Ltda. Ecuador”

Zuluaga, T. (2012). Tendencias y perspectivas logísticas de las Pymes del Norte del Valle de la Abura (Tesis).

(<https://www.aulafacil.com>)

## **ANEXO**

### Anexo 1. Matriz de Consistencia

Tema	Problema de la investigación	Objetivos de la investigación	Método
<p>El método kaizen para orientar la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano-Sullana, año 2018.</p>	<p>Problema General: ¿De qué manera el método Kaizen puede orientar la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano-Sullana, año 2018?</p>	<p>Objetivo General: Proponer el método Kaizen para orientar la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano, Sullana año 2018.</p>	<p><b>-Diseño de la Inv.</b> No experimental <b>-Tipo de Investigación</b> - Descriptiva -Investigación Aplicada <b>-Enfoque:</b> cuantitativo <b>-Población:</b> La población estará determinada por el personal directivo del área (15 personas), además al ser un estudio de procesos se tomará en cuenta todos los procesos que se realizan en el área logística de la institución, teniendo en cuenta que un proceso es un conjunto de operaciones frecuentes orientadas hacia la consecución de un objetivo.es así que la muestra quedara determinada de la siguiente manera.</p> <p>-Muestra No aplica.</p> <p>-Muestreo No aplica <b>-Técnica</b> Observación Análisis documental Entrevista</p>
	<p>Problemas específicos: 1) ¿Cuáles son los procesos para la clasificación adecuada en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018? 2) ¿Cuáles son los procesos para tener el orden adecuado en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018? 3) ¿Cuáles son los procesos para mantener la limpieza de la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018? 4) ¿Cuáles son los procesos para mejorar el control de la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018? 5) ¿Cuáles son los procesos para la mejora continua (disciplina) en la gestión logística en el cuartel general</p>	<p>Objetivos específicos: a. Determinar los procesos para la clasificación adecuada en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano, Sullana año 2018. b. Analizar los procesos para tener el orden adecuado en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano, Sullana año 2018. c. Identificar los procesos para mantener la limpieza de la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano, Sullana año 2018. d. Establecer los procesos para mejorar el control de la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano, Sullana año 2018.</p>	

	<p>del Ejército Peruano; Sullana año 2018?</p> <p>6) ¿Cómo se realiza la distribución de los materiales en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018?</p> <p>7) ¿Cómo se realiza el abastecimiento de los materiales en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018?</p>	<p>e. Establecer los procesos para la mejora continua (disciplina) en la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano, Sullana año 2018</p> <p>f. Analizar la distribución de los materiales en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018.</p> <p>g. Determinar el abastecimiento de los materiales en el cuartel general del Ejército Peruano; Sullana año 2018.</p>	<p><b>-Instrumentos</b>          Guía de observación          Recopilación de información          Guía de entrevista  <b>-Método de análisis</b></p> <p>Los datos obtenidos en la presente investigación serán procesados electrónicamente con el paquete office 2017: Word, Excel.</p>
--	--	---	--

## Anexo 2. Desarrollo de la Guía de entrevista

### GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ENCARGADO DE LA SECCIÓN DE LOGÍSTICA DEL CUARTEL GENERAL DE LA 1RA BRIGADA DE CABALLERÍA

#### Estimado Colaborador:

Estamos realizando un estudio con el fin de mejorar algunos aspectos de interés común de la empresa. Su opinión es muy importante por lo que le agradecemos responder las siguientes interrogantes según su criterio. La información que se recoja será utilizada exclusivamente para fines académicos y recibirá tratamiento confidencial.

1. ¿Cómo evalúa el servicio que brinda la sección logística a las demás áreas y negociados del cuartel general?

Lamentablemente nos encontramos muy lejos de realizar un buen servicio debido a la inexperiencia del personal y falta de personal calificado en gestión logística.

2. ¿Existen planes de trabajo dentro de su área de trabajo?

Existen directivas que todos los años se proponen en función en lo trabajado durante el año.

3. ¿Dentro de la organización se encara el control y reducción de costos con una visión sistémica?

El control se realiza en cada una de las actividades. Pero lógicamente el control es más exhaustivo en algunas actividades más que en otras. Reducir costos es algo que realiza siempre, y es un reto cuando el presupuesto que destinan debe aprovecharse al máximo.

4. ¿El transporte con el que cuenta el cuartel facilita las operaciones logísticas?

Existe una cantidad importante de vehículos con una antigüedad mayor a los 25 años y como es lógico presentan problemas de operatividad. Solamente el año pasado se adquirieron 26 nuevas unidades, que solucionan parcialmente el problema.

5. ¿Se tienen detectados los distintos tipos de desperdicios y despilfarros en los que se incurre, y sus niveles?

Principalmente son los productos perecibles, son sobre los cuales si hay que tener un mayor cuidado. Pero siempre hay algo que mejorar, sobre los niveles claro, si se tiene un registro de eso.

6. ¿En la organización existen planes de capacitación para el personal?

Por supuesto, es necesario siempre capacitar a los responsables de las distintas áreas, en especial en esta, ya que los bienes difieren en sus características y por tanto de su cuidado y forma de reportar.

7. ¿Considera que la organización cuenta con Control de Gestión?

Hablar de un control de gestión considero que con la tecnología incorporada si podríamos hablar de un control, pero sobre todo en adquisición de bienes.

8. ¿el cuartel general cuenta con un almacén adecuado para los materiales que se reciben?

El cuartel cuenta con almacén general su infraestructura y equipamiento no son los adecuados, lo que ocasiona desorden y perdidas de materiales. La situación más grave en el almacenaje de los alimentos de consumo básicos, al carecer de equipos de refrigeración que permita mantenerlos en buen estado.

9. ¿Cómo se realiza el procedimiento de compras de materiales e insumo para el cuartel general?

El proceso se inicia con la presentación de un requerimiento de las unidades y pequeñas unidades de la 1ra Brigada de Caballería. Los cuales se consolidan para el presupuesto anual. En seguida se sigue un proceso de contratación y adquisición según estipulado por OSCE. Una vez otorgada la Buena Pro los materiales son entregados por el proveedor en el almacén usuario donde se recibe previa verificación de su conformidad en cantidad y calidad.

10. ¿Cómo se realiza el control de los inventarios de los materiales y equipos en el cuartel general?

El área de control patrimonial es quien tiene la responsabilidad verificar la existencia física de los materiales y equipos en relación a los cargos de la 1ra Brigada de Caballería (SISCOBAM).



### Anexo 3. Ficha de análisis documental

#### Distribución

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Unidades</b>
<b>Alimentos</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Unidades</b>
<b>Vestimenta</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Unidades</b>
<b>Descripción del vehículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Antigüedad</b>

N° de ítems almacenados: \_\_\_\_\_

Tiempo promedio de despacho: \_\_\_\_\_

#### Abastecimiento

<b>Proveedores</b>	<b>Lugar</b>	<b>Tipo de material</b>

--	--	--

**Fecha del último inventario:** \_\_\_\_\_

**Frecuencia de inventario:** \_\_\_\_\_

**Monto promedio de las compras mensuales:** \_\_\_\_\_

### Ficha de análisis documental

#### Distribución

<b>Materiales</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Unidades</b>
Hoja bond A-4	500	millares
Archivadores	100	unidad
Tintas para impresoras	200	unidad
Folder manila A-4	1000	unidad
Sobres manila A-4	1000	unidad
Lejía	1000	unidad
Detergente	700	kilos
Ambientador	50	unidad
Cera	400	unidad
Escobilla	100	unidad
Recogedor	100	unidad
Papelera	100	unidad
Papel higiene	1500	unidad
<b>Alimentos</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Unidades</b>
Pollo	1000	kilos
Carne	1000	kilos
Pescado	1000	kilos
Arroz	18,000	kilos
Azúcar	9000	kilos
Sal domestica	7,159	kilos
Fideo	6,225	kilos

Sémola de trigo	4,669	kilos
Hojuela de avena precocidad	4,669	kilos
Te negro	933	kilos
Mermelada de fruta	400	kilos
Leche evaporada Entera	24,901	kilos
Verduras	39,950	kilos
Frutas	39,950	kilos
Aceite	1200	litros
Condimentos	1000	kilos
<b>Vestimenta</b>	<b>Cantidad anual</b>	<b>Unidades</b>
Digitalizado camuflado	1000	unidad
Polo digitalizado	1000	unidad
Birrete	1000	unidad
Boséis	1000	unidad
Ropa de deporte	1000	unidad
Polo de deporte	1000	unidad
Zapatillas	1000	unidad
Ropa interior	1000	unidad
Medias	1000	unidad
<b>Descripción del vehículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Antigüedad</b>
Camión Dong Feng 4x4	3	25 años
Camión Dong Feng 6x6	6	26 años
Camión Man 5 Tn	22	2 años
Camión Man 10 Tn	1	2 años
Camión Man 20 Tn	3	2 años
Camión cisterna	1	2 años
Camioneta Nissan Frontier	4	12 años
Automóvil Nissan Almera	2	20 años

**N° de ítems almacenados:** 46\_\_\_\_\_

**Tiempo promedio de despacho:** 2 días\_\_\_\_\_

**Abastecimiento**

<b>Proveedores</b>	<b>Lugar</b>	<b>Tipo de material</b>
Mayra Ortiz Franchesca	Lima	Alimentos para el personal de Tropa
Corpaber	Lima	Vestimenta del personal de tropa
krisma	Sullana	Material de oficina
RGH Group	Sullana	Material del limpieza

**Fecha del último inventario:** 31 de noviembre del 2018\_\_\_\_\_

**Frecuencia de inventario:** Anual\_\_\_\_\_

**Monto promedio de las compras anuales:** S/. 2, 876,146.94\_\_\_\_\_

## Anexo 4. Guía de Observación

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

Institución: Cuartel General de la 1ra Brigada de Caballería

Responsable:

Área :

La presente guía de observación se aplicó durante cuatro días del mes mayo de, una vez por semana a razón de evaluar los siguientes criterios:

