



MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**“PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE
SUMINISTRO PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO CON BASE EN EL
PROYECTO ESPECIAL LEGADO JUEGOS PANAMERICANOS Y
PARAPANAMERICANOS”**

PRESENTADO POR:

CARLOS ALBERTO BORJA RUEDA

GUSTAVO ALONSO PEÑA VERA

CHRISTIAN ROBERT RIOS FLORES

JORGE NILTON SÁNCHEZ BRICEÑO

ALBERTH TINTAYA RANILLA

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

ASESOR: DANIEL ONCHI MIURA

LIMA-PERÚ

2022

Dedicamos el presente trabajo de investigación a todos los que aportaron a nuestra investigación, fueron muchas las manos amigas que se encontraron durante este proceso, por tal motivo este logro también es de ustedes.

Agradecimientos

Queremos agradecer a Dios por ser nuestro soporte durante el camino de nuestras vidas, brindándonos la paciencia necesaria y el conocimiento para alcanzar nuestras metas.

Agradecemos a nuestros docentes de la Universidad Tecnológica del Perú, quienes compartieron sus saberes durante la maestría, de manera especial al magíster Daniel Onchi Miura, asesor quien nos ha encaminado con su conocimiento y experiencia profesional.

Y, por último, queremos agradecer a todos nuestros compañeros estudiantes de la maestría y a nuestras familias, por apoyarnos aún en los momentos difíciles cuando nuestros ánimos decaían. En especial a nuestros padres, por formarnos como las personas que somos hoy y que nos motivaron para alcanzar nuestras metas.

Muchas gracias a todos.

Resumen

La finalidad de realizar esta investigación es mostrar la manera de optimizar la gestión de cadena de suministro, en adelante SCM (por siglas en inglés Supply Chain Management) para generar una mejora en el nivel de servicio en una entidad pública, tomando como base al Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos, en adelante Legado JPP en el 2021. La muestra total es de 18 empleados públicos de Legado JPP. Cabe mencionar que este trabajo de investigación se desarrolla a través del enfoque cualitativo, alcance explicativo y diseño fenomenológico.

Esta investigación muestra que Legado JPP carece de actividades, procedimientos y procesos integrados que permitan una óptima SCM que incremente el nivel de servicio para al desarrollar sus funciones misionales. Para tal efecto, el área funcional de Logística de Sedes está involucrada de manera directa en cada una de las actividades, procedimientos y procesos los cuales constituyen la SCM.

Concluyendo, que los procedimientos y procesos componentes de la SCM se ven afectados por la secuencia de causas, tales como la ausencia de procedimientos, inadecuada programación de solicitudes de bienes y servicios, incorrecta gestión de inventarios, deficiente uso de indicadores de gestión, Términos de Referencia, en adelante TDR y Especificaciones Técnicas que, en adelante EETT ambos deficientes; entre los más importantes; lo que ha traído como efecto que el nivel de servicio no cumpla las expectativas de las áreas usuarias de la Entidad.

Palabras Claves: Legado JPP, área funcional, Logística de Sedes, SCM, Entidad, área usuaria, actividades y procesos.

Abstract

The purpose of this research is to show how to optimize supply chain management (SCM) to generate an improvement in the level of service in a public entity, based on the Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos from now that will call on Legado JPP in 2021. The total sample is eighteen public employees of Legado JPP. It is worth mentioning that this research work is developed through the qualitative approach, explanatory scope and phenomenological design.

This research shows that Legado JPP lacks activities, procedures and integrated processes that allow an optimal SCM that increases the level of service for the development of its mission functions. For this purpose, the functional area of Venues Logistics is directly involved in each of the activities, procedures and processes which constitute the SCM.

Concluding that the component procedures and processes of the SCM are affected by the sequence of causes, such as the absence of procedures, inadequate programming of requests for goods and services, incorrect inventory management, poor use of management indicators, terms of Reference from now that will call on TDR and Technical Specifications from now that will call on EETT both deficient; among the most important; which has had the effect that the level of service does not meet the expectations of the user areas of the Entity.

Keywords: Legado JPP, functional area, Headquarters Logistics, SCM, Entity, user area, activities and processes.

Índice de contenido

Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract.....	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	x
CAPÍTULO I: Planteamiento del problema	11
1.1. Situación problemática	11
1.2. Preguntas de investigación	13
1.2.1. Pregunta general.....	13
1.2.2. Preguntas específicas.	13
1.3. Objetivos de la investigación.....	13
1.3.1. Objetivo general.....	13
1.3.2. Objetivos específicos	13
1.4. Justificación del estudio.....	14
CAPÍTULO II: Marco teórico	16
2.1. Antecedentes de la investigación.....	16
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	16
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	19
2.2. Bases teóricas.....	23
2.2.1. Gestión de la cadena de suministro.	23
2.2.2. Etapas de la cadena de suministro.	26
2.2.2.1. <i>Abastecimiento</i>	27

2.2.2.2. <i>Fabricación</i>	28
2.2.2.3. <i>Distribución</i>	28
2.2.2.4. <i>Entrega</i>	29
2.2.3. Entidad pública	29
2.2.4. Área usuaria	30
2.2.5. Logística de Sedes	31
2.2.6. Nivel de servicio	32
2.2.7. Entregas a tiempo	33
2.2.8. Calidad	34
2.2.9. Entregas completas	35
2.2.10. Documentación correcta	35
Capítulo III: Metodología.....	36
3.1. Enfoque, alcance y diseño	36
3.2. Matrices de alineamiento.....	36
3.2.1. Matriz de consistencia	37
3.2.2. Matriz de operacionalización de objetivos específicos	38
3.3. Población y muestra.....	41
3.4. Técnica e instrumento	41
3.5. Aplicación de los instrumentos.....	42
3.6. Modelo de instrumentos	42
Capítulo IV: Resultados y análisis.....	47
4.1. Resultados y análisis de la pregunta específica 1	47
4.2. Resultados y análisis de la pregunta específica 2	49
4.3. Resultados y análisis de la pregunta específica 3	51

4.4. Discusión de los resultados.....	55
4.5. Matriz FODA.....	61
4.6. Gestión del Conocimiento.....	62
Capítulo V: Propuesta de solución	65
5.1. Propósito.....	65
5.2. Actividades	65
5.2.1. Gestión por procesos.	65
5.2.1.1. <i>Identificación de documentación.</i>	66
5.2.1.2. <i>Identificación del mapa de procesos.</i>	67
5.2.1.3. <i>Identificación de procesos misionales.</i>	68
5.2.1.4. <i>Caracterización de procesos nivel 1.</i>	70
5.2.1.5. <i>Caracterización de procesos nivel 2.</i>	71
5.2.2. Identificación de los problemas que originan un bajo nivel de servicio.	72
5.2.3. Resultado del diagrama causa-efecto.	77
5.2.3.1. <i>Juicio de expertos.</i>	77
5.3. Valor público	77
5.4. Calendario de actividades.....	79
5.5. Análisis costo beneficio.....	79
Conclusiones.....	81
Recomendaciones	83
Bibliografía.....	84
Anexos	88

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Escala de índice de Alfa de Crombach</i>	43
Tabla 2. <i>Instrumento de modelo de SCM de Lambert & Cooper</i>	45
Tabla 3. <i>Instrumento de la cadena de abastecimiento del sector público</i>	46
Tabla 4. <i>Resultados y análisis de la pregunta específica 1</i>	47
Tabla 5. <i>Resultados y análisis de la pregunta específica 2</i>	50
Tabla 6. <i>Resultados y análisis de la pregunta específica 3</i>	52
Tabla 7. <i>Ponderación de causas identificadas</i>	74
Tabla 8. <i>Ordenamiento descendente de causas ponderadas</i>	75
Tabla 9. <i>Calendario de actividades</i>	79
Tabla 10. <i>Análisis costo beneficio</i>	79

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Disponibilidad de medicamentos a nivel local.	11
<i>Figura 2.</i> Opinión de la SCM.	21
<i>Figura 3.</i> Modelo de SCM.	24
<i>Figura 4.</i> Modelo de cadena de abastecimiento pública.	25
<i>Figura 5.</i> Etapas de referencia de la cadena de suministro.	27
<i>Figura 6.</i> Entidad pública.	30
<i>Figura 7.</i> Área usuaria.	31
<i>Figura 8.</i> Logística de Sedes.	32
<i>Figura 9.</i> Medición del nivel de servicio.	33
<i>Figura 10.</i> Entrega a tiempo.	34
<i>Figura 11.</i> Medición de la calidad.	34
<i>Figura 12.</i> Entregas completas.	35
<i>Figura 13.</i> Matriz FODA.	61
<i>Figura 14.</i> Niveles de los documentos.	67
<i>Figura 15.</i> Documentación de procesos.	68
<i>Figura 16.</i> Procesos misionales.	69
<i>Figura 17.</i> Caracterización de procesos nivel 1.	70
<i>Figura 18.</i> Caracterización de procesos nivel 2.	71
<i>Figura 19.</i> Diagrama causa-efecto.	73
<i>Figura 20.</i> Diagrama de Pareto.	76
<i>Figura 21.</i> Valor público.	79

CAPÍTULO I: Planteamiento del problema

1.1. Situación problemática

La SCM presenta deficiencias en el desarrollo en sus procesos dentro de la administración pública, desde la gestión de compras hasta la recepción del bien o servicio adquirido o contratado. La SCM fue amenazada por la COVID-19, generando desabastecimiento en diversos sectores nacionales durante algunos meses; por ejemplo, en Perú durante abril de 2020 solo un 20.7% de establecimientos de primer nivel de atención no contaban con el nivel óptimo de medicamentos esenciales (ComexPerú, 2020).

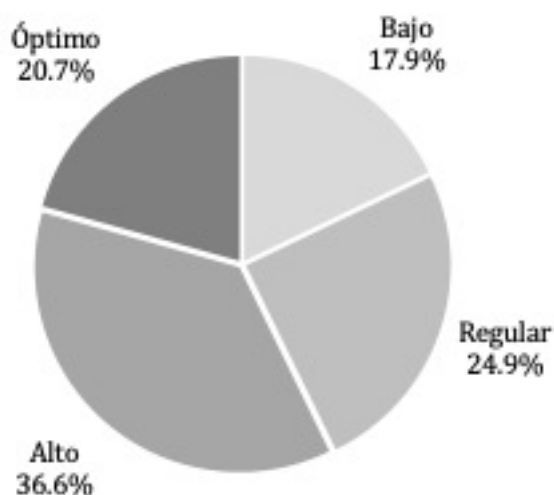


Figura 1. Disponibilidad de medicamentos a nivel local. Fuente: ComexPerú (2020).

Por ello y como medida que busca una mejora a esta problemática, es así como a través del D.L. N.º 1439, se establece un marco normativo regulador del aprovisionamiento público y que se ha implementado en las actividades y procesos de la gestión pública, logrando incrementar el nivel de servicio de los ciudadanos. Del mismo modo, representa un instrumento del Estado peruano para generar mejores beneficios de calidad, costos, precios y oportunidades, con una utilización correcta de los recursos del Estado. La SCM cumple un papel fundamental, debido a que permite unir todas las actividades que darán como resultado

la entrega final de dicho bien o servicio. La manera cómo se gestione generará un grado de competitividad, acompañada de una rentabilidad y la satisfacción del cliente o del ciudadano.

Chopra & Meindl (2019) afirman que una SCM se constituye con diversos elementos que se complementan con la misión de responder a las demandas de la ciudadanía. La SCM involucra diversos actores, como son los suministradores de insumos, materiales, productos o servicios, los fabricantes que transforman la materia prima en productos, los distribuidores o transportistas, que hacen llegar los productos a sus destinos de consumo, el almacenamiento, la gestión comercial o de ventas, la atención al cliente, entre los puntos más importantes que se pueden mencionar.

Institucionalmente, Legado JPP, en lo que se refiere a la SCM, tiene procesos en sus diversas áreas funcionales, que trabajan independientemente con una carencia de comunicación efectiva y que no cuentan con una adecuada supervisión del aprovisionamiento logístico, la cual canalice la información respecto a operaciones necesarias para atender las solicitudes y exigencias de bienes y servicios de las áreas competentes, como sucede habitualmente en la gran mayoría de las entidades públicas de nuestro país. Legado JPP administra aproximadamente 500 códigos en diversos mobiliarios, 1030 códigos en equipamiento deportivo, entre otros; además cuenta con la administración de cinco sedes en Lima en el 2021: (a) Polideportivo Villa El Salvador; (b) Complejo de Alto Rendimiento de Surf; (c) Complejo Deportivo Andrés Avelino Cáceres; (d) Complejo Deportivo Costa Verde; (e) Villa Deportiva Nacional-VIDENA ubicadas en Lima Metropolitana.

En presencia de esta coyuntura, este trabajo de investigación se enfoca en una propuesta para optimizar la SCM incrementando la satisfacción de las áreas usuarias, priorizando acciones para administrar y articular el legado de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019. En tal sentido una óptima

SCM es necesaria para una correcta y oportuna atención de las solicitudes de las áreas usuarias para desarrollar sus actividades y eventos deportivos realizados en Lima en el 2021, en beneficio de la ciudadanía y con uso adecuado de los recursos del Estado.

1.2. Preguntas de investigación

Propuesta de optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio con base en Legado JPP.

1.2.1. Pregunta general.

¿Cómo impacta la optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio con base en Legado JPP?

1.2.2. Preguntas específicas.

¿De qué manera la integración de los procesos impactará en la optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio en una entidad pública?

¿De qué manera la optimización de la SCM mejorará el abastecimiento en una entidad pública?

¿De qué manera influirá al bienestar social la mejora del nivel de servicio a través de la optimización de la SCM?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general.

Explicar cómo la optimización de la SCM mejora el nivel de servicio con base en Legado JPP.

1.3.2. Objetivos específicos.

Explicar cómo la integración de los procesos influye en la optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio con base en Legado JPP.

Explicar cómo la optimización de la SCM mejora el abastecimiento en una entidad pública.

Explicar de qué manera influye al bienestar social la mejora del nivel de servicio a través de la optimización de la SCM.

1.4. Justificación del estudio

Este trabajo de investigación busca justificar la teoría clásica y actual de la SCM para una entidad pública. Vinajera-Zamora, Marrero-Delgado y Cespón-Castro (2020) refieren a la relevancia de realizar un seguimiento de las actividades y procesos de la SCM, siendo primordial analizarla de manera integral. Este concepto tiene como base la existencia de conflictos, que ocurren al mejorar un proceso y que resulte en el deterioro del funcionamiento de otro y de la SCM como un todo. Esto se resalta al considerar otras dimensiones de la sostenibilidad, por lo que las acciones al ser aplicadas deben permitir optimizar las operaciones logísticas en una organización.

A nivel práctico, la SCM genera evidencia a través del uso correcto de la tecnología, con el uso de plataformas informáticas de gestión como software de gestión de almacenes y los sistemas de planificación de recursos, los cuales generan automatización de procesos, proporcionando información de fácil acceso en tiempo real, consolidando información en las entidades públicas, ahorrando costos y tiempo, entre otros.

A nivel social, este trabajo de investigación tiene una justificación en el planteamiento de una solución al problema en estudio, al optimizar la SCM en una entidad pública los servidores públicos podrán adquirir mayor conocimiento y destrezas para encontrar un manejo adecuado en el empleo de los recursos del Estado, mejora de procesos de atención de requerimientos y así incrementar el nivel de servicio que se presta al ciudadano. Por lo tanto,

el siguiente trabajo de investigación ofrece una propuesta de solución que servirá como modelo a otras entidades públicas para lograr optimizar la SCM.

CAPÍTULO II: Marco teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales.

Orjuela (2018) señala que un planeamiento estructurado involucra a los elementos de una SCM de alimentos, obteniendo una mayor eficiencia en los flujos logísticos con lo cual logra tener presencia en los mercados donde desempeña sus roles. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo donde se desarrolla a través de métodos de simulación dinámica de las estructuras y configuraciones de la SCM, con un enfoque cualitativo donde se describe las particularidades de la SCM que tiene como finalidad identificar su estructura y la relación de los actores que intervienen en la misma.

Se pudo obtener como resultado que la configuración de la SCM se modifica debido a diversas variables encontradas en los distintos actores y procedimientos de la SCM, lo cual conlleva a la obtención de resultados distintos a los esperados; de igual manera las estrategias, el flujo físico de los bienes, las relaciones de proveedores con clientes y su ubicación geográfica determina la forma de la SCM, del mismo modo, su estructura está limitada por el dinamismo y variaciones de la oferta, la demanda, producción, transformación, comercio y por cambios en las necesidades del mercado.

Entonces podemos señalar que la tesis mencionada es relevante para desarrollar este trabajo de investigación, considerando que la información desprendida de ella permite identificar procesos, procedimientos, actividades y flujos en la SCM, ello a su vez permite identificar de manera clara y precisa las actividades y procesos que necesitan ser reforzados para generar una óptima SCM, eficaz y eficiente en una entidad pública en el contexto del año 2021.

Jiménez (2018) tuvo como objetivo plantear un método de gestión basado en la teoría de la SCM, resulta pertinente mencionar que la misma es también conocida como cadena de abastecimiento, donde se puede incrementar los indicadores mediante la indagación eficiente de la cadena de abastecimiento y logística mediante la aplicación de procedimientos.

La investigación tuvo una metodología con enfoque cualitativo, donde se valida la configuración de una SCM con el objetivo de identificar la manera y la relación de todos los actores que intervienen, con alcance explicativo, en donde se ilustra cada paso de la SCM.

Cabe señalar, que esta tesis referida es relevante para la elaboración del actual trabajo de investigación, porque permite desarrollar resumida y sistemáticamente una evaluación y un planteamiento del progreso en las relaciones estratégicas entre los procesos de la SCM, permitiendo replicar dichas evaluaciones a las entidades públicas en donde no se practica optimizar la SCM de manera directa en el contexto que se investiga en el año 2021.

Correa (2019) tuvo como finalidad estructurar el correcto manejo de una SCM para la comercialización online de Alkosto para el mercado colombiano, con un enfoque metodológico cualitativo, directo y positivista, de alcance limitado a definir los procedimientos que están involucrados en la SCM como respuesta al requerimiento de pedidos online en el territorio colombiano. Se diseñó un macroproceso de la SCM en el que se establecen los criterios con respecto a procesos de importación, almacenamiento, pronósticos de la demanda, suministro y de distribución. Se obtuvo como resultado, que a través de los procesos propuestos se puede dar mayor flexibilidad a la estrategia comercial definida para el canal online, donde los clientes pueden apreciar un servicio diferenciado, logrando aumentar las opciones de entrega de su producto en menor tiempo.

Lo que aporta el estudio señalado, está referido a la relevancia de generar un proceso que sirva como base para toda la SCM, definir lo relevante al analizar sus etapas, siendo la base para generar la optimización de la SCM.