1.- DEFICIENTE

2.- REGULAR

3.- BUENO

		1	2	3
<i>Clasificación</i>				
1	La documentación se encuentra debidamente clasificada en archivos independientes.			
2	Las distintas áreas se encuentran correctamente identificadas			
3	Los materiales se encuentran debidamente clasificados según su importancia			
4	Existe un manejo de los materiales y equipos obsoletos e inservibles			
<i>Orden</i>				
5	Los materiales se almacenan con el debido orden			
6	Rapidez en la búsqueda de documentación requerida			
7	Existe una correcta señalización dentro de los ambientes.			
8	Ubicación de máquinas y equipos			
<i>Limpieza</i>				
9	Conservación de alimentos perecibles			
10	Limpieza de las áreas de trabajo			
11	Limpieza los utensilios y herramientas			
12	Mantenimiento y limpieza material y equipos			

<i>Control</i>				
13	Control de la recepción de material y equipos			
14	Control de salida de despacho de material			
15	Documentación que sustenta los movimientos de material			
		1	2	3
16	Realización de inventarios físicos			
Mejora continua (Disciplina)				
17	Programación de turnos			
18	Estandarización de procedimientos			
19	Capacitación y entrenamiento			
20	Uso de vestimenta de trabajo			

---

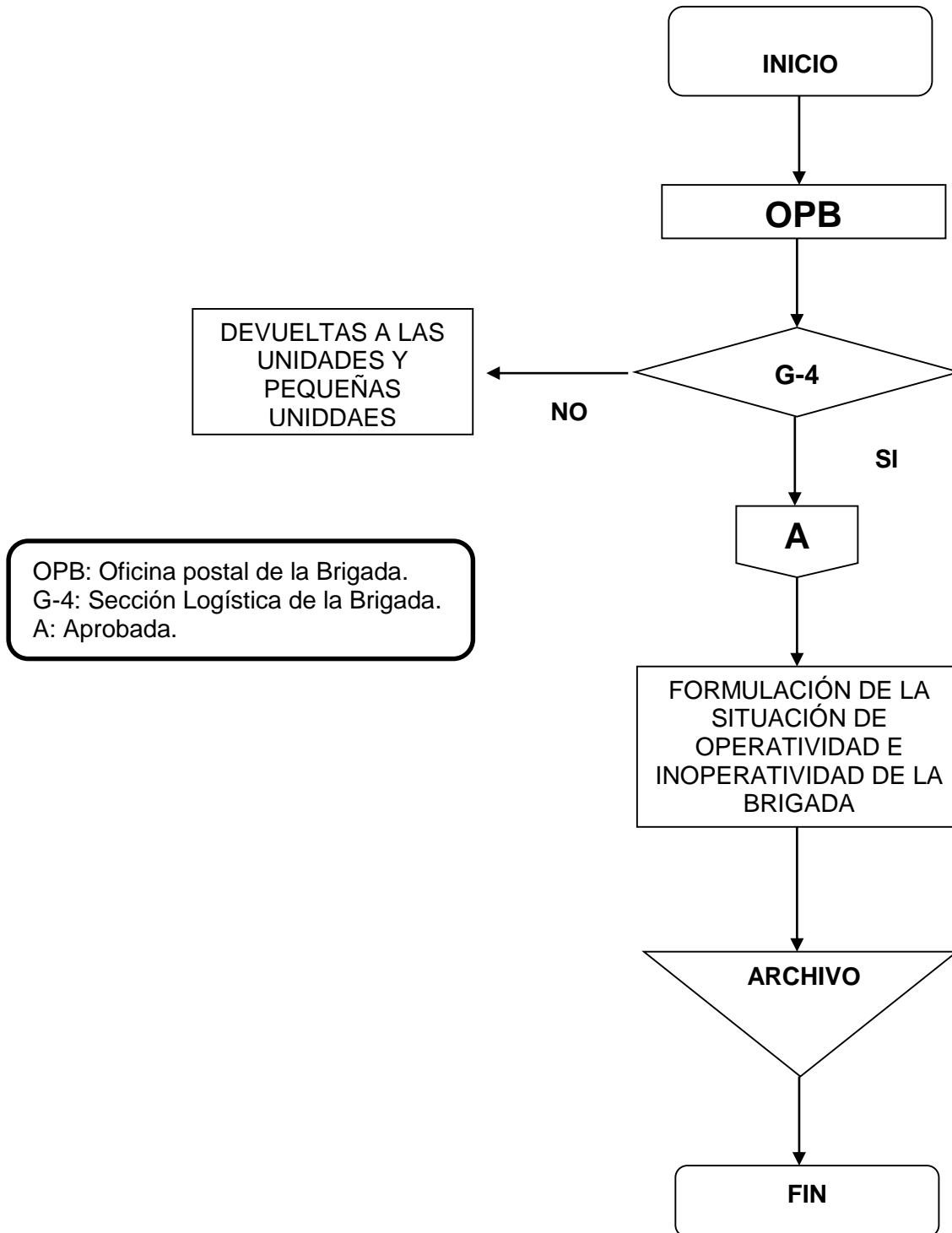
Firma del responsable.

### Cuadros de frecuencias por observación

ASPECTO OBSERVADO	D	R	B
<i>Clasificación</i>			
La documentación se encuentra debidamente clasificada en archivos independientes.	9	4	2
Las distintas áreas se encuentran correctamente identificadas	0	15	0
Los materiales se encuentran debidamente clasificados según su importancia	0	15	0
Existe un manejo de los materiales y equipos obsoletos e inservibles	0	15	0
<b>Total</b>	15%	82%	3%
<i>Orden</i>			
Los materiales se almacenan con el debido orden	2	13	0
Rapidez en la búsqueda de documentación requerida	3	12	0
Existe una correcta señalización dentro de los ambientes.	1	14	0
Ubicación de máquinas y equipos	1	9	5
<b>Total</b>	12%	80%	8%
<i>Limpieza</i>			
Conservación de alimentos perecibles	1	14	0
Limpieza de las áreas de trabajo	0	14	1
Limpieza los utensilios y herramientas	1	14	0
Mantenimiento y limpieza material y equipos	2	13	0
<b>Total</b>	7%	91%	2%
<i>Control</i>			
Control de la recepción de material y equipos	0	15	0
Control de salida de despacho de material	0	15	0
Documentación que sustenta los movimiento de material	1	14	0
Realización de inventarios físicos	0	0	15
<b>Total</b>	2%	73%	25%
<i>Mejora continua (Disciplina)</i>			
Programación de turnos	0	11	4
Estandarización de procedimientos	1	14	0
Capacitación y entrenamiento	6	9	0
Uso de vestimenta de trabajo	4	11	0
<b>Total</b>	18%	75%	7%

## Anexo 5. Flujograma del área de mantenimiento

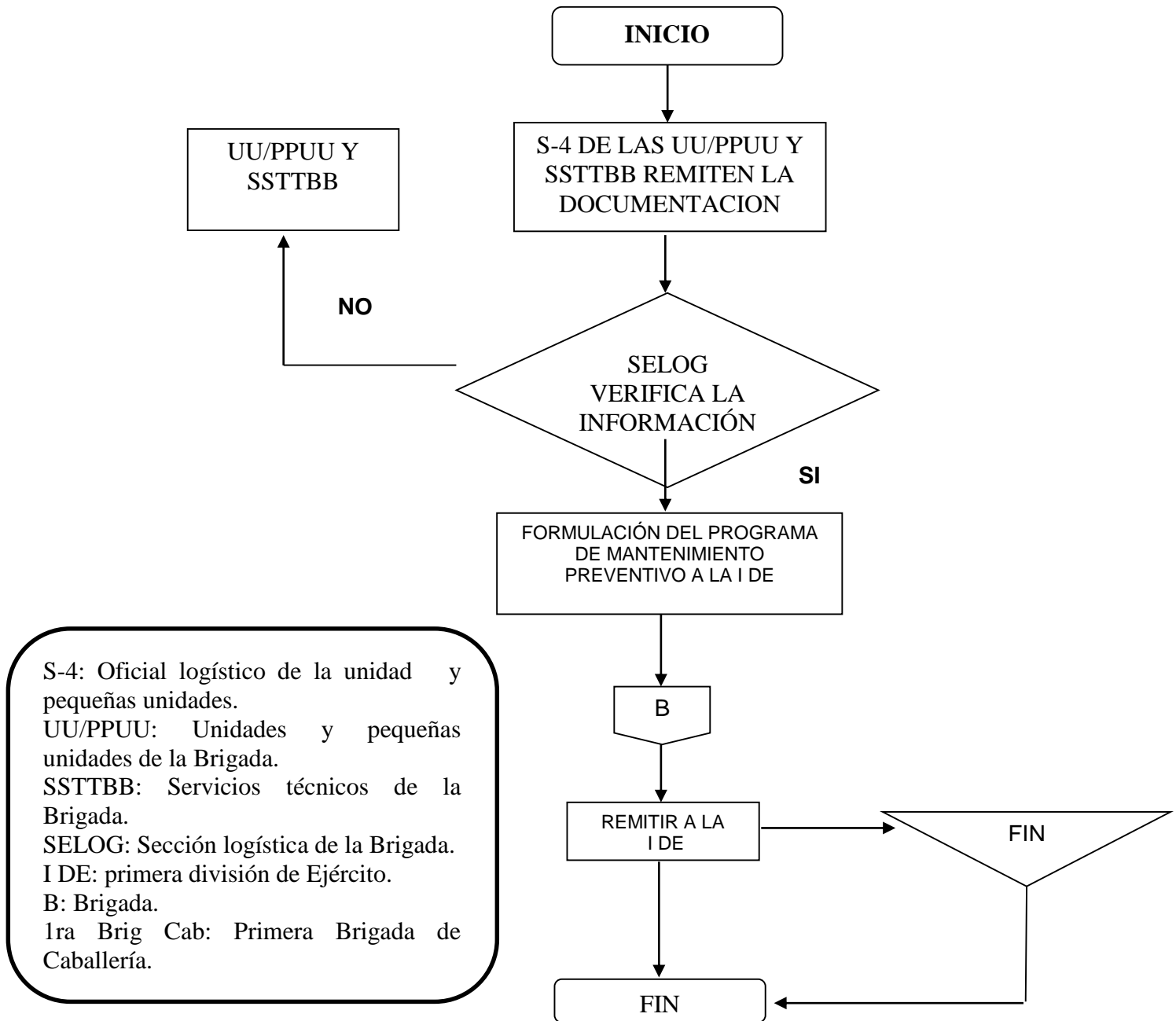
a. Situación de operatividad é inoperatividad por servicios logísticos.





- Las unidades y pequeñas unidades de la 1ra Brigada de Caballería formulan sus situaciones de operatividad é inoperatividad por servicios logísticos, de acuerdo a los cargos que existen en la unidad.
- El Oficial logístico de la unidad y pequeñas unidades (S-4) es el responsable de remitir la situación de operatividad é inoperatividad por servicios logísticos, mensualmente cumpliendo con su calendario de remisión de documentos.
- La documentación es remitida a la sección logística de la Gran Unidad, donde cada responsable por servicios logísticos a nivel Brigada consolidara la información, verificará y analizará de acuerdo a sus archivos para ver si la información remitida es la correcta.
- En Coordinación con el Centro de Control Patrimonial de la 1ra Brig Cab, verificar que todo el material y equipo que dan cuenta las unidades como operativas e inoperativos se encuentren en las unidades correspondientes.
- Formular el porcentaje de la capacidad operativa con los datos que remiten las unidades de su material y equipo que se encuentran operativos, por cada servicios logísticos, y se da cuenta mensualmente al escalón superior, tanto al departamento logístico de la división (DELOG) como al comando logístico del Ejército (COLOGE) a través de la situación mensual por servicios logísticos.
- De igual manera se formula el porcentaje de informe de situación de equipos inoperativos (ISENOS) por cada servicios logísticos, y se da cuenta mensualmente al escalón superior, tanto departamento logístico de la división (DELOG) como al comando logístico del Ejército (COLOGE).

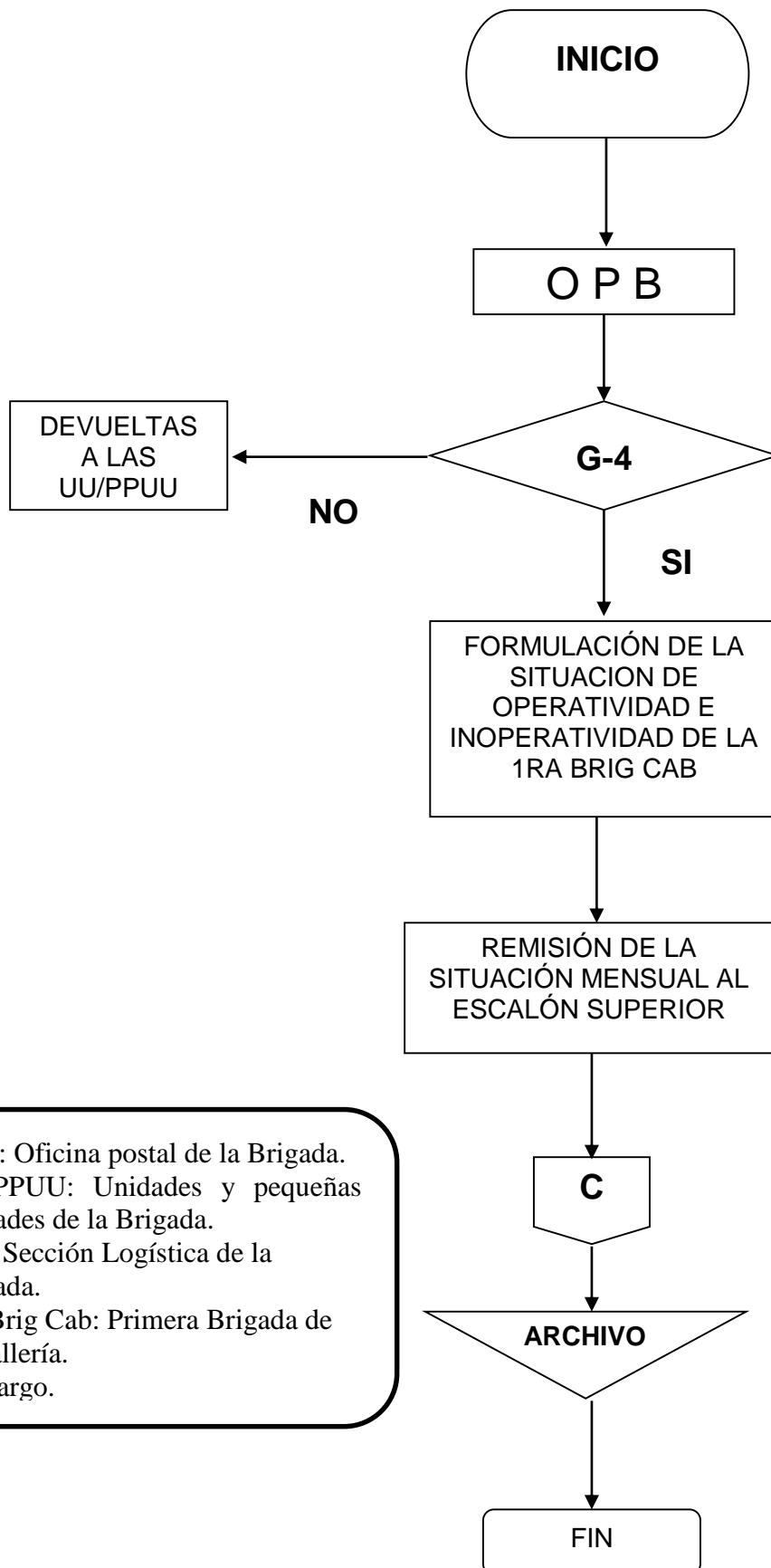
**Anexo 6. Flujograma del Programa de Mantenimiento por servicios logísticos.**



- Las unidades y pequeñas unidades (UU/PPUU) y los servicios técnicos de la brigada (SSTTBB) de Caballería, formulan sus programas de mantenimiento preventivo por servicios logísticos de forma Mensual, Bimestral, Trimestral, Semestral y Anual.
- El S-4 de cada Unidad y cada uno de los servicios técnicos de la brigada (SSTTBB) es el responsable de remitir el Programa de Mantenimiento Preventivo de acuerdo al calendario de remisión de documentos de la Gran Unidad.

- La documentación es remitida a la Sección Logística de la 1ra Brig Cab, donde cada responsable por servicios logísticos a nivel Brigada consolidara la información, verificará y analizará determinando que la información recibida es la correcta, de esa manera podrá tener conocimiento y control del mantenimiento que se le otorgara a cada material y equipo de esta Gran Unidad.
- Una vez recepcionada la información y verificada por parte de la Sección Logística de la 1ra Brig Cab, se formula del consolidado de nuestro programa de Mantenimiento preventivo que remiten las unidades y pequeñas unidades (UU/PPUU) y los servicios técnicos de la brigada (SSTTBB) el Programa de Mantenimiento a nivel Brigada para ser remitido al DELOG de la primera división de Ejército (IDE) dando cumplimiento al calendario de Remisión de documentos de nuestra primera división de Ejército (IDE).
- El control del programa de mantenimiento preventivo que remiten las unidades y pequeñas unidades (UU/PPUU) y los servicios técnicos de la brigada (SSTTBB) de la 1ra Brig Cab, tanto de forma mensual, bimestral, trimestral, semestral y anual es responsabilidad de la Sección Logística de la Gran Unidad, para que se cumpla lo que está plasmado en los programas respectivos.