Sizov & Khmel'nitskaya (2021) indican que al crear un modelo de gestión de la SCM eficaz, es necesario contar previamente con simulaciones, así como la elaboración de un sistema de apoyo de gestión de información entre los eslabones de la cadena, en donde también presentan a las tecnologías digitales como soporte para la SCM. Así también, se sugiere una secuencia para automatizar el manejo de datos en la SCM. Dicha investigación resalta la forma de compra de los consumidores posterior a la pandemia de la COVID-19. Del mismo modo, las organizaciones públicas deben adaptar para la oferta de sus productos en mercados que cambian constantemente empleando metodologías ágiles e innovadoras, logrando de este modo monitorear los riesgos enfocados en la optimización de la SCM.

Esta investigación es descriptiva, permite demostrar la relevancia de la implementación de herramientas basadas en tecnologías digitales para garantizar un abastecimiento sostenible a lo largo de la pandemia de la COVID-19, considerando que la logística marítima significa el 90% del comercio mundial bruto, dicha investigación abordó cuatro desafíos logísticos: (a) disminución de la capacidad del mercado logístico; (b) demanda insostenible ocasionada por la pandemia; (c) riesgos geográficos; y (d) necesidad de modernizar el sistema de gestión de stock. El aporte que brinda esta investigación es impulsar la relevancia de la implementación de herramientas digitales y tecnológicas en la SCM.

Bustillos y Carballo (2018) afirman en sus principales conclusiones que para obtener una exitosa implementación de la SCM tiene como requisito que existan estrategias en la organización, de las personas, del manejo de la información y de la implementación de tecnología informática. Así como también concluye que no existe suficiente evidencia que

señale que lograr mejorar la SCM resulta en gestiones exitosas dependiendo del tamaño o rubro de la organización. Por lo que podría ser de utilidad como aplicación en una entidad pública como Legado JPP en Lima en el 2021. Este estudio es de tipo documental, con una revisión organizada de literatura, en etapas: (a) planificar la revisión; (b) desarrollar la búsqueda y seleccionar los estudios primarios; (c) extraer y sintetizar los datos; (d) elaborar el escrito con los resultados. Esta literatura sobre SCM propone integrar sus componentes, siendo esto un elemento de éxito.

En ese sentido, la investigación descrita aporta al presente trabajo de investigación, dos ideas fundamentales, en primer lugar podemos mencionar que una organización se desenvuelve frente a retos tales como la demanda de sus clientes, y en segundo lugar señala que se debe tener presente el nivel de colaboración estratégica con sus socios y la forma de gestionar sus procesos, aportando mayor valor a la empresa a través del abastecimiento de productos y/o servicios, lo que se denomina la unificación de procesos y/o procedimientos de la SCM.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

Pérez (2020) presenta información referente al desarrollo de la SCM, tomando como partida el año 1998 a la actualidad; con una muestra de 28 artículos. La metodología utilizada se fundamentó respecto a un enfoque cualitativo, así como un alcance descriptivo y a través del método de revisión literaria.

El proceso de investigación demostró la importancia que comprende la SCM orientada al cliente, basándose en estrategias para la satisfacción del cliente final. Del mismo modo, la gestión logística se fundamenta en el uso de nuevas tecnologías y digitalización, como la utilización de una estrategia logística, tomando como soporte el plazo de entrega y

rebaja en los costos, el manejo de la logística inversa y el manejo de diversas herramientas o instrumentos que permitan una óptima y competente SCM.

Se concluye que, es importante obtener información relevante respecto a la SCM en el tiempo e impactos positivos y ventajas competitivas que ha generado para las empresas o entidades públicas. Esta investigación resulta necesaria para el presente trabajo de investigación, la cual busca optimizar de manera efectiva la SCM en el 2021, considerando que permitirá obtener valiosa información que refuerce su importancia en las organizaciones públicas para alcanzar sus objetivos estratégicos en favor de los ciudadanos.

Vásquez y Sarmiento (2020) muestran un panorama objetivo de la información respecto a la afectación de los costos logísticos para lograr una mejora sustantiva a través de la SCM, con un enfoque cualitativo y alcance descriptivo. Durante la exploración de la referida investigación se expone, que mediante una eficiente SCM se obtiene datos reales para calcular el costo total logístico, lo cual permite establecer estrategias que generen que dicho costo sea un instrumento que proporcione una ventaja competitiva, la cual puede ser aplicada en una entidad pública, generando una mejor solución a los requerimientos de los ciudadanos.

Se concluye que, la SCM tiene una serie de procedimientos con transacciones de materiales e información entre los factores que la componen. La SCM es una pieza estratégica que facilita una mejor interrelación y relación del costo - beneficio, una gestión eficaz y eficiente respecto a los inventarios en tiempo real, una mejor comunicación entre proveedor y cliente; generando la superioridad operativa en el contexto del año 2021.

Ramírez (2021) establece la relación de la SCM y la gestión por resultados, con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, alcance descriptivo y correlacional y corte

transversal, partiendo del muestreo no probabilístico por conveniencia de 100 trabajadores del referido centro a los que se les realizó las encuestas.

Los resultados mostraron que un 57% de encuestados opinaron que la SCM es regular, 27% señalaron que es desfavorable y 16% refirió que es favorable. Se obtiene como conclusión que la afinidad de la SCM y la gestión por resultados es moderada y significativa. De mismo modo, se evidencia que a través de las opiniones del personal de la dirección general de logística la importancia de promover y diseñar estrategias de la SCM en una entidad pública en Lima en el 2021.

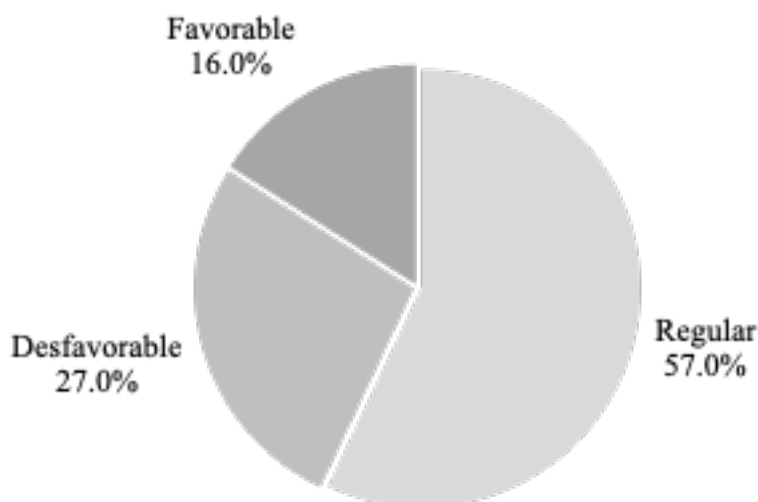


Figura 2. Opinión de la SCM. Fuente: Ramírez (2021).

En tal sentido, el referido estudio, contribuye a este trabajo de investigación, la relevancia del vínculo existente de la SCM y la gestión por resultados, con ello facilitar que una entidad pública pueda lograr una dirección eficiente, eficaz y sistemática en su estructura de generación de valor público y así potenciar los logros de sus objetivos estratégicos en atención a las necesidades de la ciudadanía en Lima en el 2021.

Contreras (2018) señala que el propósito es entender la afinidad de la SCM y mejora logística, con 221 clientes como muestra, con un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y con un alcance correlacional y de corte transversal.

Durante la elaboración de la tesis se analizó los datos, para lo cual se utilizó un cuestionario, que permitió identificar los procesos de abastecimiento y su grado de eficiencia, dicho cuestionario estuvo organizado en 40 preguntas con niveles de puntuaciones, lo cual generó información relevante respecto a la SCM y una logística eficiente.

Como resultado de esta tesis previamente citada, se concluye que existe una relación directa entre la SCM y una logística eficiente, lo que genera una interdependencia que repercute en la eficacia para alcanzar los objetivos de la Entidad señalada. Asimismo, el mencionado trabajo de investigación presenta información sobre la relevancia que posee la SCM en una entidad pública en el 2021, la cual debe de estar interrelacionada con las diversas áreas funcionales desde que se realizan los requerimientos hasta la llegada de los bienes a las áreas usuarias.

Tovar (2018) indica que los modelos Supply Chain Operations Reference - SCOR y Project Management Body of Knowledge – PMBOK aplicados al sector privado, contribuyen de manera positiva y efectiva a generar valor en una entidad pública, sin embargo, en el procedimiento de aplicación debe efectuarse a través de adaptaciones según las características de la Entidad y los objetivos a ser alcanzados. En el caso de SCOR, en primer lugar, se adecua al alcance de los procesos metodológicos para cada elemento de la SCM. Del mismo modo, en el PMBOK, la propia metodología cuenta con aplicación en una entidad pública, además su gestión de stakeholders complementa al estudio de la SCM de SCOR.

De esta manera, la investigación es de tipo descriptiva y analiza cómo metodologías que tradicionalmente son empleadas en organizaciones privadas, pueden ser empleadas para

optimizar procesos en una entidad pública, para ello se analizó las metodologías SCOR y el análisis de los interesados del PMBOK desde un enfoque teórico aplicativo.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión de la cadena de suministro.

Lambert & Cooper (2000) presentan un diseño de la SCM con un trabajo colaborativo en sus partes, necesario para poder así lograr una gestión exitosa de la misma. Dicho modelo presenta tres partes que se relacionan entre sí, la configuración de la SCM que representa a las partes de la cadena tomando en cuenta sus relaciones, los procesos de negocios de la SCM pertenecientes a las actividades que generan beneficio y los componentes directivos que representan las variables de la SCM.

La estructura de la SCM representa a los miembros claves, donde se debe considerar la magnitud de la SCM, la cantidad de proveedores y la cantidad de clientes en cada eslabón de la cadena. Los autores argumentan que es común que las organizaciones participen en más de una cadena, y que, las cadenas poseen una estructura parecida a un árbol y no lineal como una tubería. Dentro de la SCM se contemplan los aspectos de: (a) identificación de los miembros de la cadena; (b) dimensiones estructurales.

Los procesos de negocio de la SCM, hacen referencia a que se requiere la gestión de la información como un flujo continuo, que es relevante para mantener un flujo de materiales saludable. Este modelo presenta ocho procesos de negocios clave: (a) gestión de la relación con los clientes; (b) gestión del servicio al cliente; (c) gestión de la demanda; (d) atención de los pedidos; (e) gestión del flujo de manufactura; (f) gestión de la relación con los proveedores; (g) desarrollo de productos y comercialización; (h) gestión de los retornos.

Los componentes directivos de la SCM, se refiere a como se integra y que tipo de enfoque debe tener la gestión la relación cliente y proveedor, el modelo sugiere aspectos

importantes en: (a) planificación y control de operaciones; (b) estructura de trabajo; (c) estructura organizativa; (d) estructura facilitadora de flujo de productos; (e) estructura facilitadora del flujo de información y comunicación; (f) métodos de gestión; (g) estructura de poder y liderazgo; (h) cultura y actitud.

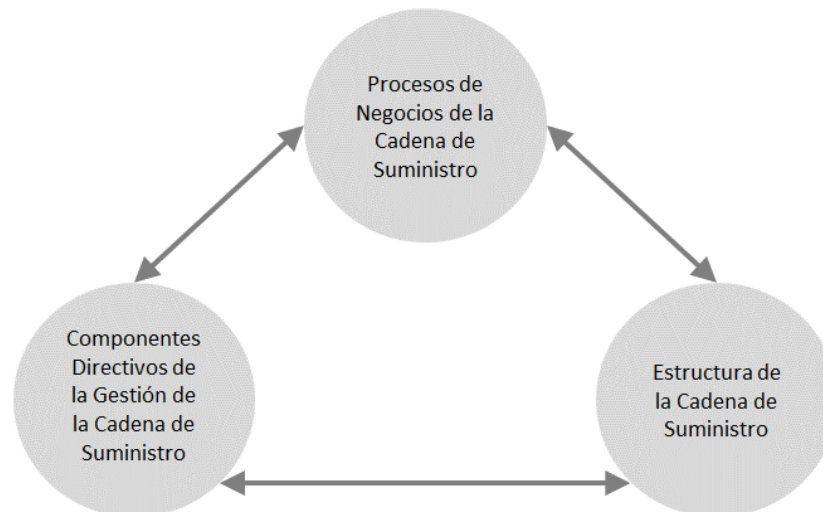


Figura 3. Modelo de SCM. Fuente: Lambert & Cooper (2000).

Según el D.L. N.º1439, la cadena de abastecimiento público (CAP) se ejecuta por medio de actividades establecidas con la finalidad de asegurar tanto el abastecimiento como la trazabilidad de los bienes, servicios y obras para que las entidades puedan alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos, mediante la efectividad de los recursos estatales y asegurando la programación multianual de bienes, servicios y obras, la gestión de adquisiciones y la gestión de bienes; tiene como componentes: (a) programación multianual, que tiene como finalidad la determinación de los costos de bienes, servicios y obras para la operación de las entidades, comprende el planeamiento integrado y la programación; (b) gestión de adquisiciones, comprende las actividades de contratación, registro y gestión de contratos; (c) administración de bienes muebles e inmuebles, comprende el abastecimiento, distribución, mantenimiento, inventario y disposición final.

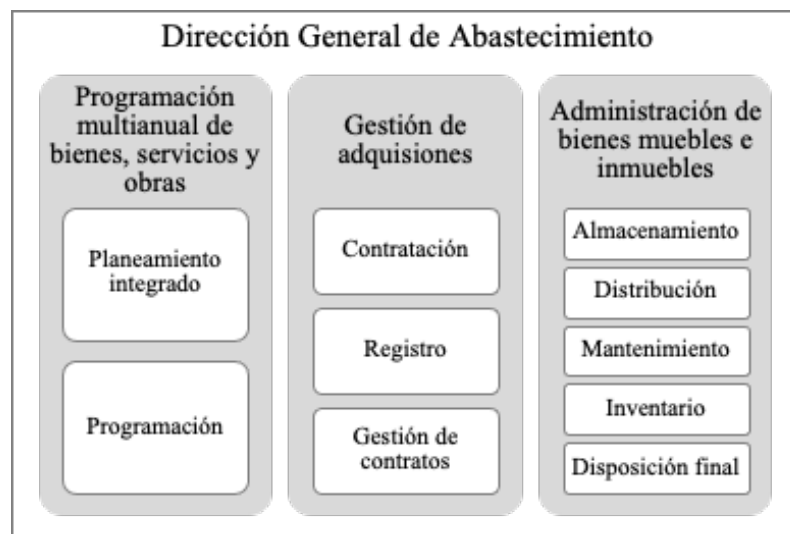


Figura 4. Modelo de cadena de abastecimiento pública. Fuente: Adaptado de D.L. N. °1439.

Chopra & Meindl (2019) mencionan que toda SCM se constituye de elementos que interactúan para el aprovisionamiento de los requerimientos de bienes, servicios y las expectativas de los clientes, donde la finalidad de dicha SCM consiste en incrementar el valor total proporcionado al cliente final y cumplir con las expectativas empresariales para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.

Calatayud y Katz (2019) refieren que toda actividad productiva se estructura en cadenas de suministro, abarcando todos los procesos que comprenden desde la especificación del producto o características del servicio, hasta su entrega al cliente final. Del mismo modo, la SCM se fundamenta en sus principales procesos, la complejidad de los escenarios donde actúa y la probabilidad de cambios inesperados en la gestión de esta, y para el logro de los beneficios esperados por parte de los miembros de toda organización.

Carreño (2017), afirman que la SCM busca administrar integralmente la información y recursos en toda la cadena para optimizar el nivel de servicio al cliente. Por ello se debe

tener en claro planificar, organizar, trazar y controlar las actividades relacionadas con el flujo, desde la concepción de un bien o servicio hasta llegar al cliente final.

Hernes & Sobieska-Karpinska (2019) afirma que una SCM tiene mayor significado que la logística como tal y señala que la logística se fundamenta en la planificación, especificación y transformación del producto o servicio y el flujo de información en la organización; pero su objetivo principal es articular los procesos que realizan todos los participantes, desde el proveedor hasta el cliente. Para generar como respuesta la rápida entrega de recursos y productos o servicios, con costos bajo control y un nivel de servicio que satisfaga al cliente.

Carreño (2017) conceptualiza a la SCM como una agrupación de organizaciones que se comunican y colaboran para satisfacer requerimientos de los clientes, explotando oportunidades en el mercado.

En tal sentido, la SCM tiene una serie de procesos que brindan una atención ágil de requerimientos de los clientes a través de un bien o servicio, que se origina al planificar, coordinar, ejecutar y controlar todas las actividades involucradas con el flujo de materiales que lo constituirán, así como de información a partir de la compra de insumos o materia prima hasta la llegada al cliente final, pasando por una transformación o tratamiento intermedio que lo adecue otorgando un valor agregado que satisfaga la necesidad del cliente o consumidor.

2.2.2. Etapas de la cadena de suministro.

La cadena de suministro realiza el aprovisionamiento, transformación o producción, almacenaje y entrega al cliente.

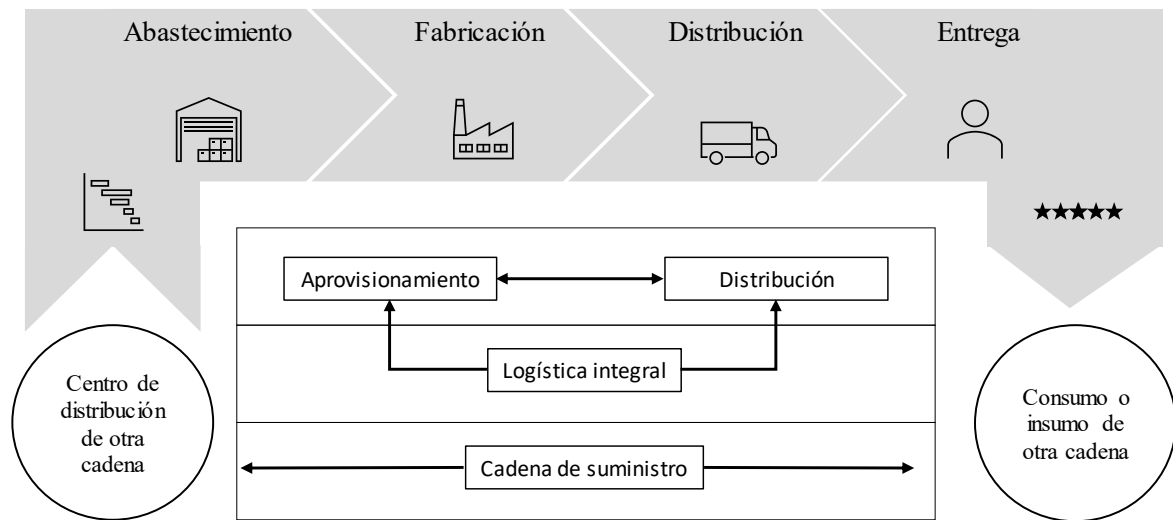


Figura 5. Etapas de referencia de la cadena de suministro. Fuente: Adaptado de Carreño (2017).

2.2.2.1. *Abastecimiento.*

Contreras (2018) refiere el abastecimiento como una forma mediante la cual materias primas, insumos, productos semielaborados o productos terminados, adquiridos o comprados a un proveedor a razón de ser entregados por el proveedor en las instalaciones del comprador o cliente, en el que se realizan labores que otorguen la aprobación de las características, estado de conservación, cantidad y calidad de los bienes adquiridos, precedentemente de su ingreso y custodia. Asimismo, señala que el abastecimiento es un sistema logístico que tiene como fundamento el refuerzo del suministro de bienes en una organización o entidad para impedir la falta de bienes que satisfagan los requerimientos de los clientes, para lo cual dicho suministro deberá ser invariable de manera fluida y en adecuadas circunstancias de mantenimiento, con lo cual se cumpla los objetivos estratégicos de la Entidad. Es decir, conjunto de actividades que conforman la planificación y gestión de compras, las cuales permiten obtener para una organización o entidad los insumos, materias primas, recursos o

servicios necesarios en las cantidades, tiempos requeridos, niveles de excelencia y precios adecuados para un producto o servicio.

2.2.2.2. *Fabricación.*

Contreras (2018) refiere a la fabricación o transformación como actividades de acondicionamiento de un bien o servicio mediante el desarrollo de materia prima, insumos, productos semielaborados o servicios, a los cuales se les otorga un valor agregado que será usado para satisfacer las necesidades del consumidor. La fabricación es una actividad económica que radica en la elaboración de productos o servicios y la elaboración de valor agregado, del mismo modo se entiende por fabricación a la asociación de cualidades distintas al origen de un bien o materia prima generando transformaciones en su composición original otorgándole un nuevo uso.

2.2.2.3. *Distribución.*

Eslava (2017) refiere que la distribución física forma parte de la realización logística encargándose del desplazamiento, acopio y procesamiento de pedidos de bienes finales, productos terminados o semiterminados que una institución industrial ofrece y abastece a sus clientes, garantizando y asegurando el recurso de los bienes requeridos en el tiempo citado y a un precio moderado. Es decir, acción que involucra una planificación, realización e inspección del movimiento físico de bienes o productos terminados, que cumplen con las necesidades del consumidor, a través de medios de carga desde las instalaciones, espacio o almacenes de una sociedad o institución hacia el recinto donde se localizan sus potenciales clientes.

Carreño (2017) refiere que el centro de distribución de bienes corresponde a un establecimiento adecuado que permita conservar inventarios permitiendo coincidir la oferta con la demanda, hacer las tareas de colocación y extracción de forma rápida y eficaz, al punto

que los productos almacenados se mantengan en óptimas condiciones. Es decir, gestión que consiste en la colocación en un área física de modo ordenado, adecuado y efectivo del suministro recibido, con el objetivo de mantenerlo en un considerado estado de mantenimiento, sostenimiento y cuidado durante un periodo de tiempo que sea necesario para brindar una afirmación inmediata a las necesidades de conversión o comerciales de la organización o entidad.

2.2.2.4. Entrega.

Carreño (2017) refiere a la entrega como una función que tiene el objetivo de operaciones de la organización, así como, un proceso para ofrecer un valor agregado a la cadena de suministro; valor se genera en una SCM en la relación entre el precio para el cliente y el costo para el proveedor, los costos del proveedor incluyen en los que incurre desde el abastecimiento hasta la entrega al cliente.

De todas estas definiciones, se aprecia que la entrega al cliente se mide a través de los resultados de diversos procesos logísticos de la empresa. La logística se encarga de la distribución de productos desde que son fabricados hasta los clientes, todo esto con el fin de que el producto sea entregado en el lugar y tiempo acordado. El servicio al cliente depende de todos estos aspectos de la logística en la organización.

2.2.3. Entidad pública.

Decreto Supremo 040-2014-PCM, Reglamento General de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil, define a la entidad pública como toda organización del Estado Peruano, con personería jurídica, establecida a través una normativa en donde se le confiere mandato, mediante el cual ejecuta funciones respecto a sus competencias, mediante la gestión de recursos públicos, contribuyendo en la reducción de las brechas de necesidades de la ciudadanía y sujeta al control, fiscalización y rendimiento de cuentas.



Figura 6. Entidad pública. Fuente: Adaptado Secretaría de Gestión Pública (2019).

2.2.4. Área usuaria.

Según lo establecido en el Texto Único Ordenado aprobado mediante Ley N.º 30225, a través del D.S. N.º 082-2019-EF que se publicó con fecha del 13 de marzo de 2019, establece como área usuaria a los funcionarios, dependencias y órganos encargados de las contrataciones. Es decir, el departamento donde sus necesidades deben ser atendidas mediante una contratación que, dadas sus competencias, canaliza sus necesidades elaboradas por otros departamentos, que contribuye y colabora en la planificación de las contrataciones y validación técnica de la contratación ejecutadas para su conformidad.

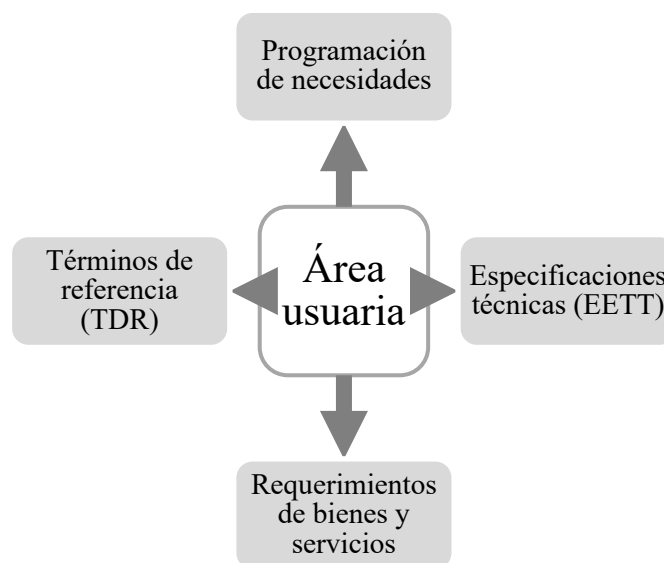


Figura 7. Área usuaria. Fuente: Adaptado de D.S. N.º 082-2019-EF (2019).

2.2.5. Logística de Sedes.

El área funcional de Logística de Sedes, de acuerdo al Plan Operacional de Logística, elaborado por los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, es responsable del diseño, implementación y gestión de la administración de activos, sistemas de almacenamiento y de liderar el proceso de planificación de materiales en los que trabaja con todas las áreas funcionales para ayudarles a identificar, recibir, almacenar, distribuir, recuperar y eliminar todos los activos, equipos y materiales necesarios para su óptimo funcionamiento.

En la planificación de materiales, se encarga junto a todas las áreas funcionales de la identificación de bienes y materiales necesarios para su correcto funcionamiento. En la gestión de materiales, se encarga de la correcta planificación de distribución de activos y materiales, así como de accesorios, implementos, y equipos. En las operaciones de almacén, se encarga de la recepción, emisión de reportes, almacenamiento, preparación, distribución, reporte de despacho, y recuperación y eliminación de activos y materiales. En la distribución,

se encarga de traslado de bienes, de este modo como la gestión documental que se desprende de estos. Y finalmente Logística de Sedes, es responsable de brindar apoyo en el desarrollo de las operaciones que se ejecutan.



Figura 8. Logística de Sedes. Fuente: Adaptado de Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 (2019).

2.2.6. Nivel de servicio.

Carreño (2017) refiere al nivel de servicio como un indicador que refleja la satisfacción de lo demandado (generalmente se representa en porcentaje) a través del inventario para cumplir con los tiempos y cantidades, asimismo, relaciona factores como la calidad y funcionalidad del producto o servicio, garantía y servicio al cliente, entre otros. El nivel de servicio puede ser acordado en una negociación del cliente y el proveedor definiendo qué bien o servicio se debe proporcionar, con qué estándar, en qué tiempo y las formas en que se gestionará la relación y cumplimiento de las condiciones. Por lo que debe considerarse los contactos clave, la intención del acuerdo, los productos, las prioridades, los estándares, las métricas y los mecanismos de revisión, las responsabilidades, las garantías. Se debe especificar la disponibilidad, el tiempo de actividad, la facilidad de servicio, el rendimiento,

la operación u otros atributos del producto, para que las partes tengan claro lo que se va a entregar. El nivel de servicio puede representarse por ejemplo como una razón matemática entre órdenes de cliente conforme respecto el total de órdenes de cliente colocadas.

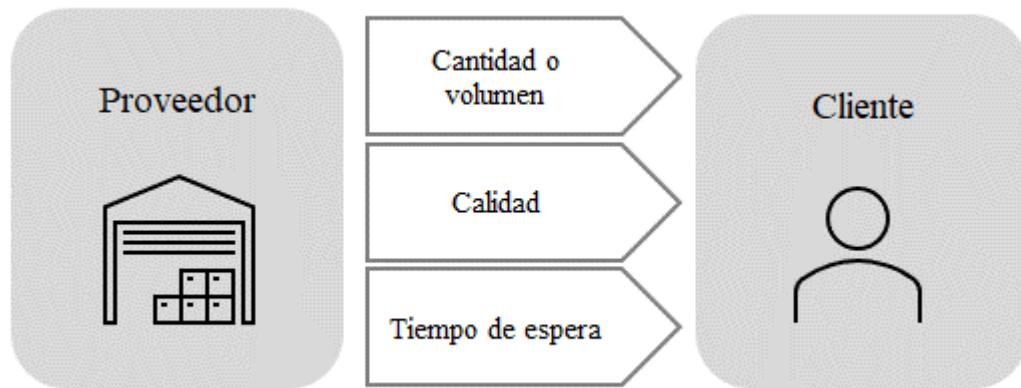


Figura 9. Medición del nivel de servicio. Fuente: Abc Supply Chain (2022).

2.2.7. Entregas a tiempo.

Un problema frecuente es el no cumplimiento del tiempo de entrega, el proveedor por diferentes motivos no tiene el mismo concepto sobre qué significa a tiempo, concepto que si lo tiene el usuario. El producto puede entregarse con anticipación a la fecha pactada, lo cual también genera un problema, o puede ocurrir que el destinatario no solo necesite el producto en un día en específico, sino en un rango de fechas, mientras que el proveedor no asegura el cumplimiento de esta necesidad o lo desconoce por falta de una comunicación efectiva. Para evitar esto, se debe mantener una comunicación efectiva entre eslabones de la SCM sobre las necesidades pactadas en la entrega (Jacyna - Gołda, et al. 2019).

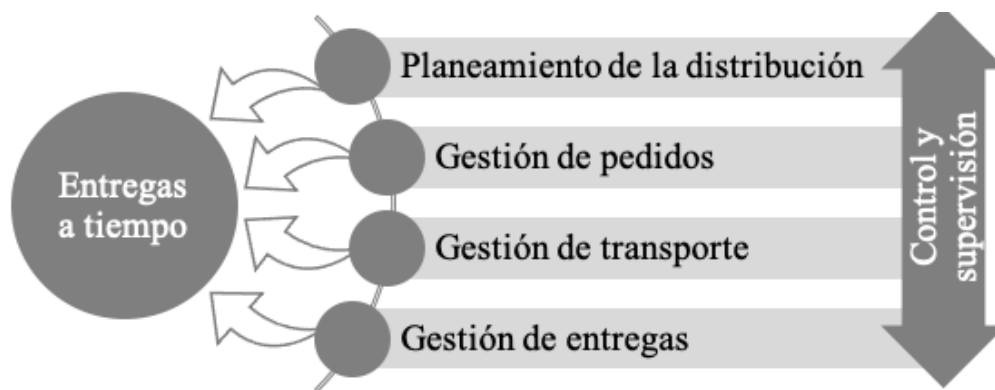


Figura 10. Entrega a tiempo. Fuente: Adaptado de Jacyna - Gołda, et al. (2019).

2.2.8. Calidad.

Existe la posibilidad de que el producto presente defectos de origen o sufra daños por responsabilidad externa o interna. Es común que las organizaciones lleven indicadores que los diferencien, para conocer las oportunidades de mejora en calidad. Es importante definir las causas que generan defectos en el producto, ya que aspectos como un embalaje incorrecto pueden ser el principal problema (Jacyna - Gołda, et al. 2019).

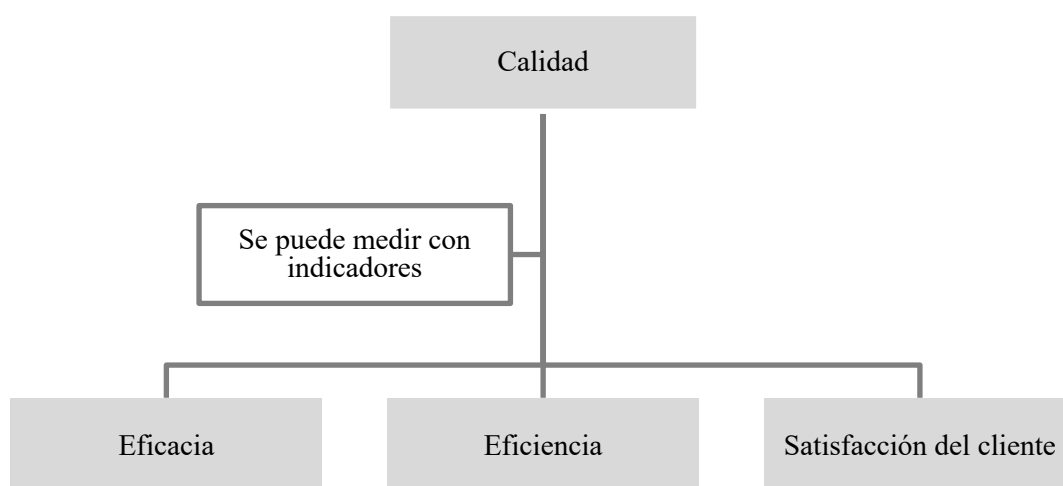


Figura 11. Medición de la calidad. Fuente: Adaptado de Jacyna - Gołda, et al. (2019).

2.2.9. Entregas completas.

Cuando no se reciben todos los productos en destino tenemos una brecha respecto a un buen nivel de servicio. Sobre la cantidad, se debe diferenciar motivos que pueden generar entregas incompletas. El problema puede haberse generado por errores en el picking, quiebre de stock de alguno de los productos solicitados, pérdida durante la distribución. En cualquier caso, no se debe considerar como correctamente entregado. Asimismo, recibir más productos que los solicitados también es un problema, ya que genera errores de stock y/o logística inversa innecesaria (Jacyna - Gołda, et al. 2019).

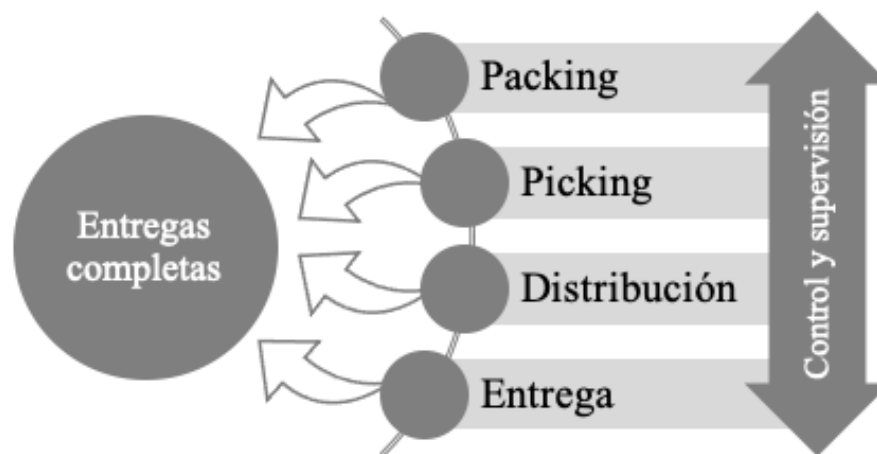


Figura 12. Entregas completas. Fuente: Adaptado de Jacyna - Gołda, et al. (2019).

2.2.10. Documentación correcta.

Se puede haber recibido los productos según lo pactado en tiempo, calidad y cantidad, pero si no llegan los productos con todos los documentos necesarios, tampoco debe ser considerado como una buena entrega. Los comprobantes, la guía de remisión, certificados de calidad y cualquier otro documento que sea necesario para seguir su camino son imprescindibles para considerar la entrega como correcta (Jacyna-Gołda, et al. 2019).

Capítulo III: Metodología

3.1. Enfoque, alcance y diseño

La presente investigación de enfoque cualitativo trata de explorar, definir, gestionar y estudiar mediante la compilación de información cualitativa sobre la optimización de la SCM. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) refieren que dicha información cualitativa está sujeta a evaluación, análisis, síntesis, interpretación y de discusión del sustento teórico.

Por otro lado, con alcance explicativo porque el trabajo de investigación permite diagnosticar y evaluar los problemas planteados, producto de esto se genera plantear optimizar la SCM en una entidad pública, en relación con lo sustentado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

El diseño es fenomenológico, se enfoca en el análisis de estudios individuales de los participantes, de esta manera se intenta conocer sus impresiones y el significado de un fenómeno (Hernández-Sampieri y Mendoza 2018). Esta investigación tiene el objetivo en develar percepciones respecto a experiencias en relación con la evaluación de una gestión que permita mejorar la eficiencia y eficacia de la SCM.

3.2. Matrices de alineamiento

3.2.1. Matriz de consistencia.

Preguntas	Objetivos	Variables	Categorías	Metodología
PG: ¿Cómo impacta la optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio con base en Legado JPP?	OG: Explicar de qué manera la optimización de la SCM mejora el nivel de servicio con base en Legado JPP.	Nivel de servicio (Independiente)	- Abastecimiento - Distribución - Entregas a tiempo - Calidad - Entregas completas - Documentación correcta	Enfoque: Cualitativo Alcance: Explicativo Diseño: Fenomenológico
PE1 ¿De qué manera la integración de los procesos impactará en la optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio en una entidad pública?	OE1: Explicar de qué manera la integración de los procesos influyen en la optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio con base en Legado JPP.	SCM (Dependiente)		Población: 20 colaboradores del área funcional de Logística de Sedes y 38 profesionales de las diversas áreas usuarias.
PE2 ¿De qué manera la optimización de la SCM mejorará el abastecimiento en una entidad pública?	OE2: Explicar de qué manera la optimización de la SCM mejora el abastecimiento en una entidad pública.			Muestra: 12 profesionales del área funcional de Logística de Sedes y 06 profesionales de las diversas áreas usuarias.
PE3 ¿De qué manera influirá al bienestar social la mejora del nivel de servicio a través de la optimización de la SCM?	OE3: Explicar de qué manera influye al bienestar social la mejora del nivel de servicio a través de la optimización de la SCM.			Técnicas: Entrevista y revisión documental Instrumentos: Guía de preguntas para entrevista y encuesta.