**Anexo 7. Flujograma de la Formulación y Remisión de la Situación Mensual por SSSL al Escalón Superior.**

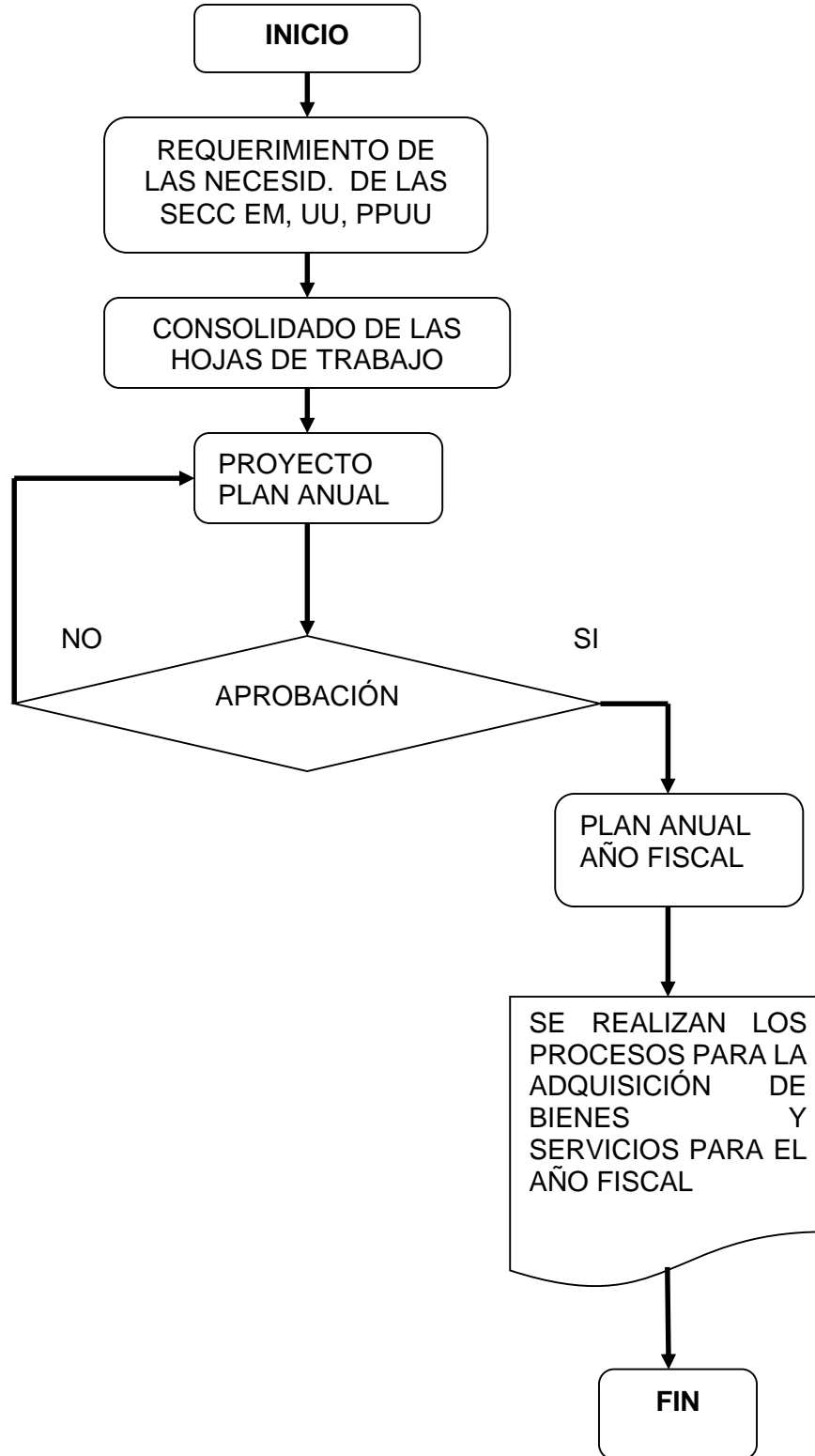


OPB: Oficina postal de la Brigada.  
 UU/PPUU: Unidades y pequeñas unidades de la Brigada.  
 G-4: Sección Logística de la Brigada.  
 1ra Brig Cab: Primera Brigada de Caballería.  
 C: Cargo.

- Las unidades y pequeñas unidades (UU/PPUU) de la 1ra Brigada de Caballería formularán y remitirán sus Situaciones Mensuales por SSSL, a la Sección Logística.
- Las Situaciones Mensuales serán verificadas por la SELOG de la GU, en la cual cada responsable por SSSL verificara la información, para de esa manera consolidar y formular la operatividad e inoperatividad del material y equipo de la 1ra Brig Cab.
- En coordinación con el Centro de control patrimonial de la GU, verificar la información de material y equipo de acuerdo a las EEA de la 1ra Brig Cab.
- Una vez formulada la situación mensual se deberá remitir al escalón superior de acuerdo al siguiente detalle:
  1. COLOGE.
  2. SSSL.
  3. IDE (DELOG).
- Una copia deberá quedar en el archivo de la Sección Logística.

**Anexo 8. Flujograma del Negociado de Abastecimiento**

**DIAGRAMA DE FLUJO (SUB NEGOCIADO DE CÁLCULO DE NECESIDADES)**



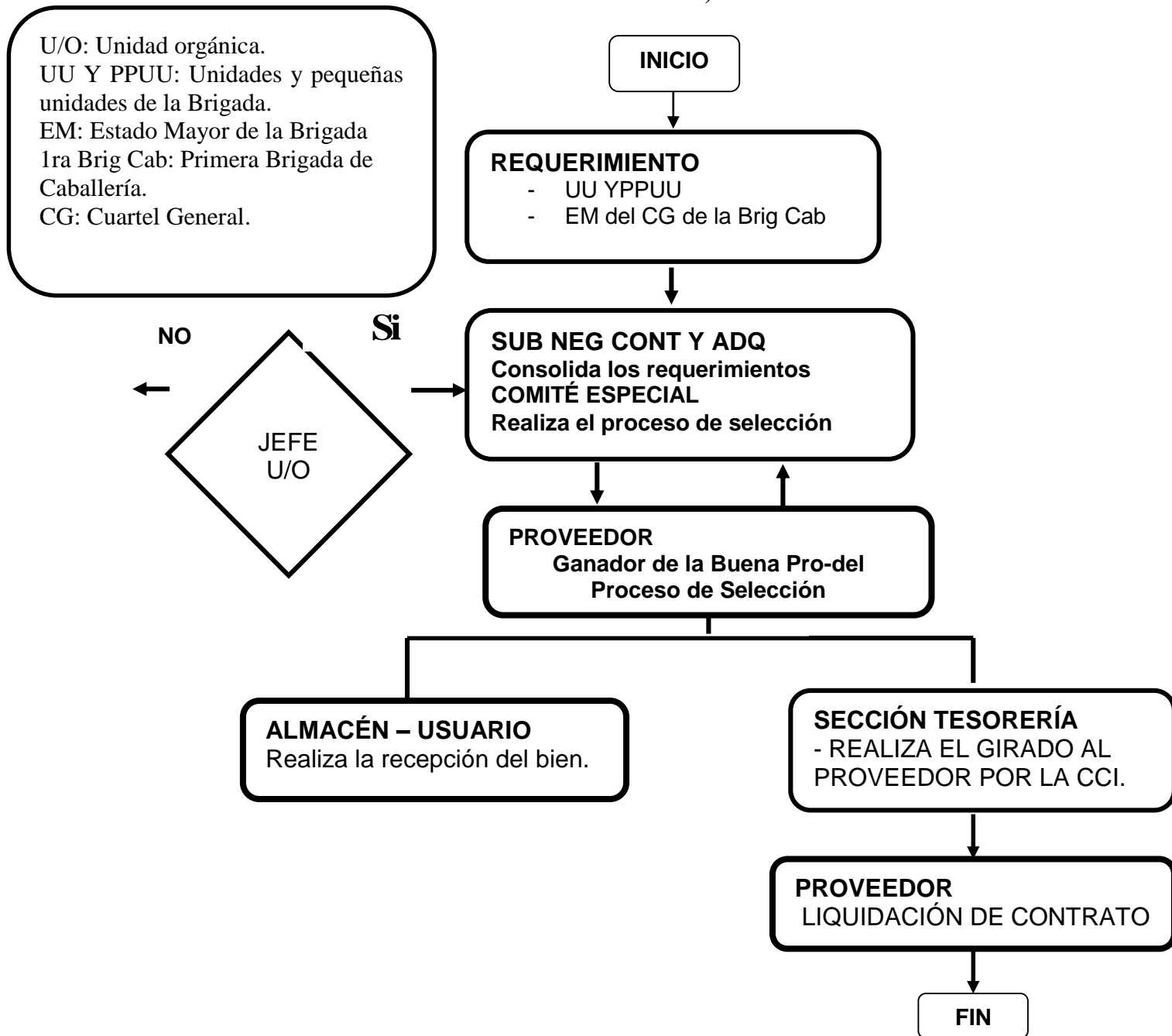
- Confeccionar y remitir a la Sub Dirección de Planeamiento (Departamento de Contrataciones y Adquisiciones) del COLOGE lo siguiente:
- La información trimestral de procesos de selección concluidos, de acuerdo a los formatos pertinentes (Anexo N° 01 Y Apéndices correspondientes) dentro de los cinco (05) primeros días de los meses de Abril, Julio, Octubre y Enero correspondiente al primer, segundo, tercer y cuarto trimestre respectivamente.
- La solicitud de exoneración a licitación Públicas, Concursos Públicos y Adjudicaciones Directas, adjuntando el informe Técnico y legal, así como, la opinión previa emitida por la contraloría General de la Republica en la adquisición de bienes, servicios y obras con el "Carácter de Secreto Militar".
- La justificación sobre la solicitud de modificaciones en el Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones con respecto a las licitaciones públicas, concursos públicos, adjudicaciones directas y adjudicaciones de menor cuantía, de ser el caso, para su aprobación por el Señor General Comandante General del Ejército.
- Copia de las resoluciones que resuelven los recursos de apelación o revisión, con sus respectivos informes sustentarlos, de ser el caso.
- Copia del expediente de la denuncia ante el Tribunal de la OSCE, de los postores o contratistas que hayan incumplido con las normas de la Ley y el Reglamento, adjuntando la documentación pertinente.
- Copia de la resolución del Tribunal de la OSCE que sanciona a los postores o contratistas.
- Llevar de manera obligatoria un Registro de todos los procesos de selección, denominado "registro de Procesos de Selección y Contratos" de acuerdo a la información básica y a las normas establecer por el OSCE, entre ellas tenemos las siguientes:
  - Número del proceso de selección.
  - Año y mes.
  - Objeto del proceso, código y descripción.
  - Valor referencial del objeto del proceso.
  - Tipo de moneda.
  - Fuente de Financiamiento.

- Fecha de la Convocatoria.
- Número de resolución que aprueba las Bases Administrativas.
- Plazo efectivo de duración del proceso.
- Fecha de otorgamiento de Buena Pro.
- Fecha de Contrato.
- Nombre del Contratista.
- Lugar donde se efectuará la prestación.
- Garantías (número y monto de la Carta Fianza).
- Monto del contrato
- Valorización aprobada, de ser el caso.
- Plazo contractual y plazo efectivo de ejecución.
- Número y fecha de Resolución de Liquidación de Contrato.
- Penalidades y sanciones consentidas o resueltas definitivamente.
- Costo Final; Otros datos que se consignan en los formatos en que se reporta la información a la OSCE.
- Guardará la información que sirve de sustento del mencionado registro, debiendo ser archivada y conservada en un expediente en orden cronológico y correlativo hasta la culminación del contrato (liquidación), por un lapso de diez (10) años.



**Anexo 9. Flujograma del Órgano Encargado de Contrataciones (OEC).**

**DIAGRAMA DE FLUJO (SUB NEGOCIADO DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES)**



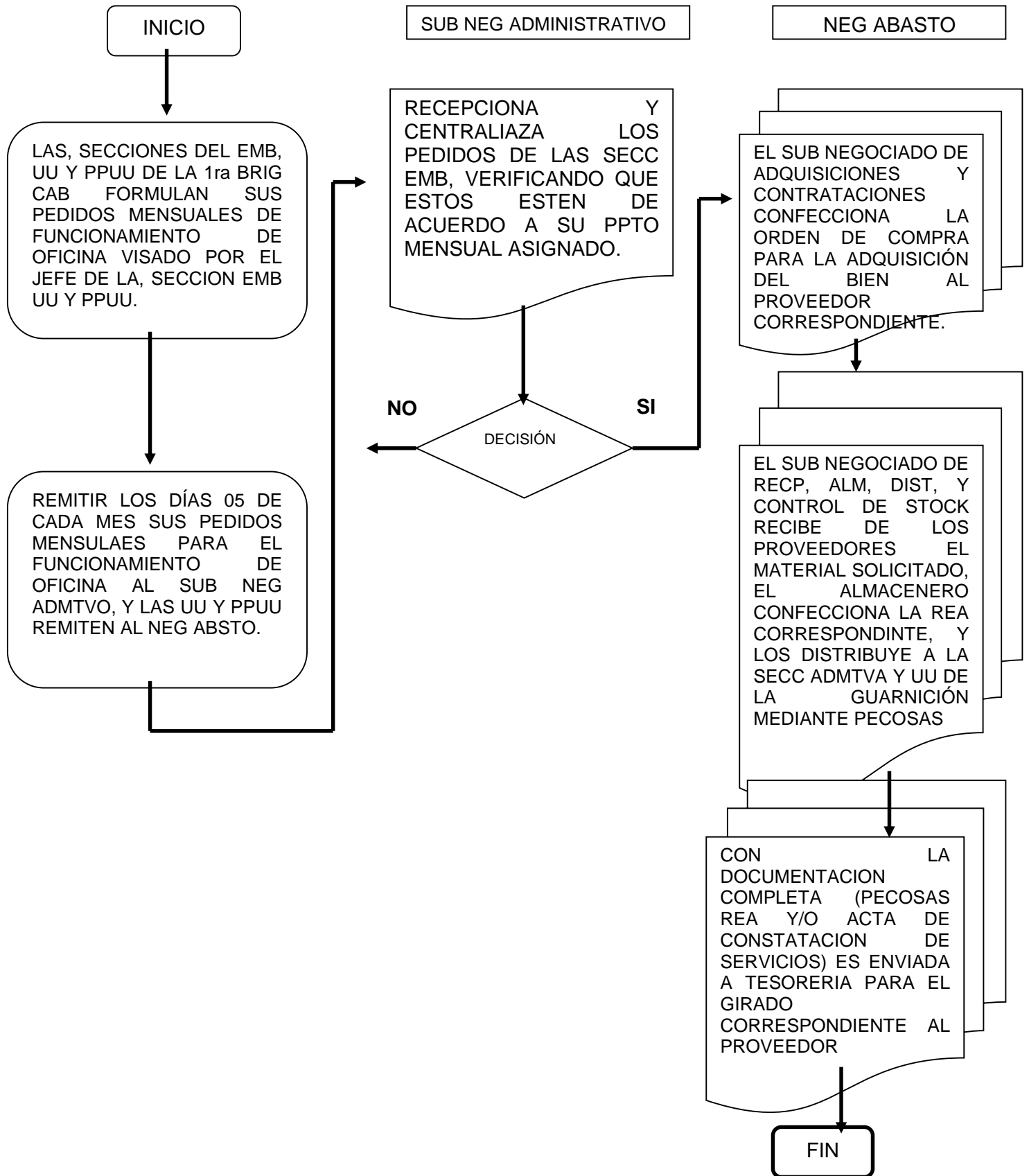
- Formular la documentación que sea requerida por el COLOGE y otras dependencias.
- Conocer en detalle el contenido del Presupuesto de cada mes por partidas genéricas y específicas.

- Controlar el orden, disciplina y eficiencia de trabajo de la Sección de Adquisiciones y Contrataciones.
- Asegurar y controlar que en plazo de 30 días se culminen los compromisos de las diferentes Partidas Presupuestales.
- Prepara y expone ante el Comando de la 1ra Brig Cab la situación del Presupuesto el último día de cada mes.
- Coordinar estrechamente con SETES sobre los aspectos de Presupuesto.
- Dar conformidad con su sello y firma a los siguientes documentos: Órdenes de Compra y Órdenes de Servicio.
- Será responsable de hacer confeccionar el Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones (Sección Pública y de Carácter de Secreto Militar), en base a las cifras definitivas aprobadas en la Ley Anual del Presupuesto y asignadas a la Unidad ejecutora y distribuidas a cada Unida Órganica por la Oficina Presupuestal del Ejército (OPRE).
- Remitir el Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones de carácter Administrativo y Operativo y de “Carácter Secreto Militar”, a la Sub Dirección de Planeamiento de la DILOGE (Sección de Contrataciones y Adquisiciones), dentro de los diez (10) días calendarios siguientes a la aprobación del PIA, cada hoja del Plan Anual debe estar visada por el Jefe de la unidad de Operación.
- Gestionar la aprobación, ante el Jefe de la Unidad de Operación del expediente técnico del proceso de selección a realizar, el cual debe estar considerado en el Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones.
- Proponer la designación mediante Resolución, a los miembros titulares y suplente del Comité Especial o Comité Especial Permanente, acatando las pautas especificadas del Comité Especial que se indica en el Reglamento.
- Deberá tener presente que la designación de todo Comité Especial del nuevo ejercicio (Para licitaciones y concursos públicos), deberá efectuarse treinta (30) días antes de su convocatoria, dependiendo del número de procesos que considere el Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones.
- Notificar a los Miembros de los Comités Especiales y Comités Especiales Permanentes su designación, así como hacer entrega del Expediente Técnico debidamente aprobado.

- Presentar el contrato ante el Jefe de la Unidad de Operación, para la suscripción respectiva.
- Solicitar a la oficina de presupuesto de la U/O la afectación presupuestaria de las Órdenes de Compra y Órdenes de Servicio de acuerdo a la cadena programática del gasto.
- Aprobación de la Orden de Compra u Orden de Servicio y gestionar su visación a cargo del Jefe de la U/O.
- Remitir al COLOGE la información trimestral de procesos de selección concluidos, de acuerdo a los formatos pertinentes (Anexo N° 07 y apéndices correspondientes) dentro de los cinco (05) primeros días de los meses de Abril, Junio, Octubre y Enero correspondiente al primer segundo, tercer y cuarto trimestre respectivamente.
- Dar cuenta al Comando Logístico del Ejército (COLOGE) la justificación sobre la solicitud de modificaciones en el Plan anual de Contrataciones y adquisiciones con respecto a las licitaciones públicas, concursos públicos, adjudicaciones directas y adjudicaciones de menor cuantía, de ser el caso, para su aprobación por el Señor General del Comandante General del Ejército.
- Enviar al Comando Logístico del Ejército (COLOGE) copia del expediente de la denuncia ante el tribunal del OSCE, de los postores o contratistas que hayan incumplido con las normas de la Ley y el Reglamento, adjuntando la documentación pertinente.
- Remitir copia de la resolución del Tribunal del OSCE que sanciona a los postores o contratistas.

Anexo 10. Flujograma de la Recepción, Almacenamiento, Distribución y control de stock.

DIAGRAMA DE FLUJO (SUB NEG RECEP, ALM, DIST Y CONTROL DE STOCK)