3.2.2. Matriz de operacionalización de objetivos específicos.

Objetivos específicos	Indicadores	Ítems de la entrevista a profundidad	Ítems del análisis documental
Objetivo específico 1 Explicar de qué manera la integración de los procesos influyen en la optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio en base a Legado JPP.	Los servidores públicos narran la forma en que las acciones realizadas a través de los procesos que son parte de la SCM influyen en optimizar los recursos en la entidad pública Legado JPP en Lima en el 2021.	¿Qué procesos conforman la SCM en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021?	Actividades que se ejecutan en cada uno de los procesos que integran la SCM en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.
	Colaboradores explican cuál es el proceso más importante de la SCM, el cual influye en la optimización de los recursos en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.	¿Cuál es el proceso que considera que es el más relevante en la SCM en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021?	Actividades específicas del proceso más relevante de la SCM en una entidad pública - Legado JPP en Lima el 2021.
	Colaboradores explican cuál es el proceso más débil de la SCM que genera problemas en optimizar los recursos en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.	¿Cuál es el proceso que considera que es el más débil en la SCM en una entidad pública - Legado JPP en Lima el 2021?	Actividades específicas del proceso más débil de la SCM en una entidad pública - Legado JPP en Lima el 2021.
Objetivo específico 2 Explicar de qué manera la optimización de la SCM mejora el	Colaboradores explican cómo a través de procesos diseñados correctamente en la SCM se logra optimizar los recursos en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.	¿Cuál es la forma en que cada uno de los procesos que integran la SCM se desarrolla una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021?	Revisión de la Ley de Contrataciones relacionada a la SCM en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.

abastecimiento en una entidad pública.	Colaboradores explican cómo está relacionada la Ley de Contrataciones, la OSCE y la SCM y su influencia en la optimización de los recursos en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.	¿En qué forma el capacitar sobre la Ley de Contrataciones sirve para mejorar el desempeño de los procesos de la SCM en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021?	Verificación de la Ley de Contrataciones en relación con las actividades que conforman la SCM en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.
	Colaboradores explican cómo la relación entre los lineamientos establecidos en el Decreto Legislativo N.º 1439, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento y la SCM influye en optimizar los recursos en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.	¿De qué manera la capacitación en el Decreto Legislativo N.º 1439, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento influye sobre el desarrollo de los procesos de la SCM en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021?	Verificación de los lineamientos establecidos en el Decreto Legislativo N.º 1439, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento en relación con las actividades que conforman la SCM en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.
Objetivo específico 3 Explicar de qué manera influye al bienestar social la mejora del nivel de servicio a través de la optimización de la SCM.	Colaboradores explican cómo una adecuada SCM permite el abastecimiento de bienes y servicios de calidad en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.	¿Cómo los procesos que integran la SCM generan bienes y servicios de calidad adecuada en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021?	Verificación de EETT y TDR de bienes y servicios de una entidad pública - Legado JPP en Lima en 2021.
	Colaboradores explican cómo una adecuada SCM permite el abastecimiento de bienes y servicios al costo adecuado en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.	¿Cómo los procesos que forman parte de la SCM generan bienes y servicios a un costo adecuado en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021?	Verificación de los procesos que integran la SCM con relación a las cotizaciones respecto a la consecución de bienes y servicios en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.

Colaboradores explican cómo una óptima SCM permite el abastecimiento de bienes y servicios en el tiempo adecuado en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.

¿Cómo los procesos que integran la SCM generan bienes y servicios en un tiempo adecuado en una entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021?

Verificación de procesos que conforman la SCM con relación al tiempo de los procedimientos de selección para la consecución de bienes y servicios en la entidad pública - Legado JPP en Lima en el 2021.

3.3. Población y muestra

Del Castillo y Salazar (2018) señalan que el término población está referido al grupo que comprende todos los elementos que poseen características que queremos estudiar o analizar. En tal sentido, es el universo que se quiere describir o del que se necesita obtener algún resultado objetivo. Sobre el particular, la población referida al presente trabajo de investigación es de 20 profesionales pertenecientes al área funcional de Logística de Sedes y 38 profesionales de las diversas áreas usuarias de Legado JPP durante el 2021.

Asimismo, el tipo de muestreo que se establecerá de acuerdo con las características del tema de estudio está referido al muestreo no probabilístico, no aleatorio y por conveniencia, tomando en consideración la accesibilidad y proximidad de las personas respecto a quienes realizarán la investigación (Otzen & Manterola, 2017).

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) señalan que la muestra es definida como un subapartado de la población, a través del cual se logra recopilar la información o datos representativos de la misma. Para esta investigación, la muestra estará constituida por 12 profesionales del área funcional de Logística de Sedes y seis profesionales de las diversas áreas usuarias de Legado JPP durante el 2021.

3.4. Técnica e instrumento

La técnica empleada en la entrevista es una técnica flexible y abierta; se puede definir como una reunión pactada, con la finalidad de compartir datos entre entrevistado y entrevistador. Cuando nos referimos a entrevistados, se puede considerar una pareja o un grupo minoritario como miembros de una misma área laboral (Hernández-Sampieri y Mendoza 2018). En este trabajo de investigación, se desarrollarán entrevistas a los servidores públicos de Legado JPP en el 2021, debido a que se requiere conocer sus aportes como solución a los problemas actuales; por lo que se les expondrá el formato de la entrevista, y

luego se registrará sus respuestas. Para este fin, se recurrirá a la utilización de una guía de preguntas con posibilidad a repreguntas que lleven a obtener respuestas explicativas por parte de los entrevistados. De la misma manera, la revisión de documentos generará un aporte valioso a través de fuentes secundarias que proporcionarán datos cualitativos, que ayudarán a la comprensión del problema en estudio, permitiendo conocer antecedentes y contextos producidos en condiciones normales o anormales (Sánchez y Revilla, 2020).

3.5. Aplicación de los instrumentos

Las actividades que se realizaron con el fin de recopilar datos, para lograr información exacta y confiable, fueron las que a continuación se detallan:

- Coordinación de la autorización correspondiente con el encargado responsable de abastecimiento, almacenamiento, distribución y aduanas de Legado JPP de manera virtual mediante una solicitud.
- Solicitud a los funcionarios de Legado JPP, información en relación con los procesos establecidos para la atención de las áreas usuarias respecto, a requerimientos logísticos relacionados con la SCM.
- Invitación a los empleados, colaboradores o funcionarios.
- Los empleados y/o funcionarios confirmaron su participación a las entrevistas realizadas entre el 23 de agosto al 31 de diciembre de 2021.
- Dichos entrevistadores cumplieron con el protocolo de las entrevistas:
 - Bienvenida a los entrevistados.
 - Consentimiento de los entrevistados para el desarrollo de la entrevista.
 - Comunicar la finalidad del estudio.
 - Manifiestar a los entrevistados la validez de las respuestas.
 - Aclaración sobre la relevancia en la autenticidad de sus respuestas.

- Otorgar un agradecimiento por su participación.
- Por otro lado, teniendo como objetivo el establecimiento de criterios de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, se procedió a validar por juicio de expertos. Se seleccionó cinco expertos en el tema de estudio, con disposición de formar parte del estudio, con capacidad de análisis, de autocrítica y competencia profesional.

3.6. Modelo de instrumentos

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) refieren que los instrumentos de investigación son utilizados para extraer información del problema en estudio, utilizando para ello formularios o dispositivos, dicho instrumento debe tener validez y confiabilidad. La validez es el grado en que el instrumento mide la variable que el estudio pretende medir y la confiabilidad es el grado en que produce resultados consistentes a través del tiempo, es decir el grado de precisión con el cual un instrumento trabaja, lo que se puede traducir a la estabilidad que tiene un instrumento. El coeficiente de Alfa de Cronbach es empleado para medir la confiabilidad del instrumento cuyo valor varía entre cero y uno; los valores más altos de este índice indica mayor consistencia.

Tabla 1.

Escala de índice de Alfa de Cronbach.

Intervalo	Confiabilidad
[0 ; 0.5[Inaceptable
[0.5 ; 0.6[Pobre
[0.6; 0.7[Débil
[0.7 ; 0.8[Aceptable
[0.8 ; 0.9[Bueno
[0,9 ; 1]	Excelente

Este trabajo de investigación considera aplicar la validación del instrumento a través del juicio de expertos, tomando como base el modelo académico de Lambert & Cooper (2000) con relación a la SCM y el modelo de cadena de abastecimiento estatal, la cual es evaluada por cinco expertos en el sector. Se evalúa la importancia de cada variable según experiencias y resultados. De la misma manera, para verificar la confiabilidad de la información brindada por dichos expertos se utiliza la aplicación de Alfa de Cronbach, obteniéndose como resultado de la relación de información “aceptable” en la evaluación del sector privado, como se observa en la Tabla 1: Instrumento de modelo de SCM de Lambert & Cooper.

Asimismo, se considera hacer un análisis del modelo que aplica el sector público y es evaluado por empleados del área de Logística para evaluar su importancia en Legado JPP, y para lo cual también se aplica Alfa de Cronbach obteniéndose como resultado de la relación de información “bueno”, como se observa en la Tabla 2: Instrumento del modelo de la cadena de abastecimiento del sector público..

Tabla 2.

Instrumento de modelo de SCM de Lambert & Cooper.

DIMENSIONES	VARIABLES	GRUPO	SAN	ALIANZA	BUENA	NATURA	Promedio	Ponderación
		ANDINA Gerente de Logística	FERNANDO Sub-gerete Industrial	METAURGICA Gerente de Producción	AVENTURA INGENIEROS Ingeniero Senior de Proyectos	AVENTURA INGENIEROS Jefe de Operaciones		
1. Estructura de Cadena de Suministro	1.1. Identificación de los miembros de la cadena	100	85	70	100	100	91	0.06
	1.2. Dimensiones estructurales	80	85	65	90	65	77	0.05
2. Procesos de negocio de Cadena de Suministro	2.1. Gestión de la relación con los clientes	90	85	90	100	90	91	0.06
	2.2. Gestión del servicio al cliente	100	85	85	100	85	91	0.06
	2.3. Gestión de la demanda	100	85	80	90	85	88	0.06
	2.4. Atención de los pedidos	100	85	65	100	65	83	0.05
	2.5. Gestión del flujo de manufactura	80	85	70	90	70	79	0.05
	2.6. Gestión de la relación con los proveedores	80	85	75	100	80	84	0.05
	2.7. Desarrollo de productos y comercialización	90	75	70	90	65	78	0.05
	2.8. Gestión de los retornos	50	85	80	50	40	61	0.04
3. Componentes directivos de la Gestión de Cadena de	3.1. Planificación y control de operaciones	90	85	75	90	75	83	0.05
	3.2. Estructura de trabajo	80	85	80	100	80	85	0.06
	3.3. Estructura organizativa	80	90	75	100	75	84	0.05
	3.4. Estructura facilitadora del flujo de productos	80	90	85	90	85	86	0.06
	3.5. Estructura facilitadora del flujo de información y comunicación	80	85	80	90	80	83	0.05
	3.6. Métodos de gestión	80	85	70	90	70	79	0.05
	3.7. Estructura de poder y liderazgo	70	90	75	75	70	76	0.05
	3.8. Cultura y actitud	70	85	75	75	75	76	0.05
	3.9. Estructura de riesgo y recompensa	50	80	80	80	40	66	0.04
							1,541	1.00
Vi		203	11	44	150	211		

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Alfa de Cronbach	0.73
K	5
Vi	617.31
Vt	1,484

Tabla 3.

Instrumento del modelo de la cadena de abastecimiento del sector público.

DIMENSIONES	VARIABLES	LEGADO	LEGADO	LEGADO	LEGADO	LEGADO	Promedio	Ponderación	Vt
		Venue manager	Coordinador de mantenimiento	Coordinador de control patrimonial	Especialista	Especialista			
1. Programación multianual de bienes, servicios y obras	1.1. Planeamiento integrado	100	100	100	100	100	100	0.13	500
	1.2. Programación	90	75	80	80	80	81	0.10	405
2. Gestión de adquisiciones	2.1. Contratación	90	60	60	70	75	71	0.09	355
	2.2. Registro	90	75	50	75	70	72	0.09	360
	3.3. Gestión de contratos	90	75	75	75	90	81	0.10	405
3. Administración de bienes muebles e inmuebles	4.1. Almacenamiento	90	60	70	70	75	73	0.09	365
	4.2. Distribución	90	80	70	75	80	79	0.10	395
	4.3. Mantenimiento	90	80	70	75	80	79	0.10	395
	4.4. Inventario	90	70	80	70	90	80	0.10	400
	4.5. Disposición final	80	75	95	80	90	84	0.11	420
							800	1.00	

Vi	20	115	200	71	76
-----------	----	-----	-----	----	----

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Alfa de Cronbach	0.86
K	5
Vi	482.00
Vt	1,535

Capítulo IV: Resultados y análisis

4.1. Resultados y análisis de la pregunta específica 1

¿De qué manera la integración de los procesos impactará en la optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio en una entidad pública?

Tabla 4.

Resultados y análisis de la pregunta específica 1.

Pregunta específica	Resultado de las entrevistas	Resultado de la revisión documental	Análisis de interpretación
¿De qué manera la integración de los procesos impactará en la optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio en una entidad pública?	Durante las entrevistas los colaboradores de la Entidad señalaron lo siguiente: El área funcional de Logística de Sedes, según su normativa, realiza la atención de los requerimientos de abastecimiento, almacenamiento, distribución, acomodo, así como reparaciones de mobiliario y equipamiento deportivo utilizados en la ejecución de actividades de la Entidad.	Las áreas usuarias realizan una programación de sus necesidades, con el objetivo que sean atendidas de manera oportuna por el área funcional de Logística de Sedes. Los requerimientos de las áreas usuarias se procesan sin tomar en cuenta el tiempo indicado según normativa.	Al respecto, los colaboradores entrevistados señalan que tienen establecidos procedimientos para procesos en la atención de requerimientos, pero no en la totalidad de ellos. Asimismo, las áreas usuarias realizan sus requerimientos de manera previa, pero no programada, requerimientos que muchas veces no son atendidos de manera oportuna.
	Los bienes bajo el control de Logística de Sedes comprenden bienes deportivos (equipamiento deportivo de diferentes disciplinas), bienes de soporte (vallas	Los TDR y EETT cuentan con diversas observaciones realizadas por el órgano encargado de las contrataciones. Dichas observaciones	

metálicas, canalizadores viales, toldos, entre otros) y mobiliario de oficina.

La atención de necesidades de bienes o servicios se ejecuta coordinando con las áreas usuarias, a través de EETT y TDR, remitidas a la Oficina de Administración de la Entidad para que se ejecuten las contrataciones correspondientes al ámbito de la Ley N.º 3025.

La tramitación de documentación necesaria para sustentar los requerimientos resulta relevante, por lo que se hace un seguimiento y trazabilidad permanente para agilizar los diversos procedimientos de contrataciones, debido a los retrasos generados para concretar las contrataciones.

La atención de requerimientos de almacenamiento, distribución, acomodo y reparaciones de mobiliario y equipamiento deportivo se coordina con las áreas usuarias a través de un operador logístico que proporciona el personal operario y equipo de manipuleo utilizados en las diversas operaciones logísticas.

Las actividades ejecutadas por Logística de Sedes se controlan a través de indicadores de

están referidas a plazos de entrega, plazos de ejecución, sistemas de contratación, seguros, conformidad del servicio, entre los puntos más importantes.

Asimismo, la documentación respecto a los indicadores de gestión, inventarios, registro de operaciones logísticas, no cuentan con una actualización permanente y los formatos donde se registra dicha información no permiten tener una trazabilidad del control de los bienes.

Los procesos de abastecimiento, almacenamiento, distribución, acomodo y mantenimiento de bienes no cuentan con procedimientos que relacionan cada uno de estos procesos y permitan la trazabilidad y un adecuado control de los diversos bienes que se manejan.

De la misma manera, la revisión documental muestra que los procesos de abastecimiento, almacenamiento, distribución, acomodo y mantenimiento de los diversos bienes no están vinculados de manera adecuada, lo cual no permite tener un control y trazabilidad de los bienes suministrados a las diferentes áreas usuarias.

A la fecha durante el 2021, los procesos de abastecimiento, almacenamiento, distribución, acomodo y mantenimiento de los diversos bienes se han realizado de manera reactiva con la finalidad de atender los requerimientos no programados que permitan optimizar recursos y facilitar que el área Funcional de Logística de Sedes pueda actuar con eficacia y eficiencia.

En tal sentido, es relevante la necesidad de optimizar la SCM, la cual permita elevar el nivel de servicio, con el objetivo de generar que las actividades

gestión y formatos de registro de tareas, en donde se evalúa el desempeño del área y se realizan las acciones correctivas de ser el caso.

El área funcional de Control Patrimonial de la Entidad solo cumple la función de asignar los bienes a Logística de Sedes, para su uso y atención de requerimientos de las diversas áreas usuarias.

La integración de los procesos logísticos generará la optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio en la Entidad, permitiendo enlazar y agilizar cada uno de los procesos desarrollados, con el objetivo de permitir que las áreas usuarias logren de manera eficaz y eficiente atender sus necesidades de bienes y servicios.

desarrolladas por la Entidad se realicen de manera óptima en el uso de los recursos del estado y en beneficio de la ciudadanía.

4.2. Resultados y análisis de la pregunta específica 2

¿De qué manera la optimización de la SCM mejorará el abastecimiento en una entidad pública?

Tabla 5.

Resultados y análisis de la pregunta específica 2.