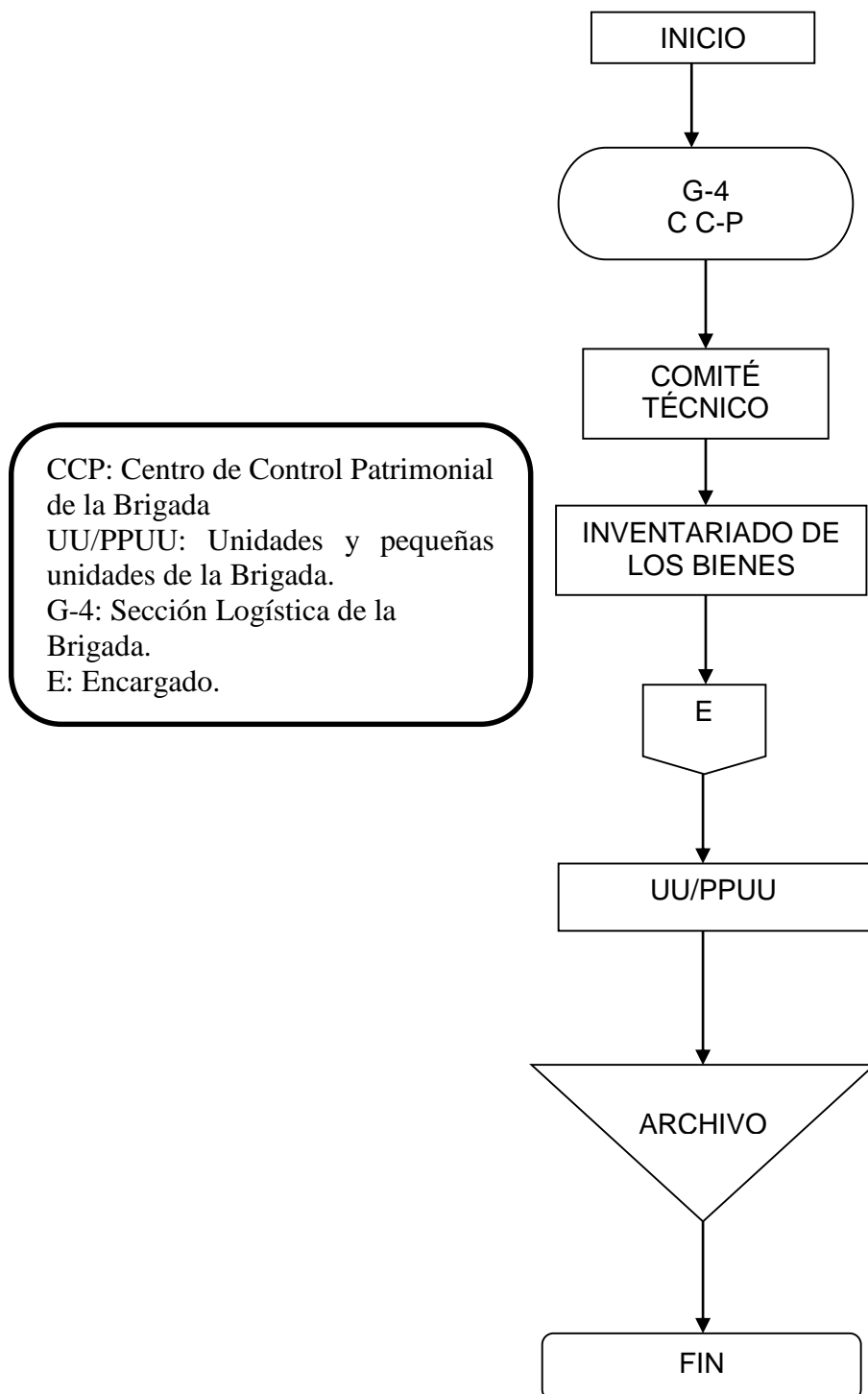


- El jefe de la sección ubicara temporalmente los bienes en un proceso físico determinado con fines de custodia como vía para trasladarlos físicamente a quienes lo necesitan.
- Debe tener en cuenta que el almacén sea un lugar o espacio físico que reúna las condiciones técnicas y características adecuadas.
- Así mismo, debe tener en cuenta del lugar previamente seleccionado, realice las funciones técnico administrativas de recepción, verificación, registro, control, conservación y distribución de los bienes adquiridos a través de cualquiera de los procesos de selección establecidos en las normas legales, como compra, donación, fabricación interna, producción institucional, afectación en uso, sobrantes de inventario o de obras, permutas, etc.
- Asegurar que los adquiridos por la Unidad Orgánica sean adecuados conveniente y oportunamente recibidos.
- Debe tener en cuenta que el material o bienes recibidos deben ser debidamente verificados, clasificados y registrados.
- Deberá mantener el control la conservación de los mismos y entregarlos en las mismas condiciones en que fueron recibidos por el proveedor, a las dependencias solicitantes con destino a los usuarios finales.
- Debe tener en cuenta que para efecto de almacenamiento lo especificado en el Manual de Administración y Almacenes del Sector Público Nacional, así como las directivas específicas al respecto.
- Proporcionar en forma adecuada y oportuna a las dependencias solicitantes, los bienes adquiridos para lograr los objetivos institucionales y alcance de sus metas presupuestales, previa firma del respectivo Pedido de Comprobante de Salida (PECOSA).
- La distribución, entrega o despacho de bienes existentes en almacén, solicitados por las dependencias usuarias, podrá hacerse para su uso o consumo inmediato, previa firma de la PECOSA, sustentado o para uso o consumo posterior, previa firma del pedido interno de almacén.
- Para efectos de distribución se deberá tener en cuenta la normatividad del sector público vigente, así como las especificadas al respecto.

- Controlar el stock del almacén el cual está directamente relacionada con la administración de bienes que se encuentran en custodia temporal en los almacenes de la Unidad Orgánica.
- Determinar un efectivo cálculo de necesidades por los solicitantes, a través de los correspondientes listados valorizados de necesidades priorizadas para periodos mínimos de doce (12) meses en función a los objetivos de la U/O y metas presupuestarias.
- Proporcionar oportunamente a las dependencias solicitantes, los bienes requeridos para el logro de los objetivos institucionales y alcance de las metas presupuestarias evitando el “Sobre Stock”, “los saldos Cero” o “el Agotamiento” de los mismos.
- Deberá ajustar estrictamente a la programación de los abastecimientos y prever la eventual presentación de algunos de los casos citados en el párrafo anterior, de inmediato debe informar al departamento de obtención de la Sub-Dirección de Operaciones Logísticas para que se adopten medidas correctivas que el caso lo requiera, tendentes a conjurar oportunamente los daños que estos pudieran ocasionar a la entidad.
- En cuanto a la adquisición de Bienes al menos de aquellos de uso común permanente, si esta se hace según el cálculo de necesidades. Técnicamente elaborado y aprobado oportunamente, por lo general al aprobarse el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA), no hay que temer el “Sobre Stock” a la “escasez” de bienes en el almacén.
- Realizar el control de existencia o del stock del almacén, el cual está estrechamente relacionado con el manejo físico de los Bienes guardados temporalmente en el almacén, los mismos que deben ser verificados temporalmente por el propio almacén cada tres (03) meses o cuando las circunstancias lo requieran por el control Patrimonial de cada dependencia, confeccionar y remitir a la Sub-Dirección de Planeamiento (Departamento de Adquisiciones y contrataciones) del COLOGE.

## Anexo 11. Flujograma del Negociado de control patrimonial

### a. Toma de Inventarios de Bienes Patrimoniales y de existencia de Almacén.



- El personal nombrado de la comisión de Toma de Inventarios se constituirá en cada oficina, ambiente de cada UU y procederá a inventariar los bienes que se

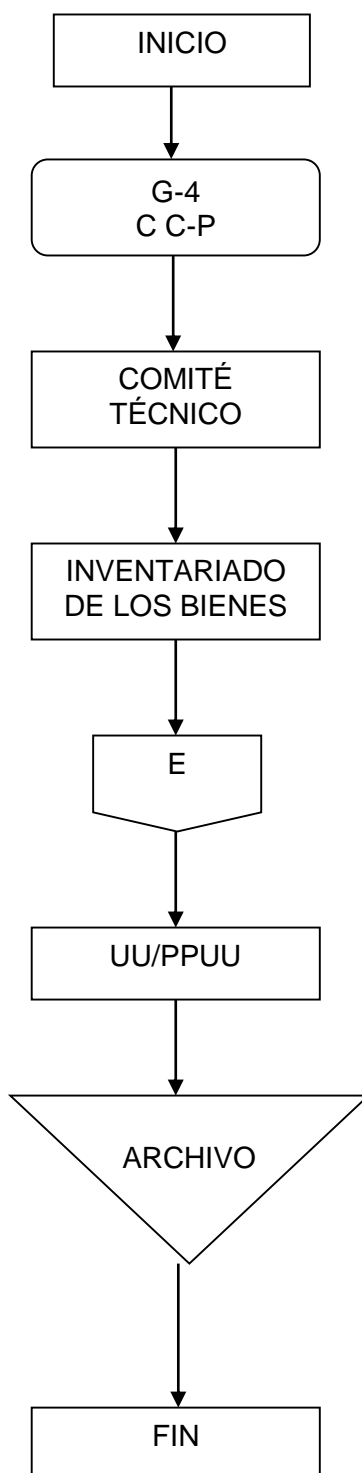
encuentran en dicho local, realizando su labor verificando de extremo a extremo bajo la modalidad de al Barrer.

- En la actividad de toma de inventarios considerar todos los bienes existentes en la Unidad considerando aquellos que se encuentran en proceso de alta, los adquiridos, los bienes de cualquier procedencia que se encuentran en uso y poder de la Unidad.
- Coordinar con el jefe de Unidad para que las actividades de toma de inventarios se realicen de acuerdo al cronograma establecido, así como obtener una relación de los problemas que pudieran tener en su ambiente con respecto a los bienes inmuebles.
- Solicitar el apoyo de los responsables de los ambientes de cada Unidad para describir en forma adecuada los bienes, así como aquellos cuyo nombre no aparezca en el catálogo de la SBN y considerarlo en rubro Observaciones.
- En caso que existan bienes de propiedad particular estos deberán ser inventariados e indicarlos en aspectos observaciones, debiendo solicitar al jefe de ambiente un informe dirigido al Jefe de Unidad indicando los detalles sobre la forma de ingreso de dichos bienes particulares y su acreditación.
- Se debe inventariar los bienes culturales tales como:
  - Libros.
  - Cuadros.
  - Estandartes.
- En caso de que existan bienes donados a título por terceras personas a favor del personal de la unidad, estos deberán ser considerados como donación a la unidad siendo por ello necesario la documentación técnica pertinente. En caso contrario aplicar los criterios técnicos de Saneamiento de la propiedad mobiliaria.
- En caso de que existan bienes prestados de otras áreas se deberá verificar la antigüedad de su permanencia a fin de determinar el inventario en el ambiente del destino o en el de origen. Considerar este aspecto (columna) Observación.
- Gestionar la aprobación, ante el jefe de la Unidad de Operación del expediente técnico del proceso de selección a realizar, el cual debe estar considerado en el Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones.



- En general considerar todos aquellos bienes susceptibles de ser inventariados que tengan dudosa procedencia colocando en el aspecto (columna) observaciones toda aquella información que permita posteriormente definir su propiedad legal a favor de la entidad.

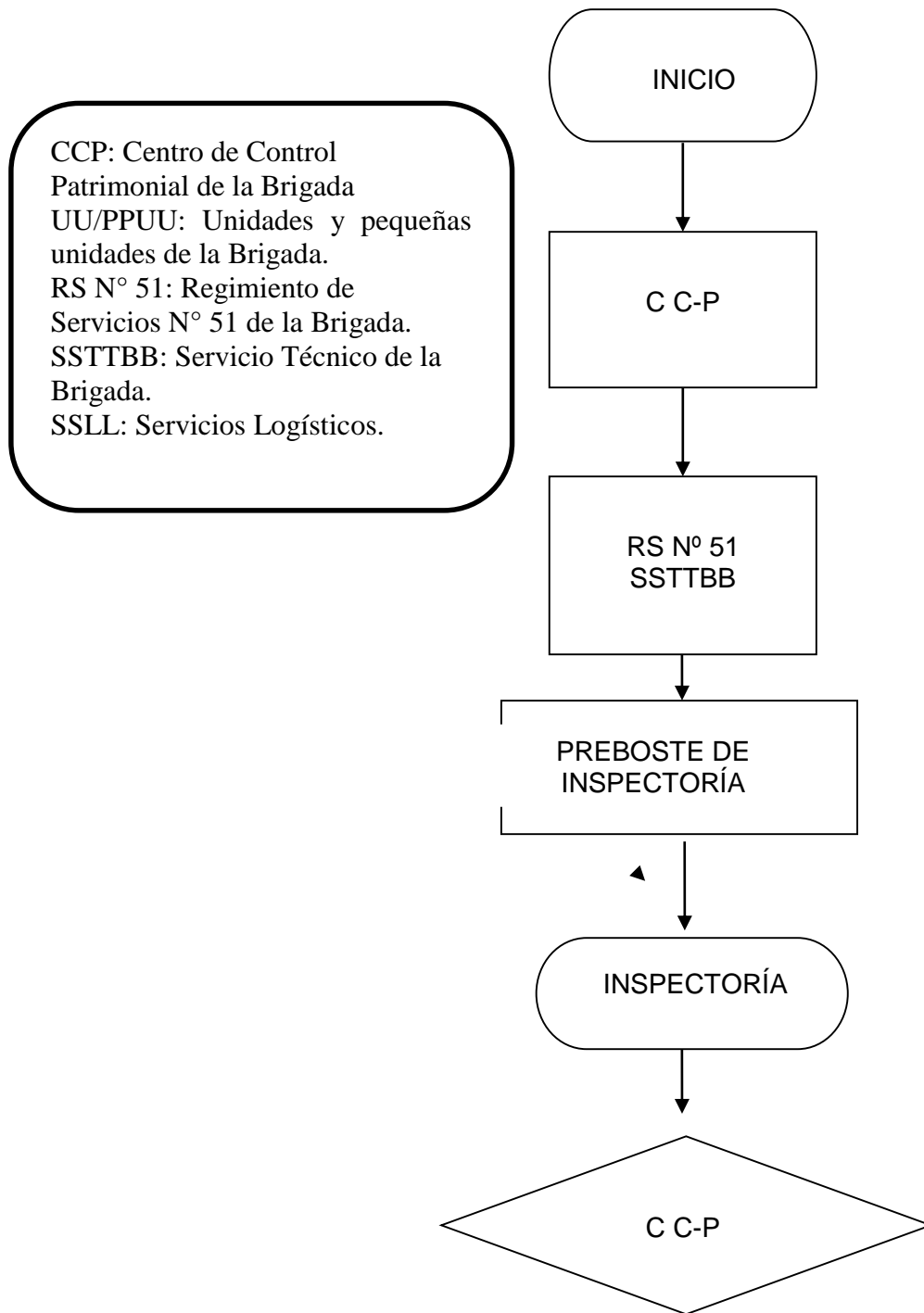
**Anexo 12. Flujograma Procedimiento para la realización del saneamiento, alta, baja y disposición final de los bienes muebles del Ejército.**



- El negociado de control patrimonial recibe del negociado de contrataciones y adquisiciones seis (06) ejemplares de la nota de entrada de almacén (NEA) conteniendo básicamente la siguiente información:
  1. Costo unitario adjuntando copia de factura.
  2. Descripción del artículo.
  3. El número de stock general (NSG) y la clasificación será asignados en el Servicio Logístico.
- EL negociado de control patrimonial verificará la conformidad de los documentos sustentatorios del proceso de Alta si es conforme se convoca a la Junta de baja y enajenaciones (JUBE).
- LA Junta de baja y enajenaciones (JUBE), se reúne y si el proceso lo amerita decide mediante Acta de acuerdo la gestión del alta respectiva.
- Solicitar el apoyo de los responsables de los ambientes de cada Unidad para describir en forma adecuada los bienes, así como aquellos cuyo nombre no aparezca en el catálogo de la Sistema de bienes nacionales (SBN) y considerarlo en rubro Observaciones.
- En caso que existan bienes de propiedad particular estos deberán ser inventariados e indicarlos en aspectos (columna) observaciones debiendo solicitar al jefe de ambiente un informe dirigido al Jefe de Unidad indicando los detalles sobre la forma de ingreso de dichos bienes particulares y su acreditación.
- Se debe inventariar los bienes culturales tales como:
  1. Libros.
  2. Cuadros.
  3. Estandartes.
- En caso de que existan bienes donados a título por terceras personas a favor del personal de la unidad, estos deberán ser considerados como donación a la unidad siendo por ello necesario la documentación técnica pertinente. En caso contrario aplicar los criterios técnicos de Saneamiento de la propiedad mobiliaria.

- En caso de que existan bienes prestados de otras áreas se deberá verificar la antigüedad de su permanencia a fin de determinar el inventario en el ambiente del destino o en el de origen. Considerar este aspecto (columna) Observación.
- Gestionar la aprobación, ante el Jefe de la Unidad de Operación del expediente técnico del proceso de selección a realizar, el cual debe estar considerado en el Plan Anual de Contrataciones y Adquisiciones.
- En general considerar todos aquellos bienes susceptibles de ser inventariados que tengan dudosa procedencia colocando en el aspecto (columna) observaciones toda aquella información que permita posteriormente definir su propiedad legal a favor de la entidad.

**Anexo 13. Procedimiento para el control de los procesos de relevo.**



- Todas las Unidades presentaran sus Estados de relevo para la respectivo Visto Bueno del Cuartel General 1ra Brigada de Caballería. debiendo presentar un original y cinco copias.

- Los estados de relevo serán la copia textual de los cargos generales de la unidad o dependencias, pero con las anotaciones referentes al estado de conservación de los artículos que son entregados.
- Establecidos los estados de relevo, será remitidos al escalón superior para que disponga su verificación a través del RS N° 51 (Regimiento de Servicios N° 51 de la Brigada).
- La siguiente actividad que debe controlar la sección es la preparación del material y equipo a cargo de las unidades o dependencias, consiste en prever la presentación en óptimas condiciones de mantenimiento, revisión y organización del material y equipo motivo de relevo por Servicios Logísticos, para una buena presentación durante el acto de relevo.
- Reajuste de las ocurrencias detectadas en los estados de relevo por los servicios logísticos (SSLL).
- Se realizará antes de la firma de los jefes entrante y saliente, se reajustará las ocurrencias, suprimiendo aquellas que han sido solucionadas., los comandantes de Unidad (entrante y saliente) en lo posible deberán dar solución a las situaciones e discrepancias de relevo, previa coordinación con el Servicio técnico de la Brigada, para que emita su criterio técnico del caso, para lo cual se dispone según el RE 1-6 (relevo de las unidades).
- El control en la firma de los estados de relevo y presentaciones del informe inicial se realizará teniendo en cuenta lo siguiente:
  1. Ambos documentos serán firmados por los jefes entrante y saliente de la unidad o repartición, como prueba de reconocimiento de las actividades realizadas, facilitando la identificación y deslinde de responsabilidades.
  2. El comandante de la Unidad saliente que no firme los estados de relevo e informe inicial de relevo, automáticamente se hará responsable directo de las observaciones que determine el comandante de unidad entrante.
  3. Cuando existan discrepancias en el relevo entre los comandantes de Unidad entrante y saliente, ambos podrán en el informe inicial de relevo la constancia de su posición, a fin de que con el asesoramiento

de los SSTTBB el escalón superior o el sistema de inspectoría determina la responsabilidad correspondiente.

4. El informe inicial según cronograma del RE 1-6 (relevo de las unidades) debe presentarse debidamente firmado al 25 enero.

- En caso de que existan bienes donados a título por terceras personas a favor del personal de la unidad, estos deberán ser considerados como donación a la unidad siendo por ello necesario la documentación técnica pertinente. En caso contrario aplicar los criterios técnicos de Saneamiento de la propiedad mobiliaria.
- En caso de que existan bienes prestados de otras áreas se deberá verificar la antigüedad de su permanencia a fin de determinar el inventario en el ambiente del destino o en el de origen. Considerar este aspecto (columna Observación).
- Una vez establecido el informe inicial y remitido a la Centro de Control Patrimonial (CCP) través del RS 51, los servicios logísticos procederán a la verificación correspondiente debiendo ser devuelto indicando su conformidad o disconformidad.
- Será responsabilidad del jefe saliente debiendo subsanar las novedades e irregularidades existentes dentro de los 70 días después de terminado el relevo, contados a partir de la firma del estado de relevo e informe inicial de relevo.
- Confección del informe final.
- Es responsabilidad del jefe entrante, quien le remitirá inicialmente el 01 abril, al escalón superior indicando su conformidad o disconformidad, para la verificación por los Servicios Logísticos. En este informe se debe considerar todos aquellos aspectos del informe inicial que no ha sido subsanado por el comandante de Unidad saliente en el plazo establecido de 70 días.
- El informe final será formulado en 06 ejemplares al igual que el informe inicial para ser remitido al escalón superior, a fin de que se ponga a disposición del sistema de inspectoría y se inicie la investigación y acciones correspondientes.

- Los estados de relevo serán formulados por el Servicios Logísticos y dentro de cada servicio, teniendo en cuenta el tipo del artículo (principal, secundario mayor o menor).
- Cuando se trate de artículos principales y secundarios mayores, como por ejemplo: vehículos, grupos electrógenos, cocinas de campaña, calderos, piezas de artillería, morteros, etc.se formularan actas de entrega y recepción, en las cuales se detallarán el estado en que se encuentran sus diferentes componentes; estas actas deben ser documentos anexos a los estados de relevo.
- Se confeccionará estado de relevo en los casos siguientes:
  1. Cuando el jefe de Unidad o dependencia ha sido cambiado de empleo.
  2. Cuando por determinadas circunstancias, el alejamiento del comandante o repartición amerita que el comandante del escalón superior ordene que se confeccione el estado de relevo.

**Anexo 14. Constancia de Validación.**



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, MERCEDES R. PALACIOS DE BRUNO con DNI N° 22041583 DRA  
 en CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
 N° ANR: ..... de profesión LIC EN AG.  
 desempeñándome actualmente como DOCENTE  
 en U.C.V.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Ficha de análisis documental y guía de observación

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Ficha de análisis documental	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓



Guía de observación	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad					✓
2. Objetividad					✓
3. Actualidad					✓
4. Organización					✓
5. Suficiencia					✓
6. Intencionalidad					✓
7. Consistencia					✓
8. Coherencia					✓
9. Metodología					✓

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 04 días del mes de mayo del Dos mil diecinueve.