Pregunta específica	Resultado de las entrevistas	Resultado de la revisión documental	Análisis de interpretación
¿De qué manera la optimización de la SCM mejorará el abastecimiento en una entidad pública?	<p>Durante las entrevistas los colaboradores de la Entidad señalaron lo siguiente:</p> <p>El abastecimiento de requerimientos se realiza empleando lineamientos de la SCM público, que establecen la relación de actividades que aseguran el aprovisionamiento y trazabilidad de los bienes y así poder alcanzar los objetivos estratégicos.</p> <p>Se busca cumplir con los lineamientos establecidos en el D.L. N.º 1439. Debido, a la falta de una SCM óptima, no se puede lograr un nivel de servicio que permita atender de manera oportuna todas las necesidades de las áreas usuarias.</p> <p>La gestión de aprovisionamiento de bienes y servicios se efectúa mejorando el uso de los recursos públicos, con la finalidad de satisfacer las necesidades de las diversas áreas usuarias de la Entidad.</p> <p>La SCM está conformada por tres etapas:</p>	<p>Se pudo observar, que no existe documentación que permita la trazabilidad y control de las actividades establecidas para la operación de la SCM público, ocasionando demoras en la adquisición de bienes y servicios, debido a ello las áreas usuarias no son atendidas de manera oportuna.</p> <p>Las áreas usuarias no cuentan con una programación que permita realizar sus requerimientos de manera oportuna.</p> <p>EETT y TDR de bienes y servicios respectivamente cuentan con observaciones hechas por el órgano encargado de las contrataciones, dichas observaciones generan retraso en la obtención de bienes y servicios.</p>	<p>Al respecto, los colaboradores señalan, que, para la ejecución de sus funciones, que comprenden la respuesta a las necesidades de las áreas usuarias, se siguen bajo los lineamientos establecidos respecto a la SCM público.</p> <p>De la misma manera, señalan que dichos lineamientos carecen de procedimientos internos, los cuales no permiten cumplir de manera adecuada con sus competencias como área facilitadora de la Entidad.</p> <p>Los problemas encontrados, en la operación de la SCM público dentro de la Entidad corresponden a retrasos en la programación para la contratación, retrasos en la repuesta de las necesidades de las diversas áreas usuarias, ausencia de filtros</p>

<p>En primer lugar, la programación multianual de bienes y servicios a través de un planeamiento integrado de las necesidades de la Entidad.</p>	<p>No existen procedimientos establecidos que permitan estandarizar las actividades, la gestión de adquisiciones y la administración de servicios y bienes contratados, lo cual generaría agilidad en respuesta a los requerimientos de las áreas usuarias.</p>	<p>procedimentales que permitan un control para reducir fallas en la elaboración de los TDR y EETT de los servicios y bienes a ser requeridos y la ausencia de procedimientos que permitan agilizar los procesos en la administración de adquisiciones de servicios y bienes contratados.</p>
<p>De la misma manera, la segunda etapa comprende la gestión de adquisiciones a través de la contratación, registro y administración de contratos de bienes y servicios.</p>		
<p>Por último, la tercera etapa corresponde a la administración de servicios y bienes contratados, mediante el almacenamiento, distribución, mantenimiento, inventario y disposición de bienes.</p>		<p>Resulta relevante la optimización de los procesos desarrollados en la SCM de la Entidad, en la mejora del nivel de servicio, lo cual generaría un mejor control de los bienes y servicios entregados.</p>

4.3. Resultados y análisis de la pregunta específica 3

¿De qué manera influirá al bienestar social la mejora del nivel de servicio a través de la optimización de la SCM?

Tabla 6.

Resultados y análisis de la pregunta específica 3.

Pregunta específica	Resultado de las entrevistas	Resultado de la revisión documental	Análisis de interpretación
¿De qué manera influirá al bienestar social la mejora del nivel de servicio a través de la optimización de la SCM?	<p>Durante las entrevistas los colaboradores de la Entidad señalaron lo siguiente:</p> <p>Legado JPP es una entidad pública perteneciente al Ministerio de Transporte y Comunicaciones. Tiene por finalidad la gestión y sostenibilidad del legado de los XVIII Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019. Busca fomentar y cambiar la cultura deportiva en todo el país y a nivel internacional, aportando al desarrollo deportivo.</p> <p>Asimismo, debido a la coyuntura que vive nuestro país y el mundo, como consecuencia de la COVID-19, la Entidad participa como institución cooperante para el desarrollo de diversos proyectos, tales como:</p>	<p>Las actividades desarrolladas por la Entidad se sustentan en los siguientes documentos:</p> <p>Ley N.º30225.</p> <p>Con fecha 08 de enero de 2020 se publicó el D.U. N.º 004-2020 que regula las medidas de urgencia para la gestión del legado de los XVII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos de Lima 2019”.</p> <p>En el D.S. N.º 007-2020-MTC del 19 de febrero de 2020, modifica entre otros, el artículo 1 del D.S. N.º 002-2015-MINEDU, con el cual se crea Legado JPP.</p> <p>Con fecha 11 de marzo del 2020, con D.S. N.º 008-2020-SA, el Ministerio de Salud declaró Emergencia Sanitaria a Nivel Nacional.</p> <p>El 15 de marzo de 2020, con D.S. N.º 044-2020-PCM y precisado por los D.S. N.º 045-2020-PCM y D.S. N.º 046-2020-PCM; la Presidencia del Consejo de Ministros declaró el estado de emergencia nacional y dispuso el aislamiento social a causa de la COVID-19.</p>	<p>Al respecto, podemos señalar que el área funcional de Logística de Sedes, como área facilitadora de las actividades y proyectos desarrollados por la Entidad, desempeña un papel relevante en la preparación y desarrollo de estos.</p> <p>Dichas actividades y proyectos comprenden no solo el mantenimiento y viabilidad del legado de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, asimismo, según el contexto que vive nuestro país por la COVID-19 ha contribuido en la gestión de proyectos que tienen como objetivo reforzar la</p>

Implementación de la Villa Panamericana, para la atención de personas diagnosticadas y sospechosas de COVID-19.	El 13 de mayo de 2020, a través del Decreto de Urgencia N.º 055-2020 se dicta medidas para ampliar la oferta de las instituciones prestadoras de servicios de salud.	respuesta sanitaria por la COVID-19.
Habilitar el albergue temporal de la Plaza de Acho.	El 04 de julio de 2020, a través del Decreto de Urgencia N.º 080-2020 se amplía los alcances del Decreto de Urgencia N.º 055-2020 que dicta medidas extraordinarias para ampliar la oferta de las instituciones prestadoras de servicios de salud.	En tal sentido, la mejora de la SCM en la Entidad contribuirá a mejorar el nivel de servicio, con la finalidad de lograr una mejor atención a las necesidades del ciudadano.
Implementación del albergue de Punta Rocas, para el procesamiento de muestras COVID-19.		
Implementación y gestión de 10 Centros de Aislamiento y Atención Temporal, para personas diagnosticadas y sospechosas de COVID-19 a lo largo de todo el Perú.	El 29 de abril de 2021, a través del Decreto de Urgencia N.º 043 -2021 se dicta medidas en materia económica y financiera, que permitan incrementar la capacidad logística, monitoreo del proceso logístico y de soporte de la vacunación.	
Importación de Oxígeno Medicinal.		
Implementación y gestión en Lima Metropolitana de 31 sedes de vacunación contra la COVID-19.		
Mercados itinerantes en todas las sedes deportivas, que permitió reactivar a 1,324 pymes.		

Implementación y gestión de plantas de oxígeno a lo largo de todo el país.

En tal sentido, Logística de Sedes como área facilitadora y de soporte de la Entidad ha tenido un papel relevante para el desarrollo de los proyectos mencionados. Buscando atender de la manera más oportuna los requerimientos solicitados, con ello contribuir enfocados en el bienestar del ciudadano.

4.4. Discusión de los resultados

Respecto a la primera pregunta específica: ¿De qué manera la integración de los procesos impactará en la optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio en una entidad pública? Los resultados señalan que:

De las entrevistas desarrolladas, se determina que el área funcional de Logística de Sedes, de acuerdo con sus competencias, es la encargada de realizar la atención de los requerimientos de abastecimiento, almacenamiento, distribución, acomodo y mantenimiento de bienes y servicios que permiten una oportuna atención a las actividades de la Entidad. Los bienes y servicios disponibles en el área de Logística de Sedes, para la atención de los mencionados requerimientos, está conformado principalmente por equipamiento deportivo, vallas, canalizadores, toldos, mobiliario de oficina, entre otros, así como el servicio de distribución a través de camiones de carga y el servicio de personal operario logístico.

La adquisición de dichos bienes y la contratación de servicios, se ejecutan en relación con las áreas usuarias, a través de elaborar EETT y TDR, dicha documentación es remitida a la Oficina de Administración de la Entidad, para la gestión de las contrataciones correspondientes, todo ello respecto a la Ley N.º 3025. El proceso administrativo de la contratación resulta relevante para una contratación oportuna, por lo que Logística de Sedes de manera permanente efectúa el seguimiento y trazabilidad a los respectivos trámites en sus diferentes etapas.

Las actividades que Logística de Sedes realiza para atender los requerimientos de las áreas usuarias comprenden la recepción, revisión, almacenamiento, custodia, distribución, acomodo, mantenimiento, de bienes, armado y/o desarmado de equipamiento deportivo o campos de Juego; dichas actividades se realizan a solicitud de las diferentes áreas.

En el funcionamiento de recepción, verificación, almacenamiento, custodia, distribución, acomodo, mantenimiento de bienes, armado y/o desarmado de equipamiento deportivo o campos de Juego; se hace uso de los servicios de un operador logístico, contratado para proporcionar los servicios de operación logística, a través de operarios capacitados. De la misma manera se emplea el servicio de alquiler de equipos de manipuleo como carretillas hidráulicas y montacargas, así como el servicio de distribución de bienes a través de camiones de carga.

Las actividades ejecutadas por Logística de Sedes son registradas y controladas, a través de formatos de registros de actividades diarias y formatos de indicadores de gestión, con lo cual se busca dimensionar el nivel de efectividad de los recursos empleados, así como medir el rendimiento de los procesos realizados.

Asimismo, los colaboradores señalan que la integración de los procesos desarrollados en Logística de Sedes para la respuesta a las solicitudes de bienes y servicios es relevante, debido a que permite unir procesos ejecutados a través de la SCM, generando eficiencia y eficacia, permitiendo una mejor trazabilidad de los bienes y servicios suministrados a las áreas usuarias.

Cabe mencionar que el área funcional de Gestión Patrimonial solo asigna bienes a Logística de Sedes para su uso y atención a los requerimientos de las demás áreas funcionales. Ejecutando sus funciones de manera aislada, generado en muchos casos duplicidad de funciones, en la toma de inventario, etiquetado y/o rotulado de bienes, verificación del estado, condiciones y ubicación de bienes, bajas y altas de bienes, entre los aspectos más resaltantes.

Luego de la revisión documentaria, se pudo advertir varios aspectos que demuestran que la SCM, no se gestiona de manera adecuada, evidenciándose la falta de atención oportuna

de las necesidades de bienes y servicios, generando un retraso en la programación del desarrollo de las actividades planificadas.

En tal sentido, se puede señalar que las diversas áreas usuarias para el desarrollo de sus actividades no realizan una oportuna ni adecuada programación de sus necesidades o requerimientos de bienes y servicios, para ser atendidas de manera eficiente y eficaz, dichos requerimientos se realizan sin tener en cuenta los plazos establecidos para los diversos procedimientos de selección según Ley N.º 3025.

De la misma manera, las EETT y los TDR para procesos de adquisición, presentan de manera recurrente diversas observaciones hechas por el órgano encargado de las contrataciones, dichas observaciones están referidas a plazos de entrega, plazos de ejecución, sistemas de contratación, seguros, conformidad del servicio, entre los puntos más importantes, generando un retraso en las respectivas contrataciones.

Por otro lado, la documentación respecto a los indicadores de gestión, registro de operaciones logísticas e inventarios no cuentan con una actualización permanente y los formatos no permiten tener una adecuada trazabilidad y control de los bienes. La información registrada no es utilizada para efectuar acciones correctivas que permitan mejorar el servicio proporcionado a las diferentes áreas usuarias.

De la misma forma, las operaciones de la SCM se agrupan según actividades que no cuentan con procedimientos definidos ni documentados, que permitan su integración con el objetivo de agilizar los requerimientos solicitados a través de la SCM, generando que el nivel de servicio sea percibido como ineficiente e ineficaz en la realización de lo planificado por las áreas usuarias.

En tal sentido, la relevancia de los procesos de la SCM radica al poder coordinar acciones y mostrar cómo se logra proveer de manera controlada un bien o servicio. Es por

ello la necesidad de integrar los procesos que la conforman, para lograr la optimización de esta y con ello generar un incremento en el nivel de servicio que permita el desarrollo normal de las diversas actividades y proyectos que la Entidad tiene a su cargo.

De acuerdo con la segunda pregunta específica: ¿De qué manera la optimización de la SCM mejorará el abastecimiento en una entidad pública? Se señala que:

De acuerdo con las entrevistas, se establece que el abastecimiento para dar respuesta a las necesidades de las áreas usuarias se realiza a través de los lineamientos de la SCM público, lineamientos que buscan establecer la manera de garantizar el abastecimiento y seguimiento de bienes y servicios, para lograr objetivos estratégicos. La gestión del aprovisionamiento de bienes y servicios se realiza racionalizando efectivamente el uso de los recursos públicos, asegurando conservación y oportunidad, con el propósito de cubrir de manera propicia las solicitudes de las diversas áreas usuarias.

Asimismo, la SCM tiene tres etapas, en la primera etapa muestra la programación multianual de bienes y servicios a través de un planeamiento integrado de las necesidades de la Entidad. La segunda comprende la gestión de adquisiciones mediante la contratación, registro y gestión de contratos de bienes y servicios. Por último, la tercera etapa muestra la administración de bienes y servicios mediante el almacenamiento, distribución, mantenimiento, inventario y disposición de bienes.

Por tal motivo, en la entidad pública Legado JPP en Lima en el 2021 se busca cumplir con la normativa vigente que, según Ley N.º 29158, se define en el artículo 46 que el abastecimiento forma un sistema administrativo, que regula el uso de los recursos en las entidades públicas.

En tal sentido, para cumplir con un correcto aprovisionamiento de bienes y servicios se debe de mejorar la SCM, con la finalidad de hacer eficiente el abastecimiento. Así, se

puede lograr la optimización de la SCM, se deberá buscar una relación entre cada uno de los procesos que la conforman, así como una mejora en cada una de las actividades que constituyen cada proceso.

Por ello, es necesario e importante corregir, aspectos tal como la ausencia de procedimientos de las actividades que forman los procesos de suministro de bienes y servicio, buscando una integración de estos. De la misma manera, otra oportunidad de mejora es lograr una eficiente coordinación con las distintas áreas usuarias, con el objetivo de establecer cronogramas de requerimientos, a través de procedimientos documentados que permitan establecer un orden y prioridades en las atenciones de los requerimientos. Del mismo modo resulta relevante establecer procedimientos que permitan la trazabilidad y seguimiento de la atención de los requerimientos.

En relación con ello, se considera que las mejoras que se realicen a los procesos de la SCM generarán una optimización, impactando positivamente en el nivel de servicio en la adquisición y abastecimiento de bienes y servicios, para que la Entidad pueda cumplir sus metas y objetivos institucionales.

De acuerdo con la tercera pregunta específica: ¿De qué manera influirá al bienestar social la mejora del nivel de servicio a través de la optimización de la SCM? Se señalan:

Del desarrollo de las entrevistas se estableció que el Decreto de Urgencia N°004 - 2020; dictaminó procedimientos para la gestión del legado de los XVIII Juegos Panamericanos y Sextos Juegos Parapanamericanos Lima 2019; buscando incentivar la cultura deportiva dentro y fuera del país.

Asimismo, en adición a sus funciones y debido a la coyuntura que vive nuestro país y el mundo, como consecuencia de la COVID-19, la Entidad ha planificado y desarrollado diversas actividades y proyectos tales como: La implementación de la Villa Panamericana,

para personas diagnosticadas y sospechosas de COVID-19, habilitación del albergue temporal de la Plaza de Acho, implementación del albergue de Punta Rocas para el procesamiento de muestras COVID-19, implementación y gestión de 10 Centros de Aislamiento y Atención Temporal – CAAT, para personas diagnosticadas y sospechosas de COVID-19 a lo largo de todo el Perú, importación de oxígeno medicinal, implementación y gestión en Lima Metropolitana de 31 sedes de vacunación contra la COVID-19, mercados itinerantes en todas las sedes deportivas, implementación y gestión de plantas de oxígeno a lo largo de todo el país, así como el desarrollo de diferentes eventos deportivos de carácter nacional e internacional

En tal sentido, Logística de Sedes como área facilitadora y de soporte de Legado JPP, tiene un papel importante en las actividades ya mencionadas, buscando atender de la mejor manera las solicitudes de bienes y servicios de las áreas usuarias y eventos que desarrolla la Entidad. La optimización de la SCM mejorará el nivel de servicio de la Entidad, buscando cumplir las necesidades del ciudadano de manera efectiva en el uso de los recursos del estado, contribuyendo al bienestar social.

4.5. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Normativa establecida para la Cadena de Abastecimiento Pública. • Manual de operaciones establecido y definido para el logro de los objetivos institucionales. • Personal especializado en abastecimiento y logística. • Capacidad de respuesta rápida para la realización de eventos deportivos. • Gestión de proyectos ágiles para afrontar la coyuntura sanitaria. • Conocimiento y aplicación de contratos de gobierno a gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia en eventos coyunturales por la COVID-19. • Negociaciones con proveedores. • Mejorar prestación de bienes, servicios y obras a la ciudadanía. • Implementar una gestión por procesos. • Participación de Legado JPP como entidad participante en apoyo a otras entidades.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integración en los procesos de la SCM. • Procedimientos burocráticos que demoran la respuesta a los requerimientos de bienes, servicios y obras. • Falta de programación de requerimientos de bienes, servicios y obras. • TDR y EETT deficientes. • Deficiencia en el seguimiento y trazabilidad de las operaciones. • Indicadores de gestión no adecuados para la gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertidumbre en la vigencia de Legado JPP. • Inestabilidad política. • Ausentismo de personal por problemas sanitarios. • Abastecimiento de bienes, servicios y obras afectados por problemas sanitarios. • Cancelación de eventos deportivos, actividades y proyectos por pandemia. • Limitación presupuestal. • Clientilismo político en la selección de personal clave.

Figura 13. Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.

4.6. Gestión del Conocimiento

Nonaka y Takeuchi (1995) sustentaron que: “El origen del conocimiento organizacional, se entiende como la capacidad orgánica para originar nuevos conocimientos, esparcirlos a todos los funcionarios de una entidad y concretarlos como productos, bienes, servicios y sistemas”.

El conocimiento en una entidad pública u organización pública, se puede definir mediante un proceso simultáneo para comprender su entorno y así poder interferir dinámicamente en este, basado en la experiencia y sus habilidades, este procedimiento integra todos los valores y actitudes. Por lo que la alta gerencia de la organización pública debe instaurar estrategias idóneas para el desarrollo de los procesos de origen de los conocimientos organizacionales, por lo que se debe interpretar como la capacidad de una sociedad para crear nuevos conocimientos, propagarlo entre a sus trabajadores y materializarlos en bienes y servicios tangibles o intangibles.

En Perú la Gestión Pública está en un avance de cambios y modernización, intentando optimizar para poder acercarse al ciudadano y a la comunidad, reforzando la legitimidad y la gobernabilidad democrática en el país. En ese sentido, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública se explica dentro del quinto pilar en la Gestión del Cambio de la creación de un Sistema de información, monitoreo, seguimiento, gestión y evaluación del conocimiento.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento relaciona la trasmisión del conocimiento y el progreso de las competencias necesarias al interno de las instituciones para poder distribuirlo y emplearlo dentro de todos sus miembros, para poder así valorarlo y asimilarlo. En el Estado no existe de modo institucional un procedimiento de gestión de la información y el conocimiento, y tampoco existe un procedimiento para reunir y transferir las buenas prácticas; asimismo todas las lecciones aprendidas de la propia experiencia que se generan no se

encuentran registradas, por lo que se vuelven a repetir los mismos errores y se sigue buscando soluciones a los problemas que ya habían sido solucionados, generando pérdidas de tiempo, ineficiencias y que muchas veces se vuelvan a repetir los mismos errores.

De este modo, se distingue el cambio que causaría el modelo de la gestión del conocimiento, como una optimización del servicio al cliente, pues se logra advertir el potencial de tener mejoras significativas, conduciendo la gestión del conocimiento a un sector donde es escaso la difusión de la misma, con el objetivo de favorecer a los administrados con información más confiable, inmediata y sosteniendo los criterios uniformes a nivel nacional en todos los servicios proporcionados.

Un modelo claro de la gestión de conocimiento, es la creación y ejecución del Proyecto Especial de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, mediante el cual sirve como experiencia para diferentes instituciones estatales por el modelo de gestión, que lo aplicó para el desarrollo de un evento tan importante a nivel multideportivo y más trascendental del continente.

Por lo cual, El Presidente del Comité Organizador del Proyecto Especial de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 explicó que el éxito de los Juegos se fundamentó en la ejecución de diversas herramientas que posibilitó el desarrollo rápido del presupuesto, en los cuales, el tipo convenio de Gobierno a Gobierno – G to G, se sustentó en la gestión del modelo de ejecución de obras; además de la integración del Project Management Office (PMO) y, en el caso de obras, el contrato NEC (New Engineering Contract), lo que posibilitó avanzar con las edificaciones sin detenerse. Todos estos mecanismos utilizados se registraban en la web en cuanto a las licitaciones y convocatorias, para lo cual se tuvo en promedio de hasta 40 postores por cada proyecto registrado.

Las sugerencias gracias al Proyecto Especial de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019, es poder aplicarlos en las adquisiciones y contrataciones del sistema de salud, y así poder potenciar el convenio marco para asumir las necesidades de manera inmediata. Para lo cual se necesita ser innovador y hacerlo bien, además de producir lugares de competencias para así poder rebajar los precios, y emplear mecanismos contra la corrupción, tal como se hizo en el Proyecto de los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos Lima 2019 para transparentar todo el procedimiento de adquisiciones.

Capítulo V: Propuesta de solución

5.1. Propósito

Perfeccionar las acciones que disponen las áreas usuarias pertenecientes a Legado JPP relacionadas a optimizar la SCM para incrementar el nivel de servicio, buscando efectividad en el empleo de recursos públicos.

Debido a lo obtenido en la investigación, se propone como solución mejorar el nivel de servicio ofrecido, respaldándose en la optimización de los procedimientos, procesos y actividades realizadas a través de la SCM. En consecuencia, relacionar de manera eficiente cada una de las actividades, procedimientos y procesos que la conforman, generará una fluidez y rápida capacidad de respuesta a las solicitudes de bienes y servicios de las áreas usuarias pertenecientes a Legado JPP en el 2021

5.2. Actividades

La propuesta para incrementar el nivel de servicio de la SCM basada en Legado JPP considera diversas actividades y acciones. Para ello empleamos un enfoque metodológico que estructura los procedimientos, procesos y actividades en la SCM, para transformarla y organizarla, garantizando que los bienes y/o servicios entregados a la ciudadanía generen valor público, debido a la disponibilidad de recursos.

5.2.1. Gestión por procesos.

El 27 de diciembre de 2018 se aprueba la Resolución de Gestión Pública N.º 006-2018-PCM/SGP con el objetivo de reconocer la Norma Técnica N.º 001-2018-SGP, para ejecutar la administración y gestión por procesos en entidades públicas, la norma es obligatoria para entidades indicadas en el Artículo 3, del D.S. 6054-2018-PSM, pautas de organización del Estado. Norma Técnica N.º 001-2018-SGP, donde se establece disposiciones para poner en práctica la administración y gestión por procesos en toda entidad

pública, con el objetivo de facilitar a la Administración Pública las técnicas que permitan una gestión por procesos como instrumento que contribuyan con los objetivos institucionales, generando así un efecto positivo en el bienestar de la ciudadanía.

5.2.1.1. Identificación de documentación.

Para que las entidades públicas puedan orientarse a la gestión por procesos, es necesario que estos sean reconocidos dentro del Mapa de Procesos, debiendo estar documentados. Debemos tener en cuenta que existen niveles entre los instrumentos de gestión y los documentos que sirven de sustento a la Planificación Estratégica en la Administración Pública. Donde el nivel más alto lo tienen el Plan Estratégico Institucional, en adelante PEI y el Plan Operativo Institucional, en adelante POI. En medio encontramos el Reglamento de Organización y Funciones, en adelante ROF y las directivas. En el nivel inferior encontramos el Manual de Gestión de Procesos y procedimientos, Manual de Organización y Funciones, en adelante MOF o Manual de Perfiles de Puesto, en adelante MPP y Texto Único de Procedimientos Administrativos, en adelante TUPA. El Cuadro de Asignación de Personal, en adelante CAP o el Cuadro de Puestos de la Entidad, en adelante CPE detalla la cantidad de recursos humanos de cada puesto cuyas responsabilidades y actividades a ejecutar se mencionan en el MPP y en el Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos.

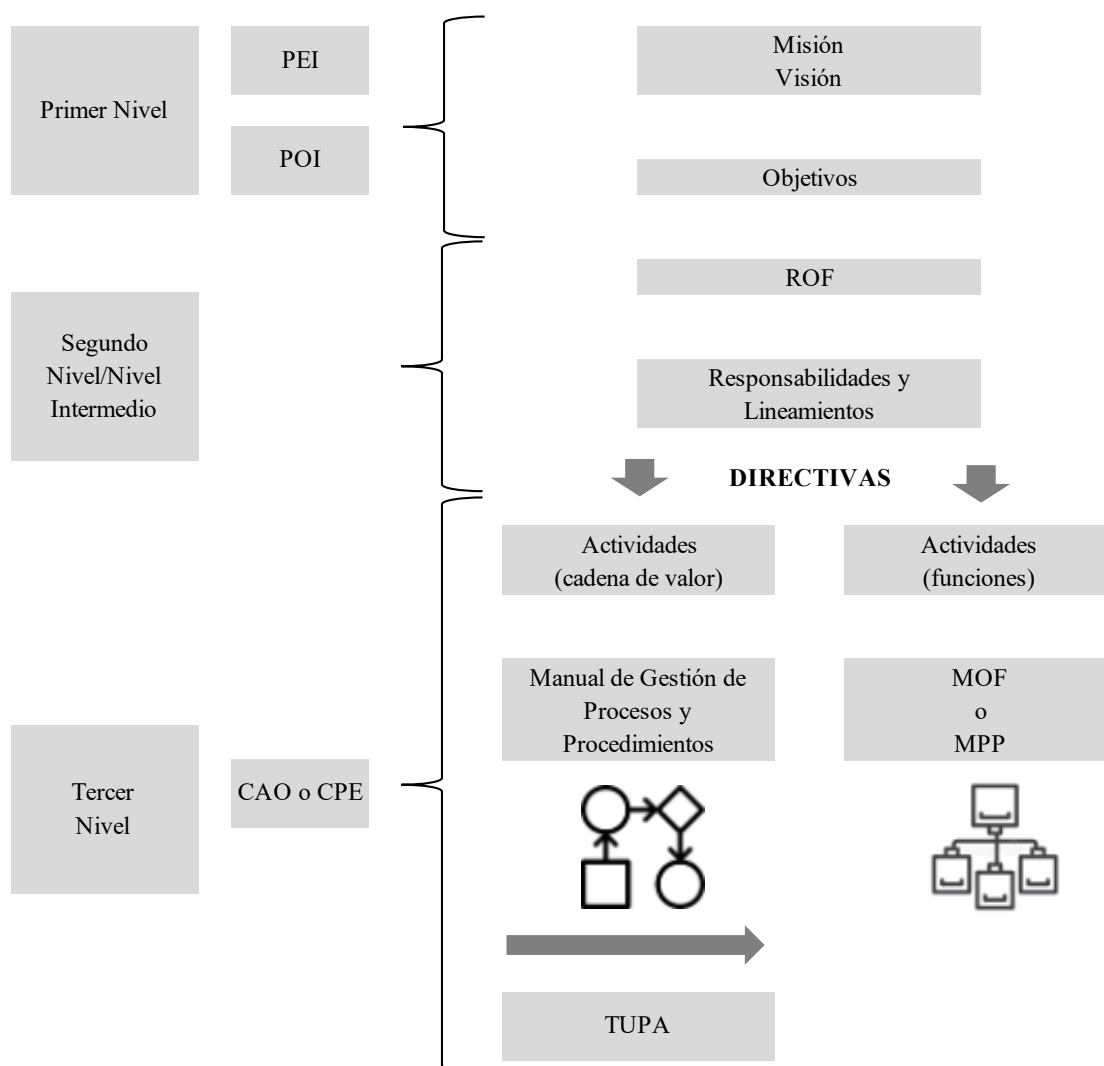


Figura 14. Niveles de los documentos. Fuente: ENAP/SERVIR (2015).

5.2.1.2. Identificación del mapa de procesos.

En la figura 15, basándonos en Legado JPP, se muestran los procesos estratégicos (PE) representan los procesos de nivel 0, que a su vez orientan la funcionalidad de los Procesos Misionales (PM), los mismos que requieren de los Procesos de Apoyo o Soporte (PS) para así cumplir sus objetivos estratégicos.

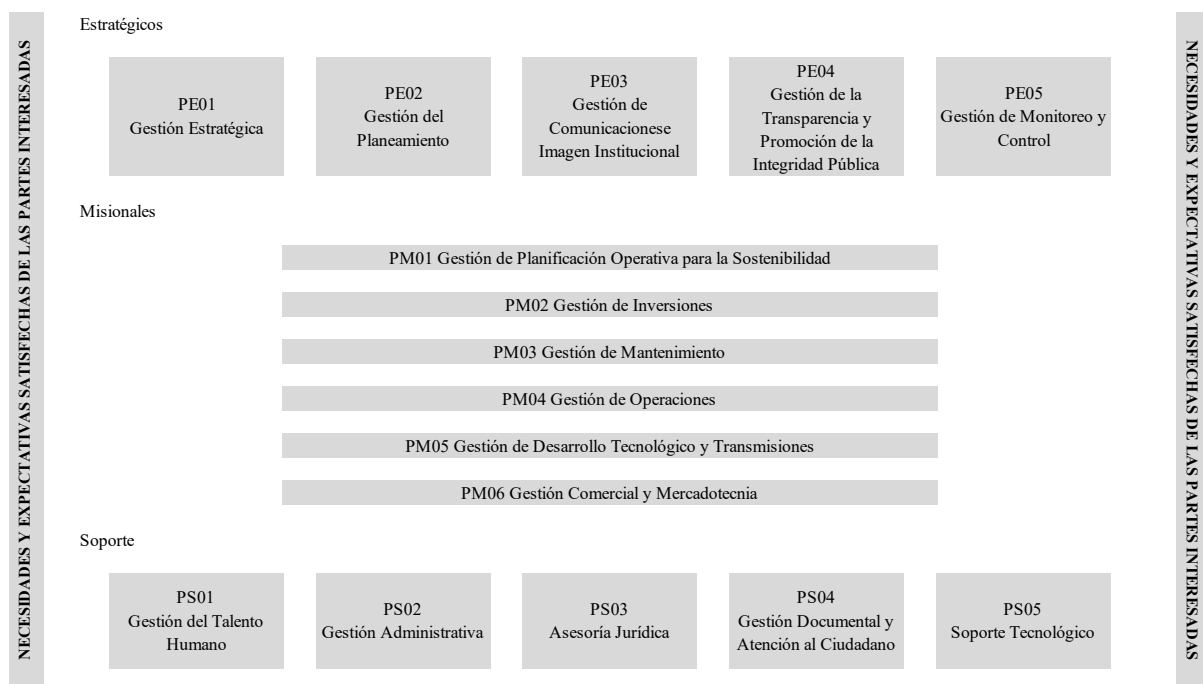


Figura 15. Documentación de procesos. Fuente: Manual de operaciones Legado JPP/MTC (2020)

5.2.1.3. Identificación de procesos misionales.

Para el caso de Legado JPP los procesos misionales de nivel 0 - la gestión de planificación operativa para la sostenibilidad, la gestión de inversiones, la gestión de mantenimiento, la gestión de operaciones, gestión de desarrollo tecnológico y transmisiones y la gestión comercial y mercadotecnia se descomponen en procesos nivel 1.

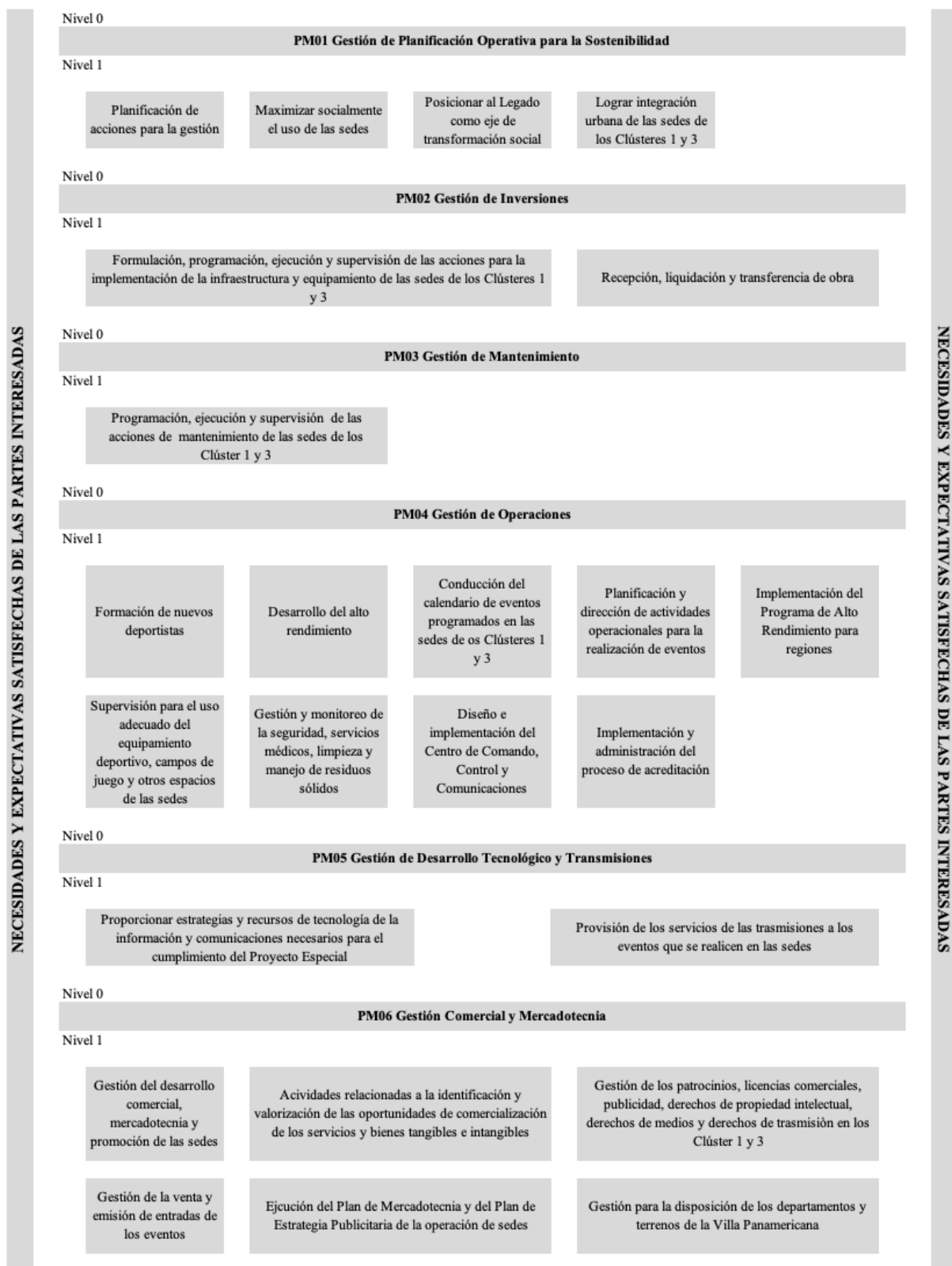


Figura 16. Procesos misionales. Fuente: Manual de operaciones Legado JPP/MTC (2020).

5.2.1.4. Caracterización de procesos nivel 1.

Se caracterizaron los procesos de nivel 1 desagregando cada uno o varios procedimientos e instructivos como es el caso del proceso de gestión de nuevos deportistas, el cual es un proceso representativo, que se desprendió desde el proceso nivel 0 - gestión de operaciones.

PROCESO	NIVEL 01	FORMACIÓN DE NUEVOS DEPORTISTAS			CÓDIGO AE-001
OBJETIVO	Gestionar las actividades operacionales para la ejecución de los eventos en las sedes de los Clúster 1 y 3				
RESPONSABLE	Dirección de operaciones				
ALCANCE	Sedes de los Clúster 1 y 3				
DIAGRAMA DE PROCESO DE GESTIÓN					
PROVEEDORES	ENTRADAS	NIVEL 2	SALIDAS	CLIENTES	
Federación	Solicitud y documentos según Directiva	Gestionar requerimientos de eventos deportivos	Informe técnico	Federación	
Área de archivo	Expedientes de evaluación	Gestionar evaluación técnica	Informe técnico	Federación	
Área de planificación y presupuesto	Disponibilidad presupuestal	Gestionar apoyo de equipamiento deportivo y/o sede	Presupuesto asignado	Federación	
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS					
EQUIPO E INFRAESTRUCTURA		RRHH	AMBIENTE DE TRABAJO		
Insumos, PCs, útiles de escritorio		Personal contratado y tercerizado según requerimientos	Buena iluminación Ventilación Adecuada		
REQUISITOS A CUMPLIR					
Directiva D.U. 004-2020 Ley N°30225 D.L. N°1439					

Figura 17. Caracterización de procesos nivel 1. Fuente: Elaboración propia.

5.2.1.5. Caracterización de procesos nivel 2.

Se caracterizaron los procesos de nivel 2, que se desprendieron de los procesos de nivel 1 desagregando cada uno o varios procedimientos e instructivos como es el caso del proceso gestionar apoyo de equipamiento deportivo y/o sede que se desprende del proceso nivel 1 gestión de nuevos deportistas, que se desprendió del proceso nivel 0-gestión de operaciones.

PROCESO	NIVEL 02	Gestionar apoyo de equipamiento deportivo y/o sede	CÓDIGO AE-002	
OBJETIVO	Proporcionar equipamiento deportivo y/o sede deportiva para el desarrollo de eventos deportivos			
RESPONSABLE	Dirección de operaciones			
ALCANCE	Sedes de los Clúster 1 y 3			
DIAGRAMA DE PROCESO DE GESTIÓN				
PROVEEDORES	ENTRADAS	NIVEL 3	SALIDAS	CLIENTES
Dirección Ejecutiva	Oficio según directiva	Derivación a Dirección de Operaciones	Informe técnico	Sub-Dirección de Gestión de Sedes
Sub-Dirección de Gestión de Sedes	Informe técnico	Derivación a Logística de Sedes	Planificación de necesidades	Áreas Usuarias involucradas
Áreas Usuarias involucradas	TDR, EETT	Gestión de inventarios	Informe técnico de disponibilidad de los bienes solicitados	Áreas Usuarias involucradas
Sub-Dirección de Gestión de Sedes	Informe técnico, TDR y/o EETT	Derivación al Área de Administración (órgano encargado de las contrataciones)	Procedimientos de selección	Sub-Dirección de Gestión de Sedes
Área de Administración	Bienes y/o servicios contratados	Entrega del requerimiento	Acta de entrega	Área de Control Patrimonial
Área de Control Patrimonial	Acta de Entrega	Entrega a Logística de Sedes	Conformidad de entrega de bienes y/o servicios	Áreas Usuarias involucradas
IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS				
EQUIPO E INFRAESTRUCTURA		RRHH	AMBIENTE DE TRABAJO	
Insumos, PCs, útiles de escritorio		Personal contratado y tercerizado según requerimientos	Buena iluminación Ventilación Adecuada	
REQUISITOS A CUMPLIR				
Directiva D.U. 004-2020 Ley N°30225 D.L. N°1439				

Figura 18. Caracterización de procesos nivel 2. Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Identificación de los problemas que originan un bajo nivel de servicio.

Se hace uso del diagrama causa – efecto o diagrama de Ishikawa, así como del diagrama de Pareto con la finalidad de identificar los problemas relevantes en los que se debería priorizar y resolver.

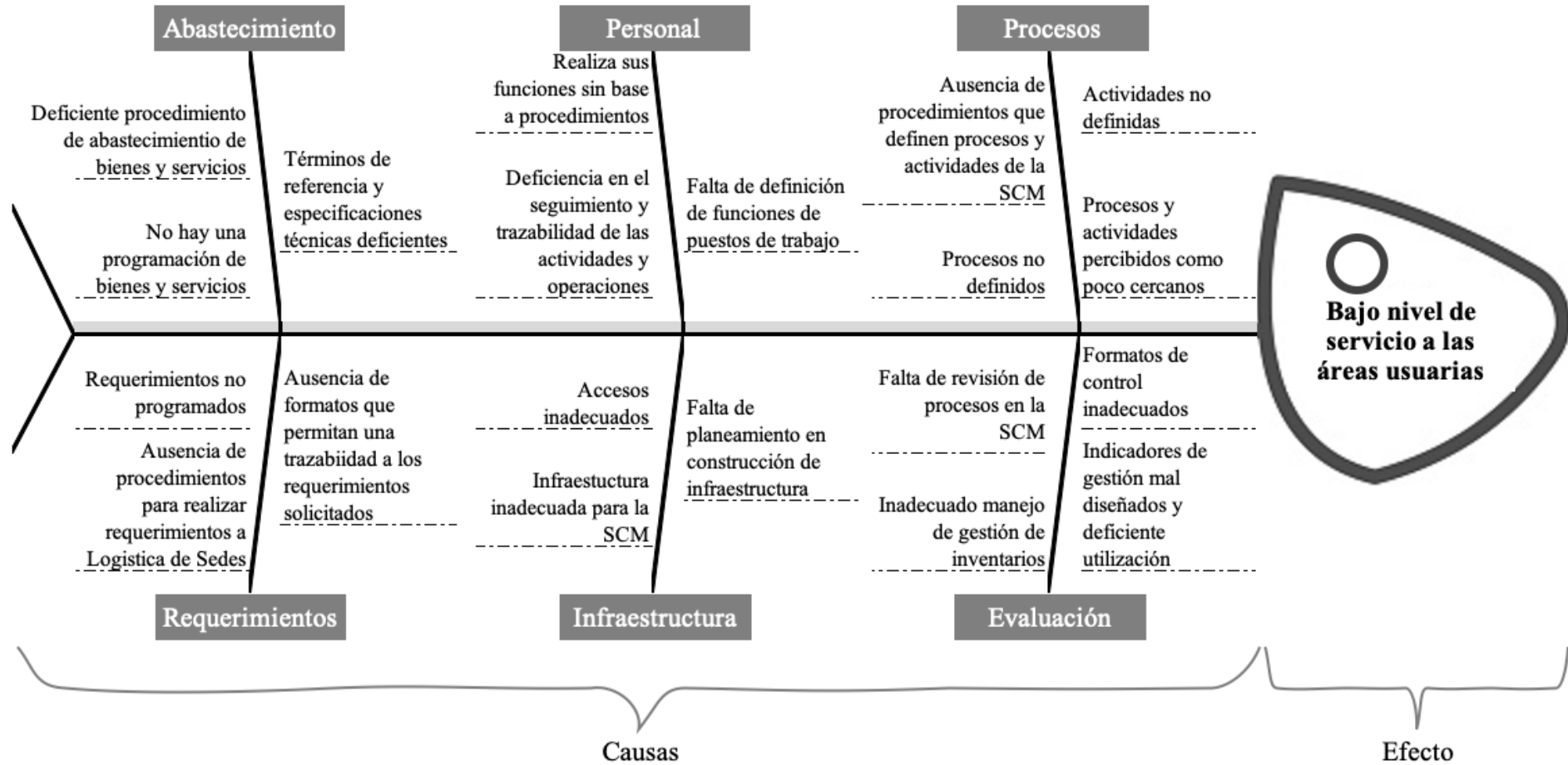


Figura 19. Diagrama Causa – Efecto. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.

Ponderación de causas identificadas.

N°	Descripción	Frecuencia	Expertos	Impacto	Ponderación	Ponderación %
1	Deficiente procedimiento de abastecimiento de bienes y servicios	14	84	10	140	10%
2	No hay una programación de necesidades de bienes y servicios	17	88	10	170	13%
3	Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas deficientes.	13	83	10	130	10%
4	Personal realiza sus funciones sin base en procedimientos	5	85	19	50	4%
5	Deficiencia en el seguimiento y trazabilidad de las actividades y operaciones	4	83	19	40	3%
6	Falta de definición de funciones de los puestos de trabajo	5	85	10	50	4%
7	Procesos no definidos	12	91	10	120	9%
8	Ausencia de procedimientos que definan procesos y actividades de la SCM	15	88	10	150	11%
9	Ausencia de procedimientos para realizar requerimientos a Logística de Sedes	14	83	10	140	10%
10	Requerimientos no programados	13	79	10	130	10%
11	Ausencia de formatos que permitan una trazabilidad a los requerimientos solicitados	7	91	5	35	3%
12	Falta de revisión de procesos de la SCM	4	79	10	40	3%
13	Formatos de control inadecuados	8	91	5	40	3%
14	Indicadores de gestión mal diseñados y deficiente utilización	4	79	5	20	1%
15	Inadecuado manejo de la gestión de inventarios	6	79	10	60	4%
16	Infraestructura inadecuada para una SCM	4	88	10	40	3%
Total					1,355	100%

Tabla 8.

Ordenamiento descendente de causas ponderadas.

N.º Descripción	Frecuencia	Expertos	Impacto	Ponderación	Ponderación%	Acumulado%
1 No hay una programación de necesidades de bienes y servicios	17	88	10	170	13%	13%
2 Ausencia de procedimientos que definan procesos y actividades de la SCM	15	88	10	150	11%	24%
3 Deficiente procedimiento de abastecimiento de bienes y servicios	14	84	10	140	10%	34%
4 Ausencia de procedimientos para realizar requerimientos a Logística de Sedes	14	83	10	140	10%	44%
5 Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas deficientes.	13	83	10	130	10%	54%
6 Requerimientos no programados	13	79	10	130	10%	63%
7 Procesos no definidos	12	91	10	120	9%	72%
8 Inadecuado manejo de la gestión de inventarios	6	79	10	60	4%	77%
9 Personal realiza sus funciones sin base en procedimientos	5	85	19	50	4%	80%
10 Falta de definición de funciones de los puestos de trabajo	5	85	10	50	4%	84%
11 Deficiencia en el seguimiento y trazabilidad de las actividades y operaciones	4	83	19	40	3%	87%
12 Falta de revisión de procesos de la SCM	4	79	10	40	3%	90%
13 Formatos de control inadecuados	8	91	5	40	3%	93%
14 Infraestructura inadecuada para una SCM	4	88	10	40	3%	96%
15 Ausencia de formatos que permitan una trazabilidad a los requerimientos solicitados	7	91	5	35	3%	99%
16 Indicadores de gestión mal diseñados y deficiente utilización	4	79	5	20	1%	100%
Total				1,355	100%	

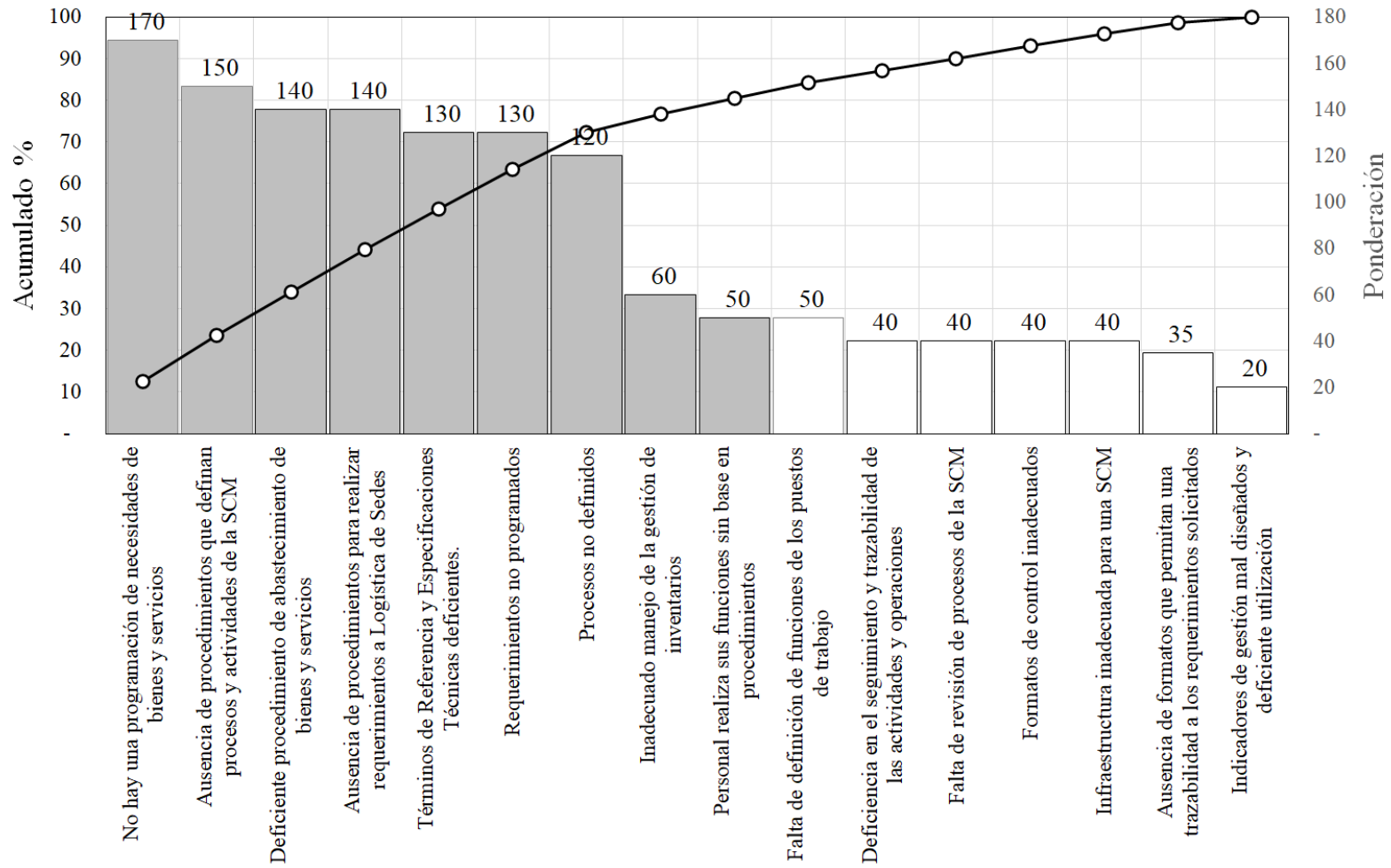


Figura 20. Diagrama de Pareto. Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Resultado del diagrama causa-efecto.

5.2.3.1. Juicio de expertos.

El resultado del análisis del diagrama causa – efecto o diagrama de Ishikawa muestra los motivos que afectan de manera negativa a la SCM para lograr una optimización que genere un mayor nivel de servicio. El diagrama de Pareto nos señala que existen nueve principales causas que originan dicho efecto, estas causas representan el 80% del total y son las que tienen que deben ser mejoradas para lograr aumentar el nivel de servicio. Dichas causas son las que a continuación se señalan:

- No hay una programación de necesidades de bienes y servicios.
- Ausencia de procedimientos que definan procesos de la SCM.
- Deficiente procedimiento de abastecimiento.
- Ausencia de procedimientos para realizar requerimientos a Logística de Sedes.
- Términos de Referencia y Especificaciones Técnicas deficientes.
- Requerimientos no programados.
- Procesos no definidos.
- Inadecuado manejo de la gestión de inventarios.
- Personal realiza sus funciones sin base a procedimientos.

En el diagrama de Pareto se utiliza como soporte la información obtenida en el juicio de expertos para ponderar el impacto de estas causas relacionadas con la identificación del problema. Asimismo, la frecuencia es obtenida de las entrevistas que se realizaron al área usuaria de Legado JPP.

5.3. Valor público

El proceso de modernización en la gestión pública se basa en los cambios que realiza el Estado para mejorar su gestión, generando comodidad en la sociedad. Todo esto implica

adoptar técnicas, mecanismos y herramientas para mejorar su administración y, a través de sus intervenciones, ya sea en la calidad de bienes y servicios y la calidad de sus regulaciones, se obtienen mejoras en los resultados que entregan a las personas y a la sociedad. Por lo tanto, podemos entender la modernización de la gestión pública como una secuencia de pasos en los que constantemente se transforman los procesos con la finalidad de que las entidades públicas vayan mejorando y, de esa manera, generen valor público.

El valor público es generado a través de la calidad de los servicios que se brinda a los ciudadanos, siendo este valor positivo cuando logra en los ciudadanos confianza. Es decir que es el efecto positivo generado en los ciudadanos a través de los resultados obtenidos, características de los bienes o servicios y sobre todo la confianza de los ciudadanos (Cepal, 2021).

El valor público también se genera cuando el Estado interviene para resolver problemas que interesa a la sociedad, potenciando las posibilidades para todas las generaciones, tanto las actuales como para las futuras, contribuyendo a las aspiraciones que queremos alcanzar como país. Asimismo, las entidades públicas generan valor público para las personas y la sociedad realizando su propia gestión; es decir, definiendo su estrategia, su operación y la entrega de bienes, servicios y regulaciones.

Por lo tanto, enfocarse en la generación de valor público basado en la estrategia, implica colocar al centro las expectativas y necesidades de las personas y la sociedad, priorizando los resultados que se generan, procurando mantener la confianza y legitimidad (Moore, 1995; Sotelo, 2012).

La propuesta de optimización de la gestión de la cadena de suministro para mejorar el nivel de servicio con base en Legado JPP tiene como finalidad promover la generación de valor público con la integración de los procesos que constituyen la SCM pública, para

permitir una atención eficiente y eficaz de requerimientos de bienes y servicios, así como para contribuir al desarrollo económico y social del país.

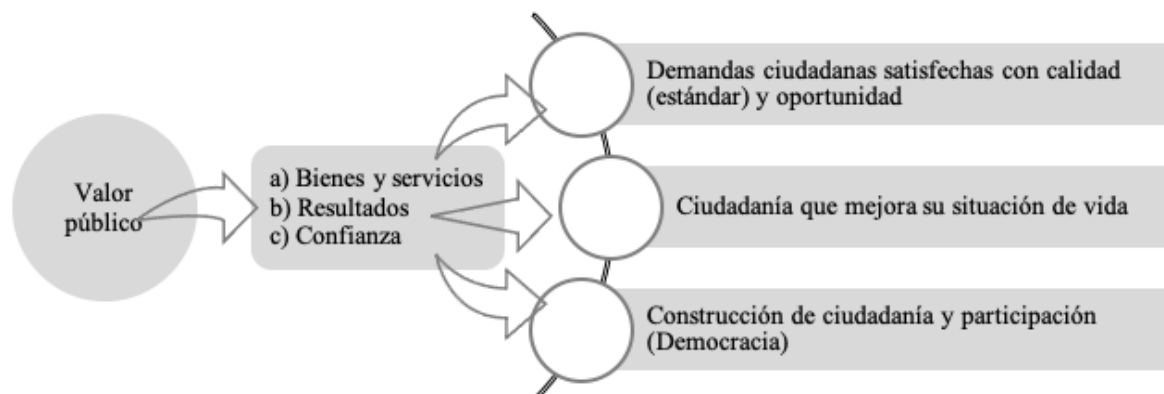


Figura 21. Valor público. Fuente: Adaptado de Oregón (2017).

Nota: Aproximación a la complejidad del desarrollo: Enfoques de política y valor público.

5.4. Calendario de actividades

Tabla 9.

Calendario de actividades.

Actividades	Acciones	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21
Gestión por procesos	Identificación de documentación	●					
	Identificación del mapa de procesos		●				
	Identificación de procesos misionales			●			
	Caracterización de procesos nivel 1				●		
	Caracterización de procesos nivel 2						●
Identificación de causas	Diagrama Causa-Efecto	●	●	●	●	●	
	Diagrama de Pareto	●	●	●	●	●	
Análisis de causas	Validación de instrumentos					●	●

5.5. Análisis de costo beneficio

Tabla 10.

Análisis de costo beneficio.

Actividades	Acciones	Recurso	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	
Gestión por procesos	Identificación de documentación	Humano	x						
	Identificación del mapa de procesos	Humano		x					
	Identificación de procesos misionales	Humano			x				
	Caracterización de procesos nivel 1	Humano				x			
	Caracterización de procesos nivel 2	Humano						x	
Identificación de causas	Diagrama Causa-Efecto	Humano	x	x	x	x	x		
	Diagrama de Pareto	Humano	x	x	x	x	x		
Análisis de causas	Validación de instrumentos	Humano						x	x
		Costo(S/)	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000

El costo que nos demanda desarrollar las actividades según el calendario establecido asciende a un total de S/ 36,000. Dicha cantidad resulta por la contratación de 01 persona especializada en optimización de servicio al cliente por 06 meses, dicho monto estará dentro del presupuesto de la Entidad Proyecto Especial Legado JPP y será ejecutado mediante una contratación directa que no afecta el presupuesto operacional institucional – POI, lo que generará un beneficio social en la presente propuesta, considerando que todas las actividades serán desarrolladas mediante el apoyo de los servidores públicos; enfocándose en la investigación de la optimización de operaciones, lo que conllevará a un adecuado uso de los recursos, mediante el cual dicho costo nos generará un ahorro en el largo plazo en lo que respecta a no generar falencias en la SCM, generando inversión de comportamiento lineal. Asimismo, dichas actividades van a producir un valor público, considerando que estas optimizarán la SCM para conseguir un incremento en el nivel de servicio de la ciudadanía a través de Legado JPP en el 2021.

Conclusiones

De acuerdo al objetivo general planteado en el presente trabajo de investigación, en relación con la optimización de la SCM que mejora el nivel de servicio con base a Legado JPP en el 2021, se concluye que impacta de manera positiva, debido a que se genera un mejor funcionamiento de los procesos que la conforman, minimiza errores en su desempeño, gestiona de manera eficaz y eficiente los recursos e incrementa la disposición de la Entidad con la finalidad de satisfacer requerimientos de áreas usuarias, en beneficio del ciudadano.

De acuerdo al objetivo específico en relación a cómo la integración de los procesos influye en la optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio con base a Legado JPP en el 2021, se concluye que la integración de los procesos impacta positivamente, optimizando la SCM para mejorar el nivel de servicio en Legado JPP. Con la integración de procesos se genera un flujo de información de manera eficiente y sin interrupciones, entre cada uno de los procesos que la conforman, eliminando duplicidad de actividades, optimizando recursos y aumentando la eficiencia de esta.

De acuerdo al objetivo específico en relación a cómo la optimización de la SCM mejora el abastecimiento en una entidad pública, se concluye que influye positivamente en el abastecimiento de Legado JPP en el 2021; desde la programación hasta la disposición final de los bienes, alineando los procesos que constituyen la SCM, buscando su optimización que permite que la entidad pública obtenga los bienes requeridos en el tiempo y condiciones esperadas.

De acuerdo al objetivo específico con relación a la manera de cómo influye al bienestar social para la mejora del nivel de servicio a través de la optimización de la SCM, se concluye que el incremento del nivel de servicio en Legado JPP en el 2021, mediante la optimización de la SCM en entidades públicas, con la finalidad de promover la generación de

valor público con la integración de los procesos que constituyen la SCM en entidades públicas, para permitir una atención eficiente y eficaz de requerimientos de bienes y servicios, así como para contribuir al desarrollo económico y social del país.

Recomendaciones

De acuerdo a la conclusión general en relación con la optimización de la SCM que mejora el nivel de servicio con base a Legado JPP en el 2021, se recomienda implementar la gestión por procesos en la SCM en Legado JPP, direccionando los procesos que se constituyen a través de identificar, seleccionar, describir, documentar y mejorar de manera continua los procesos.

De acuerdo a la conclusión con relación a cómo la integración de los procesos influye en la optimización de la SCM para mejorar el nivel de servicio con base a Legado JPP en el 2021, se recomienda elaborar un mapeo de procesos de la SCM procurando plantear interacciones de los procedimientos que se ejecutan a través de toda la SCM de Legado JPP.

De acuerdo a la conclusión con relación a cómo la optimización de la SCM mejora el abastecimiento en una entidad pública, se concluye que influye de manera positiva en el abastecimiento de Legado JPP en el 2021, se recomienda identificar procesos misionales en la SCM, debido a que brindan la respuesta prevista de la Entidad en el desarrollo de sus funciones para atender las necesidades de la ciudadanía.

De acuerdo a la conclusión en relación a la manera de como influye al bienestar social para la mejora del nivel de servicio a través de la optimización de la SCM en Legado JPP en el 2021, se recomienda que el incremento del nivel de servicio, busque caracterizar procesos misionales, considerando que la caracterización de un proceso permite describir el funcionamiento del mismo mediante el reconocimiento de sus partes esenciales que posibiliten la gestión y control de este, con ello se logra atender de manera directa la necesidad del ciudadano.

Bibliografía

- Aprueban el Manual de Operaciones del Proyecto Especial Legado, RM N.º 0504-2020-MTC/01 (27 de agosto de 2020). En: Normas Legales, N.º 15606. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Congreso de la República.
- Bustillos, L y Carballo, B. (2018). Integración de la cadena de suministro: una revisión de literatura. *Revista Ingeniería Industrial*, 17 (3): 247-268, 2018 doi: 10.22320/S07179103/2018.14
- Calatayud, A. y Katz, R. (2019). Cadena de Suministro 4.0 Mejores Prácticas Internacionales y Hoja de Ruta para América Latina. *Banco Interamericano de Desarrollo*. doi: 10.18235/0001956
- Carreño, A. (2017). *Cadena de Suministro y logística*. Perú: Fondo Editorial PUCP.
- Cepal (2021). *Enfoque de resultados y valor público*. Cepal. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/courses/files/enfoque_de_resultados_y_valor_publico_web.pdf
- Chopra, S. & Meindl, P. (2019). *Supply Chain Management-Strategy, planning, and operation*. United States of America: Pearson Educación Limited.
- ComexPerú (2020, 5 de junio). La provisión del sector salud durante la pandemia. Semanario 1028. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-provision-del-sector-salud-durante-la-pandemia>
- Contreras, LL. (2018) *Administración de la cadena de suministros y su relación con la eficiencia del área de logística de la ONG Vida* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Correa, O. (2019). *Proceso de cadena de suministro para el canal de ventas online: un estudio en Alkosto S.A.* (tesis de maestría). Universidad EAFIT, Bogotá, Colombia.

- Del Castillo, S. y Salazar, C. (2018). *Fundamentos Básicos de Estadística*. Quito, Ecuador: Sin editorial.
- Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Abastecimiento, Decreto Legislativo N.º 1439 (16 de setiembre de 2018). En: Normas Legales, N.º 14650. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Congreso de la República.
- Decreto Supremo que modifica el Reglamento General de la Ley N.º 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N.º 040-2014-PCM (29 de abril de 2021). En: Normas Legales, N.º 15993. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Congreso de la República.
- Decreto Supremo que modifica el Decreto Supremo N.º 002-2015-MINEDU, crean Proyecto Especial para la Preparación y Desarrollo de los XVIII Juegos Panamericanos del 2019, en el ámbito del Ministerio de Educación; en el marco de lo dispuesto por el Decreto de Urgencia N.º 004-2020, DECRETO SUPREMO N.º 007-2020-MTC (20 de febrero de 2020). En: Normas Legales, N.º 15283. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Congreso de la República.
- Eslava, A. (2017). *Canales de Distribución Logístico y Comerciales*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación - Las Rutas Cuantitativa y Mixta*. México: Mc Graw
- De Luca Jorquera, V. (2019). Efecto de la incorporación de sabores dulce y umami en la dieta de cerdas sobre su composición láctea y posterior impacto en el crecimiento de la progenie (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

- Hernes, M. & Sobieska-Karpinska, J. (2019). Reduction of a Forrester effect in a supply chain management system. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*. (37), 7325-7335
doi: 10.3233/JIFS-179342
- Jacyna-Golda, I., Kłodawski, M., Lewczuk, K., Łajszczak, M., Chojnacki, T. & Siedlecka-Wójcikowska, T. (2019). Elements of perfect order rate research in logistics chains. *Bastech*. Volumen 49, 25-35. doi: 10.5604/01.3001.0013.2771
- Jiménez, V. (2018) *Manejo de la cadena de abastecimiento y logística en un modelo gestión del mantenimiento* (tesis de pregrado). Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaiso, Chile.
- Lambert, D. & Cooper, M. (2000). *Issues in Supply Chain Management*. EE.UU.: IndustrialMarketing Management/Elsevier Scincie Inc.
- Ley de Contrataciones del Estado, Texto Único Ordenado de la Ley N°30225 (13 de marzo de 2019). En: Normas Legales, N°14864. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Congreso de la República
- Orjuela, J. (2018) *Incidencia del diseño de la cadena de suministro alimentaria en el equilibrio de flujos logísticos* (tesis doctoral). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Pérez, R. (2020). *Gestión de la cadena de suministro. Revisión bibliográfica desde la logística y la cadena de abastecimiento* (tesis de pregrado). Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú.

- Ramírez, J. (2021). *Administración de la cadena de suministro y gestión por resultados en la dirección general de logística de la FAP, 2020* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Resolución de Secretaría de Gestión Pública N.º 006-2018-PCM/SGP (27 de diciembre de 2018). En: Normas Legales, N.º 14775. Diario Oficial “El Peruano”. Lima: Congreso de la República.
- Sánchez, A. y Revilla, D. (2020). *Los Métodos de investigación de las tesis de maestría en educación*. Recuperado de <https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2020/08/03180404/LIBRO-LOS-MÉTODOS-DE-INVESTIGACIÓN-MAESTRÍA-2020.pdf>
- Sizov, P. & Khmel'nitskaya, Z. (2021). Supply Chain Management in a Global Pandemic. *En Ural State University of Economics*. (1), 6-25. doi: 10.1051/e3sconf/202129107006
- Tovar, V. (2018). Gestión de la cadena de suministro de un programa del Estado: metodologías que se adaptan para su optimización. 360-Revista de ciencias de la gestión, 39-58.
- Vásquez, A. y Sarmiento, D. (2020) *Los costos logísticos y su impacto en la competitividad de la cadena de suministro: una revisión de la literatura* (tesis de pregrado). Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú.
- Vinajera-Zamora, A., Marrero-Delgado, F. y Cespón-Castro, R. (2020). Evaluación del desempeño de la cadena de suministro sostenible enfocada a procesos. *En Estudios Gerenciales*, 36(156), 325-336. doi: 10.18046/j.estger.2020.156.3699

Anexos

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

GUÍA DE ENTREVISTA

Propuesta de optimización de la gestión de la cadena de suministro (SCM)
para mejorar el nivel de servicio con base en el Proyecto Especial Legado Juegos
Panamericanos y Parapanamericanos (Legado JPP).

Lugar y fecha:

Entrevistado(a):

Edad:

Lugar de residencia:

Formación (especialidad y grado académico):

Pregunta Específica 1

1. ¿Cuál es el área funcional de Legado JPP encargada de gestionar los procesos que forman parte de la SCM?
2. ¿Qué bienes o servicios son requeridos para abastecer las necesidades de las áreas usuarias de Legado JPP?
3. Explicar el proceso de atención de requerimientos en Legado JPP.
4. ¿Es relevante el proceso de tramitación documentaria para la atención de requerimientos?
5. ¿Cómo se controlan las actividades y procedimientos de la SCM de Legado JPP?
6. ¿Qué papel cumple el área funcional de Control Patrimonial en Legado JPP?
7. ¿Cómo influye la integración de los procesos logísticos respecto al nivel de servicio?

Pregunta Específica 2

1. ¿Qué norma enmarca el abastecimiento público en Legado JPP?
2. ¿Cómo se realiza el abastecimiento de bienes y servicios en Legado JPP?
3. ¿Conoce las etapas de la SCM en Legado JPP?

Pregunta Específica 3

1. ¿Cuál es la finalidad pública de Legado JPP?
2. ¿Legado JPP interviene en otros sectores diferentes al ámbito deportivo?
3. ¿Cuál es la misión del área de Logística de Sedes?

Permiso de autorización de la Institución Pública

Lima, 23 de agosto de 2021

Asunto: Permiso de autorización para realizar un trabajo de investigación académica.

El Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos con R.U.C. N° 20600378059 se compromete a brindar la información solicitada para el desarrollo del asunto arriba mencionado, la misma que solo puede ser utilizada para fines estrictamente académicos vinculados a la investigación.

Declaramos conocer que el trabajo de investigación titulado:

"Propuesta de optimización de la cadena de suministro para mejorar el nivel de servicio en base al Proyecto Especial Legado Juegos Panamericanos y Parapanamericanos."

de los estudiantes:

1. Borja Rueda, Carlos Alberto
2. Peña Vera, Gustavo Alonso
3. Ríos Flores, Christian Robert
4. Sánchez Briceño, Jorge Nilton
5. Tintaya Ranilla, Alberth

será de público conocimiento a través del repositorio institucional de la universidad.

Cordialmente,

Nombres y apellidos del

representante de la Institución:

Christian Ruiz Gudiel

D.N.I.

10634394

Cargo que ocupa:

Ejecutivo | Responsable de la Gestión del Abastecimiento,
Almacenamiento, Distribución y Aduanas

Firma y sello:



Consentimiento Informado**Acta de Presentación y Aprobación de Entrevista**

Lima, 28 de diciembre de 2021

Empresa: Grupo Andina
Señor: [REDACTED]
Cargo: Gerente de Logística

Propósito de entrevista: Validación de instrumentos de modelos de Cadena de Suministro.

La aplicación de esta entrevista es conducida por estudiantes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú. El motivo de la entrevista es la validación del instrumento de medición para el desarrollo de una tesis de investigación de Maestría en Gestión Pública.

Esta entrevista está dirigida a personas con experiencia mínima de 5 años en el sector de cadenas de suministro y que cuenten con un amplio conocimiento en temas relacionados.

El título de la tesis de investigación es "PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO EN BASE AL PROYECTO ESPECIAL LEGADO JUEGOS PANAMERICANOS Y PARAPANAMERICANOS".

Desde ya quedamos agradecidos por su gentil participación.


Atentamente,



Carlos Alberto Borja Rueda



Gustavo Alonso Peña Vera



Christian Robert Ríos Flores



Jorge Nilton Sánchez Briceño



Alberth Tintaya Ranilla



Experto

Consentimiento Informado

Acta de Presentación y Aprobación de Entrevista

Lima, 28 de diciembre de 2021

Empresa: Alianza Metalúrgica

Señor: [REDACTED]

Cargo: Gerente de Producción

Propósito de entrevista: Validación de instrumentos de modelos de Cadena de Suministro.

La aplicación de esta entrevista es conducida por estudiantes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú. El motivo de la entrevista es la validación del instrumento de medición para el desarrollo de una tesis de investigación de Maestría en Gestión Pública.

Esta entrevista está dirigida a personas con experiencia mínima de 5 años en el sector de cadenas de suministro y que cuenten con un amplio conocimiento en temas relacionados.

El título de la tesis de investigación es "PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO EN BASE AL PROYECTO ESPECIAL LEGADO JUEGOS PANAMERICANOS Y PARAPANAMERICANOS".

Desde ya quedamos agradecidos por su gentil participación.

Atentamente,



 Carlos Alberto Borja Rueda



 Christian Robert Ríos Flores



 Alberth Tintaya Ranilla



 Gustavo Alonso Peña Vera



 Jorge Nilton Sánchez Briceño



 Experto

Consentimiento Informado**Acta de Presentación y Aprobación de Entrevista**

Lima, 28 de diciembre de 2021

Empresa: San Fernando
Señor: [REDACTED]
Cargo: Sub-Gerente Industrial

Propósito de entrevista: Validación de instrumentos de modelos de Cadena de Suministro.

La aplicación de esta entrevista es conducida por estudiantes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú. El motivo de la entrevista es la validación del instrumento de medición para el desarrollo de una tesis de investigación de Maestría en Gestión Pública.

Esta entrevista está dirigida a personas con experiencia mínima de 5 años en el sector de cadenas de suministro y que cuenten con un amplio conocimiento en temas relacionados.


El título de la tesis de investigación es "PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO EN BASE AL PROYECTO ESPECIAL LEGADO JUEGOS PANAMERICANOS Y PARAPANAMERICANOS".

Desde ya quedamos agradecidos por su gentil participación.

Atentamente,



Carlos Alberto Borja Rueda



Christian Robert Ríos Flores



Alberth Tintaya Ranilla



Gustavo Alonso Peña Vera



Jorge Nilton Sánchez Briceño



Experto

Consentimiento Informado
Acta de Presentación y Aprobación de Entrevista

Lima, 28 de diciembre de 2021

Empresa: Buenaventura Ingenieros S.A.

Señor (a): [REDACTED]

Cargo: Ingeniero Senior de Proyectos

Propósito de entrevista: Validación de instrumentos de modelos de Cadena de Suministro.

La aplicación de esta entrevista es conducida por estudiantes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú. El motivo de la entrevista es la validación del instrumento de medición para el desarrollo de una tesis de investigación de Maestría en Gestión Pública.

Esta entrevista está dirigida a personas con experiencia mínima de 5 años en el sector de cadenas de suministro y que cuenten con un amplio conocimiento en temas relacionados.

El título de la tesis de investigación es **"PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO EN BASE AL PROYECTO ESPECIAL LEGADO JUEGOS PANAMERICANOS Y PARAPANAMERICANOS"**.

Desde ya quedamos agradecidos por su gentil participación.

Atentamente,



 Carlos Alberto Borja Rueda



 Gustavo Alonso Peña Vera



 Christian Robert Ríos Flores



 Jorge Nilton Sánchez Briceño



 Alberth Tintaya Ranilla



 Experto

Consentimiento Informado
Acta de Presentación y Aprobación de Entrevista

Lima, 28 de diciembre de 2021

Empresa: NATURA

Señor: [REDACTED]

Cargo: Jefe de Operaciones – NATURA

Propósito de entrevista: Validación de instrumentos de modelos de Cadena de Suministro.

La aplicación de esta entrevista es conducida por estudiantes de la Escuela de Postgrado de la Universidad Tecnológica del Perú. El motivo de la entrevista es la validación del instrumento de medición para el desarrollo de una tesis de investigación de Maestría en Gestión Pública.

Esta entrevista está dirigida a personas con experiencia mínima de 5 años en el sector de cadenas de suministro y que cuenten con un amplio conocimiento en temas relacionados.

El título de la tesis de investigación es **"PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO PARA MEJORAR EL NIVEL DE SERVICIO EN BASE AL PROYECTO ESPECIAL LEGADO JUEGOS PANAMERICANOS Y PARAPANAMERICANOS"**.

Desde ya quedamos agradecidos por su gentil participación.

Atentamente,



Carlos Alberto Borja Rueda



Christian Robert Ríos Flores



Alberth Tintaya Ranilla



Gustavo Alfonso Peña Vera



Jorge Nilton Sánchez Briceño



EXPERTO