*M. de Briceño*

Mgtr. : MERCEDES PALACIOS DE BRICEÑO  
DNI : 02845388  
Especialidad : LIC. EN A  
E-mail : michidede@yachos.com

**“EL METODO KAIZEN PARA ORIENTAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL CUARTEL GENERAL DEL EJÉRCITO  
PERUANO- SULLANA, AÑO 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Indicadores	Criterios	Deficiente					Regular					Buena					Muy Buena					Excelente					OBSERVACIONES															
		0 - 6	6 - 10	10 - 15	15 - 20	20 - 25	25 - 30	30 - 35	35 - 40	40 - 45	45 - 50	50 - 55	55 - 60	60 - 65	65 - 70	70 - 75	75 - 80	80 - 85	85 - 90	90 - 95	95 - 100																					
ASPECTOS DE VALIDACION																						0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
	1. Claridad	6	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																					
	Esta formulado con un lenguaje apropiado																																									
	2. Objetividad																																									
	Esta expresado en conductas observables																					91																				
	3. Actualidad																																									
	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																					91																				
	4. Organización																																									
	Existe una organización lógica entre sus ítems																					91																				
	5. Suficiencia																																									
	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					91																				

	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																																																					
6. Intencionalidad																																																91						
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																																																	91				
8. Coherencia	Tiene relación entre variables e indicadores																																																		91			
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																																																			91		

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 04 de mayo de 2019.



Mgtr.: MERCEDES R. PALACIOS DE BRICEÑO  
DNI: 02845588  
Teléfono: 968060260  
E-mail: mercedes@psychoo.14

**“EL METODO KAIZEN PARA ORIENTAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL CUARTEL GENERAL DEL EJÉRCITO PERUANO- SULLANA, AÑO 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
ASPECTOS DE VALIDACION		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																					96					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																					96					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																					96					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																					96					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					96					

6.Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación	96																
7.Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación	96																
8.Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores	96																
9.Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación	96																

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del Instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 04 de mayo de 2019.

*M. Padilla Balcón*

Mgtr.: HERCÉDES R. PALACIOS DE BALCÓN

DNI: 02845588

Teléfono: 968060260

E-mail: michedeb@epalco.uo

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, Freddy Castillo Palacios <sup>COG</sup> DNI N° 02842737 Doctor  
 en Ciencias Administrativas  
 N° ANR: 202528 de profesión lic. en Administración  
 desempeñándome actualmente como Docente T.P.  
 en V.C.V. Piura

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Ficha de análisis documental y guía de observación

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.


Ficha de análisis documental	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

  
 Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
 Colegiado de Coleg. N° 842

Guía de observación	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 04 días del mes de mayo del Dos mil diecinueve.




 Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
 REG. UNIC. DE COLEC. 17-8-3

Mgtr. :  
 DNI : 02842237  
 Especialidad : Administración / Finanzas  
 E-mail : fcastillo30@hotmail.com

**“EL METODO KAIZEN PARA ORIENTAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL CUARTEL GENERAL DEL EJÉRCITO  
PERUANO- SULLANA, AÑO 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100					
ASPECTOS DE VALIDACION																											
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	78					
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																					78					
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																					78					
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																					78					
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																					78					



  
 Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
 REG. UNIO DE COLEG. N° 843



6. Intencionalidad	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																					78			
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																						78		
8. Coherencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																						78		
9. Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																						78		

**INSTRUCCIONES:** Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enuncrados.

Piura, 04 de mayo de 2019.

**Dr. Freddy W. Castillo Palacios**  
REG. UNIV. 27. 42.2

Mgtr.:  
DNI: 028 42237  
Teléfono: 969 584019  
E-mail: fcastillo36@hotmail.com

**“EL METODO KAIZEN PARA ORIENTAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL CUARTEL GENERAL DEL EJÉRCITO  
PERUANO- SULLANA, AÑO 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE OBSERVACIÓN**


Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100					
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																80										
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																80										
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																80										
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																80										

  
 Dr. Freddy W. Castillo Palomares  
 R.U.S. UNIV. DE CÉSAR VALLEJO N° 343

	Adecuado para valorar las dimensiones del tema de la investigación																	80																							
6. Intencionalidad	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación																		80																						
7. Consistencia	Tiene relación entre las variables e indicadores																		80																						
8. Coherencia	La estrategia responde a la elaboración de la investigación																		80																						
9. Metodología																			80																						

INSTRUCCIONES: Este instrumento, sirve para que el EXPERTO EVALUADOR evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

Piura, 04 de mayo de 2019.


  
 Dr. Freddy W. Castillo Palacios
   
 R.U. NÚMERO DE REGISTRO N° 443

Mgtr.:   
 DNI: 02842237   
 Teléfono: 959584019   
 E-mail: fcastillo30@hotmail.com



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, César Vilela Calle con DNI N° 02612171 Magister en Administración y Dirección de empresas N° ANR: 031048, de profesión Ingeniero Industrial desempeñándome actualmente como Docente en Universidad César Vallejo de Piura.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación los instrumentos:

Ficha de análisis documental y guía de observación

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

Ficha de análisis documental	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

Guía de observación	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
1. Claridad				✓	
2. Objetividad				✓	
3. Actualidad				✓	
4. Organización				✓	
5. Suficiencia				✓	
6. Intencionalidad				✓	
7. Consistencia				✓	
8. Coherencia				✓	
9. Metodología				✓	

En señal de conformidad firmo la presente en la ciudad de Piura a los 04 días del mes de mayo del Dos mil diecinueve.



**Cesar Vilela Calle**  
INGENIERO INDUSTRIAL  
CIP 52622

Mgtr. : Cesar Vilela Calle.  
DNI : 02612171  
Especialidad : Ing. Industrial  
E-mail : cvilela c @ucvvirtual .edu .pe .

**“EL METODO KAIZEN PARA ORIENTAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL CUARTEL GENERAL DEL EJÉRCITO  
PERUANO- SULLANA, AÑO 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES	
		0	5	10	15	20	21	25	30	35	40	41	45	50	55	60	61	65	70	75	80	81	85	90	95	96		100
ASPECTOS DE VALIDACION		0	5	10	15	20	21	25	30	35	40	41	45	50	55	60	61	65	70	75	80	81	85	90	95	96	100	
1. Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado																											
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables																											
3. Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																											
4. Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																											
5. Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																											



**“EL METODO KAIZEN PARA ORIENTAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL CUARTEL GENERAL DEL EJÉRCITO  
PERUANO-SULLANA, AÑO 2018”**

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO: GUÍA DE OBSERVACIÓN**

Indicadores	Criterios	Deficiente 0 - 20					Regular 21 - 40					Buena 41 - 60					Muy Buena 61 - 80					Excelente 81 - 100					OBSERVACIONES
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	100					
ASPECTOS DE VALIDACION		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96						
1.Claridad	Esta formulado con un lenguaje apropiado	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100						
2.Objetividad	Esta expresado en conductas observables															78											
3.Actualidad	Adecuado al enfoque teórico abordado en la investigación																76										
4.Organización	Existe una organización lógica entre sus ítems																78										
5.Suficiencia	Comprende los aspectos necesarios en cantidad y calidad.																76										





## Anexo 15. Acta de aprobación de la tesis

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

Yo Freddy Wiliam Castillo Palacios docente de la Facultad Ciencias Empresariales y Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo filial Piura, revisor de la tesis titulada:

**“EL MÉTODO KAISEN PARA ORIENTAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL CUARTEL GENERAL DEL EJÉRCITO PERUANO - SULLANA, AÑO 2018”**

Del estudiante **GUERRERO VALENCIA JULIO CÉSAR** constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.



Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
REG. UNICO OF COLEG. N° 343

Piura 28 de noviembre del 2019

Dr. Freddy Wiliam Castillo Palacios  
DNI: 02842237

## Anexo 16. Pantallazo del porcentaje del turnitin

Feedback Studio - Google Chrome  
ex.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&esds=30&u=1050417300&ro=1038&o=423114247

feedback studio Tesis /0 < 57 de 57 > ?

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

El método kaizen para orientar la gestión logística en el cuartel general del Ejército  
Percano-Sullana, año 2018.

Dr. Freddy W. Castillo Palacios  
REG. UNIC. OF. COLEG. N° 343

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración

AUTOR:  
Bc. Guerrero Valencia, Julio César (ORCID: 0000-0002-5793-5419)

**Resumen de coincidencias**

**19%**

Número	Descripción	Porcentaje
1	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	7%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	docplayer.es Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ub.edu.es Fuente de Internet	1%
5	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.ucaq.edu.ec Fuente de Internet	1%
7	Entregado a Universidad... Trabajo del estudiante	1%

Página 1 de 46 Número de palabras: 12464 Test-only Report High Resolution Activado 12:35 a. m. 20/11/2019

## Anexo 17. Autorización de la publicación de la tesis



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

### FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

#### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres:

GUERRERO VALENCIA JULIO CÉSAR

D.N.I. : 45198329

Domicilio : Calle Mancora N° 100 AA.HH. Santa Teresita N° 106 - Sullana

Teléfono : Móvil 924745040

E-mail : juliocesar02145@hotmail.com

#### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : Ciencias Empresariales

Escuela : Administración

Carrera : Administración

Título : Licenciada en Administración

Tesis de Post Grado

Maestría

Grado : .....

Mención : .....

Doctorado

#### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

GUERRERO VALENCIA JULIO CÉSAR

Título de la tesis:

"El método Kaisen para orientar la gestión logística en el cuartel general del Ejército Peruano-Sullana, año 2018"

Año de publicación : 2019



#### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : .....

Fecha : 28/11/2019

## Anexo 18. Versión final de trabajo de investigación



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

GUERRERO VALENCIA JULIO CÉSAR

INFORME TÍTULADO:

"EL MÉTODO KAISEN PARA ORIENTAR LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN EL  
CUARTEL GENERAL DEL EJÉRCITO PERUANO – SULLANA, AÑO 2018"

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

---

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

SUSTENTADO EN FECHA: 30/11/2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO  
*Rebeca Rodríguez de Peña*  
D<sup>ña</sup>. REBECA RODRIGUEZ DE PEÑA  
Directora de la Escuela de Administración

---

FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN