

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

## MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



**“Uso de las herramientas tecnológicas, para la mejora del proceso de adquisición de Material PAD, en la Red Asistencial Ica”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Gestión de Tecnologías de la Información

**Autor:**

Bach. La Rosa Sosa, Juan Carlos

**Docente Guía:**

Mg. Roberto Marcel Valderrama Herrera

**TACNA – PERÚ**

**2023**

# Uso de las herramientas tecnológicas, para la mejora del proceso de adquisición de Material PAD, en la Red Asistencial Ica

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**6%**

INDICE DE SIMILITUD

**6%**

FUENTES DE INTERNET

**1%**

PUBLICACIONES

**3%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

## Agradecimientos

Quiero comenzar este agradecimiento con el corazón lleno de gratitud y emoción. A lo largo de este viaje, he tenido el privilegio de contar con el apoyo inquebrantable de personas que han marcado una diferencia significativa en mi vida.

En primer lugar, agradezco a Dios, mi guía supremo, por iluminar mi camino y darme la sabiduría y la fuerza para llegar hasta aquí. Sé que tu mano amorosa ha estado siempre sobre mí.

A mi querida madre y mi amada abuela, aunque ya no están físicamente a mi lado, siento su presencia constante. Sé que desde el cielo me cuidan y me alientan en cada paso que doy. Ustedes son mi inspiración y mi fuerza.

A mi valiente hijo, quien ha sido mi motor en este camino, quiero decirte cuánto te amo y cuánto valoro tu comprensión y paciencia mientras estudiaba y trabajaba arduamente. Eres la razón para esforzarme cada día.

A mi familia, y mi amada Magaly, quienes han estado a mi lado en las buenas y las malas, gracias por su apoyo inquebrantable. Sus consejos y palabras de ánimo, han sido un faro en medio de la oscuridad.

A mis profesores y en particular, a mi tutor de la Maestría, Gilmar Pantigozo Talavera, les agradezco por compartir su profundo conocimiento y experiencia conmigo. Han sido mentores excepcionales que han enriquecido mi aprendizaje.

Por último, pero no menos importante, a mis amigos y compañeros de trabajo, quienes han convertido esta travesía en una experiencia memorable. Sus risas, su compañía y su apoyo han hecho que cada desafío sea más llevadero y cada logro más significativo.

Este logro no solo es mío, sino de todos ustedes que han estado a mi lado a lo largo de este camino. Gracias por ser mi red de apoyo, mi fuente de inspiración y mi motivación constante. Este logro es un testimonio de lo que podemos lograr cuando tenemos amor, apoyo y fe en nuestro corazón.

Juan Carlos La Rosa Sosa

## INDICE GENERAL

RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPITULO I Antecedentes del Estudio.....	5
1.1 Título del Tema .....	5
1.2 Planteamiento del Problema .....	5
1.2.1. Antecedentes.....	5
1.2.2. Exposición del Problema.....	7
1.2.3. Proyección a futuro.....	8
1.2.4. Contribución a la Solución o Mejora de la Situación Problemática.....	9
1.3 Objetivos .....	10
1.3.1. Objetivo General.....	10
1.3.2. Objetivos Específicos .....	10
1.4 Metodología .....	11
1.4.1 Diseño de la Investigación .....	11
1.4.3 Población .....	11
1.4.4 Muestra .....	12
1.4.5 Métodos y Técnicas para la recopilación de datos.....	12
1.4.6 Acciones propuestas para la optimización del proceso de Material PAD en la RAICA.....	13
1.5 Justificación .....	17

1.5.1.	Teórica .....	17
1.5.2.	Metodológica .....	18
1.5.3.	Práctica .....	18
1.6	Definiciones .....	18
1.7	Alcances y Limitaciones .....	22
1.7.1.	Alcances .....	22
1.7.2.	Limitaciones.....	22
CAPITULO II Marco Teórico.....		23
2.1	Conceptualización de la(s) variable(s) o tópicos(s) clave .....	23
2.1.1	¿Qué es un proceso? .....	2
2.1.2	Características del rediseño de procesos.....	5
2.1.3	¿Qué es una reingeniería?.....	6
2.1.4	Enfoque de mejora de procesos orientado al rediseño.....	12
2.1.5	Recomendaciones para la mejora de Procesos .....	14
2.2	Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave .....	15
2.3	Análisis Comparativo .....	17
2.3.1	Descripción del Proceso de Adquisición de Material PAD .....	17
2.3.2	Diagrama del Proceso de Adquisición de Material PAD .....	18
2.3.3.	Diagnostico situacional.....	21
2.3.4.	Análisis del tiempo en el Proceso de Material PAD .....	24
2.3.5.	Cronograma del Proyecto .....	29

2.3.6. Consecuencias del problema.....	31
2.4 Análisis Crítico .....	32
CAPITULO III Marco Referencial .....	35
3.1 Reseña Histórica.....	35
3.2 Filosofía Organizacional .....	36
3.2.1 Visión .....	37
3.2.2 Misión.....	37
3.2.3 Principios de la Seguridad Social.....	37
3.3 Diseño Organizacional.....	38
3.3.1 Organigrama del Seguro Social de EsSalud - Red Asistencial Ica.....	38
3.3.2 Descripción de las funciones de la RAICA .....	40
3.4 Productos y Servicios .....	46
3.5 Diagnostico Organizacional .....	47
3.5.1 Aplicando el análisis FODA.....	47
CAPITULO IV Resultados .....	48
4.1 Diagnóstico .....	48
4.1.1 Análisis del proceso actual de adquisición de material PAD.....	48
4.1.2 Plan de Implementación de la propuesta de mejora .....	50
4.1.3 Análisis del proceso, antes de Aplicar la Mejora .....	53
4.1.4 Análisis del Proceso, después de Aplicar la Mejora.....	58
4.1.5 Comparativo a nivel de Procesos .....	60



4.1.6	Comparativo a Nivel de Áreas, Actividades y Subactividades .....	61
4.1.7	Comparativo por Subtipo de Actividad.....	64
4.1.8	Comparativo a Nivel de Medición de los Tiempos .....	65
4.1.9	Comparativo de evaluación de las herramientas tecnológicas .....	66
4.1.10	Costos Económicos de la Propuesta .....	68
4.1.11	Beneficios brutos, obtenidos de la propuesta planteada.....	69
4.1.12	Cálculo del estado financiero de la Propuesta .....	70
4.1.13	Plan de Comunicación de Resultados .....	72
4.2	Diseño de la mejora.....	75
4.2.1	Desarrollo de los objetivos. ....	76
4.2.2	Secuencia de las actividades a seguir.....	83
4.2.3	Asignación de responsables y rol para cada actividad.....	84
4.2.4	Cronograma del Proyecto Reformulado (Después de la mejora) .....	86
4.2.5	Presupuesto para la realización de la mejora.....	88
4.2.6	Definición de indicadores de gestión, para evaluación de resultados. ....	88
4.2.7	Sesiones Periódicas de Retroalimentación con los stakeholders.....	90
4.3	Mecanismos de control.....	91
4.3.1	Indicador N.º 01: Motivos que originan el problema.....	94
4.3.2	Indicador N.º 02: Determinación de las cargas de trabajo. ....	95
4.3.3	Indicador N.º 03: Numero de requerimientos correctos. ....	96
4.3.4	Indicador N.º 04: Disminución del número de actividades. ....	97

4.3.5 Indicador N.º 05: Evaluación económica, para la Factibilidad de la propuesta. ..	97
4.3.6 Indicador N.º 06: Tiempo empleado para la atención de las solicitudes. ....	98
4.3.7 Indicador N.º 07: Disminución del tiempo en atención a los requerimientos. ....	98
4.3.8 Indicador N.º 08: Determinación de la herramienta tecnológica. ....	98
4.3.9 Indicador N.º 09: Número de áreas que integran el procedimiento. ....	99
4.3.10 Indicador N.º 10: Número de actividades que producen más valor. ....	99
4.3.11 Indicador N.º 11: Número de actividades de poco valor. ....	100
CAPITULO V Sugerencias .....	102
Referencias .....	109
Bibliografía .....	117
Anexos.....	125
Anexo 1 - Encuesta .....	125
Anexo 2 - Resultados de la Encuesta .....	126
Anexo 3 - Perfil del jefe de Proyecto .....	128
Anexo 4 - Perfil del Analista de Compras .....	130
Anexo 5 – Perfil del Desarrollador Web .....	132
Anexo 6 - Stakeholders para Sesiones de Retroalimentación .....	134

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Lista de Establecimientos de la Red Asistencial Ica.....	5
Tabla 2 Listado de Insumos a Nivel de la RAICA, Valorizado Trimestralmente .....	7
Tabla 3 Conceptualización de la(s) variable(s) o tópicos(s) clave .....	24
Tabla 4 Procesos de Adquisición Presentados y Ejecutados de Material PAD .....	22
Tabla 5 Listado de Áreas, Actividades y Tiempos de Demora en la Atención.....	25
Tabla 6 Cronograma del proyecto, Actividades versus Tiempo .....	29
Tabla 7 Análisis Áreas vs Actividades y Tiempos de Demora (Antes de la mejora) .....	55
Tabla 8 Resumen Agrupado por Subtipo de Actividad y Tiempo de Demora.....	57
Tabla 9 Resumen Agrupado por Áreas, Tiempo de Demora y Porcentaje .....	57
Tabla 10 Análisis Áreas vs Actividades y Tiempos de Demora (Después de la Mejora) .....	59
Tabla 11 Lista Comparativa de Procesos (Antes y Después de la Mejora) .....	60
Tabla 12 Lista de Áreas, Actividades, Subtipos de Actividades (Antes de la Mejora) .....	61
Tabla 13 Lista de Áreas, Actividades, Subtipo de Actividades (Después de la Mejora).....	63
Tabla 14 Comparativo, por Subtipo de actividad (Antes y Después de la Mejora).....	64
Tabla 15 Comparativo por áreas (Antes y Después de la Mejora).....	65
Tabla 16 Cuadro de Evaluación de las Herramientas Tecnológicas.....	67
Tabla 17 Costos de la Propuesta Planteada.....	68
Tabla 18 Indicador del Tiempo de Atención en los Requerimientos de Compra .....	69
Tabla 19 Lista Valorizada de Procesos, Ahorrados por la RAICA .....	70
Tabla 20 Cálculo del Estado Financiero de la Propuesta de Mejora. ....	72
Tabla 21 Procesos de Adquisición de Material PAD, Presentados y Ejecutados.....	76
Tabla 22 Diagrama de Pareto, Análisis de Resultados, Proceso Adquisición de Material PAD	78
Tabla 23 Lista de Actividades Reformuladas.....	80
Tabla 24 Cronograma del Proyecto reformulado – Diagrama de Gantt.....	81
Tabla 25 Lista de Actividades a Seguir (Después de la Mejora).....	83

Tabla 26 Lista de Asignación de responsables por Cada Actividad (Después de la Mejora) ....	84
Tabla 27 Cronograma Reformulado, por Actividad (Después de la Mejora) .....	86
Tabla 28 Resumen Económico de la Mejora .....	88
Tabla 29 Definición de los Indicadores de Gestión.....	88
Tabla 30 Lista de Actividades, Reformuladas.....	92
Tabla 31 Desarrollo de los Indicadores de Gestión .....	93
Tabla 32 Motivos que Originan el Problema - Resultados de la Encuesta .....	94
Tabla 33 Determinación de las Cargas de Trabajo .....	95
Tabla 34 Indicador para Evaluar Requerimientos Correctos.....	97
Tabla 35 Tiempo empleado para la Atención de las Solicitudes.....	98
Tabla 36 Numero de Áreas que Integran el Proceso.....	99
Tabla 37 Áreas y Actividades que Generan más Valor .....	99
Tabla 38 Numero de Áreas y Actividades de Poco Valor.....	100

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama del Proceso de Adquisición de Material PAD .....	19
Figura 2 Procesos de Contratación Generales, Ejecutados en el Año 2022 .....	23
Figura 3 Diagrama de Gantt (Antes de la Mejora) .....	27
Figura 4 Diagrama de Ishikawa.....	28
Figura 5 Organigrama del Seguros Social de Salud.....	39
Figura 6 Organigrama de la Red Asistencial Ica .....	40
Figura 7 Resolución de Creación de la RAICA, Primera Parte .....	41
Figura 8 Resolución de Creación de la RAICA – Segunda Parte .....	42
Figura 9 Estructura de los Cargos Jefaturales de la Red Asistencial Ica.....	43
Figura 10 Publicación de la Estructura de la RAICA, en el Diario Oficial el Peruano. ....	44
Figura 11 Análisis del Proceso, antes de Aplicar la Mejora.....	53
Figura 12 Diagrama de Procesos, Propuesta de Mejora.....	58
Figura 13 Tasa de interés del Sistema Financiero del Perú.....	71
Figura 14 Procesos de Contratación General, Ejecutados en el año 2022 .....	77
Figura 15 Análisis del Proceso de Adquisición de Material PAD, Diagrama de Pareto.....	79
Figura 16 Mapeo Proceso 1: División de logística y Adquisiciones .....	136
Figura 17 Mapeo Proceso 2: División de Soporte Informático .....	137
Figura 18 Mapeo Proceso 3: Oficina de Administración.....	138
Figura 19 Mapeo Proceso 4: Comité de Adjudicación.....	139

## RESUMEN

La mejora del proceso de adquisición de material PAD para la Red Asistencial Ica (RAICA), a través del uso de herramientas tecnológicas, tuvo como objetivo enfrentar los retrasos y desabastecimientos que ocurrían en sus centros asistenciales y pools administrativos. Como primera acción, se efectuó un análisis del proceso de adquisición de material PAD, donde se determinó que el plazo requerido era de 85 días laborables, para cubrir con todos los requerimientos de los establecimientos en la Red Asistencial Ica. Se usó un diagrama de Ishikawa para identificar los extensos lapsos de tiempo para la evaluación de los requerimientos y otro diagrama de curva cerrada, que logró establecer las causas primordiales que originaban estos inconvenientes: Falta de capacitación al equipo de trabajo involucrado en el proceso de adquisición de material PAD, falta de un mayor número de personal y la carencia de herramientas tecnológicas adecuadas al procedimiento de material PAD. Como segunda acción, se sugirieron nuevos planteamientos para cada una de las causas que ocasionaban el problema. Se elaboró un plan de capacitación para el equipo de trabajo, inmerso en el procedimiento de adquisiciones. Se determinó la cantidad de personal, que integrará al equipo de trabajo, con meta de proponer su contratación y se eligió la herramienta tecnológica más apropiada para el proceso de adquisición. Esto redujo sustancialmente el tiempo de atención de los requerimientos de material PAD. Como última acción, se efectuó valoración económica financiera al proyecto de mejora, con índices positivos a nivel de VAN con la inclusión de la TIR, validando que la factibilidad de la propuesta presentada, se alinea con los objetivos propuestos.

## **ABSTRACT**

The improvement of the PAD material acquisition process for the Ica Health Network (RAICA), through the use of technological tools, aimed to address delays and shortages occurring in its healthcare centers and administrative units. As a first step, an analysis of the PAD material acquisition process was conducted, revealing that the required timeframe was 85 working days to fulfill all the requirements of the establishments within the Ica Health Network. An Ishikawa diagram was employed to identify the extensive time lapses for requirement assessment, and another closed-curve diagram successfully pinpointed the root causes of these issues: lack of training for the team involved in the PAD material acquisition process, insufficient staffing, and the absence of suitable technological tools for the PAD material procedure.

As a second step, new approaches were suggested for each cause contributing to the problem. A training plan was developed for the team involved in the acquisition process. The required number of personnel was determined, aiming to propose their hiring, and the most suitable technological tool for the acquisition process was selected. This significantly reduced the time for addressing PAD material requirements.

As a final step, a financial economic evaluation of the improvement project was conducted, with positive indices at the NPV level, including the IRR. This validates that the feasibility of the proposed solution aligns with the set objectives.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación, contextualiza la utilización de herramientas tecnológicas para la mejora del proceso de adquisición de material PAD en la Red Asistencial Ica, precisando que las herramientas tecnológicas conocidas como herramientas TIC, se han convertido, sin lugar a dudas, en instrumentos que permiten ahorrar recursos, costos y tiempo, agilizando todas las tareas para las cuales fueran creadas. Asimismo, como su uso se ha universalizado de manera exponencial, llevando a las entidades públicas y privadas a implementar nuevas herramientas o proyectos tecnológicos, para mejorar procesos y servicios que brindan al optimizar, todos los procesos que se realizan manualmente para sistematizarlos hacia una gestión más eficiente y óptima de sus recursos. En primer lugar, se determinó que un proceso de adquisición, no es lo mismo que un proceso de compras, a pesar de ser conceptos muy similares tienen significados diferentes, debiendo ser empleados conforme a la estrategia que sigue cada organización en la dirección de sus presupuestos. Por lo tanto, hemos de comprender que los procesos de adquisición deben considerarse como una combinación de actividades, en las que participan proveedores, términos de referencias y condiciones contractuales, siendo la base o marco conceptual sobre la cual se deriven las compras. Bajo esta premisa, la Red Asistencial Ica ha sentido la premura de atender la situación de retrasos y desabastecimientos, que han originado los procesos de adquisición de material PAD, ante la escasez del material necesario, lo que dificulta la atención y operatividad de sus 23 establecimientos (5 Hospitales, 12 Centros de Atención Primaria y 6 Sedes Administrativas), distribuidos por toda la región, incluyendo las provincias de Puquio y Coracora, que por razones estratégicas y geográficas han sido asignadas a la Red. En



concordancia con lo anterior, la compra de material PAD es un procedimiento logístico muy intrincado, que se realiza de forma manual con muy poco personal, invirtiendo el tiempo promedio de 85 días laborables, para su total ejecución. Tiempo que se contabilizó desde la recolección de requerimientos, análisis, compromiso presupuestal y hasta fecha de la publicación de la Buena Pro.

En conclusión, la presente investigación plantea como meta primordial proponer una propuesta de mejora, mediante el uso de herramientas tecnológicas, que mejoren el procedimiento adquisición de material PAD, para la Red Asistencial Ica.

# CAPITULO I Antecedentes del Estudio

## 1.1 Título del Tema

Uso de las herramientas tecnológicas, para la mejora del proceso de adquisición de Material PAD, en la Red Asistencial Ica.

## 1.2 Planteamiento del Problema

### 1.2.1. Antecedentes

En la Red Asistencial Ica, el proceso de adquisición de material PAD consistió en el requerimiento de un conjunto completo de tintas, tóner, cintas y cartuchos de impresoras, agrupados por marca y modelo, solicitados por los centros asistenciales y pools administrativos, según la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Lista de Establecimientos de la Red Asistencial Ica*

#	Provincia	Nombre del Establecimiento	Nivel de Atención	Cantidad de Impresoras	Tipo
1		Hospital Augusto Hernández Mendoza	IV	162	ASI
2		Hospital Félix Torrealva Gutiérrez	I	121	ASI
3		CAP. Macacona	II	11	ASI
4	Ica	CAP. Santa Margarita	II	17	ASI
5		CAP. Tinguíña	II	14	ASI
6		CAP. Trapiche	I	6	ASI
7		Sede Administrativa	III	70	ADM
8		Hospital Antonio Skrabonja Antoncish	I	83	ASI
9	Pisco	CAP. San Clemente	I	9	ASI
10		CAP. Villa Tupac	I	8	ASI
11		Pool Administrativo	II	45	ADM

#	Provincia	Nombre del Establecimiento	Nivel de Atención	Cantidad de Impresoras	Tipo
12		Hospital Rene Toche Groppo	II	110	ASI
13	Chincha	CAP. Pueblo Nuevo	II	14	ASI
14		CAP. Tambo de Mora	I	14	ASI
15		Pool Administrativo	II	45	ADM
16	Palpa	CAP. Palpa	I	7	ASI
17		Pool Administrativo	I	2	ADM
18		CAP. Nazca	II	17	ASI
19	Nazca	Pool Administrativo - Nazca	II	16	ADM
20		Hospital María Reiche Newman - Marcona	I	30	ASI
21		Pool Administrativo - Marcona	II	20	ADM
22	Lucanas	CAP. Puquio	II	15	ASI
23	Parinacochas	CAP. Coracora	I	6	ASI
Total				842	

*Nota.* Los Establecimientos CAP. Puquio y CAP. Coracora, son Administrados por el Hospital I María Reiche Newman, la columna Tipo indica si el Establecimiento es ADM=Administrativo o ASI=Asistencial.

Cada establecimiento posee una cantidad específica de impresoras, según lo precisado en la Tabla 1, cuyo total asciende a 842 impresoras distribuidos en los establecimientos.

La Tabla 2, muestra el consolidado de impresoras agrupado por diversas marcas y modelos, valorizada de forma trimestral, según la Tabla 2.

**Tabla 2***Listado de Insumos a Nivel de la RAICA, Valorizado Trimestralmente*

#	Marca/Modelo	Cantidad Impresoras	Precio Unitario S/.	Promedio consumo trimestral	Valor trimestral S/.
1	EPSON/ECOTANK L4150	495	142	2	140,580.00
2	HP/LASERJET M3035XS MFP	5	142	3	2,130.00
3	HP/LASERJET P1006	3	272	2	1,632.00
4	HP/LASERJET P2015DN	30	238	3	21,420.00
5	HP/LASERJET P2055DN	44	336	3	44,352.00
6	HP/LASERJET PRO 400	23	583	3	40,227.00
7	LEXMAR/E460DN	5	1,200	2	12,000.00
8	LEXMAR/MX710DE	8	765	2	12,240.00
9	XEROX/PHASER 3320	33	552	2	36,432.00
10	KYOCERA 2640	69	352	2	48,576.00
11	XEROX B230V	127	355	2	90,170.00
Total		842			449,759.00

La Tabla 2, visualiza el consumo trimestral de la RAICA, cuyo importe asciende a S/. 449,759.00 nuevos soles, calculado al cierre del periodo 2022, Revelando su importancia económica. La comprensión de antecedentes implicó un análisis exhaustivo de años previos, informes de rendimiento, desafíos recurrentes y cambios en las condiciones operativas de los equipos.

### **1.2.2. Exposición del Problema**

- La adquisición de material PAD, que abarcaba tintas, tóner, cintas y cartuchos de impresoras, enfrentó desafíos que afectaron la operatividad de los establecimientos.
- La gestión de un extenso inventario de 842 impresoras introdujo complejidades en la administración de insumos, especialmente por la diversidad de modelos y

marcas.

- El problema central residió en los retrasos y desabastecimientos que experimentaban los centros asistenciales y pools administrativos, por los elevados lapsos de tiempo, que afectó la provisión oportuna de material PAD, para el funcionamiento de las impresoras.
- Se comprometió la eficiencia operativa y la calidad de la atención médica, dada la importancia de la impresión de documentos en el entorno hospitalario.
- El desafío se agravó al considerar una gestión trimestral de los insumos. Solo se disponían compras cada 3 meses.
- El presupuesto asignado para estas compras, se veía cada vez más reducido.
- Se reveló un significativo valor económico asociado al consumo de material PAD.
- La falta de un proceso ágil y eficiente, así como la disposición de herramientas tecnológicas, generó impactos operativos y financieros negativos, subrayando la urgencia de abordar estas deficiencias.
- Escaso personal capacitado, para cumplir con los procesos de adquisición de material PAD.

### **1.2.3. Proyección a futuro**

- La proyección a futuro implicó la implementación del uso de herramientas tecnológicas para la mejora del proceso adquisición de material PAD en la RAICA.
- Se espera que la optimización en la gestión de insumos, basada en un análisis detallado de los consumos y necesidades de cada centro asistencial, resulte en una reducción significativa a los retrasos y desabastecimientos de material PAD.
- Se espera mejorar la eficiencia operativa de los establecimientos de salud,

garantizando una disponibilidad oportuna.

- Se espera que, con ayuda de las herramientas tecnológicas se pueda efectuar una rápida redistribución de los insumos.
- Se espera una reducción significativa de los lapsos de tiempo para la atención de material PAD.
- Se buscó resolver no solo los problemas actuales, sino también establecer un sistema sostenible a largo plazo, que garantice la continuidad operativa y la eficiencia en el abastecimiento del material PAD.

#### **1.2.4. Contribución a la Solución o Mejora de la Situación Problemática**

- En primer lugar, se buscó optimizar el proceso de adquisición de Material PAD mejorando la eficiencia y agilidad a través de la implementación de herramientas tecnológicas. Este enfoque tenía como objetivo reducir significativamente los retrasos y desabastecimientos experimentados previamente. Garantizando una mejora de los lapsos de tiempo.
- En segundo lugar, se abordó la complejidad de gestionar un inventario de 842 impresoras con diversidad de modelos y marcas, mediante la estandarización de modelos de impresoras. Esta medida facilitó la gestión de insumos al homogeneizar los requerimientos, minimizando la complejidad logística y optimizando la gestión de inventario.
- En tercer lugar, la propuesta se orientó hacia la mejora en la eficiencia operativa de los establecimientos de salud. No solo se buscó resolver los problemas actuales, como retrasos y desabastecimientos, sino también mejorar la eficiencia operativa en general. Garantizar una disponibilidad oportuna del material PAD contribuyó

directamente a la calidad de la atención médica, asegurando el funcionamiento adecuado de las impresoras utilizadas en un entorno hospitalario.

- El cuarto aspecto clave fue la reducción de costos asociados. La estandarización de modelos de impresoras y la implementación de prácticas para minimizar costos consideradas como partes integrales de la propuesta. El objetivo era establecer un sistema sostenible a largo plazo, abordando no solo los problemas actuales, sino también asegurando la eficiencia continua y la optimización de costos en la adquisición de material PAD.
- Finalmente, se proyectó hacia el futuro buscando capacitar al personal operativo sobre el uso y manejo de las herramientas tecnológicas para garantizar una gestión más eficiente de insumos y establecer un sistema sostenible a largo plazo.

En resumen, la contribución se orientó hacia una transformación integral del proceso de material PAD, abordando tanto los problemas pasados como estableciendo bases sólidas para una gestión eficiente y sostenible.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Optimizar el proceso de adquisición de Material PAD en la Red Asistencial Ica (RAICA) para garantizar una gestión eficiente de insumos, reducir retrasos y desabastecimientos y asegurar la provisión oportuna del material esencial para las impresoras en los establecimientos de salud.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Efectuar un diagnóstico al proceso de adquisición de material PAD para Red Asistencial Ica.

- Identificar las áreas críticas y puntos de mejora al proceso de material PAD - RAICA
- Evaluar la herramienta tecnológica más propicia para el proceso de material PAD en la Red Asistencial Ica.
- Establecer mecanismos de monitoreo y control.

## **1.4 Metodología**

La metodología elegida para la investigación tuvo un enfoque mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos con un diseño descriptivo, específicamente diseñado para abordar la complejidad intrínseca del proceso de adquisición de material PAD en la RAICA.

### **1.4.1 Diseño de la Investigación**

Enfoque: Descriptivo.

Tipo: Mixto (cualitativo y cuantitativo).

### **1.4.2 Objetivos de la Investigación**

- Se buscó aminorar los plazos de atención en los requerimientos por compras de Material PAD.
- Se describió detalladamente el proceso actual de adquisición de Material PAD.
- Se identificaron las áreas críticas y los puntos de mejora en el proceso.
- Se evaluó la herramienta tecnológica más propicia para el procedimiento de Material PAD.
- Se establecieron Mecanismos de Monitoreo y Control.

### **1.4.3 Población**

Representada por todos los procesos de adjudicación de material PAD presentados ante la RAICA.



#### **1.4.4 Muestra**

Se enfocó en el proceso actual de material PAD en la RAICA, para un análisis más específico.

#### **1.4.5 Métodos y Técnicas para la recopilación de datos**

##### **Para la parte cualitativa:**

- Se llevó a cabo una encuesta dirigida a trabajadores de Hospitales, Centros de Atención Primaria y Pools Administrativos (50 encuestados) para obtener información detallada sobre falencias y tiempos elevados en el procedimiento de adquisición de Material PAD, considerada en el Anexo 1.
- Se facilitaron sesiones de grupo para obtener perspectivas colectivas sobre la eficacia del proceso y las herramientas tecnológicas utilizadas. Considerada en el Anexo 6.

##### **Para la parte cuantitativa:**

- Mapeo de Procesos: Utilizado para visualizar claramente el proceso actual y compararlo con la propuesta de mejora. Visto en el Anexo 7.
- Análisis de los Tiempos: Empleado para determinar y entender los tiempos de ejecución en cada actividad del proceso de adquisición de materiales PAD. Explicada en el numeral 2.3.4. Análisis del tiempo en el Proceso de Material PAD.
- Diagrama de Pareto: Utilizado para organizar, visualizar y analizar las causas fundamentales de los problemas identificados. Visto en la Tabla 21 y Figura 15.
- Método basado en Estándares Subjetivos: Aplicado para determinar las cargas de trabajo durante el proceso de adquisición de Material PAD. Visto en el numeral 4.3.4 Indicador N.º 04: Determinación de las cargas de trabajo.

- Análisis Económico y Financiero: Con el propósito de evaluar la factibilidad económica y financiera del proyecto de mejora. Visto en el numeral 4.1.12 Cálculo del estado financiero de la propuesta.

#### **1.4.6 Acciones propuestas para la optimización del proceso de Material PAD en la RAICA**

##### **a) Impacto Positivo de las Mejoras:**

- Se introdujeron herramientas tecnológicas que mejoraron significativamente la eficiencia en el proceso de material PAD. Visto en el numeral 4.1.9 Comparativo de evaluación de las herramientas tecnológicas
- La reducción sustancial del tiempo en varias áreas demostró la efectividad de las mejoras propuestas, logrando una disminución del tiempo de atención de 85 a 34 días laborables. Visto en el numeral 4.1.4 Análisis del Proceso, después de Aplicar la Mejora

##### **b) Optimización de Actividades de Poco Valor:**

- La simplificación y automatización de las actividades de poco valor redujeron los tiempos y recursos dedicados a ellas. Estas actividades fueron determinadas en el numeral 4.3.3 Indicador N.º 03: Número de actividades de poco valor.
- La implementación de herramientas tecnológicas agilizó las operaciones y la toma de decisiones en estas actividades. Visto en el numeral 4.1.4 Análisis del Proceso, después de Aplicar la Mejora, específicamente en la Figura 12.

##### **c) Capacitación y Adiestramiento:**

- Se implementaron programas de capacitación para el personal involucrado en el procedimiento PAD, especialmente en áreas identificadas con mayores cargas de

trabajo y tiempos de demora. Esto resultó en una reducción de procedimientos incorrectos. Visto en el numeral 4.1.10 Costos Económicos de la Propuesta, sección cursos

- Se ofrecieron sesiones de entrenamiento específicas para el uso efectivo de las nuevas herramientas tecnológicas. Visto en el numeral 4.1.10 Costos Económicos de la Propuesta, ítem 2: Plan de Capacitación.

**d) Monitoreo Continuo:**

- Se estableció un monitoreo constante para evaluar la eficacia de las mejoras realizadas, como se detalla en el numeral 4.2.6 Definición de indicadores de gestión para la evaluación de los resultados.
- Se programaron revisiones periódicas con los stakeholders para recopilar retroalimentación sobre el desempeño del proceso, según se detalla en el Anexo 6.

**e) Uso Eficiente de Recursos:**

- Se llevó a cabo una evaluación en la distribución de recursos por áreas para asegurar una asignación eficiente. Visto en el numeral 5.2 Recomendaciones, punto 6.
- Se consideró la posibilidad de tercerizar ciertas tareas o actividades no críticas, especialmente para los casos de mantenimientos preventivos y correctivos de impresoras, con la inclusión de materiales, insumos de limpieza y sus correspondientes repuestos. Tomada en cuenta en el numeral 5.2 Recomendaciones, punto 6.

**f) Revisión del Cronograma:**

- Se realizaron revisiones periódicas del cronograma para asegurarse de que se cumplieran los plazos establecidos. Visto en el numeral 4.2.4 Cronograma del Proyecto Reformulado (Después de la mejora)
- Se identificaron posibles cuellos de botella y se tomaron medidas correctivas de manera proactiva.

**g) Optimización de Actividades:**

- La puesta en marcha de actividades paralelas, la reducción de pasos innecesarios y la reorganización de procesos contribuyeron a la optimización general del proceso. Visto en el numeral 4.1.5 Comparativo a nivel de Procesos

**h) Participación Activa de los Stakeholders:**

- La participación activa de los stakeholders fue crucial para el éxito de la propuesta de mejora. Utilizada en el Anexo 6.
- La retroalimentación continua de los usuarios y la colaboración interdepartamental contribuyeron al diseño efectivo del proceso optimizado. Considerada en el Anexo 6.

**i) Uso Estratégico de Herramientas TIC:**

- La incorporación de herramientas tecnológicas fue esencial para la agilización del proceso de material PAD. La cual claramente se sustenta a través de las diversas opiniones de autores contenidos en el marco teórico de la investigación.
- La sistematización de actividades repetitivas, como la introducción de métodos de información, mejoró la precisión y la velocidad del flujo de trabajo. Sustentado a través de los trabajos de tesis presentados en el marco teórico.

**j) Resultados Financieros Positivos:**

- La reducción de tiempos permitió atender más procedimientos por compras, generando un impacto financiero positivo. Visto en el numeral 4.1.11 Beneficios brutos, obtenidos de la propuesta planteada.
- Los resultados financieros, como el VAN y la TIR, respaldaron la viabilidad y beneficios económicos del proyecto, obteniendo un VAN de 4,256.27 nuevos soles y una TIR del 7%. Visto en el numeral 4.1.12 Cálculo del estado financiero de la Propuesta

**k) Sostenibilidad de las Mejoras:**

- La implementación de un sistema de monitoreo continuo y la retroalimentación constante permitirán mantener la eficiencia a lo largo del tiempo. Visto en el numeral 4.3 Mecanismos de Control.
- La flexibilidad del proceso y la capacitación continua asegurarán la adaptabilidad a futuros cambios y desafíos. Considerado en el numeral 1.2.3 Proyección a Futuro.

**l) Comparación con Investigaciones Relacionadas:**

- La comparación de este trabajo investigativo con otras investigaciones en el mismo campo resalta la singularidad y la efectividad de la propuesta de mejora.
- La reducción significativa de tiempos y el impacto financiero positivo son aspectos destacados en relación con otros estudios.

**m) Sugerencias para Futuras Mejoras:**

- Se proporcionaron sugerencias específicas para garantizar la mejora constante del procedimiento, que incluye la actualización tecnológica y la capacitación continua, denotando la flexibilidad del procedimiento. Tomadas en cuenta en el numeral 1.2.3.

Proyección a futuro.

En conjunto, estas acciones propuestas respaldaron la idea de que la introducción de mejoras en el procedimiento adquisitivo PAD, fue un paso significativo hacia la mejora del rendimiento y la gestión más efectiva de los recursos en la Red Asistencial Ica.

## **1.5 Justificación**

Siguiendo la continuidad del proceso de investigación, tenemos:

### **1.5.1. Teórica**

En el contexto peruano, las organizaciones de atención médica, ya sean públicas o privadas, progresaron en la mejora de sus procesos de gestión mediante la transformación digital. Se aprovecharon todas las herramientas tecnológicas disponibles con el firme propósito de aumentar la eficiencia y eficacia. Bajo ese contexto, la Red Asistencial Ica planteó la necesidad de mejorar el proceso de adquisición de material PAD, acelerando todos sus planes de migración, especialmente los que se realizaban de manera tradicional o manual, hacia la automatización y digitalización de sus procesos, mediante el uso de nuevas herramientas tecnológicas. Con esta propuesta, se evidenció la mejora en la optimización de los procesos de adquisición de material PAD, demostrando que esta investigación aportó el conocimiento necesario para la implementación de los proyectos de transformación digital que tanto las instituciones públicas como privadas requerían. Creándose una nueva cultura digital para mantenerse en el mercado con altos niveles de competitividad.

### **1.5.2. Metodológica**

La investigación actual tuvo una utilidad metodológica, ya que a través de ella se sentarán las bases para futuras investigaciones. Se propuso el desarrollo de nuevos métodos o estrategias que permitieran obtener un conocimiento válido y confiable.

Al analizar el proceso actual de adquisición de material PAD y la propuesta de mejora, se identificaron las falencias de los actores involucrados en el proceso, asegurando que el enfoque seleccionado fuera adecuado y eficaz para enfrentar los desafíos específicos concernientes a la adquisición de Material PAD para la Red Asistencial Ica.

### **1.5.3. Práctica**

Siguiendo con la continuidad del proceso de investigación, se alcanzó la justificación práctica que respaldó la propuesta de mejora al contar con los medios económicos, herramientas tecnológicas, personal humano y el conocimiento necesario para su implementación. La valuación económica y financiera aseguró que la mejora fuera aceptable y alcanzable a la realidad operativa de la Red Asistencial Ica.

## **1.6 Definiciones**

**Contratación Pública:** Aplicado a cualquier procedimiento relacionado con la compra, arrendamiento, ejecución por obras públicas, prestaciones de servicios, consultas y asesorías. Involucrando procedimientos para la adquisición de bienes.

**Contratista:** Es aquel con quien el cliente celebra un contrato, en el suministro de bienes, la provisión de servicios y la realización de obras, abarcando también las asesorías.

**Adjudicación:** Acto administrativo en la cual, una entidad superior o competente atribuye responsabilidades y derechos, a los solicitantes seleccionados, el cual rige a

partir de la fecha de la notificación y que sólo puede ser impugnado conforme a las actuaciones de acuerdo a ley.

**Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE)**, Institución profesional, dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Tiene como propósito facilitar la ejecución de lo establecido en el Convenio Nacional Peruano con sede en la ciudad de Lima y oficinas descentralizadas.

Creada el 4/06/2008, posee personalidad jurídica, elabora el informe presupuestario, posee autonomía técnica, administrativa, funcional, económica y financiera de acuerdo con la Ley de Contrataciones del Estado N.º 30225 sobre las disposiciones modificadas por la Ley N.º del Decreto 1341.

**Pliegos de contratación pública:** Son los documentos emitidos por una autoridad pública, para la celebración de un contrato. Contiene todas las condiciones y requisitos del proyecto. En las adjudicaciones por contratos en obras, abastecimientos o servicios solventados con fondos del estado, estos deben ser controlados para que todas las empresas solicitantes tengan igualdad de oportunidades. Por lo tanto, las autoridades públicas, deben aprobar las especificaciones técnicas antes de comenzar el procedimiento de licitación, describiendo toda información sobre los beneficios que el cliente desea obtener y cómo lograrlos, con el fin de que las empresas solicitantes comprendan sus derechos y responsabilidades, como las cláusulas de contratación y puedan preparar sus propuestas a las Administraciones Públicas del proyecto.

**Especificaciones Técnicas (EETT) o Términos de Referencia (TDR):** Son documentos que forman parte de los requisitos exigidos al área usuaria, constituye el pilar para todos los contratos sean bienes o servicios.



En este sentido, la EETT o TDR que elabora el área usuaria debe incluir no solo las características técnicas, que muchos consideren buenas, sino también las condiciones del contrato, como lugar de entrega, plazo de ejecución o tiempo, garantía, forma de pago, cambios de productos, etc. La falta de conocimiento o competencia del área usuaria, en la determinación de los parámetros y condiciones técnicas las cuales se debe realizar el contrato, le cuesta mucho al país. Esta carencia conduce a contratos de bienes y servicios de baja calidad, demasiado caros o simplemente que no cumplen con los objetivos institucionales. El requisito indispensable para un adecuado contrato incluye los elementos mínimos que permitan la selección de la mejor oferta, esto se logra a través de un estudio de mercado transparente, eficiente y eficaz y en el caso de un procedimiento de selección, el valor referencial suficiente.

**Proveedor:** Persona natural o jurídica, nacional o extranjera que provisiona, vende o comercializa algún bien o servicio, requerido por los clientes.

**Sistema Electrónico de Contrataciones con el Estado (SEACE):**

Sistema informático que proporciona transacciones electrónicas e intercambio y distribución de información de contratos gubernamentales. El registro de información en SEACE se realiza en el marco de los principios de transparencia y apertura de la contratación pública. A esta información se puede acceder de forma gratuita a través de su portal, sujeto a procedimientos legales, especiales y demás normas pertinentes.

**Plan Anual de Contrataciones (PAC):** Es la planificación anual que realiza cada organismo contratante para la compra de bienes, servicios, obras y consultorías necesarias para desarrollar y realizar actividades para alcanzar el logro de objetivos institucionales.

**Menor Cuantía:** Son procesos utilizados para comprar bienes, contratar servicios por un monto igual o inferior a 8 UIT. Este estudio utilizó la UIT de 4,600 nuevos soles, referida al periodo 2022.

**Subasta Inversa Electrónica:** Se trata de un proceso de selección en el que las autoridades públicas negocian contratos de bienes y servicios. El postor ganador es el postor, con la oferta más baja en una subasta electrónica inversa realizada a través de SEACE.

**Régimen Especial:** procedimiento por el cual una organización compra o contrata bienes y servicios específicos.

**Cotización:** Documento contable que describe el precio de un bien o servicio al momento de la compra o negociación. Este proceso, también conocido como cotización, es un proceso en el que un cliente solicita a una empresa cotizar el valor de un pedido de bienes.

**Licitación:** Es un proceso de contratación competitivo formal en el que se requieren, reciben y evalúan ofertas para la compra de bienes, obras o servicios, adjudicándose el contrato al postor que presentó la oferta más beneficiosa.

**RAICA:** Significa Red Asistencial Ica, es un organismo público descentralizado, responsable de otorgar cobertura a todos los asegurados titulares y sus dependientes, en la región Ica.

**DSI:** Es la abreviatura de la División de Soporte Informático, encargada de administrar, gestionar y dar soporte a todo el parque informático de la región Ica.

## **1.7 Alcances y Limitaciones**

### **1.7.1. Alcances**

- La propuesta de mejora se desarrolló en la Sede Administrativa de la Red Asistencial Ica, ubicada en la Av. San Martín 545, Ica 11001, Perú, a lo largo del año 2023, durante un periodo aproximado de 6 meses.
- El alcance de la propuesta abarcó los 23 establecimientos que integran la RAICA.
- La mejora se diseñó específicamente en función del uso o aplicación de las nuevas herramientas tecnológicas,
- Se limitó el estudio, solo a la optimización del proceso Material PAD en la RAICA.

### **1.7.2. Limitaciones**

- En el desarrollo de este trabajo de investigación, no se contó con servidores de datos externos, servicios en la Nube ni otros servicios de alojamiento en web. Únicamente se dispuso de equipos informáticos integrados a la estructura tecnológica de la RAICA.
- No se tuvo acceso a ninguna subvención económica para la ejecución de este trabajo.
- El análisis se limitó exclusivamente a la examinación de la adquisición de material PAD en la RAICA, no se examinaron otros procesos.

## **CAPITULO II Marco Teórico**

### **2.1 Conceptualización de la(s) variable(s) o tópicos(s) clave**

Se procedió a realizar una conceptualización de las variables o tópicos clave, sobre el uso de herramientas tecnológicas para la mejora del proceso de adquisición de material PAD, en la RAICA. Siendo su contextualización la siguiente:

**Tabla 3***Conceptualización de la(s) variable(s) o tópicos(s) clave*

Objetivo General	Objetivos específicos	VARIABLES o TÓPICOS Claves	Definición	Importancia	Dimensión	#	Indicadores
Plantear una Propuesta de Mejora, al Procedimiento Adquisición de Material PAD, con el fin de aminorar los plazos de atención en los requerimientos por compras.	Efectuar un diagnóstico al procedimiento de adquisición de material PAD para la Red Asistencial Ica.	Antecedentes y Análisis Histórico	Se refiere a la revisión de años anteriores, informes de rendimiento, problemas recurrentes y cambios en las condiciones operativas de los equipos.	Proporciona contexto para entender la evolución del proceso y los desafíos enfrentados, fundamentando la necesidad de mejora.	Cuantificar	1	Motivos que originan el problema.
		Desafíos Operativos y Financieros	Involucraban problemas centrales como retrasos y desabastecimientos, comprometiendo la eficiencia operativa y calidad de la atención médica, con impactos operativos y financieros negativos.	Identificación de las áreas críticas que requerían intervención, para mejorar la eficacia del proceso.	Cuantificar	2	Determinación de las cargas de trabajo.
	Establecer Mecanismos de Monitoreo y Control.	Áreas Involucradas en el Proceso	Involucra la elaboración de la escala de tiempo que revelaba un total de 85 días laborables para la atención de requerimientos.		Examinar	3	Numero de requerimientos correctos.

Objetivo General	Objetivos específicos	Variables o Tópicos Claves	Definición	Importancia	Dimensión	#	Indicadores
Plantear una Propuesta de Mejora, al Procedimiento Adquisición de Material PAD, con el fin de aminorar los plazos de atención en los requerimientos por compras.	Establecer Mecanismos de Monitoreo y Control.	Áreas Involucradas en el Proceso	Involucra la elaboración de la escala de tiempo que revelaba un total de 85 días laborables para la atención de requerimientos.	Identificación de las áreas críticas que requerían intervención, para mejorar la eficacia del proceso.	Examinar	4	Disminución del número de actividades
		Proyección a Futuro	La evaluación económica y financiera es un procedimiento que analiza la viabilidad y rentabilidad de proyectos o inversiones, permitiendo decisiones informadas sobre la asignación de recursos.	Sirve como guía para tomar decisiones fundamentadas sobre la asignación de recursos, anticipa el impacto económico y financiero de una iniciativa. Indicador esencial para asegurar que los proyectos seleccionados contribuyan de manera positiva a los objetivos financieros y generen beneficios sostenibles.	Cuantificar	5	Evaluación económica, para la factibilidad de la propuesta
		Tiempo en el Proceso	Involucra la elaboración de la escala de tiempo que revelaba un total de 85 días laborables para la atención de requerimientos.	Destacaba la duración prolongada del proceso, con implicaciones en la ejecución del presupuesto y generación de sobrecargas de trabajo.	Examinar	6	Tiempo empleado para la atención de las solicitudes.

Objetivo General	Objetivos específicos	VARIABLES o Tópicos Claves	Definición	Importancia	Dimensión	#	Indicadores
Plantear una Propuesta de Mejora, al Procedimiento Adquisición de Material PAD, con el fin de aminorar los plazos de atención en los requerimientos por compras.	Establecer Mecanismos de Monitoreo y Control.	Tiempo en el Proceso	Involucra la elaboración de la escala de tiempo que revelaba un total de 85 días laborables para la atención de requerimientos.	Destacaba la duración prolongada del proceso, con implicaciones en la ejecución del presupuesto y generación de sobrecargas de trabajo.	Examinar	7	Disminución del tiempo en atención a los requerimientos.
	Evaluar la herramienta tecnológica más propicia para el procedimiento de selección.	Determinación de la herramienta tecnológica	Consistía en una estrategia que buscaba optimizar la gestión de insumos, reducir retrasos y desabastecimientos, estandarizar modelos de impresoras y minimizar costos asociados.	Orientada a garantizar la continuidad operativa y eficiencia a largo plazo de la Red Asistencial Ica.	Cuantificar	8	Determinación de la herramienta tecnológica.
	Identificar las áreas críticas y los puntos de mejora en el proceso.	Áreas Involucradas en el Proceso	Involucraban divisiones y oficinas como Logística, Soporte Informático, Hospitales, CAP y PA, Administración, Finanzas y el Comité de Adjudicación, cada una con roles específicos.	Indican la complejidad organizativa y las etapas que intervenían en la adquisición de Material PAD.	Examinar	9	Número de áreas que integran el procedimiento.

Objetivo General	Objetivos específicos	Variables o Tópicos Claves	Definición	Importancia	Dimensión	#	Indicadores
Plantear una Propuesta de Mejora, al Procedimiento Adquisición de Material PAD, con el fin de aminorar los plazos de atención en los requerimientos por compras.	Identificar las áreas críticas y los puntos de mejora en el proceso.	Áreas Involucradas en el Proceso	Involucraban divisiones y oficinas como Logística, Soporte Informático, Hospitales, CAP y PA, Administración, Finanzas y el Comité de Adjudicación, cada una con roles específicos.	Indican la complejidad organizativa y las etapas que intervenían en la adquisición de Material PAD.	Examinar	10	Número de actividades que producen más valor.
					Examinar	11	Número de actividades de poco valor.



Estas variables representaron aspectos fundamentales que permitieron comprender y abordar los desafíos asociados a dicho proceso, sirviendo como base para la propuesta de mejora y la implementación de soluciones eficientes y sostenibles.

Antes de explorar el marco teórico, es importante destacar que, tras la revisión bibliográfica realizada, no se encontraron trabajos, investigaciones, publicaciones o estudios anteriores vinculados al empleo de herramientas tecnológicas para mejorar el proceso de adquisición de material PAD en la RAICA. Esto incluye la falta de información sobre los procesos clave, la identificación de problemáticas y la reingeniería de procesos dentro de este contexto específico. Considerando este vacío, nos sumergiremos en el análisis del marco teórico, resulta pertinente mencionar algunos de los conceptos teóricos fundamentales que se explican en este trabajo guardan relación con la problemática planteada.

Para comprender que la investigación se enfocó al estudio del mejoramiento del Proceso de Adquisición de Material PAD en la RAICA, se efectuó una contextualización adecuada. En consecuencia, resultó crucial destacar que la Red, constituye una parte integral del Sistema de Salud y Servicios Médicos en el Perú. Su alcance abarca diversas áreas geográficas y divisiones funcionales como los centros de atención primaria de Puquio y Coracora que, a pesar de no pertenecer geográficamente al Departamento de Ica, funcionalmente dependen de él. Desempeñando un papel crucial en la atención médica y la provisión de materiales esenciales para garantizar Servicios de Calidad.

Al delimitar el contexto de la investigación de Material PAD en la Red Asistencial Ica, se hizo imperativo definir el concepto de "Proceso", ya que fue en este entorno específico que se llevó a cabo la investigación, cumpliendo así con los objetivos establecidos.

### **2.1.1 ¿Qué es un proceso?**

Es una serie de acciones diseñadas, en el logro de un objetivo específico. Esta idea se aplica a una variedad de campos, que abarcan áreas como negocios, química, informática, biología y más.

Así tenemos la opinión de:

La gestión de procesos implica mirar las organizaciones de una manera distinta a como se hace con la división del trabajo tradicional. Pone atención en las actividades, pero con un foco en la integración y en las relaciones entre ellas.

Toda organización, cualquiera sea su naturaleza, debe entregar sus productos y/o servicios de manera eficaz y eficiente. (Renato, 2022, p. 1)

La cual destaca que toda organización, sin importar su naturaleza, debe suministrar insumos, materiales y servicios de manera eficiente y efectiva. La eficacia está vinculada al logro de objetivos establecidos, como la producción de productos específicos y de alta calidad para propósitos específicos, Por otro lado, la eficiencia está relacionada con el aprovechamiento óptimo de recursos, ya sean materiales, financieros, tecnológicos, entre otros. Ambos conceptos son esenciales y se convierten en una parte permanente e integral de la gestión organizacional.

Igualmente se tiene otra opinión donde:

El propósito del trabajo tuvo como finalidad la realización de implementar la gestión de procesos para la mejora de productividad en la empresa Ingetrafic S.R.L, se enfocó en resolver la problemática existente respecto a que se exhorta la mejora de la productividad en los niveles de auditoría, compras e inventarios con el objetivo de crear condiciones de trabajo rentables que permitan mantener utilidades altas

al empresario y en especial brindar un buen servicio al cliente. (Panchillo et al., 2021, p. 4)

Destacando que la asesoría en el proceso de gestión resulta crucial, ya que implica un mejoramiento continuo y una optimización constante en relación con el rendimiento en inventarios, adquisiciones y auditoría. Al utilizar la lógica de manera adecuada y construir cosas con la mínima cantidad de errores, se logra aumentar directamente la eficiencia y el rendimiento en las operaciones. Un ejemplo elocuente es la empresa Ingetrafic S.R.L. en Lima durante el año 2020, reveló un coeficiente de correlación de 0,655, logrando una significativa mejora en su proceso. Esto confirma que la implementación de la gestión mediante procesos puede potenciar la eficiencia y el rendimiento.

Asimismo, se encontró otra investigación afirmando:

La presente Tesis de investigación, tiene como objetivo implementar la reingeniería de procesos en el área de Producción de la Empresa Línea Uno Muebles E.I.R.L para reducir el incumplimiento en la entrega de pedidos fuera de tiempo. Además, se desarrolla un diagnóstico de la situación actual de la empresa para identificar el principal problema y poder disminuir el impacto económico que causa dentro de la empresa. (Gonzales & Parrilla, 2021, p. 6)

Quienes, al precisar el objetivo, manifestaron que la implementación de una reingeniería por procesos en el departamento productivo de la Empresa Línea Uno Muebles E.I.R.L. disminuyó la probabilidad que los pedidos llegaran a destiempo. Se llevó a cabo una evaluación del estado en curso de la empresa con el propósito de identificar el problema principal y minimizar su riesgo económico. En su Capítulo I, se

presentó la realidad problemática, se determinaron los propósitos y factores de investigación, y se proporcionó una breve declaración sobre los procedimientos y variedades de reingeniería utilizados. El Capítulo II, se presentó un método y los pasos para cada objetivo investigado. A través del Capítulo III expuso los logros alcanzados en los indicadores, mostrando los resultados previos y posteriores a la implementación. En última instancia el Capítulo IV, presentó las reflexiones y resultados derivados del estudio. En resumen, la tesis propuso una estrategia clara para optimizar la eficacia en la distribución de pedidos, aplicando métodos específicos de reingeniería y proporcionando un examen minucioso de los resultados y conclusiones alcanzadas.

De la misma forma tenemos:

En el presente estudio se desarrollará una propuesta de mejora mediante la aplicación de reingeniería de procesos para la reducción de costos en una planta de salsas picantes. Se revisará la problemática y se evaluarán posibles soluciones para posteriormente desarrollar la solución elegida de modo que queden demostrados los beneficios que la mejora puede aportar a la empresa. (Huarez & López, 2019, p. 1)

Quienes refieren que el estudio actual desarrolló una iniciativa de mejora, utilizando la reingeniería de procesos, con el objetivo de aminorar los costos en una planta de elaboración de salsas picantes. Demostrando diferentes beneficios que la iniciativa de mejora, aportaría a la empresa, revisando la problemática y evaluando posibles soluciones.

### **2.1.2 Características del rediseño de procesos**

Cuando se comenzó a mapear los procesos de una empresa, uno de los primeros resultados que descubrimos son los denominados **AS-IS** (Process Mapping), que viene a ser, la síntesis actual de cada proceso: cómo se hace, quién es el responsable, cuáles son las principales dificultades, debilidades y oportunidades de mejora.

Una vez que se completa esta investigación, comenzamos a documentar, pronosticar y definir el futuro deseado de la operación del proceso, a menudo denominado **SER**, representado en un diagrama de flujo, también conocido como rediseño o modelado. El llamado rediseño del proceso **TO-BE**, es cómo debe comportarse el proceso en el futuro, combinando las mejoras localizadas en el mapeo del proceso **AS-IS**, con las mejores alternativas del mercado. Asimismo, la reingeniería de procesos es un importante programa de transformación en BPM que busca mejoras drásticas en la productividad, el tiempo del ciclo de vida útil y la calidad. El objetivo principal de la transformación de procesos es mejorar los procesos comerciales de principio a fin, brindando beneficios como la reducción de costos y tiempos de ciclo (eliminando actividades no productivas) y mejorando la calidad (reduciendo la dispersión del trabajo) al establecer responsabilidades claras y objetivas del proceso.

### **2.1.3 ¿Qué es una reingeniería?**

Es un enfoque empresarial, que sigue un orden secuencial de las cosas, busca la transformación radical y la mejora significativa de los procesos internos de una organización. Se trata de replantear y rediseñar por completo los procesos existentes, con el objetivo de lograr mejoras sustanciales en eficiencia, calidad, servicio y costos. como bien se señala en las siguientes fuentes y autores:

Para Gitnux (2023), La reingeniería de procesos consiste en crear secuencias y procesos con el objetivo de instaurar y regular nuevas formas de gestionar los procesos internos de una empresa. Esto implica cambiar la estructura de la organización, sistemas y políticas. De esta manera será más fácil para la empresa alcanzar los objetivos de eficiencia, reducción de costes, calidad y rapidez (p. 1)

Para Mejía (2022), señala que proponer una reingeniería de procesos consiste en la aplicación de un estudio aplicado y propositivo. Que se sustenta con ayuda de criterios, de naturaleza cualitativa y cuantitativa, como encuestas, entrevistas y otros. Se identifican procesos críticos, dando lugar al desarrollo de un diseño integral para todas las actividades de la empresa (p. 7)

Podemos decir que, con el estudio de esta investigación se aborda la importancia de mejorar los procesos empresariales como respuesta a los desafíos económicos actuales. Presentándose como ejemplo de reingeniería de procesos en diversas empresas a nivel internacional, nacional y local, destacando cómo estas iniciativas han contribuido a la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Por otro lado, se tiene otra opinión:

Para Avegno & Molineros (2021), señala que “la mejora de procesos constituye identificar cualquier demora de algún subproceso, que genere carga operativa y reproceso manual, cuya solución implica automatizar flujos mediante la utilización de una aplicación, considerando los márgenes de rentabilidad” (p. 16)

Por lo cual comentaremos que este proyecto, buscó optimizar los procedimientos comerciales de la empresa Agro Insumos de Guayaquil. Identificando demoras y proponiendo la automatización de flujos, mediante el uso de una aplicación. Reafirmando que, con ayuda de una herramienta tecnológica se puede lograr el fin propuesto.

Para Cahuana (2023), señala que la problemática en la gestión de compras y la eficiencia del área de proyectos en una Agroexportadora. Fue plantear un estudio descriptivo, de enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y corte transversal. Resumiendo, que la investigación servirá mejorar la gestión de compras, con la implementación de un software logístico (p. 14)

Mediante este estudio, se explica el análisis exhaustivo que se realiza al área de compras y proyectos de una Agroexportadora. Con un enfoque cuantitativo y diseño no experimental. La propuesta destaca un protocolo de selección para proveedores y la implementación de un software que administre la parte logística. anticipando que esta propuesta contribuirá a mejorar la eficiencia y la gestión de las compras, que son objetos de nuestro estudio.

Para Champi et al. (2021), señala un trabajo de investigación se centra en los problemas identificados durante la gestión de compras y propone mejoras para organizar eficientemente procedimientos de abastecimiento e incrementar la rentabilidad. Se utilizan técnicas como el diagrama de Ishikawa y la matriz de Krajlík para mejorar la empleabilidad de los recursos, reducir costos, tiempos y satisfacer la demanda de los clientes. Buscando incrementar la productividad y la competitividad (p. 14)

Con lo cual las técnicas como: diagrama de Ishikawa y Matriz Krajlík, se definen como valiosos instrumentos para la recolección y análisis de datos.

Para Fernández et al. (2022), señala que la aplicación del proceso analítico jerárquico (AHP) a la mejora en la gestión de compras sostenibles, tuvo un enfoque cuantitativo, diseño transeccional y alcance descriptivo, reveló que la empresa carecía de una metodología para evaluar y seleccionar proveedores, limitándose a criterios de calidad sin considerar la sostenibilidad. La implementación del AHP, centrada en criterios de sostenibilidad, calidad, financiero y producción, utilizando el software SUPER DECISIONS, resultó muy beneficioso, para la selección de proveedores en diversos insumos (p. 3)

Estudio investigativo corrobora nuevamente la gran importancia que tiene la utilización de una herramienta tecnológica.



Para Gastón (2022), señala que una investigación centrada en estudiar los beneficios derivados de la implementación, en este caso, del Abastecimiento Estratégico (AE) en las PyMEs, específicamente enfocados en empresas del Partido General San Martín, Provincia de Buenos Aires. Utilizó un enfoque cuantitativo-cualitativo, con un diseño no experimental y muestras intencionales. Los resultados evidenciaron las dificultades que enfrentan las PyMEs en la gestión de compras, resaltando la falta de estrategias a largo plazo. Como respuesta, se sugirieron ideas para mejorar el proceso de compras, subrayando la importancia del AE en el impulso de iniciativas de mejora a largo plazo (p. 11-12)

Comentaremos que este aporte, se traduce en una guía práctica para las PyMEs, destacando la importancia del AE como herramienta para impulsar iniciativas de mejora sostenibles en el tiempo.

En la investigación de Huamán et al. (2020), se abordaron las deficiencias del sistema de compras públicas en Perú, específicamente para la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas. Se destacó la imperante necesidad de mejorar la gestión de compras mediante la aplicación de mejores prácticas y enfoques integrales. La metodología empleada comprendió un análisis exhaustivo, la identificación de problemas y la proposición de una solución integral. Se hizo hincapié en la reestructuración organizativa, capacitación y mejoras de los procesos operativos, así como la implementación de un sistema informático dedicado a la gestión de compras (p. 3)

Siendo lo más destacable de esta investigación, que las recomendaciones apuntan a

optimizar la eficiencia en las compras públicas del sector defensa peruano y a la importancia en la creación de un instrumento informático, que nos ayude al logro propuesto.

En esta Maestría de López (2020), aborda la mejora del Proceso de Compras de una pequeña empresa de productos comestibles latinos mediante la implementación de SAP Business One (SAP B1). Utilizando la metodología AS IS/TO BE, describiendo deficiencias actuales, se analiza el proceso, se identifican ineficiencias y se propone un modelo compatible con el ERP. Entre las problemáticas actuales se destacan lead times genéricos, falta de información en tiempo real, toma de decisiones centralizada, proyecciones de demanda limitadas y carencia de indicadores básicos en la Gestión de Inventario. El análisis AS IS se realiza mediante BPMN y se construye un modelo TO BE integrando SAP B1. El GAP entre ambos modelos define un plan de transición con actividades, recursos y presupuestos. Se proyectan ganancias estimadas tras la implementación de los cambios (p. 4)

Se logra percibir que la idea principal del autor mediante la implementación de SAP Business One (SAP B1), es la identificación de problemas a través de lead times genéricos, que dentro del contexto de compras refiere al lapso de tiempo estimado que toma en realizar una actividad. Así como la falta de información en tiempo real, para un cálculo más efectivo y preciso que se desea lograr. Esta propuesta nos proyecta un modelo ideal, considerando la inclusión de SAP B1, con un plan de transición y proyección de beneficios.

Para Arnoldo (2022), quien a través del estudio sobre el sistema de compras en la provincia Tierra del Fuego, llevó a cabo un diagnóstico para identificar áreas de mejora, dando lugar a la propuesta de una reingeniería de procesos. La investigación abordó los procesos de compras públicas más comunes como: encuestas, entrevistas y análisis de documentos oficiales. Identificando aspectos problemáticos para luego proponer acciones correctivas y desarrollar un manual de procesos. La propuesta tuvo como objetivo modernizar y mejorar la eficiencia de las unidades ejecutoras de compra y por ende al sistema de compras públicas provincial, con beneficios evidentes para todos los involucrados (p. 2)

Señala que la significancia de esta investigación radica en la identificación de mejoras necesarias del sistema de compras de la provincia Tierra del Fuego. La propuesta buscó modernizar y hacer más eficiente el sistema de compras públicas, logrando tener un impacto positivo en la celeridad y transparencia de las adquisiciones. Además, al contribuir al bienestar de los beneficiarios del sistema, la significancia se refleja en la mejora de la calidad y eficacia de las operaciones de compras públicas, aspecto muy crucial para el funcionamiento efectivo de las instituciones y la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Para Tejada (2021), La investigación que aborda la reestructuración de procesos productivos con el objetivo de optimizar los recursos materiales en la empresa Injctsole Cía. Ltda., dedicada a la producción de capelladas deportivas y casuales. Describe un enfoque cuali-cuantitativo para comprender la problemática. La observación directa respaldó el diagnóstico, destacando la falta de diagramas de procesos, carencia en capacitación del personal, generando perjuicios

económicos. La investigación destacó la necesidad de reorganización y capacitación para mejorar la eficiencia y ajustarse a las demandas del cliente (p. 6) Siendo uno de sus principales aportes de Tejada, la de señalar las deficiencias específicas a los procedimientos internos de la empresa, como la ausencia de diagramas de procesos y la inexistencia de programas de capacitación, lo que resultó en perjuicios económicos. En resumen, se contribuyó en proporcionar un análisis detallado de los problemas productivos de la empresa y sugerir medidas concretas para optimizar los recursos y mejorar la eficiencia.

#### **2.1.4 Enfoque de mejora de procesos orientado al rediseño**

Con respecto al rediseño de procesos, podemos decir que se trata de una revisión integral de los procesos centrales de una organización, con el fin de garantizar el retorno de la inversión, aminorar los gastos e incrementar las métricas de rendimiento, como la calidad del servicio.

Encontrando otra opinión de estos investigadores, donde señalan que:

La gestión en las organizaciones está cada vez más centrada en los procesos, por ser un enfoque fundamental para facilitar la orientación hacia los resultados, la disminución de tiempos y de costos, y consiguientemente, ofrecer un producto o servicio de calidad. Éste estudio propone desarrollar la mejora y rediseño de procesos como vía para perfeccionar el desempeño académico de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador. Para este fin se describen y representan los procesos mediante fichas y diagramas AS IS, se analizan las actividades, sus tiempos de ejecución, su aporte de valor y naturaleza para el caso de aquellas actividades que no aportan valor; luego, con el apoyo de entrevistas a

ejecutantes de los procesos junto a otras herramientas de mejoramiento se definen acciones de rediseño o mejora; finalmente se valora la factibilidad de las acciones definidas según los cambios en el diseño de los procesos y su efectividad, dada por la relación entre los tiempos de valor añadido y el tiempo total del ciclo operativo (Diéguez et al., 2021, 8(2), p. 196-210).

De la misma forma encontramos, una opinión adicional sobre los enfoques actuales en un autor corporativo, mencionando que:

Las metodologías de mejora de procesos adecuadas pueden aumentar la eficiencia, reducir costos, impulsar la agilidad empresarial, optimizar las operaciones y mucho más. Sin embargo, existen bastantes herramientas de desempeño y no todas son iguales: algunas son expertas en ayudar al desempeño de los empleados, algunas optimizan la eficiencia del proceso y otras simplifican el gobierno organizacional (Flórez, 2021, p. 1)

Se trata de un post, donde se explican las mejores herramientas que pueden utilizarse en la actualidad, como el LEAN, que es un método orientado en la disminución del desperdicio, maximizar las fases y mejorar los cambios productivos. Otro es: el SIX SIGMA, desarrollado para mejorar la calidad del proceso, y reducir las fallas y variabilidad, otro: GESTION DE LA CALIDAD TOTAL, que se concentra en la satisfacción del cliente y su mejora continua, también tenemos: GESTION POR PROCESOS, centradas en los métodos por gestión. Por último: MODELADO DE PROCESOS DE NEGOCIO (BPM), muy utilizado en la actualidad y el favorito de todos, porque a través de él pueden trazarse mapas mentales, diagramas de flujo, etc. Pero todas estas herramientas nombradas, comparten el mismo enfoque, propósito integral

e incluso los objetivos, que viene a ser la modelación de los procesos hacia la optimización o rediseño.

### **2.1.5 Recomendaciones para la mejora de Procesos**

Se tiene las siguientes recomendaciones para la mejora de procesos que pueden aplicarse en diversas situaciones:

1. Identificar objetivos claros: Se debe definir claramente los objetivos que se desean lograr con la mejora del proceso. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo definido.
2. Recopilación de Datos: En lo posible se debe recolectar datos relevantes, para evaluar el rendimiento del proceso. Esto incluye tiempos de ciclo, tasas de error, costos y cualquier otro indicador clave.
3. Diseño de Soluciones: Se debe desarrollar soluciones específicas y factibles para abordar los problemas identificados. Estas soluciones deben estar alineadas con los objetivos de mejora.
4. Implementación Gradual: Implementar las mejoras de manera gradual y controlada. Evitar cambios abruptos que puedan causar interrupciones significativas.
5. Medición y Monitoreo: Se debe establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) y métricas para medir el impacto de las mejoras. Monitorear continuamente el proceso y realizar ajustes según sea necesario.
6. Capacitación y Comunicación: Se debe capacitar al personal involucrado en el proceso sobre las nuevas prácticas y comunicar claramente los cambios y sus beneficios.

7. Cultura de Mejora Continua: Se debe fomentar una cultura organizacional que promueva la mejora continua. Incentivar a los empleados a proponer ideas y soluciones para optimizar los procesos.
8. Retroalimentación y Evaluación Regular: Se debe obtener retroalimentación, desde los usuarios y sus partes interesadas, para evaluación del impacto en las mejoras y realizar ajustes según fuera necesario.
9. Automatización y Tecnología: Evaluar la posibilidad de utilizar herramientas tecnológicas y sistemas de información para automatizar y agilizar partes del proceso.

Hasta aquí, han sido algunos enfoques, para optimizar los procesos y mejorar el rendimiento. Pero son muchas las herramientas comunes hoy en día, como, PDSA, PDCA, DMAIC, Kanban, Kaizen Etc. Todos con igual propósito, pero pertenecientes a los métodos Lean o Six Sigma, centrados por la mejora continua y la supresión de desperdicio en los procesos.

## **2.2 Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave**

En el análisis del proceso de adquisición de Material PAD para la Red Asistencial Ica, se aplicó un enfoque detallado y orientado a la mejora continua. Se determinaron variables y tópicos clave que jugaron un papel crucial en la comprensión y optimización del procedimiento. A continuación, se explica su importancia:

### **1. Consumos Valorizados:**

Se examinaron los montos económicos asociados al consumo trimestral de Material PAD en la Red Asistencial Ica, cuantificando en S/. 449,759.00. Esta evaluación señaló la importancia financiera del proceso, proporcionando una base sólida para la gestión

eficiente de los recursos económicos.

## **2. Antecedentes y Análisis Histórico:**

Se llevó a cabo una revisión exhaustiva de años anteriores, informes de rendimiento y cambios operativos. Este análisis histórico específico de la Red Asistencial Ica proporcionó contexto esencial para entender la evolución del proceso y fundamentar la necesidad de mejoras específicas para la institución.

## **3. Desafíos Operativos y Financieros:**

Se identificaron problemas operativos y financieros específicos en la Red Asistencial Ica, como retrasos y desabastecimientos, comprometiendo la eficiencia operativa y calidad de la atención médica. Cuantificar las cargas de trabajo específicas permitió una intervención precisa para mejorar la eficacia del proceso.

## **4. Áreas Involucradas en el Proceso:**

Se detallaron las divisiones y oficinas de la Red Asistencial Ica involucradas en la adquisición, como Logística, Soporte Informático, Hospitales, CAP y PA, Administración, Finanzas y el Comité de Adjudicación. Esta cuantificación proporcionó una visión clara de la complejidad organizativa interna y la interrelación de áreas en el proceso.

## **5. Proyección a Futuro:**

Se formuló una estrategia para optimizar la gestión de insumos

## **6. Determinación de la Herramienta Tecnológica:**

Se seleccionó una eficiente herramienta tecnológica adaptada a las necesidades específicas de la Red Asistencial Ica. La evaluación económica y la selección de la herramienta tecnológica fueron pasos esenciales orientados a garantizar la continuidad



operativa y eficiencia a largo plazo.

## **7. Tiempo en el Proceso:**

Se elaboró una escala de tiempo que reveló la duración específica del proceso en la Red Asistencial Ica, destacando inicialmente un total de 85 días laborables para la atención de requerimientos y posteriormente una disminución a 34 días laborables. La cuantificación del tiempo empleado y su disminución posterior fueron indicadores clave para evaluar las mejoras implementadas en el contexto institucional.

### **2.3 Análisis Comparativo**

Con la información recopilada, se efectuó, una serie de análisis comparativos, en relación al proceso de adquisición de material PAD para la RAICA, con ayuda de los métodos cuantitativos y cualitativos, se analizó y comparó cada una de las variables o tópicos claves, consistente en:

#### **2.3.1 Descripción del Proceso de Adquisición de Material PAD**

La adquisición de material PAD se consideró como el procedimiento mediante el cual se gestionaron las compras de los centros asistenciales y pools administrativos, detallados en la Tabla 1, de acuerdo al plan anual de compras establecido por la Institución. El proceso se inició en la División de Logística, con la designación de un comité especializado para la conducción del proceso de adjudicación, hasta su culminación con la selección del ganador.

En la adquisición de material PAD, intervinieron varias áreas:

Área Usuaría: Referido a los centros asistenciales y pools administrativos, encargados de realizar los requerimientos de compra de material PAD.

División de Soporte Informático: Encargada de validar que los requerimientos de

compra de material PAD cumplieran los requisitos exigidos.

División de Logística y Adquisiciones: Encargada de asentar y catalogar todo el proceso de compra de material PAD.

Oficina de Administración: Encargada de visar o denegar la petición de compra.

División de Finanzas: Encargada de emitir la certificación presupuestal.

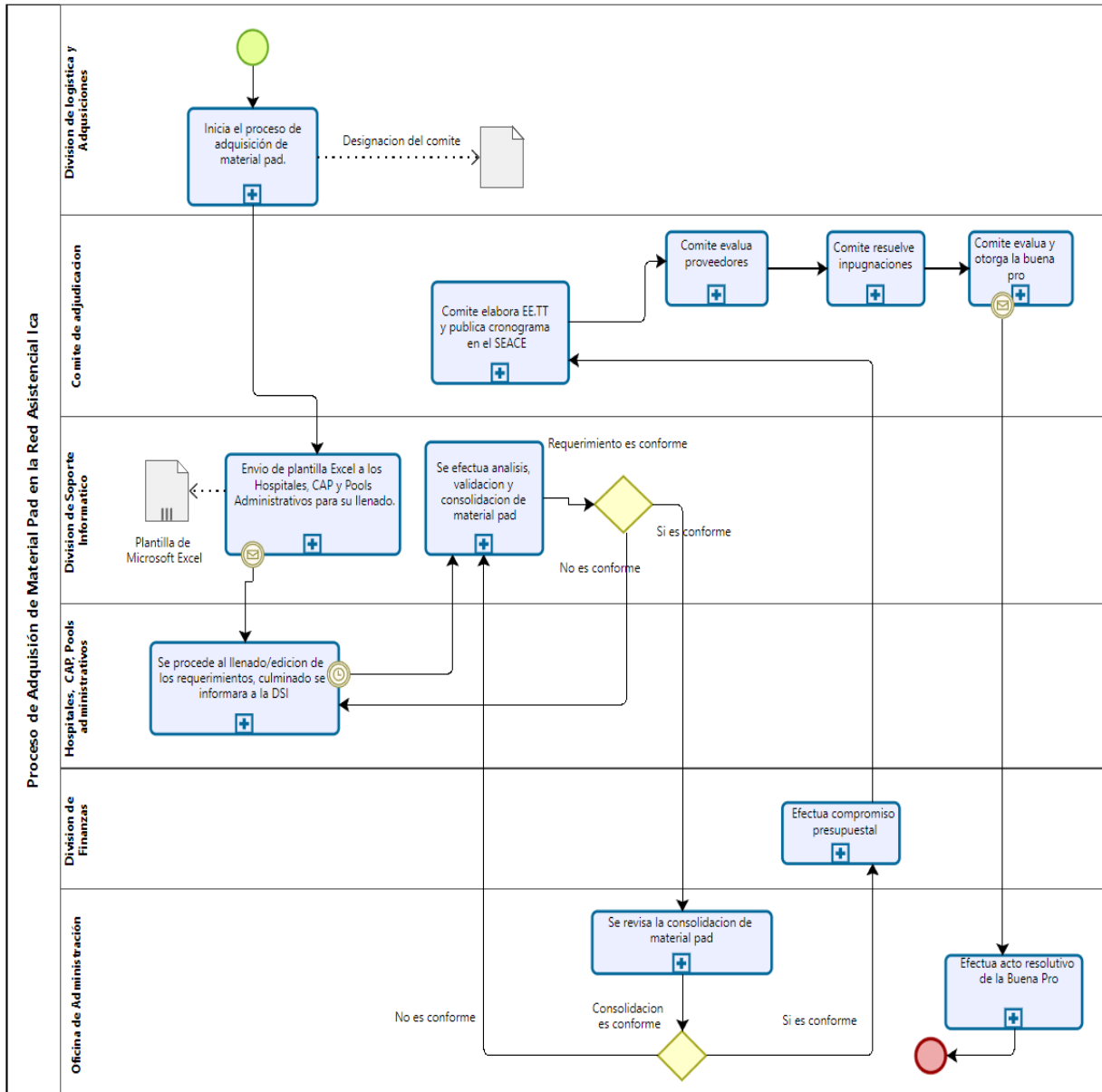
Comité de Adjudicación: Encargado de conducir todo el proceso de adjudicación.

### **2.3.2 Diagrama del Proceso de Adquisición de Material PAD**

Para lograr un mejor entendimiento del proceso de adquisición de material PAD en la Red Asistencial Ica, se presenta el siguiente diagrama de proceso:

**Figura 1** Diagrama del Proceso de Adquisición de Material PAD

Diagrama del Proceso de Adquisición de Material PAD



La Figura 1 representó gráficamente el proceso de adquisición de material PAD en la Red Asistencial Ica. En ella se observó la participación de varias áreas usuarias y constaba de los siguientes pasos que se ejecutaban secuencialmente:

**Paso 1:** Generación de Requerimientos Los Centros asistenciales y pools administrativos (área usuaria) identificaron sus necesidades de material PAD. Prepararon en Excel una lista detallada de los productos necesarios, especificando marca, modelo y cantidad de sus impresoras. Se hizo una pequeña acotación si la impresora requería mantenimiento preventivo o correctivo.

**Paso 2:** Validación de Requerimientos La División de Soporte Informático revisó los requerimientos (Lista en Excel) para asegurarse de que cumplieran con los requisitos técnicos y las normativas establecidas. Si los requerimientos no cumplían con los estándares, se devolvían al área usuaria para su corrección. Se verificaba que los pedidos fueran mesurados, sin exceder la capacidad operativa de sus inventarios informáticos.

**Paso 3:** Asentamiento y Catalogación La División de Logística y Adquisiciones registró manualmente todos los requerimientos para su respectivo seguimiento. Cada requerimiento se catalogó e incluyó en un plan de adquisición.

**Paso 4:** Visado de la Petición La Oficina de Administración revisó los requerimientos y decidió si autorizaba o denegaba la petición de compra. Si se aprobaba, se procedía a la siguiente etapa.

**Paso 5:** Certificación Presupuestal La División de Finanzas emitió la certificación presupuestal, garantizando que había fondos disponibles para la adquisición de los materiales solicitados.

**Paso 6:** Convocatoria y Adjudicación Se formó un comité de adjudicación encargado de conducir el proceso de licitación o concurso para seleccionar al proveedor. Los proveedores interesados presentaron sus ofertas. El comité evaluó las ofertas y

seleccionó al proveedor ganador, quien ofrecía las mejores condiciones. Se emitió la Buena Pro al proveedor seleccionado.

**Paso 7:** Contratación Se formalizó el contrato con el proveedor ganador, especificando las condiciones de entrega y pago.

**Paso 8:** Recepción y Distribución Se recibió el material PAD por parte del proveedor y se realizó la distribución de los productos a los centros asistenciales y pools administrativos pertinentes.

**Paso 9:** Seguimiento y Control Se llevó a cabo un seguimiento para verificar que los productos entregados fueran los correctos y estuvieran en buen estado. Además, se controló la ejecución de las fechas de entrega y condiciones del contrato.

**Paso 10:** Cierre del Proceso Se archivaron todos los documentos relacionados con la adquisición de Material PAD y se realizó una evaluación de todo el proceso para identificar posibles mejoras.

### **2.3.3. Diagnostico situacional**

Durante el período comprendido entre los años 2019 y 2022, la adquisición de material PAD en la Red Asistencial Ica presentó un promedio de 51 procesos presentados, lo que equivalió al 58.07% del nivel de ejecución, según se detalla en la Tabla 4.

**Tabla 4***Procesos de Adquisición Presentados y Ejecutados de Material PAD*

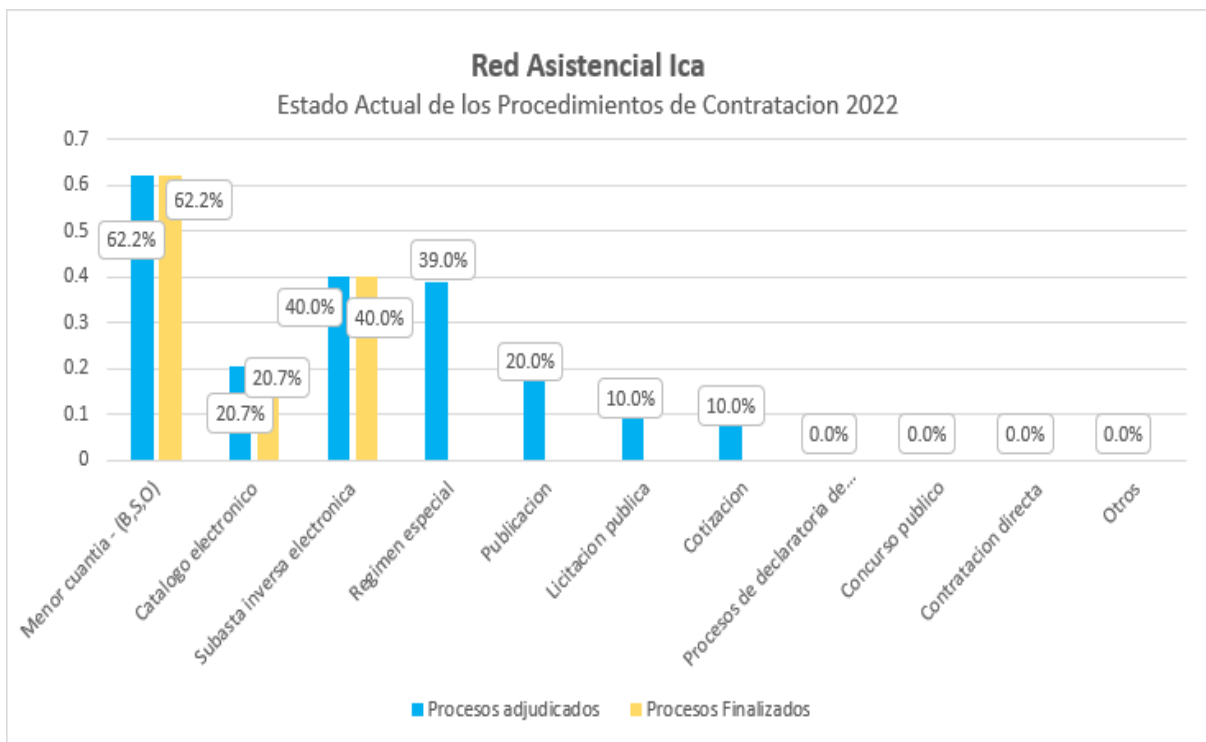
Año	Presentados	Ejecutados	No Ejecutados	% Ejecución	Observación
2019	68	68	0	100.00	
2020	34	10	24	29.41	Pandemia año1
2021	30	12	18	40.00	Pandemia año2
2022	70	44	26	62.86	
Promedio	51	34	17	58.07	

El diagnóstico reveló que durante la época de pandemia en los años 2020 y 2021 no se ejecutaron 42 procesos de material PAD, obteniendo un porcentaje de ejecución relativamente bajo en comparación con otros años, debido a las consecuencias del Covid-19 en nuestro país.

Asimismo, los procesos de contratación en general usados en la Red Asistencial Ica, durante el año 2022 fueron:

**Figura 2** *Procesos de Contratación Generales, Ejecutados en el Año 2022*

*Procesos de Contratación Generales, Ejecutados en el Año 2022*



Siendo las menores cuantías (bienes, servicios y obras), subastas inversas y catalogo electrónico las que obtuvieron el mayor porcentaje de ejecución. Por otro lado, en el documento memoria del año 2022, la Red Asistencial Ica admitió la necesidad de implementar nuevas herramientas tecnológicas que permitan desarrollar innovaciones tecnológicas para lograr una mejor atención y la aminoración de los lapsos de tiempo en los procedimientos de adjudicación de material PAD. Conservando aspectos cruciales, como las regulaciones de control, la salud y la seguridad en el trabajo, dentro de los plazos establecidos.

#### **2.3.4. Análisis del tiempo en el Proceso de Material PAD**

El problema se analizó mediante una escala de tiempo y el desglose de actividades en otras subactividades para obtener un mejor detalle de la problemática. se determinó qué los elevados tiempos, que se necesitan para la cubrir los requerimientos de material PAD, en los 23 establecimientos era de 85 días laborables.

Este tiempo prolongado tuvo varias implicaciones, como la no ejecución del presupuesto de gasto en inversiones de capital, la generación de sobrecargas de trabajo y la detección de la falta de una adecuada herramienta tecnológica.

Se dan los casos, cuando estos plazos son demasiado largos, resulta difícil gastar eficientemente los fondos asignados, generando una sobrecarga de trabajo al personal encargado de la adquisición de material PAD. Esto se manifiesta en retrasos a los lapsos de tiempo para la atención de los requerimientos, falta la cantidad idónea de personal y un mayor énfasis en la capacitación del personal, para tratar temas de material PAD, entre otros.

Siendo, solo algunos de los motivos identificados en el procedimiento de material PAD, lo que ocasionó que durante el año 2022 solo se ejecuten 44 requerimientos de un total de 70 procesos presentados, equivalente al 62.86% del porcentaje de ejecución. Inicialmente, se comenzó por clasificar cada área y las actividades que realiza, junto con los lapsos de tiempo empleados para la atención de los requerimientos, extraídos de la Figura 1, para la elaboración de la Tabla 5.



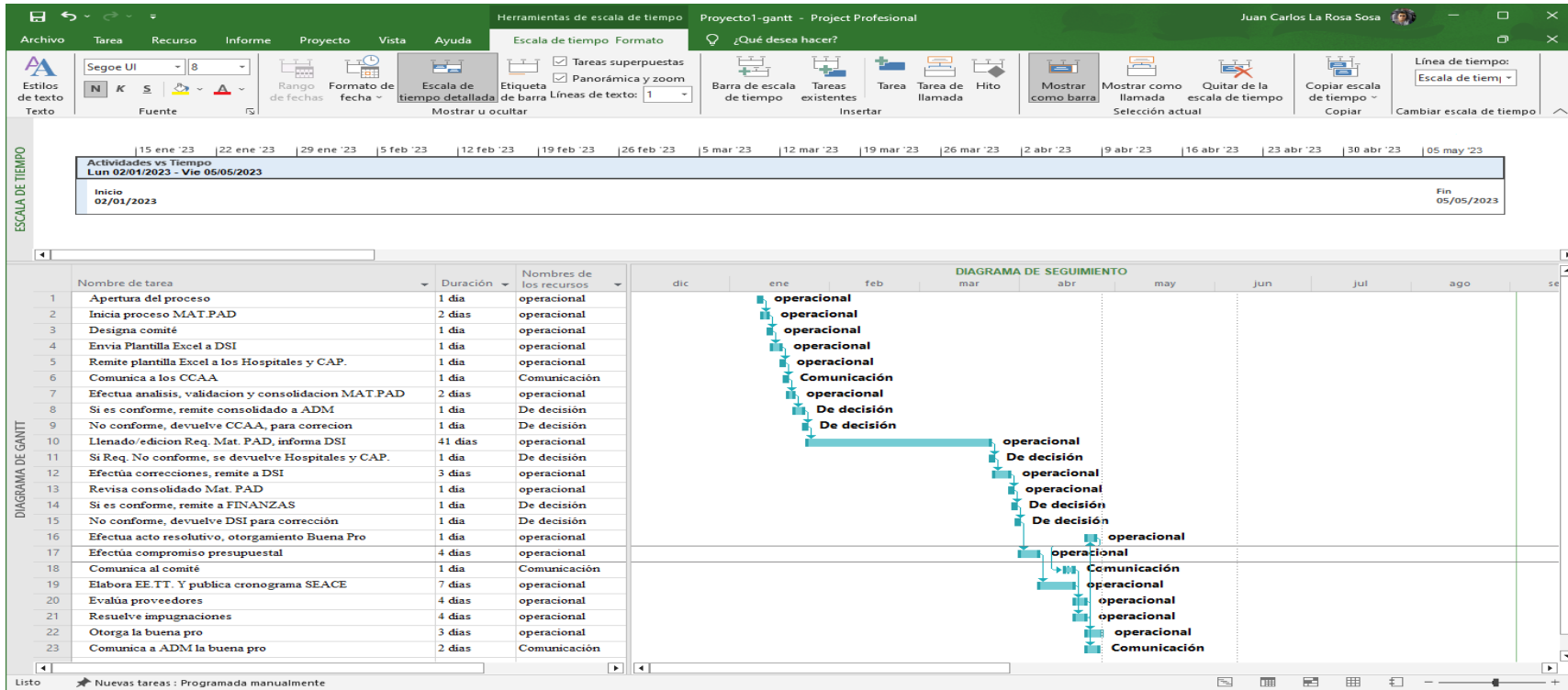
**Tabla 5***Listado de Áreas, Actividades y Tiempos de Demora en la Atención*

Área	#	Nombre de la actividad	Tiempo de demora (en días)
División de Logística y Adquisiciones	1	Apertura del proceso	1
	2	Inicia proceso MAT.PAD	2
	3	Designa comité	1
	4	Envía Plantilla Excel a DSI	1
División de Soporte informático	5	Remite plantilla Excel a todos los centros asistenciales y pools administrativos	1
	6	Comunica a los todos centros asistenciales y pools administrativos	1
	7	Efectúa análisis, validación y consolidación MAT.PAD	2
	8	Si es conforme, remite consolidado a ADM	1
	9	No conforme, se devuelve a los centros asistenciales y pools administrativos para su corrección	1
Hospitales, CAP y Pools Administrativos	10	Llenado/edición Req. Mat. PAD, informa DSI	41
	11	Si Req. No conforme, se devuelve a los centros asistenciales y pools administrativos.	1
	12	Efectúa correcciones, remite a DSI	3
Oficina Administración	13	Revisa consolidado Mat. PAD	1
	14	Si es conforme, remite a FINANZAS	1
	15	No conforme, devuelve DSI para corrección	1
	16	Efectúa acto resolutivo, de la Buena Pro	1
División de Finanzas	17	Efectúa compromiso presupuestal	4
	18	Comunica al comité	1
Comité de adjudicación	19	Elabora EE.TT. y publica cronograma SEACE	7
	20	Evalúa proveedores	4
	21	Resuelve impugnaciones	4
	22	Otorga la buena pro	3
	23	Comunica a ADM la buena pro	2
Totales			85

La Tabla 5 mostró 6 áreas y 23 actividades, cada una con su correspondiente tiempo de demora expresado en días, cuya totalización fue de 85 días laborables.

**Figura 3** Diagrama de Gantt (Antes de la Mejora)

Diagrama de Gantt (Antes de la Mejora)

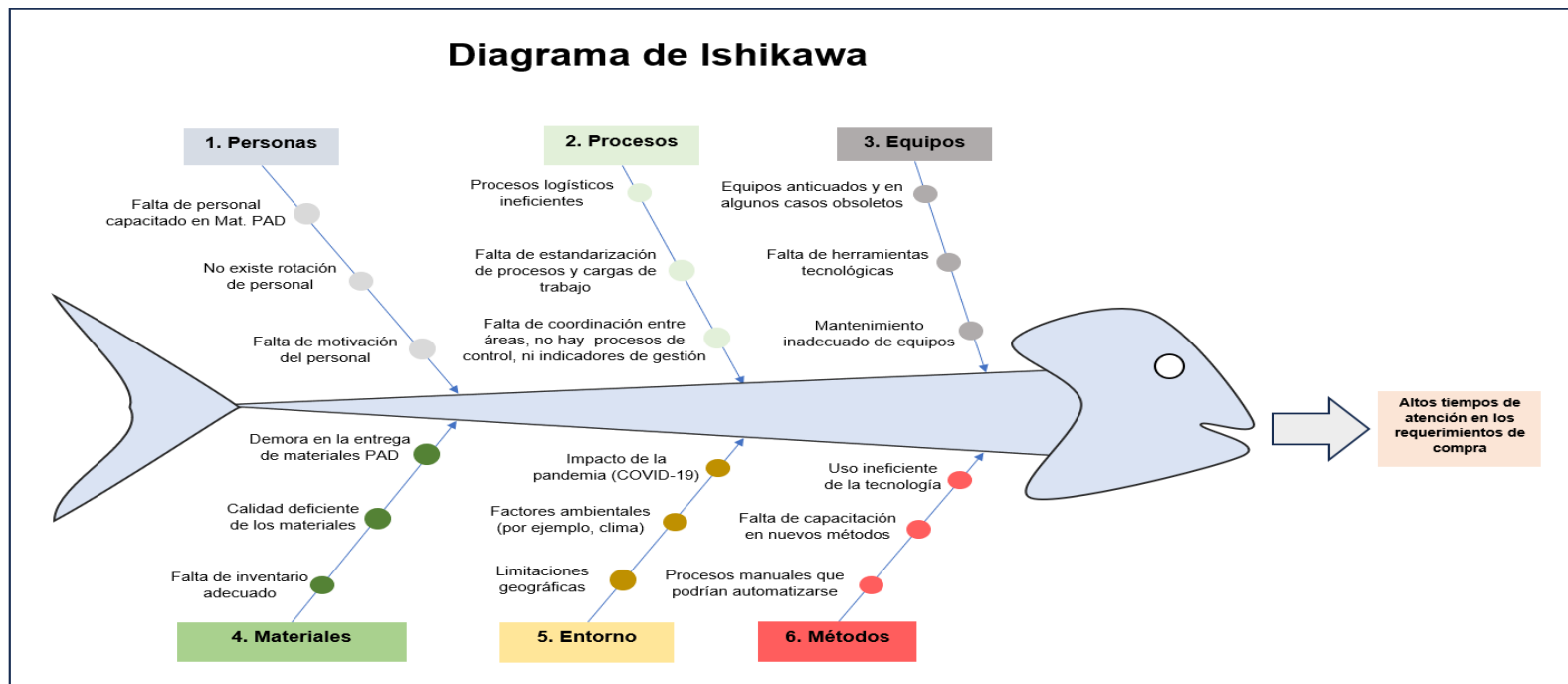


La Figura 3 visualiza un diagrama de Gantt, con una relación de 23 actividades, una escala de tiempo de 85 días laborables y un diagrama de seguimiento por subactividad. Se utilizó el Microsoft Project 2019 para su elaboración.

Después de identificar las áreas, actividades, orden secuencial, tiempos de demora y conjuntamente con la información de los resultados de la encuesta referidas en el Anexo 2, se logró determinar las posibles causas potenciales a los tiempos de atención, lo que permitió elaborar lo siguiente:

**Figura 4** Diagrama de Ishikawa

Diagrama de Ishikawa



### 2.3.5. Cronograma del Proyecto

La Tabla 6, muestra el cronograma del proyecto con las actividades versus el tiempo (antes de la mejora). El periodo abarcó desde el lun 02/01/2023 hasta el vie 05/05/2023, con una duración de 85 días laborables.

**Tabla 6**

*Cronograma del proyecto, Actividades versus Tiempo*

Áreas	Ord.	Actividades	Tiempo de demora (en días)	Ene Feb Mar Abr May																			
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1			
División de	1	Apertura del proceso	1	X																			
Logística y	2	Inicia proceso MAT.PAD	2	X																			
Adquisiciones	3	Designa comité	1	X																			
1-4	4	Envía Plantilla Excel a DSI	1	X																			
	5	Remite plantilla Excel a los Hospitales y CAP.	1		X																		
División de	6	Comunica a los CCAA	1		X																		
Soporte	7	Efectúa análisis, validación y consolidación MAT.PAD	2		X																		
informático 5-	8	Si es conforme, remite consolidado a ADM	1			X																	
	9	No conforme, devuelve CCAA, para corrección	1			X																	
Hospitales y	10	Llenado/edición Req. Mat. PAD, informa DSI	41			X	X	X	X	X	X	X	X	X									
CAP. 10-12	11	Si Req. No conforme, se devuelve Hospitales y CAP.	1												X								
	12	Efectúa correcciones, remite a DSI	3												X								

Áreas	Ord.	Actividades	Tiempo de demora (en días)	Ene				Feb				Mar				Abr				May
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1
Oficina Administración 13-16	13	Revisa consolidado Mat. PAD	1											X						
	14	Si es conforme, remite a FINANZAS	1												X					
	15	No conforme, devuelve DSI para corrección	1												X					
	16	Efectúa acto resolutivo, de la Buena Pro	1												X					
División de Finanzas 17-18	17	Efectúa compromiso presupuestal	4												X					
	18	Comunica al comité	1														X			
	19	Elabora EE.TT. y publica cronograma SEACE	7		X	X	X													
Comité de adjudicación 19-21	20	Evalúa proveedores	4											X	X	X				
	21	Resuelve impugnaciones	4														X	X	X	
	22	Otorga la buena pro	3																	X
	23	Comunica a ADM la buena pro	2																	X
Totales			85																	

*Nota.* El cronograma del proyecto esta expresado en semanas.

### **2.3.6. Consecuencias del problema**

El actual proceso PAD de adquisición en la Red Asistencial Ica, presentaba repercusiones significativas que afectaban tanto la operatividad interna como la calidad de los servicios prestados, consistentes en:

- La falta de una plataforma tecnológica unificada impedía la integración eficiente de la información, debilitando la toma de decisiones y limitando las oportunidades de mejora. Esta carencia repercutía en la gestión integral del flujo de datos, debilitando la capacidad de respuesta del sistema.
- El retraso en la adquisición de material PAD generaba desabastecimientos críticos en los centros asistenciales y pools administrativos. Esta situación tenía consecuencias directas en la capacidad de imprimir documentos vitales para el funcionamiento diario, como citas médicas, resultados de análisis clínicos, informes médicos, solicitudes, recetas médicas, entre otros. Esta limitación colocaba a los establecimientos en una posición crítica, afectando la atención médica y generando un escenario de caos operativo.
- En términos administrativos, la imposibilidad de imprimir documentos clave, como levantamientos de pagarés, informes gerenciales y constancias de afiliación, entre otros, complicaba las prestaciones sociales y económicas ofrecidas por la institución. Esta afectación se traducía en una disminución de la calidad de los servicios y en la eficacia de las atenciones brindadas.
- Adicionalmente, se observaba un impacto directo en los indicadores gerenciales de gestión. La disminución o paralización de la producción en algún establecimiento conllevaba a una reducción en los niveles de asistencia, calidad y

eficacia de las atenciones médicas. Este efecto negativo repercutía en la percepción global de la institución y en su capacidad para cumplir con sus objetivos.

- Por último, la situación crítica generada por los desabastecimientos y la imposibilidad de satisfacer las demandas de impresión podía provocar la pérdida de confianza por parte de los asegurados y sus derechos habientes. Esta pérdida de confianza podía llegar a tal punto que se requería la intervención de autoridades de mayor rango para abordar la situación y restablecer la operatividad adecuada de la Red asistencial.

#### **2.4 Análisis Crítico**

Consecuentemente, después de efectuar el análisis comparativo desde la Tabla 10, hasta Tabla 14, donde se ha obtenido un ahorro significativo por áreas, actividades y subactividades. Se muestra claramente cómo se han optimizado las actividades y los tiempos en varias áreas del proceso de adquisición de material PAD antes y después de la mejora.

Siendo algunas de las observaciones clave, las siguientes:

- Reducción de Tiempo: En todas las áreas analizadas, se ha logrado una reducción significativa en los tiempos requeridos para llevar a cabo las actividades. Este resultado positivo respalda la idea de que la propuesta de mejora ha influido de manera concreta en la eficiencia del proceso.
- Actividades en Paralelo: En varios casos, se ha implementado la ejecución de actividades en paralelo, en lugar de secuencialmente lo que ha contribuido a la disminución de los tiempos totales.



- Observaciones: La columna de observación proporciona información adicional sobre la mejora realizada en cada actividad. Esto fue útil para entender específicamente cómo se ha optimizado cada paso del proceso.
- Mantenimiento de Actividades: En algunas áreas, se mencionó que las actividades se mantienen igual. Esto puede significar que ciertas actividades eran eficientes desde el principio o que no requerían cambios significativos.
- Ahorro de Días: Se ha logrado ahorrar una cantidad significativa de días en varias áreas del proceso, lo que fue fundamental para reducir el tiempo total del proceso de adquisición de material PAD.

En resumen, estos análisis comparativos evidencian de manera cuantitativa, cómo la introducción de herramientas tecnológicas y la reingeniería de procesos han generado un efecto positivo en la eficiencia del proceso de adquisición de material PAD para la Red Asistencial Ica.

Estos resultados respaldan la justificación de la propuesta de mejora y destacan los beneficios obtenidos a partir de estos cambios. Posteriormente se procedió a confeccionar un análisis de los resultados financieros, explicados en el numeral 4.1.12 Cálculo del estado financiero de la propuesta. Para sustentar la factibilidad económica de la mejora planteada, revisando todo, desde la recopilación de la información, los antecedentes, análisis del problema, identificación de las causas y evaluación de las herramientas TIC.

Lo cual en su conjunto conllevó al logro de los objetivos. Facilitando la comparación de los resultados obtenidos, con otros proyectos realizados en el mismo sector:

De la misma forma, en el curso de la investigación sobre el material PAD, se logró una

reducción sustancial, hasta en un 60%, referente al tiempo de ejecución en los procedimientos de adquisición. Esta mejora operativa proporcionó la capacidad de llevar a cabo otros procedimientos de compras, generando un ahorro adicional de 207,342.00 nuevos soles.

Durante la implementación del proyecto, se evidenció un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/ 4,256.27 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 7%. Estos indicadores respaldaron no solo la eficiencia operativa alcanzada, sino también los beneficios económicos tangibles derivados de la investigación sobre la adquisición de material PAD. Resumiendo, que nuestra iniciativa no solo optimizó las operaciones, sino que también generó un impacto positivo, en los resultados financieros de la Red Asistencial Ica.

## **CAPITULO III Marco Referencial**

### **3.1 Reseña Histórica**

Extraída de portal web de EsSalud, que manifiesta:

El Seguro Social de Salud del Perú, conocido actualmente como EsSalud, tiene una reseña histórica, que se remonta a la época del gobierno militar, donde fue presidente el Gral. Oscar Ruperto Benavides, quien implementó una serie de cambios sociales, siendo una de ellas la creación de la Ley N.º 8433, Ley del Seguro Social Obrero Obligatorio y la Caja Nacional del Seguro Social, promulgada el 12 de agosto del 1936. Para brindar prestaciones de salud y económicas, para casos de enfermedad, maternidad, invalidez, ancianidad y muerte. Luego a través del tiempo se han dado muchos cambios, de los cuales haremos referencia solo a los puntos más relevantes, a partir del año 1997, en el régimen del presidente Ing. Alberto Fujimori, se aprobó la ley N.º 27056, Ley del Seguro Social de Salud – EsSalud, adscribiéndolo al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, con autonomía técnica y administrativa, pero económicamente muy limitada por el FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado) y pese de no ser fondos provenientes del Estado, es quien aprueba su presupuesto anual, contraviniendo lo estipulado en la Constitución Política del Estado Peruano (Seguro Social de Salud - EsSalud, s.f.)

La RAICA del Seguro Social de Salud - EsSalud, bajo lo descrito anteriormente, constituye una Red Asistencial, categorizada como tipo “B”, encargada de coberturar a sus asegurados y derechos habientes de la Región Ica, Comparte la misma filosofía, que su casa matriz.

### 3.2 Filosofía Organizacional

En RAICA, se mantiene una filosofía organizacional orientada hacia la humanización de la salud. Este compromiso se manifiesta a través de una serie de principios y acciones que reflejan su dedicación a brindar servicios de calidad, accesibles y centrados en las personas. A lo cual podemos indicar algunos principios fundamentales:

- **Humanización y Motivación:** Se esfuerzan por humanizar cada aspecto de su servicio, reconociendo que la motivación es esencial para el éxito, refleja el empeño en inspirar y capacitar a sus colaboradores para ser líderes efectivos y motivadores.
- **Formación y Desarrollo:** Se reconoce que la formación continua, debe ser como una herramienta clave para promover comportamientos humanizados. El programa educativo "Cultura Organizacional orientada a fortalecer los valores, ética y humanismo" demuestra su compromiso con el desarrollo del talento humano.
- **Transparencia y Compromiso:** Para fomentar la transparencia y el compromiso en todas sus interacciones. Aquí se destaca la importancia de la confianza, transparencia, compromiso y experiencia como valores fundamentales de una atención eficiente.
- **Acceso y Calidad:** Se enfatiza el acceso oportuno, con calidad y seguridad, a los servicios de salud. La intensificación del acceso, el abastecimiento de medicamentos, el equipamiento y la infraestructura son puntos clave para cumplir con los estándares de atención.

En resumen, la filosofía organizacional de la RAICA, se basa en estos principios que guían sus acciones diarias y contribuyen a su visión y misión central: mejorar la salud

y el bienestar de aquellos a quienes sirven.

### **3.2.1 Visión**

Extraída del portal web de EsSalud:

“Ser una institución moderna y en mejora continua, centrada en los asegurados, que garantiza el acceso a la seguridad social en salud con ética, oportunidad y calidad” (Seguro Social de Salud - EsSalud, s.f.).

### **3.2.2 Misión**

Extraída del portal web de EsSalud:

“Brindamos prestaciones de salud, económicas y sociales a nuestros asegurados con una gestión eficiente e innovadora que garantiza la protección financiera de las prestaciones integrales” (Seguro Social de Salud - EsSalud, s.f.).

### **3.2.3 Principios de la Seguridad Social**

Tiene los siguientes principios:

“**Solidaridad:** Cada cual debe aportar al sistema según su capacidad y recibir según su necesidad” (Seguro Social de Salud - EsSalud, s.f.).

“**Universalidad:** Todas las personas deben participar de los beneficios de la seguridad social, sin distinción ni limitación alguna” (Seguro Social de Salud - EsSalud, s.f.).

**“Igualdad:** La seguridad social ampara igualitariamente a todas las personas. Se prohíbe toda forma de discriminación” (Seguro Social de Salud - EsSalud, s.f.).

**“Unidad:** Todas las prestaciones deben ser suministradas por una sola entidad o por un sistema de entidades entrelazadas orgánicamente y vinculadas a un sistema único de financiamiento” (Seguro Social de Salud - EsSalud, s.f.).

**“Integralidad:** El sistema cubre en forma plena y oportuna las contingencias a las que están expuestas las personas” (Seguro Social de Salud - EsSalud, s.f.).

**“Autonomía:** La seguridad social tiene autonomía administrativa, técnica y financiera (sus fondos no provienen del presupuesto público, sino de las contribuciones de sus aportantes)” (Seguro Social de Salud - EsSalud, s.f.)

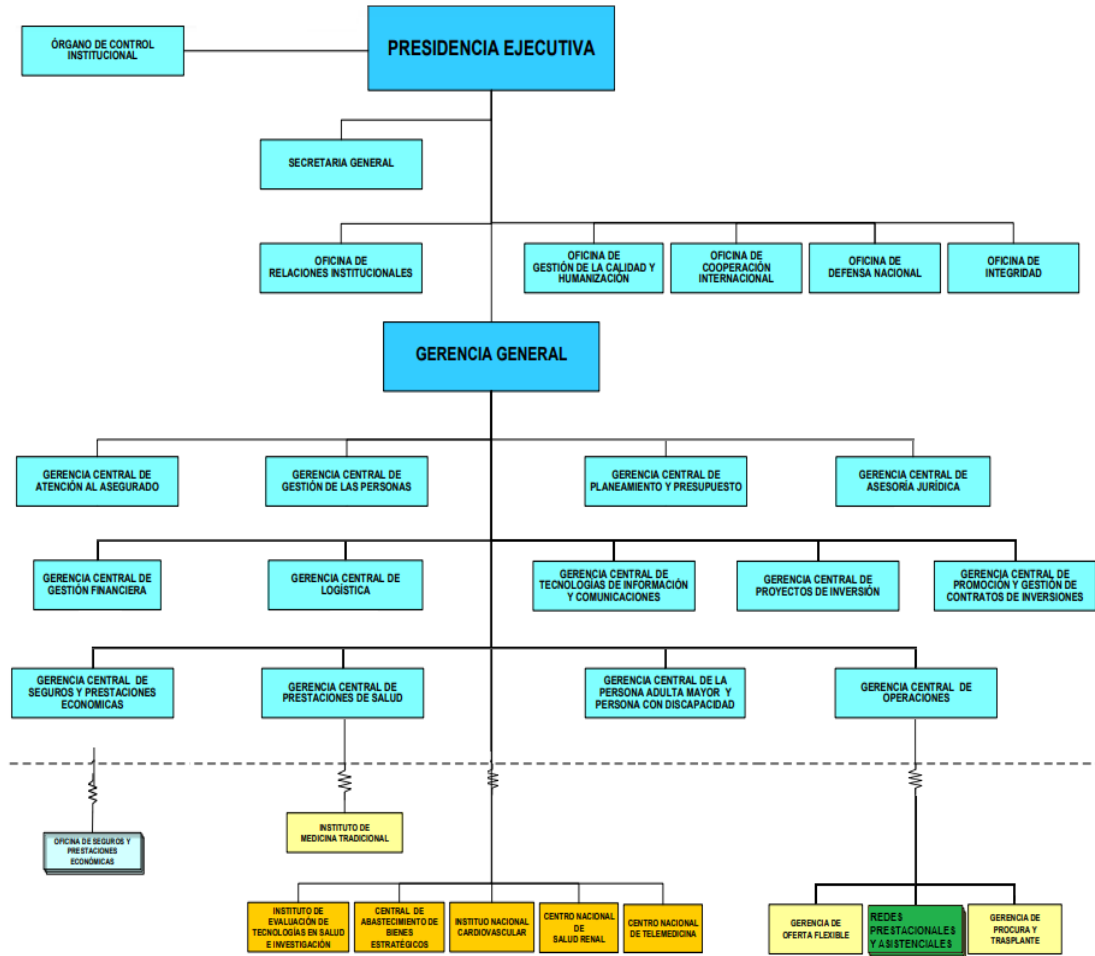
### **3.3 Diseño Organizacional**

#### **3.3.1 Organigrama del Seguro Social de EsSalud - Red Asistencial Ica**

La RAICA, tiene el siguiente Organigrama Institucional. Representado por la Figura 5 y ampliado en la Figura 6.

**Figura 5** Organigrama del Seguros Social de Salud

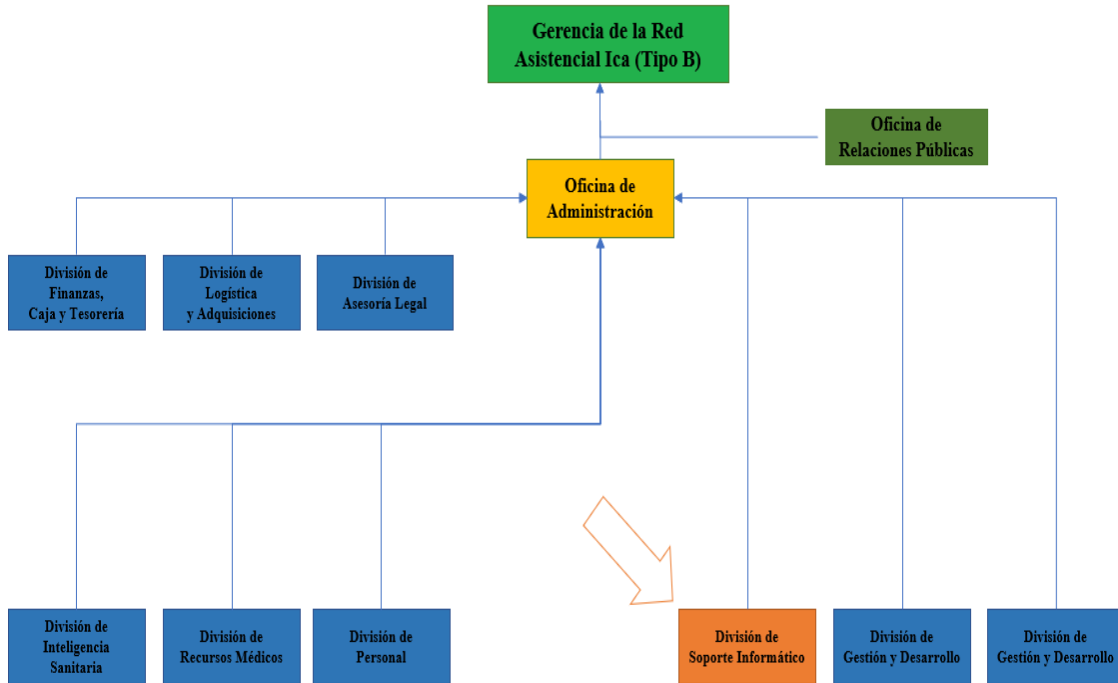
Organigrama del Seguros Social de Salud



Nota. El Color verde señala donde se ubica la RAICA.

**Figura 6** Organigrama de la Red Asistencial Ica

Organigrama de la Red Asistencial Ica



*Nota.* La flecha indica, ubicación de la DSI en el Organigrama.

### 3.3.2 Descripción de las funciones de la RAICA

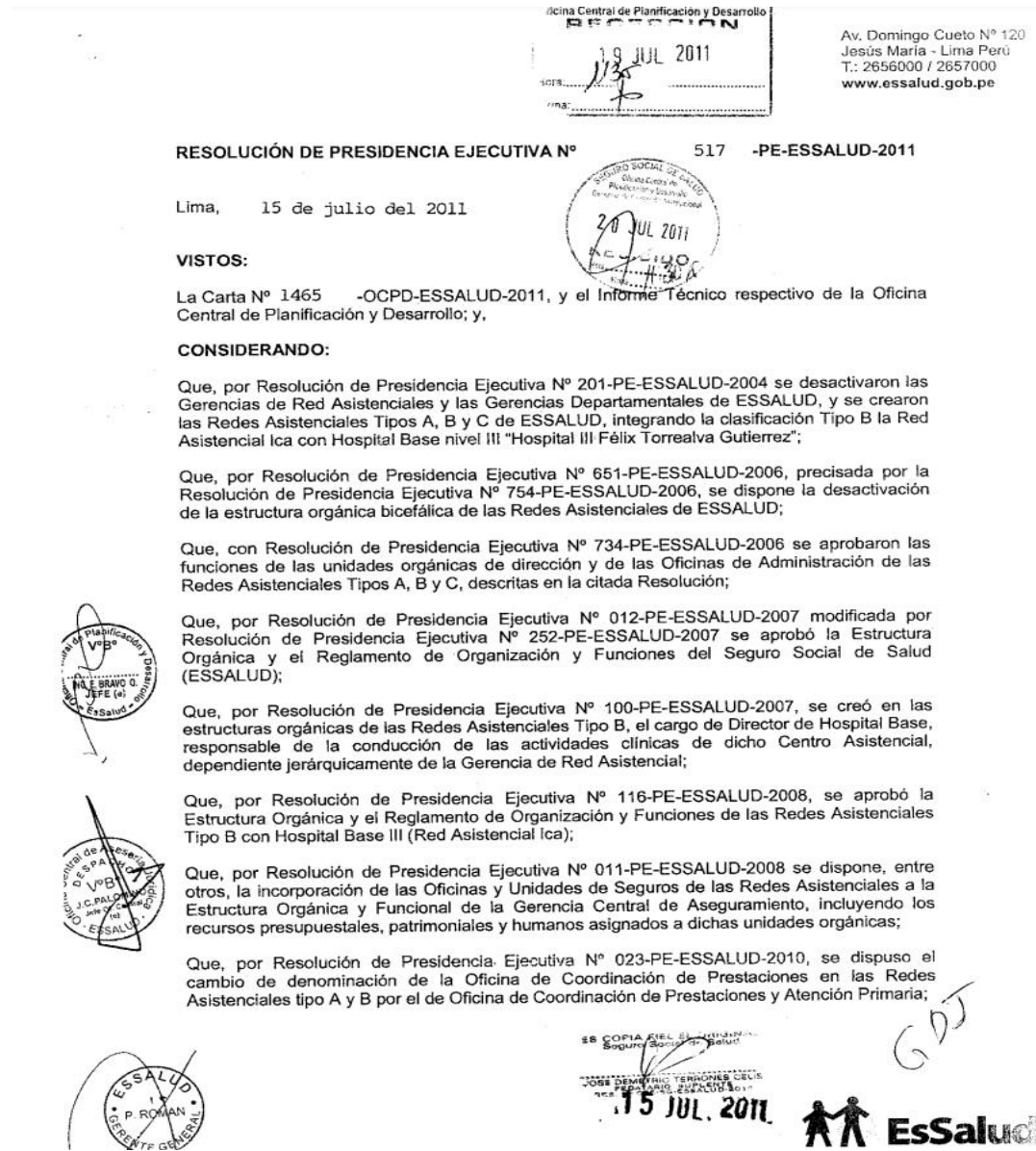
Mediante el documento de Presidencia Ejecutiva N.º 517-PE-ESSALUD-2011 con fecha 15 de julio de 2011, se estableció formalmente la Estructura de la RAICA.

Como sigue:



**Figura 7 Resolución de Creación de la RAICA, Primera Parte**

*Resolución de Creación de la RAICA*



Nota. La Figura 7, representa la resolución de aprobación del ROF de la RAICA.

Tomado de (Seguro Social de Salud - EsSalud, 2011, p. 1).

**Figura 8** Resolución de Creación de la RAICA – Segunda Parte

Resolución de Creación de la RAICA – Segunda Parte

T.: 2656000 / 2657000  
www.essalud.gob.pe

**RESOLUCIÓN DE PRESIDENCIA EJECUTIVA N° 517 -PE-ESSALUD-2011**

Que, por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 157-PE-ESSALUD-2010, se dispuso la transferencia de las Oficinas de Atención al Asegurado de las Redes Asistenciales Almenara, Rebagliati y Sabogal y, de las Oficinas de Atención al Asegurado que tienen carácter de área funcional en el resto de los Centros Asistenciales, a la Defensoría del Asegurado;

Que, por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 019-PE-ESSALUD-2011, se creó el Hospital IV "Augusto Hernández Mendoza" integrante de la Red Asistencial Ica; asimismo, se modificó la categoría del Hospital III "Félix Torrealva Gutiérrez" a Hospital II "Félix Torrealva Gutiérrez" y se desactivó el Policlínico José Matías Manzanilla perteneciente a la Red Asistencial Ica;

Que, por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 218-PE-ESSALUD-2011, se modificó la categoría del Hospital II "Félix Torrealva Gutiérrez" a Hospital I "Félix Torrealva Gutiérrez", perteneciente a la Red Asistencial Ica;

Que, habiéndose modificado la conformación de los Centros Asistenciales que integran la Red Asistencial Ica, el Hospital IV "Augusto Hernández Mendoza" representa el Centro Asistencial de mayor nivel de resolución de la citada Red Asistencial, por lo que se requiere que éste se constituya en su Hospital Base;

Que, en ese sentido, resulta necesario aprobar la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de la Red Asistencial Ica y del Hospital IV "Augusto Hernández Mendoza", a efectos de dotarlos de instrumentos técnico-normativos de gestión actualizados que orienten adecuadamente el funcionamiento de las unidades orgánicas que los conforman;

Que, de acuerdo a lo establecido en los incisos c) y d) del artículo 8° de la Ley N° 27056, Ley de Creación del Seguro Social de Salud (ESSALUD), es competencia del Presidente Ejecutivo aprobar la Estructura Orgánica y Funcional de ESSALUD, y el Reglamento de Organización y Funciones de ESSALUD y los demás reglamentos internos;

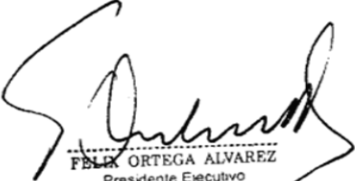
Estando a lo propuesto y en uso de las atribuciones conferidas;

**SE RESUELVE:**


- 1. APROBAR** la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones de la Red Asistencial Ica y de su Hospital Base el Hospital IV "Augusto Hernández Mendoza", que forman parte de la presente Resolución.
- 2. DISPONER** que las Gerencias Centrales de Finanzas y de Gestión de las Personas de la Oficina General de Administración, y la Oficina Central de Planificación y Desarrollo adopten las acciones que les correspondan para el cumplimiento de lo dispuesto en la presente Resolución.
- 3. DEJAR SIN EFECTO** todo aquello que se oponga a lo dispuesto en la presente Resolución.

**REGÍSTRESE Y COMUNÍQUESE**

*GSE.*  
*Doncicquinto*

  
FELIX ORTEGA ALVAREZ  
Presidente Ejecutivo

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL  
Seguro Social de Salud  
JOSE DEMETRIO TERQUELES UCELLO  
Jefe PEDAGOGIA Y PLANIFICACION  
15 JUL 2011



Nota. La Figura 8, representa la resolución de aprobación del ROF de la RAICA. Tomado de (Seguro Social de Salud - EsSalud, 2011, p. 2).

**Figura 9 Estructura de los Cargos Jefaturales de la Red Asistencial Ica**

Estructura de los Cargos Jefaturales de la Red Asistencial Ica

ANEXO B



### ESTRUCTURA DE CARGOS JEFATURALES DE LA RED ASISTENCIAL ICA

UNIDAD ORGANICA	CARGO	COD CARGO	NIVEL	CAN
Gerencia de Red Asistencial	Gerente de Red	E3GRA	E3	1
Unidad de Asesoría Jurídica	Jefe de Unidad	E6JUN	E6	1
Oficina de Gestión y Desarrollo	Jefe de Oficina I	E5JO1	E5	1
División de Planificación, Calidad y Control Interno	Jefe de División	E6JDV	E6	1
División de Inteligencia Sanitaria	Jefe de División	E6JDV	E6	1
División de Evaluación de Recursos Médicos	Jefe de División	E6JDV	E6	1
Oficina de Administración	Jefe de Oficina	E4JEO	E4	1
División de Soporte Informático	Jefe de División	E6JDV	E6	1
División de Recursos Humanos	Jefe de División	E6JDV	E6	1
Unidad de Administración de Personal	Jefe de Unidad	E6JUN	E6	1
Unidad de Bienestar de Personal	Jefe de Unidad	E6JUN	E6	1
División de Finanzas	Jefe de División	E6JDV	E6	1
Unidad de Tesorería y Presupuesto	Jefe de Unidad	E6JUN	E6	1
Unidad de Contabilidad y Costos	Jefe de Unidad	E6JUN	E6	1
División de Adquisiciones	Jefe de División	E6JDV	E6	1
Unidad de Programación y Adquisiciones	Jefe de Unidad	E6JUN	E6	1
Unidad de Almacenes	Jefe de Unidad	E6JUN	E6	1
División de Ingeniería Hospitalaria y Servicios	Jefe de División	E6JDV	E6	1
Unidad de Mantenimiento de Infraestructura, Equipos y Servicios Generales	Jefe de Unidad	E6JUN	E6	1
Unidad de Control Patrimonial	Jefe de Unidad	E6JUN	E6	1
Unidad de Capacitación Investigación y Docencia	Jefe de Unidad	E6JUN	E6	1
Oficina de Coordinación de Prestaciones y Atención Primaria	Jefe de Oficina I	E5JO1	E5	1
Unidad de Prestaciones Económicas	Jefe de Unidad	E6JUN	E6	1
Unidad de Prestaciones Sociales	Jefe de Unidad	E6JUN	E6	1
Dirección del Hospital Base	Director de Hospital Base	E4DHB	E4	1
División de Admisión, Referencia, Contrarreferencia y Registros Médicos	Jefe de División	E6JDV	E6	1
Departamento de Medicina	Jefe de Departamento Asistencial	E5JDA	E5	1
Servicio de Medicina Interna	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	1
Servicio de Medicina Física y Rehabilitación	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	1
Servicio de Especialidades Médicas	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	1
Departamento de Emergencia y Cuidados Intensivos	Jefe de Departamento Asistencial	E5JDA	E5	1
Servicio de Emergencia	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	1
Servicio de Cuidados Intensivos y Cuidados Intermedios	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	1
Departamento de Cirugía	Jefe de Departamento Asistencial	E5JDA	E5	1
Servicio de Cirugía General	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	1
Servicio de Anestesiología y Centro Quirúrgico	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	1
Servicio de Especialidades Quirúrgicas	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	1
Departamento Materno Infantil	Jefe de Departamento Asistencial	E5JDA	E5	1
Servicio de Gineco Obstetricia	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	1
Servicio de Neonatología y Pediatría	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	1
Departamento de Ayuda al Diagnóstico y Tratamiento	Jefe de Departamento Asistencial	E5JDA	E5	1
Servicio de Patología Clínica y Anatomía Patológica	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	1
Servicio de Diagnóstico por Imágenes	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	1
Servicio de Farmacia	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	1
Departamento de Enfermería	Jefe de Departamento Asistencial	E5JDA	E5	1
Servicio de Enfermería	Jefe de Servicio Asistencial	E5JSA	E5	5
<b>TOTAL DE CARGOS JEFATURALES</b>				<b>50</b>

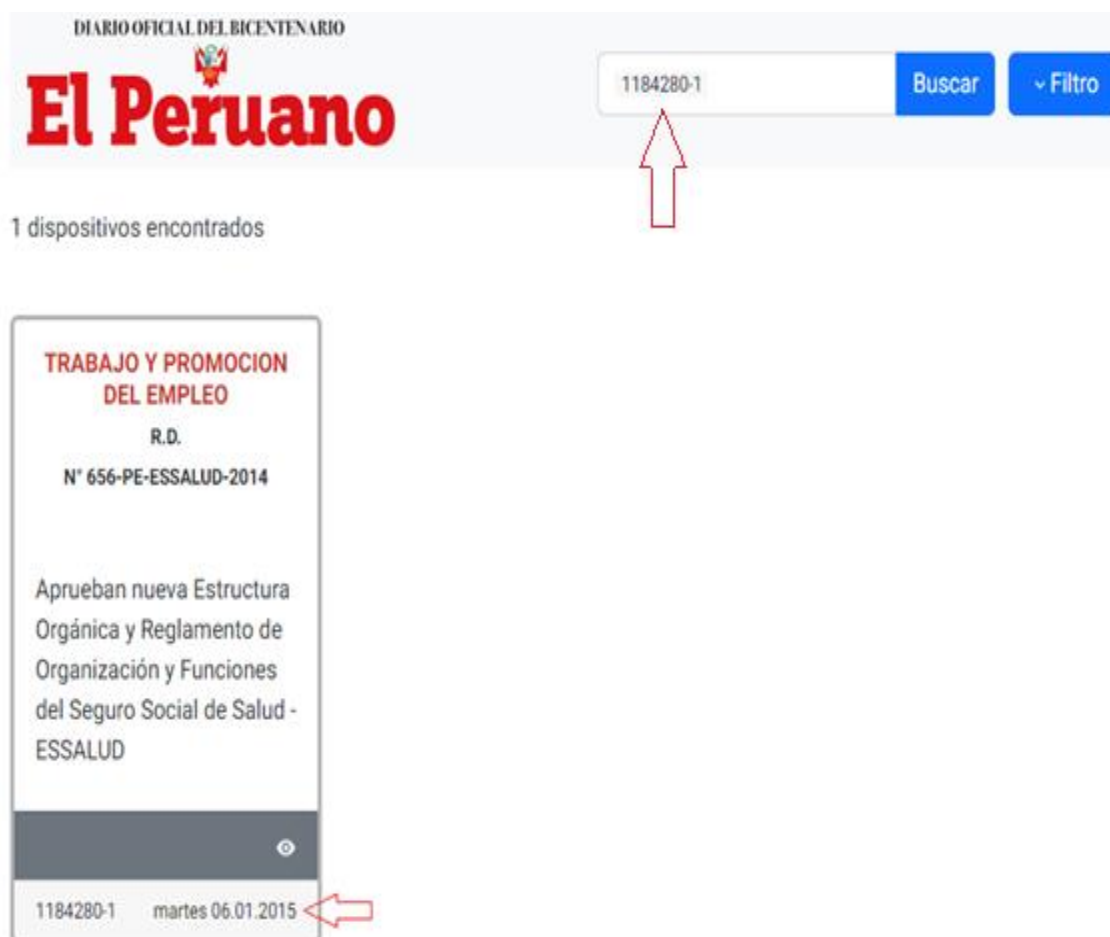
FUENTE: ROF RA ICA

Nota. La Figura 9, presenta la resolución de aprobación del ROF de la RAICA. Tomado de (Seguro Social de Salud - EsSalud, 2011, p. 48).

Para realizar la búsqueda de esta norma, debe colocar los siguientes parámetros de búsqueda “1184280-1”, clic en buscar “PDF”, conforme se muestra en la Figura 10.

**Figura 10** *Publicación de la Estructura de la RAICA, en el Diario Oficial el Peruano.*

*Publicación de la Estructura de la RAICA, en el Diario Oficial el Peruano.*



*Nota.* La Figura 10, presenta la resolución del ROF de la RAICA. Tomado de (Diario oficial el Peruano, 2015).

Según Seguro Social de Salud – EsSalud (2011) La Red Asistencial Ica, entidad descentralizada de EsSalud con base en el Hospital IV Augusto Hernández Mendoza, tiene la responsabilidad de proporcionar servicios integrales de salud a la población asegurada en su ámbito geográfico asignado.

Coordina con centros asistenciales de diversos niveles y ofrece prestaciones ambulatorias y hospitalarias especializadas a pacientes referidos de instalaciones con menor capacidad resolutive. Depende jerárquicamente de la Gerencia General y funcionalmente de los Órganos Centrales. (p. 4)

También podemos comentar Según Seguro Social de Salud – EsSalud (2011) tiene diversas funciones, entre las que se incluyen la planificación, organización, dirección y control de actividades para mejorar la salud de los pacientes, garantizar la satisfacción de los asegurados y gestionar servicios con calidad, eficiencia y efectividad.

Además, formula, ejecuta y supervisa planes de gestión, salud, inversión, contrataciones, capacitación e investigación. También se encarga de la programación asistencial, la administración de recursos y la prestación integral de servicios de salud, aplicando estándares y promoviendo la calidad y seguridad.

La articulación de centros asistenciales, la negociación de acuerdos de financiamiento y el desarrollo de actividades de capacitación, investigación, docencia entre otras funciones, que son parte de sus responsabilidades. (p. 4-5)

### 3.4 Productos y Servicios

- a) Producto: **SIA**; Sistema Integral de Aseguramiento,  
Servicio: Sistema diseñado para el registro de los asegurados y sus derechos habientes. Tiene ámbito de aplicación a nivel de nacional.
- b) Producto: **SGSS**; Sistema de Gestión de Servicios de Salud,  
Servicio: Es el sistema institucional para el registro de actividades relacionadas con la atención de pacientes en todas las instituciones descentralizadas de ESSALUD, así como en los centros asistenciales no institucionales en caso de ser necesario. Su ámbito de aplicación a nivel nacional.
- c) Producto: **VIVA**; Ventanilla Integrada Virtual del Asegurado.  
Servicio: Es una plataforma virtual implantada por EsSalud, para que los representantes de los asegurados y las organizaciones patronales tengan acceso inmediato a la tramitación de sus trámites de aseguramiento y prestaciones económicas. Ámbito de aplicación a nivel nacional.
- d) Producto: **EsSalud en Línea**.  
Servicio: Es un sistema diseñado para la atención de citas, referencias y contra referencias por teléfono, cuyo ámbito de aplicación es a nivel nacional.
- e) Producto: **Sistema Mesa de Partes Virtual**.  
Servicio: Sistema diseñado para la presentación de tramites documentarios en EsSalud. Ámbito de aplicación a nivel nacional.
- f) Producto: **Sistema de denuncias de Actos de Corrupción**.  
Servicio: Sistema diseñado para la presentación de denuncias por algún acto de corrupción en EsSalud. Ámbito de aplicación a nivel nacional.

### **3.5 Diagnostico Organizacional**

#### **3.5.1 Aplicando el análisis FODA**

Al Proceso de Adquisición de Material PAD, en la Red Asistencial Ica:

##### **Fortalezas**

Disponer de recursos y equipos informáticos.

Contar con la certificación presupuestal respectiva.

Apoyo de los órganos de línea: LOGISTICA, DSI, ADM, FINANZAS y COMITÉ.

Participación Proactiva de todos los CCAA.

##### **Oportunidades**

Realizar un diagnóstico situacional.

Determinar las causas – problemas.

Plantear una Reingeniería de procesos.

Establecer los Mecanismos de control.

##### **Debilidades**

Falta de capacitación del personal involucrado en el tema de Material PAD.

Falta de la cantidad adecuada de personal.

Carencia de herramientas tecnológicas.

Procedimientos y procesos desfasados.

##### **Amenazas**

Retraso del proceso de adjudicación de Material PAD.

Desabastecimiento del centro asistencial.

Baja en los indicadores de gestión.

Paralización del centro asistencial.

## CAPITULO IV Resultados

### 4.1 Diagnóstico

#### 4.1.1 Análisis del proceso actual de adquisición de material PAD

Con lo descrito en el numeral 1.4.6 Diagnóstico al proceso de adquisición de Material PAD. Como primer punto: se realizó el acopio de toda la información, como sus antecedentes, puntos fuertes y débiles en la adquisición de material PAD, confeccionándose una lista de actividades que generan incrementos de mucho y de poco valor, así como las sugerencias referidas por los mismos trabajadores, para ello se examinó toda la información recopilada y con ayuda de la herramienta conocida como encuesta, vista en el Anexo 1, se examinó la información más resaltante para determinar las causas y posibles soluciones para la aplicación del proceso de reingeniería correspondiente.

El análisis exhaustivo al proceso actual de adquisición de material PAD, para la Red Asistencial Ica, reveló una serie de áreas de oportunidad y desafíos que han afectado significativamente la eficiencia y la efectividad de este proceso crítico.

Algunos aspectos clave identificados durante este análisis, incluyen:

- **Complejidad y Fragmentación del Proceso:** El proceso de adquisición de material PAD se caracterizó por su complejidad y su fragmentación en varias etapas y áreas, incluyendo la División de Logística y Adquisiciones, División de Soporte Informático, División de Finanzas, Comité de Adjudicación, Oficina de Administración y los Hospitales, Centros de Atención Primaria y Pools Administrativos. Esta complejidad a menudo generó falta de claridad en la responsabilidad y coordinación entre estas áreas.



- **Demora en las Actividades:** Antes de la implementación de mejoras, se identificaron demoras significativas en varias actividades del proceso. Esto resultó en tiempos de respuesta prolongados para la adquisición de material PAD, lo que impactó negativamente en la operatividad de los centros asistenciales y pools administrativos y en la atención de los pacientes asegurados.
- **Uso limitado de Herramientas Tecnológicas:** Se observó que gran parte del proceso se llevaba a cabo manualmente, lo que contribuía a la ineficiencia y la falta de precisión. La limitada adopción de herramientas tecnológicas avanzadas, también dificultó la monitorización y el control efectivo del proceso.
- **Necesidad de Reingeniería de Procesos:** La complejidad y las demoras identificadas en el proceso resaltan la necesidad de una reingeniería de procesos integral. Esto implica la revisión y optimización de las actividades actuales, la eliminación de procesos redundantes o innecesarios, y la implementación de nuevas prácticas que permitan una adquisición más ágil y eficiente de material PAD.
- **Participación de Múltiples Actores:** La participación de múltiples áreas y actores en el proceso requiere una coordinación efectiva y una comunicación fluida. La falta de coordinación adecuada puede dar lugar a retrasos, malentendidos y errores en el proceso de adquisición.
- **Reducción de Tiempos y Uso de Tecnología:** Después de la implementación de mejoras, se logró disminuir sustancialmente los lapsos de tiempo, en varias etapas del proceso. Esto se logró mediante la implementación de actividades en paralelo y la sistematización de tareas recurrentes. La introducción de herramientas tecnológicas desempeñó un papel crucial en esta reducción de tiempos.

- **Factibilidad Económica:** Se llevó a cabo un análisis financiero detallado para respaldar la viabilidad económica de la propuesta de mejora. Los resultados indican que las mejoras ofrecen beneficios significativos en eficiencia y ahorro de costos superando con creces las inversiones necesarias para su implementación.

En resumen, el análisis del proceso actual de adquisición de material PAD en la Red Asistencial Ica, subraya la necesidad imperante de una transformación integral. La adopción de tecnologías adecuadas en conjunto con la implementación de una reingeniería de procesos, se presenta como la estrategia fundamental para superar los desafíos identificados y mejorar significativamente la gestión de adquisición de material PAD en beneficio de los pacientes y la eficiencia institucional.

#### **4.1.2 Plan de Implementación de la propuesta de mejora**

##### **Objetivo de la Implementación**

El objetivo principal en la implementación de este trabajo investigativo, es plantear una propuesta de mejora que aminore los plazos de atención, en los requerimientos por compras, para la optimización de los tiempos y mejora de la eficiencia operativa, considerando los pasos siguientes:

##### **Fases de Implementación**

###### **1. Preparación**

- **Identificación de Recursos Humanos y Tecnológicos:** Se debe asignar personal clave para la implementación y garantizar la disponibilidad de la infraestructura tecnológica necesaria.

Este recurso fue considerado en el numeral 4.1.10 Costos económicos de la propuesta. Describiendo al personal clave en el Anexo 3, Anexo 4, y Anexo 5.

- Capacitación del Personal: Proporcionar capacitación adecuada al personal involucrado en los nuevos procesos y herramientas tecnológicas. Acápites tomados en cuenta, en el numeral 4.1.10 Costos económicos de la propuesta.

## 2. Rediseño de Procesos

- Reestructuración de Actividades: Implementar las mejoras propuestas en el rediseño de procesos, asegurando la coherencia con los objetivos y metas establecidos por la Red Asistencial ICA. Tipificado en el numeral 4.2.2 Secuencias de las actividades a seguir.
- Desarrollo de la Herramienta Tecnológica: Comenzar la creación de la herramienta tecnológica seleccionada para optimizar la gestión de Material PAD, como se detalla en el numeral 4.1.9 Comparativo de Evaluación de las herramientas tecnológicas.

## 3. Evaluación Económica

- Análisis Financiero: Evaluar y confirmar los resultados del análisis financiero, garantizando la viabilidad económica en la propuesta. Visto en el numeral 4.1.12 Cálculo del estado financiero de la Propuesta.

## 4. Implementación Piloto

- Prueba de la Herramienta Tecnológica: Realizar una implementación piloto de la herramienta tecnológica, para evaluar su eficacia y realizar ajustes si es necesario. La cual se ejecutó conforme a la disponibilidad de las áreas usuarias.
- Monitoreo de Procesos: Supervisar de cerca la implementación de los nuevos procesos, identificando posibles obstáculos y áreas de mejora. Tarea delegada

a la DSI de la RAICA.

## 5. Implementación Completa

- **Despliegue General:** Extender la implementación de los nuevos procesos y la herramienta tecnológica a todas las áreas involucradas en la adquisición de Material PAD. Actividad supervisada por la DSI.
- **Seguimiento Continuo:** Implementar un sistema de monitoreo constante, cuyo fin será la de analizar la efectividad del proceso implementado realizando los ajustes según sea conveniente. Actividad supervisada por la DSI.

### **Indicadores de Éxito**

1. **Reducción Sostenida de Tiempos:** Para lograr una disminución sostenida de los tiempos de atención en los requerimientos de Material PAD a niveles acordados.
2. **Eficiencia Operativa:** Medir la eficiencia operativa a través del número de solicitudes atendidas correctamente y en los tiempos previstos. Considerado en el numeral 4.2.6 Definición de indicadores de gestión, para evaluación de resultados.
3. **Aceptación del Personal:** Evaluar la aceptación y adaptación del personal a los nuevos procesos y herramientas mediante encuestas y retroalimentación. Actividad delegada a la DSI.

### **Responsabilidades**

- **Equipo de Implementación:** Supervisará y ejecutará el plan de implementación, asegurando la colaboración entre todas las áreas involucradas. Áreas inmersas en el numeral, 4.2.3 Asignación de responsables y rol, para cada actividad.

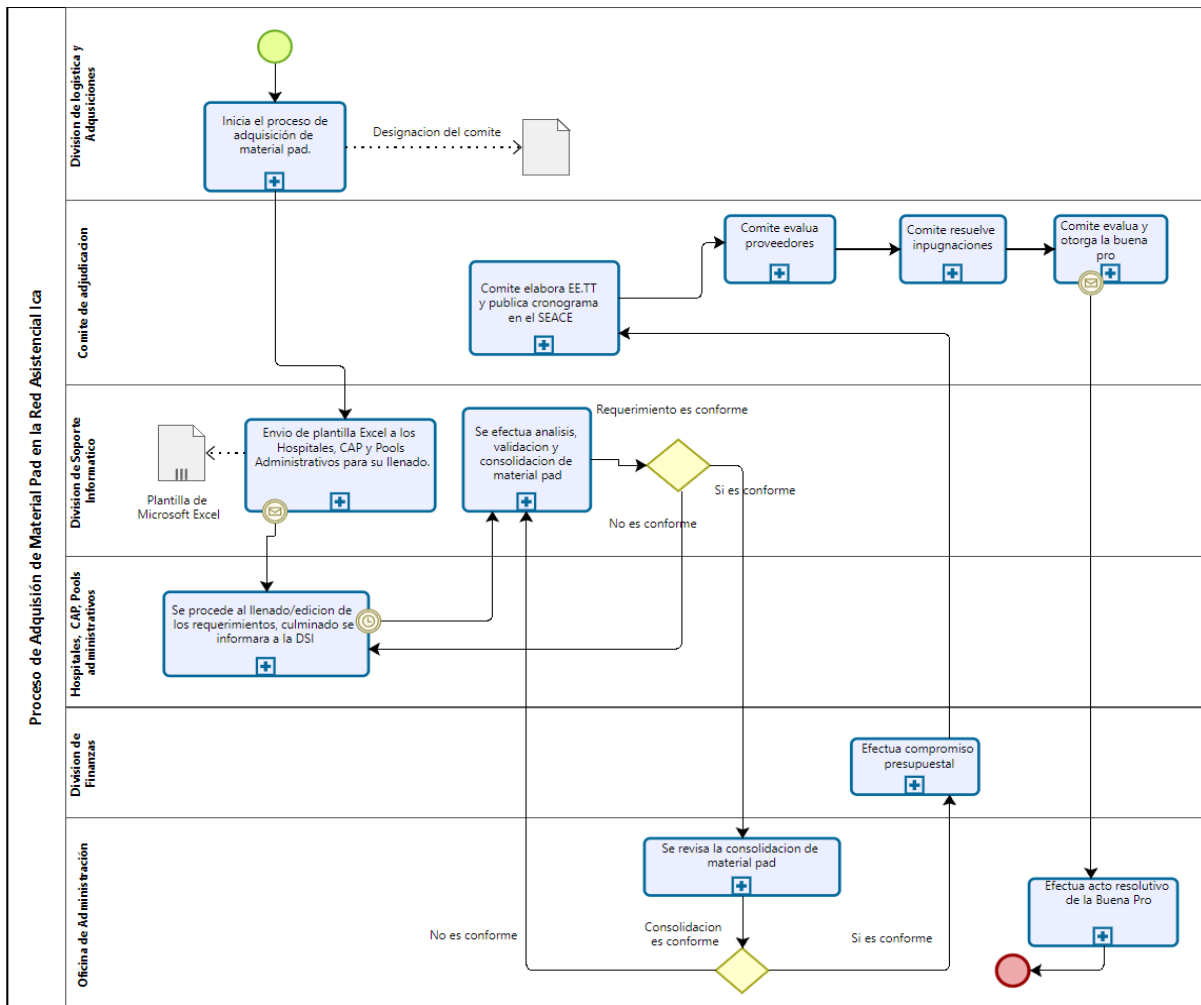
- Gerencia de la RAICA: Brindará el apoyo necesario y garantizará la asignación de recursos requeridos para la implementación exitosa.

Este plan de implementación proporciona una guía estructurada para llevar a cabo la propuesta de mejora, asegurando una transición suave hacia los nuevos procesos y tecnologías en la gestión de Material PAD en la RAICA.

### 4.1.3 Análisis del proceso, antes de Aplicar la Mejora

Figura 11 Análisis del Proceso, antes de Aplicar la Mejora

Análisis del Proceso, antes de Aplicar la Mejora



La Figura 11, permitió analizar el proceso actual de adquisición de material PAD en la RAICA, Este análisis determinó la presencia de 6 actores del proceso: la división de logística y adquisiciones, el comité de adjudicación, la división de soporte informático, los hospitales y centros de atención primaria, la oficina de finanzas y la oficina de administración. Cada una de ellas con sus respectivas actividades y tiempos.

El tiempo de demora para la atención, se calculó en 85 días laborables, computados desde el inicio del proceso hasta la declaración del postor ganador.

El propósito de agregar subactividades al análisis del proceso es descomponer aún más las actividades principales en pasos más pequeños y específicos. Esto se hizo para lograr adquirir un conocimiento más detallado de cómo se desarrolla el proceso y cuáles son los componentes o etapas que pueden estar contribuyendo significativamente a la duración total del proceso. Al desglosar las actividades en subactividades, se logró lo siguiente:

Identificación de cuellos de botella: Al conocer las subactividades individuales, es más fácil identificar en qué partes del proceso se pueden estar produciendo retrasos o cuellos de botella. Esto permitió abordar áreas específicas que pueden requerir mejoras.

Asignación de responsabilidades: La desagregación de actividades en subactividades también ayudó a asignar responsabilidades de manera más clara. Cada subactividad puede ser asignada a un actor o departamento específico, lo que mejora la claridad en cuanto a quién es responsable de qué parte del proceso.

Evaluación de eficiencia: Al tener una visión detallada de las subactividades, se logró identificar aquellas que pueden realizarse de manera más eficiente. Llevando a la

optimización del proceso en general y a una reducción de los tiempos de ejecución.

Mejora continua: La descomposición en subactividades no solo simplificó la identificación de áreas específicas que requieren mejoras, sino que también sienta las bases esenciales para ejecutar las estrategias que impulsen la mejora constante dentro de la organización.

En resumen, agregar subactividades en el análisis de procesos, es una estrategia importante para comprender mejor el proceso, señalar oportunidades de mejora y tomar acciones específicas para optimizar la eficiencia y reducir los tiempos de ejecución.

La Tabla 7, detalla el análisis por áreas, versus actividades y tiempos de demora en la atención, se logró agregar una reclasificación más por subtipo de actividad, obteniendo subactividades de mayor valor, en cuanto a la escala de tiempo de demora, expresada en días.

**Tabla 7**

*Análisis Áreas vs Actividades y Tiempos de Demora (Antes de la mejora)*

Área	N.º Act.	Nombre de la Actividad	Subtipo de actividad	Tiempo de demora (en días)
División de Logística y Adquisiciones	1	Apertura del proceso.	Operacional	1
	2	Inicia proceso MAT.PAD.	Operacional	2
	3	Designa comité.	Operacional	1
	4	Envía Plantilla Excel a DSI.	Operacional	1

Área	N.º Act.	Nombre de la Actividad	Subtipo de actividad	Tiempo de demora (en días)
División de Soporte informático	5	Remite plantilla Excel a todos los centros asistenciales y pools administrativos.	Operacional	1
	6	Comunica a los centros asistenciales y pools administrativos.	Comunicación	1
	7	Efectúa análisis, validación y consolidación MAT.PAD.	Operacional	2
	8	Si es conforme, remite consolidado a ADM.	De decisión	1
	9	No conforme, devuelve a los centros asistenciales y pools administrativos, para corrección.	De decisión	1
Hospitales, CAP y Pools Administrativos	10	Llenado/edición Req. Mat. PAD, informa DSI.	Operacional	41
	11	Si Req. No conforme, se devuelve a los centros asistenciales y pools administrativos.	De decisión	1
	12	Efectúa correcciones, remite a DSI.	Operacional	3
Oficina Administración	13	Revisa consolidado Mat. PAD.	Operacional	1
	14	Si es conforme, remite a FINANZAS.	De decisión	1
	15	No conforme, devuelve DSI para corrección.	De decisión	1
	16	Efectúa acto resolutivo, de la Buena Pro.	Operacional	1
División de Finanzas	17	Efectúa compromiso presupuestal.	Operacional	4
	18	Comunica al comité.	Comunicación	1
Comité de Adjudicación	19	Elabora TDR y publica cronograma SEACE.	Operacional	7
	20	Evalúa proveedores.	Operacional	4
	21	Resuelve impugnaciones.	Operacional	4
	22	Otorga la buena pro.	Operacional	3
	23	Comunica a ADM la buena pro.	Comunicación	2
Subtotales				85



En la Tabla 8, podemos resumir que son 3 subactividades, donde tenemos identificado la problemática, sobre todo en la subactividad operacional.

**Tabla 8**

*Resumen Agrupado por Subtipo de Actividad y Tiempo de Demora*

#	Subtipo de Actividad	Tiempo Demora (en días)
1	Operacional	76
2	Comunicación	4
3	De decisión	5
Subtotal		85

*Nota.* Donde el Subtipo de Actividad Operacional, Tiene el Mayor Tiempo de Demora.

**Tabla 9**

*Resumen Agrupado por Áreas, Tiempo de Demora y Porcentaje*

#	Nombre del Área	Tiempo de Demora (en días)	%
1	División de Logística y Adquisiciones	5	5.88
2	Comité de Adjudicación	20	23.53
3	División de Soporte Informático	5	5.88
4	Hospitales, CAP y Pools Administrativos	46	54.12
5	División de Finanzas	5	5.88
6	Oficina de Administración	4	4.71
Subtotales		85	

*Nota.* El Comité de Adjudicación, Hospitales, CAP. y Pools Administrativos; representan

las Áreas de Mayor Porcentaje con Tiempo de Demora.

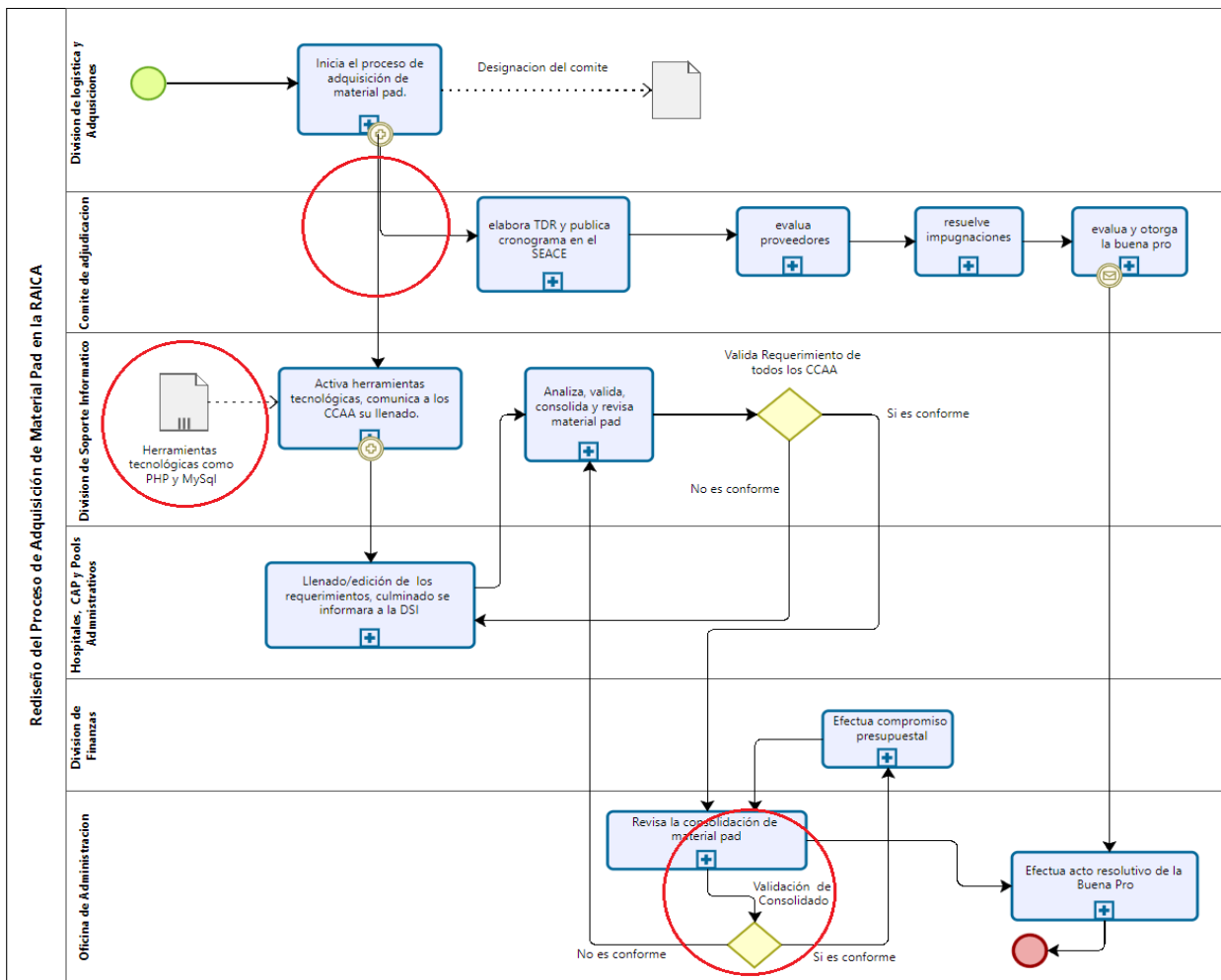
La Tabla 9, muestra las áreas con mayor porcentaje de tiempo de demora.

#### 4.1.4 Análisis del Proceso, después de Aplicar la Mejora

Una vez identificado las áreas donde se produce el problema, se planteó una propuesta de mejora, consistente en:

**Figura 12** Diagrama de Procesos, Propuesta de Mejora

Diagrama de Procesos, Propuesta de Mejora



La Figura 12, representa las mejoras sugeridas para el procedimiento adquisición de material PAD en la RAICA, indicadas en los círculos rojos, precisando que, con la ejecución de actividades en paralelo, se logró los objetivos planteados. Obteniendo

una reducción del tiempo en la atención de pedidos de material PAD, pasando de 85 a 34 días laborables.

**Tabla 10**

*Análisis Áreas vs Actividades y Tiempos de Demora (Después de la Mejora)*

Área	Nº Act.	Nombre de la Actividad	Subactividad	Tiempo demora (en días)	Observación
División de Logística y Adquisiciones	1	Apertura del proceso	Operacional	1	Se mantiene igual
	2	Inicia proceso MAT.PAD	Operacional	1	Actividad en paralelo
	3	Designa comité	Operacional	1	Actividad en paralelo
	4	Comunica al comité y a la DSI	Comunicación	1	Actividad en paralelo
División de Soporte informático	5	Activa HT, comunica a los centros asistenciales y pools administrativos su llenado	Operacional	1	Implementa mejora, Actividad en paralelo
	6	Analiza, valida, consolida MAT.PAD	Operacional	2	Se mantiene igual
	7	Conforme, remite consolidado a ADM	De decisión	1	Se mantiene igual
	8	No conforme, devuelve centros asistenciales y pools administrativos	De decisión	1	Se mantiene igual
Hospitales y CAP.	9	Llenado Req. Mat.PAD y remite a DSI	Operacional	5	reduce días, significativamente
	10	Si hay errores corrige y vuelve remitir DSI	Operacional	1	Se mantiene igual
Oficina Administración	11	Revisa consolidado Mat. PAD	Operacional	1	Se mantiene igual
	12	Conforme, remite a FINANZAS	De decisión	1	Se mantiene igual
	13	No conforme, devuelve DSI para corrección	De decisión	1	Se mantiene igual
	14	Efectúa acto resolutivo, de la Buena Pro	De decisión	1	
División de Finanzas	15	Efectúa compromiso presupuestal	Operacional	2	reduce días
	16	Comunica a ADM	Comunicación	1	Se mantiene igual
Comité de adjudicación	17	Elabora TDR y publica cronograma	Operacional	5	Cambia denominación, reduce días
	18	Evalúa proveedores	Operacional	2	reduce días
	19	Resuelve impugnaciones	Operacional	2	reduce días
	20	Evalúa y otorga la buena pro	Operacional	2	reduce días
	21	Comunica a ADM la buena pro	Comunicación	1	reduce días
Subtotales				34	

*Nota.* La Columna observación, Precisa la Mejora Realizada.

La Tabla 10, representa el análisis de las áreas vs las actividades y tiempos de demora, después de aplicar la mejora.

#### 4.1.5 Comparativo a nivel de Procesos

**Tabla 11**

*Lista Comparativa de Procesos (Antes y Después de la Mejora)*

Antes de aplicar la mejora	Después de aplicar la mejora
Actividades: 1,2,3 y 4 La División de Logística y Adquisiciones, inicia el Proceso, comunica solo a la DSI.	Actividades: 2 y 3 La División de Logística y Adquisiciones, inicia en paralelo, la Comunicación se efectúa al Comité y a la DSI.
Actividad: 5 La DSI, remite la plantilla Excel a todos los centros asistenciales y pools administrativos.	Actividad: 5 La DSI, activa las herramientas tecnológicas, conocida como PHP y MySQL, y comunica a todos centros asistenciales y pools administrativos.
Actividades: 17 y 18 La División de Finanzas, comunica solo al comité el compromiso presupuestal,	Actividades: 15 y 16 La División de Finanzas, ya no comunica al comité el compromiso presupuestal, ahora comunica a la Oficina de Administración

#### Comentarios

La Tabla 11, explica las mejoras puestas en práctica (El antes y después), aplicadas al proceso de adquisición de material PAD, en la RAICA.

#### 4.1.6 Comparativo a Nivel de Áreas, Actividades y Subactividades

**Tabla 12**

*Lista de Áreas, Actividades, Subtipos de Actividades (Antes de la Mejora)*

Área	N° Act.	Nombre de la Actividad	Subactividad	Tiempo de demora (en días)
División de Logística y Adquisiciones	1	Apertura del proceso.	Operacional	1
	2	Inicia proceso MAT.PAD.	Operacional	2
	3	Designa comité.	Operacional	1
	4	Envía Plantilla Excel a DSI.	Operacional	1
División Soporte informático	5	Remite plantilla Excel a todos los centros asistenciales y pools administrativos.	Operacional	1
	6	Comunica a los centros asistenciales y pools administrativos.	Comunicación	1
	7	efectúa análisis, validación y consolidación MAT.PAD.	Operacional	2
	8	Si es conforme, remite consolidado a ADM. No conforme, devuelve a los centros	De decisión	1
	9	asistenciales y pools administrativos para su corrección.	De decisión	1
Hospitales, CAP. y Pools Administrativos	10	Llenado/edición Req. Mat. PAD, informa DSI.	Operacional	41
	11	Si Req. No conforme, se devuelve a centros asistenciales y pools administrativos.	De decisión	1
	12	Efectúa correcciones, remite a DSI.	Operacional	3
Oficina Administración	13	Revisa consolidado Mat. PAD.	Operacional	1
	14	Si es conforme, remite a FINANZAS.	De decisión	1
	15	No conforme, devuelve DSI para corrección.	De decisión	1
	16	Efectúa acto resolutivo, de la Buena Pro.	Operacional	1
División de Finanzas	17	Efectúa compromiso presupuestal.	Operacional	4
	18	Comunica al comité.	Comunicación	1

Área	N°	Nombre de la Actividad	Subactividad	Tiempo de demora (en días)
Comité de adjudicación	19	Elabora TDR y publica cronograma SEACE.	Operacional	7
	20	Evalúa proveedores.	Operacional	4
	21	Resuelve impugnaciones.	Operacional	4
	22	Otorga la buena pro.	Operacional	3
	23	Comunica a ADM la buena pro.	Comunicación	2
Subtotales				85

### Comentarios

La Tabla 12, muestra (antes de la mejora), una lista de 6 áreas, 23 actividades y 3 subtipos de actividades, con un subtotal de 85 días laborables, para la atención de los requerimientos de material PAD, en la RAICA.

**Tabla 13***Lista de Áreas, Actividades, Subtipo de Actividades (Después de la Mejora)*

Área	N° Act.	Nombre de la Actividad	Subactividad	Tiempo de demora (en días)
División de Logística y Adquisiciones	1	Apertura del proceso.	Operacional	1
	2	Inicia proceso MAT.PAD.	Operacional	1
	3	Designa comité.	Operacional	1
	4	Comunica al comité y a la DSI.	Comunicación	1
División de Soporte informático	5	Activa HT, comunica a los centros asistenciales y pools administrativos su llenado.	Operacional	1
	6	Analiza, valida, consolida MAT.PAD.	Operacional	2
	7	Conforme, remite consolidado a ADM.	De decisión	1
	8	No conforme, devuelve a los centros asistenciales y pools administrativos.	De decisión	1
Hospitales, CAP. y Pools Administrativos	9	Llenado Req. Mat.PAD y remite a DSI.	Operacional	5
	10	Si hay errores corrige y vuelve remitir DSI.	Operacional	1
Oficina Administración	11	Revisa consolidado Mat. PAD.	Operacional	1
	12	Conforme, remite a FINANZAS.	De decisión	1
	13	No conforme, devuelve DSI para corrección.	De decisión	1
	14	Efectúa acto resolutivo, de la Buena Pro.	De decisión	1
División de Finanzas	15	Efectúa compromiso presupuestal	Operacional	2
	16	Comunica a ADM.	Comunicación	1
Comité de adjudicación	17	Elabora TDR y publica cronograma.	Operacional	5
	18	Evalúa proveedores.	Operacional	2
	19	Resuelve impugnaciones.	Operacional	2
	20	Evalúa y otorga la buena pro.	Operacional	2
	21	Comunica a ADM la buena pro.	Comunicación	1
Subtotales				34

## Comentarios

La Tabla 13, muestra una disminución de las actividades (después de la mejora), de 23 a 21 actividades en comparación con la Tabla 12. Incidiendo en la escala de tiempos, para la atención de requerimientos de material PAD, en la RAICA.

### 4.1.7 Comparativo por Subtipo de Actividad

Tabla 14

*Comparativo, por Subtipo de actividad (Antes y Después de la Mejora)*

Antes de la mejora		Después de la mejora	
Subtipo de Actividad	Tiempo de demora (en días)	Subtipo de Actividad	Tiempo de demora (en días)
Operacional	76	Operacional	26
Comunicación	4	Comunicación	3
De decisión	5	De Decisión	5
Subtotales	85		34

## Comentarios

En la Tabla 14, se visualiza una disminución del tiempo de demora, por el subtipo de actividad “Operacional”, de 76 a 26 días y de “Comunicación” de 4 a 3 días (antes y después de la mejora). Aminorando favorablemente la escala de tiempo para la atención de los requerimientos de material PAD, en la RAICA.



#### 4.1.8 Comparativo a Nivel de Medición de los Tiempos

**Tabla 15**

*Comparativo por áreas (Antes y Después de la Mejora)*

#	Nombre del Área	Antes de la mejora Tiempo de demora	Después de la mejora Tiempo de demora
1	División de logística y Adquisiciones	5	4
2	Comité de adjudicación	20	12
3	División de Soporte Informático	6	5
4	Hospitales, CAP. y Pools Administrativos	45	6
5	División de Finanzas	5	3
6	Oficina de Administración	4	4
Total		85	34

*Nota.* Los # 2, 3, y 4 son las áreas que tienen los tiempos de demora más elevados.

#### **Comentarios**

En la Tabla 15, se observa una clara disminución de los tiempos de demora de 85 a 34 días laborales. Siendo las áreas, como: Comité de adjudicación (designado por logística), Hospitales, Centros de Atención Primaria, Pools Administrativos y la División de Soporte informático; las áreas con mayor carga de trabajo. La reducción en el tiempo de demora, para la atención de los requerimientos, denota que este trabajo de investigación se alinea con los objetivos.

#### **4.1.9 Comparativo de evaluación de las herramientas tecnológicas**

Afirmando que la evaluación de la tecnología es una actividad analítica, que implica evaluar la información, el conocimiento y los resultados obtenidos, la elección de una tecnología o herramienta informática comienza por realizarse las siguientes preguntas:

¿Qué acción debe llevarse a cabo?

¿Qué herramientas pueden facilitar esta acción?

¿Cuál de estas herramientas, considera más idónea para satisfacer las necesidades específicas?

Con lo enunciado anteriormente, se calificaron 3 herramientas tecnológicas: el Microsoft Excel, El Visual FoxPro 9, y el PHP/MySQL, cuyos resultados, según los criterios de evaluación, se detallan en la Tabla 16: Cuadro de evaluación de las herramientas tecnológicas.

**Tabla 16**

*Cuadro de Evaluación de las Herramientas Tecnológicas*

Pasos	Descripción de los criterios	Puntaje de cada Pregunta	Microsoft Excel	Visual FoxPro 9	Php MySQL
1. Determinar los requerimientos	Que permita albergar la información en bases de datos y su acceso sea manejado por roles de usuario.	8	5	8	8
	Que sea interactivo, de fácil manejo y administración, genere reportes y copias de seguridad.	9	9	9	9
	Que permita la automatización de gran parte del proceso de Material PAD, desde la generación de requerimientos hasta la recepción de productos.	11	5	11	11
	Que permita llevar un control en tiempo real de los consumibles y la cantidad de impresoras, por cada centro asistencial.	10	8	10	10
	Que permita centralizar toda la información en un sistema único, accesible por todos los centros asistenciales.	10	5	8	10
	Que permita a los usuarios internos, verificar el estado de sus solicitudes en tiempo real.	10	5	7	10
2. Identificar las herramientas	Que su diseño permita, una rápida consolidación de la información.	6	6	6	6
	Que la herramienta tecnológica, sea de código abierto.	6	0	0	6
	Que la herramienta tecnológica, no represente gastos por licenciamiento.	6	0	0	6
3. Criterios de selección	Rapidez.	6	3	6	6
	Confiabilidad.	6	3	6	6
	Seguridad.	6	3	6	6
	Escalabilidad.	6	3	6	6
4. Evaluación de la herramienta	Cálculo de los puntajes	100	55	83	100
5. Listado de características	Herramienta tecnológica, cumple con todas las características requeridas		NO	NO	SI
6. Puntuación	Calificación 1/100 puntos				
7. Clasificación de las herramientas	Puntaje más alto				X
8. Selección	La herramienta más adecuada es PHP/MySQL				

#### 4.1.10 Costos Económicos de la Propuesta

En la Tabla 17, se presentan los costos económicos de la propuesta planteada.

**Tabla 17**

*Costos de la Propuesta Planteada*

Categoría	#	Descripción del proceso	Cantidad	Costo unitario	Costo semestral	Observación
Propuesta de Mejora	1	Plan de Mejora – jefe de Proyecto	1	8,000.00	48,000.00	Supervisado por la DSI.
	2	Capacitación al Personal involucrado en Material PAD	1	1,500.00	9,000.00	Hasta 20 personas.
	3	Contratación de Recursos Humanos – Analista Compras	1	4,500.00	27,000.00	Supervisado por RR.HH.
	4	Contratación de Desarrollador Web	1	6,000.00	36,000.00	Supervisado por RR.HH.
Materiales y equipos	5	Servidor de Datos	1	15,000.00	15,000.00	Supervisado por la DSI
	6	Costo de Licencias Informáticas para uso del Software	1	0	0	No requerido
Subtotales				35,000.00	135,000.00	

*Nota.* Donde: #2 La capacitación considera al personal de Hospitales, CAP y Pools Administrativos, hasta llenar el cupo de 20 personas.

#3 Sé determinó la contratación de 1 personal logístico.

#4 Sé estableció la contratación de 1 personal informático con experiencia en desarrollo web.

### **Categoría: Propuesta de Mejora**

**Para el ítem 1: Plan de Mejora:** Supervisado por la DSI.

**Para el ítem 2: Plan de Capacitación:** Hospitales, CAP, Pools Administrativos, otros.

- Temas de capacitación, tenemos: Planificación, presupuesto y calidad de las contrataciones, Gestión de Contrataciones (Obras/Bienes/Servicios), Procedimiento administrativo (Sancionador/Arbitraje/Controversias), Monitoreo y Control de las contrataciones, Manejo de la nueva herramienta tecnológica.
- A cargo de la División de Logística y Adquisiciones.

**Para la contratación del personal:** los perfiles clave de los puestos, se describen en el Anexo 3, Anexo 4 y Anexo 5.

### **Categoría: Materiales y equipo.**

Servidor de datos: Supervisado por la DSI

Costo de las licencias de las herramientas tecnológicas: No requerido.

Modalidad del curso: fuera de la jornada de trabajo.

#### **4.1.11 Beneficios brutos, obtenidos de la propuesta planteada**

**Tabla 18**

*Indicador del Tiempo de Atención en los Requerimientos de Compra*

Indicador			Ahorro		Observación
	Antes	Después	Ahorro en días	Económico S/.	
Tiempo de atención para los requerimientos de compra (en días)	85	34	51	207,342.00	En el tiempo ahorrado la RAICA, realizo más procesos de adjudicación de otros rubros.

En la Tabla 18, se aprecia (el antes y después) del indicador del tiempo de atención, para los requerimientos de compra, denotando un ahorro de 51 días y otro económico de 207,342.00 nuevos soles. Donde se pudo ejecutar diversos procesos de compras, cuyo detalle se describe de la siguiente forma en Tabla19:

**Tabla 19**

*Lista Valorizada de Procesos, Ahorrados por la RAICA*

Descripción del proceso	Importe
Procesos de menor cuantía - bienes	45,000.00
Procesos de menor cuantía – servicios	52,000.00
Procesos de menor cuantía - obras	70,000.00
Subasta inversa	9,988.00
Catalogo electrónico	5,750
compras directas	26,604.00
Subtotales	207,342.00

#### **4.1.12 Cálculo del estado financiero de la Propuesta**

El cálculo financiero de la propuesta, es por un periodo de 6 meses, con una tasa de 5,64%; referido por los Bancos y financieras en Perú.

**Figura 13** Tasa de interés del Sistema Financiero del Perú

Tasa de interés del Sistema Financiero del Perú



TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO

Ingrese fecha: 04/01/2022 (dd/mm/aaaa) [Consultar](#) [Exportar](#)

Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 04/01/2022

Moneda Nacional		Moneda Extranjera													
Tasa Anual (%)	BBVA	Comercio	Crédito	Pichincha	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco	GNB	Falabella	Santander	ICBC	Bank of China	Promedio
Corporativos	2.79	5.50	2.85	6.03	4.09	3.59	-	4.21	-	2.65	-	5.47	4.56	-	3.23
Descuentos	4.01	5.50	3.54	5.11	4.26	4.07	-	3.94	-	-	-	5.52	-	-	4.32
Préstamos hasta 30 días	2.81	-	2.61	-	3.00	2.48	-	-	-	2.65	-	-	-	-	2.58
Préstamos de 31 a 90 días	3.12	-	3.06	3.73	3.64	6.09	-	5.04	-	-	-	4.91	4.25	-	4.04
Préstamos de 91 a 180 días	3.07	-	3.37	5.26	4.21	3.31	-	3.64	-	-	-	5.68	4.99	-	3.47
Préstamos de 181 a 360 días	-	-	2.66	6.41	4.95	4.06	-	2.05	-	-	-	5.67	-	-	3.20
Préstamos a más de 360 días	2.27	-	2.68	8.25	-	2.67	-	4.88	-	-	-	4.88	-	-	2.72
Grandes Empresas	6.31	9.90	5.07	6.09	6.07	5.88	3.75	5.70	-	4.61	-	6.71	5.47	-	5.68
Descuentos	8.50	8.00	5.57	5.73	5.86	4.93	-	5.86	-	8.00	-	6.39	-	-	6.29
Préstamos hasta 30 días	5.56	12.00	5.11	-	4.91	5.76	-	5.79	-	4.43	-	7.71	-	-	5.53
Préstamos de 31 a 90 días	5.30	10.00	5.27	5.00	6.78	6.28	4.90	5.34	-	-	-	6.19	5.47	-	5.83
Préstamos de 91 a 180 días	5.64	7.80	4.63	6.44	7.10	4.62	-	5.05	-	4.56	-	5.97	-	-	5.17
Préstamos de 181 a 360 días	4.92	-	4.76	9.60	7.16	5.98	3.45	6.79	-	-	-	9.82	-	-	4.57
Préstamos a más de 360 días	6.31	-	5.17	8.20	5.15	5.59	-	5.97	-	-	-	8.79	-	-	5.73
Medianas Empresas	9.94	8.92	9.20	7.68	8.42	8.53	4.11	7.56	14.53	6.80	-	6.33	-	-	8.76
Descuentos	8.72	9.11	9.16	8.41	7.94	7.50	-	7.00	-	-	-	7.80	-	-	8.33
Préstamos hasta 30 días	11.58	9.00	6.10	7.58	8.21	7.70	-	4.45	-	9.00	-	-	-	-	6.82
Préstamos de 31 a 90 días	10.72	8.90	8.53	6.33	9.07	7.09	4.74	7.63	21.99	7.42	-	6.16	-	-	8.11
Préstamos de 91 a 180 días	8.77	8.67	6.91	7.18	8.80	7.11	-	6.54	19.03	-	-	6.91	-	-	7.65
Préstamos de 181 a 360 días	10.21	9.00	8.15	7.75	8.00	6.20	3.87	18.16	16.05	-	-	5.02	-	-	6.76
Préstamos a más de 360 días	10.62	8.98	11.18	10.20	7.51	10.95	-	10.95	13.75	6.25	-	8.07	-	-	10.61

Nota. La Figura 13, representa todas las tasas de interés específicas por la SBS del Perú.

Tomada desde (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2023).

La Figura 13, explica la tasa porcentual empleada, tomándose como inversión inicial la suma de 135,000.00 soles (costo total del proyecto), a una tasa de 5.64% TEA; con un flujo de caja de 28,000 soles, (costo solventado por la institución).

**Tabla 20***Cálculo del Estado Financiero de la Propuesta de Mejora.*

Periodos (en meses)	Flujos de Caja	Flujos Actualizados
0	-135,000.00	
1	28,000.00	26,505.11
2	28,000.00	25,090.03
3	28,000.00	23,750.51
4	28,000.00	22,482.49
5	28,000.00	21,282.18
6	28,000.00	20,145.95
		139,256.27
VAN	S/ 4,256.27	Tenemos: VAN > 0, Proyecto Factible
TIR	7%	Tenemos: TIR >TD, Proyecto Rentable

La Tabla 20, muestra el cálculo del estado financiero de la propuesta de mejora, donde se aprecia que los resultados del VAN y la TIR son favorables.

#### **4.1.13 Plan de Comunicación de Resultados**

**Objetivo de la Comunicación:** Informar de manera clara y efectiva a las partes interesadas, sobre los resultados positivos obtenidos, a través de la mejora implementada en el proceso de adquisición de material PAD.



## **Partes Interesadas:**

1. Equipo de Proyecto: (Personal Clave):
  - Detalles completos sobre los logros y mejoras específicas.
  - Explicación detallada de los ahorros de tiempo y recursos.
  - Presentación de los resultados financieros y la viabilidad económica.
2. Responsables de Área:(Gerencia, DSI, Hospitales, Centros de Atención Primaria y Pools Administrativos)
  - Resumen ejecutivo destacando los beneficios clave.
  - Impacto específico en cada área y cómo contribuye a los objetivos organizacionales.
3. Empleados Involucrados en el Proceso: (DSI, Hospitales, Centros de Atención Primaria y Pools Administrativos)
  - Sesiones de capacitación y talleres para comprender las mejoras implementadas.
  - Resultado de cómo las mejoras afectarán positivamente su trabajo diario.
4. Clientes Externos o Usuarios Finales (Todo el personal, involucrado en el procedimiento PAD):
  - Comunicado de cómo las mejoras impactarán positivamente en la calidad del servicio.
  - Información sobre cambios que puedan afectar la interacción con la institución.

## **Estrategias de Comunicación:**

### 1. Informe Escrito:

- Documento detallado que incluya resultados cuantitativos, análisis comparativos y observaciones clave.
- Resumen ejecutivo para aquellos que prefieren información concisa.

### 2. Presentación Visual:

- Gráficos y visualizaciones para resaltar los cambios antes y después de la mejora.
- Infografías que comuniquen de manera clara los ahorros de tiempo y recursos.

### 3. Sesiones de Capacitación:

- Talleres específicos para los empleados involucrados en el proceso.
- Sesiones de preguntas y respuestas para abordar inquietudes y asegurar la comprensión.

### 4. Reuniones de Retroalimentación:

- Sesiones interactivas para recibir comentarios de las partes interesadas.
- Ajustes en la comunicación según las preguntas y preocupaciones planteadas.

## **Calendario de Comunicación:**

### 1. Informe Escrito y Resumen Ejecutivo:

- Distribución a todo el equipo de proyecto y responsables de área: [A cargo de la DSI].
- Publicación en la plataforma interna de la organización: [A cargo de la DSI].

### 2. Presentación Visual y Sesiones de Capacitación:

- Talleres para empleados involucrados: [A cargo de RR.HH.].

- Sesión de presentación para líderes y directiva: [A cargo de la DSI].
3. Reuniones de Retroalimentación:
- Sesiones programadas para recopilar comentarios: [RR. HH y DSI], según lo detallado en Anexo 6.
4. Actualización Continua:
- Publicación de actualizaciones periódicas en la intranet y otras plataformas internas: Mensual.

Mediante este plan se proporciona una estructura correcta, para comunicar de manera efectiva los resultados del proyecto a diversas audiencias. Preservando un enfoque abierto para abordar cualquier duda o consulta.

#### **4.2 Diseño de la mejora**

El diseño de mejora, también conocido como plan de mejora, es un conjunto de acciones que una organización toma para mejorar su rendimiento. En nuestro caso, las acciones del plan, deben tener como objetivo mejorar el procedimiento de adquisición de materiales PAD para la RAICA y reducir los tiempos de atención en los requerimientos. Todas las mejoras propuestas se centran en mejorar las habilidades del proceso de selección. Llevando a cabo acciones de mejora de manera planificada, evitando la improvisación y el azar. Para lo cual es esencial planificar, implementar y evaluar sus efectos.

En esta investigación, la aplicación del diseño de la mejora al proceso actual adquisición de material PAD, obedeció a la ejecución secuencial de las siguientes tareas:

#### 4.2.1 Desarrollo de los objetivos.

Conforme con este ítem, los objetivos se establecieron en el numeral 1.3 Objetivos de la investigación, tanto a nivel general como específico, siendo abordados de la siguiente forma:

##### a) Diagnóstico Situacional:

La adquisición de material PAD en la Red Asistencial Ica, durante los años del 2019 al 2022, tuvo un promedio 51 procesos presentados, equivalente al 58.07% del nivel de ejecución, tal como se representa en la Tabla 21.

**Tabla 21**

*Procesos de Adquisición de Material PAD, Presentados y Ejecutados.*

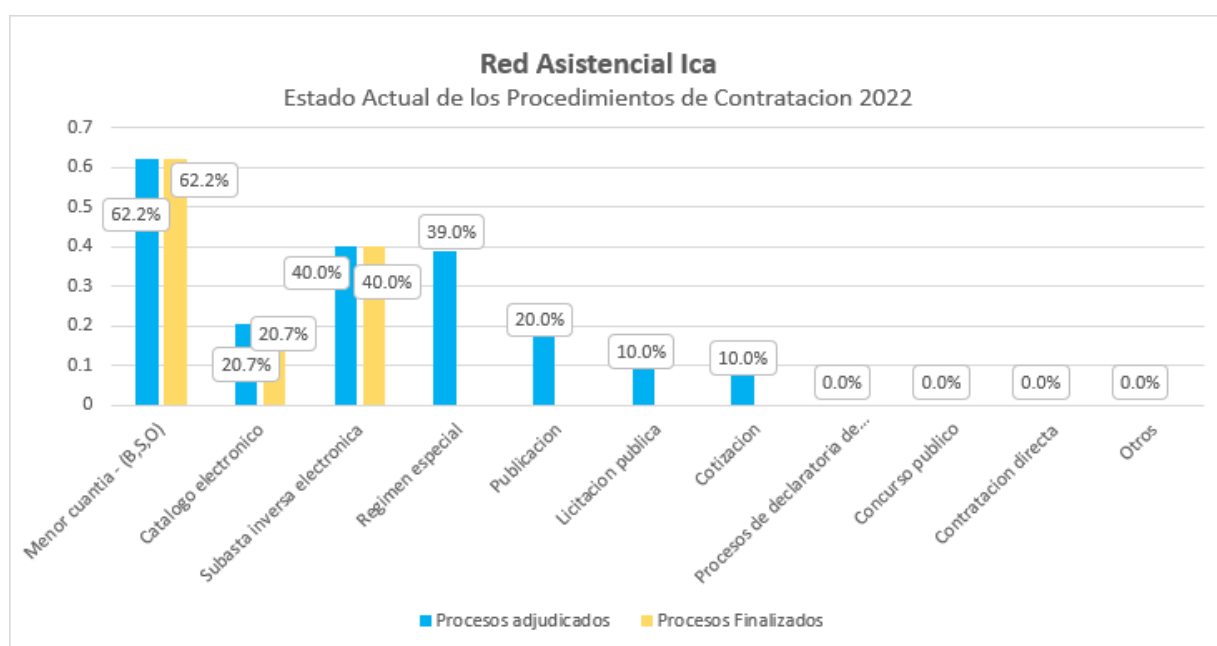
Año	Procesos de Mat. PAD Presentados	Procesos de Mat. PAD Ejecutados	Procesos de Mat. PAD No Ejecutados	% Ejecución	Observación
2019	68	68	0	100.00	
2020	34	10	24	29.41	Pandemia año1
2021	30	12	18	40.00	Pandemia año2
2022	70	44	26	62.86	
Promedio	51	34	17	58.07	

El diagnóstico reveló que durante la época de pandemia en los años 2020 y 2021 no se ejecutaron 42 procesos de material PAD, obteniendo un porcentaje de ejecución relativamente bajo en comparación con otros años, debido a las consecuencias del Covid-19 en nuestro país.

Asimismo, los procesos de contratación en general usados en la Red Asistencial Ica, durante el año 2022 fueron:

**Figura 14** *Procesos de Contratación General, Ejecutados en el año 2022*

*Procesos de Contratación General, Ejecutados en el año 2022*



Siendo las menores cuantías (bienes, servicios y obras), subastas inversas y catalogo electrónico las que obtuvieron el mayor porcentaje de ejecución. Por otro lado, en el documento memoria del año 2022, la Red Asistencial Ica admitió la necesidad de implementar nuevas herramientas tecnológicas que permitan desarrollar innovaciones tecnológicas para lograr una mejor atención y reducción de los tiempos en los procesos de adjudicación de material PAD. Conservando aspectos cruciales, como las regulaciones de control, la salud y la seguridad en el trabajo, dentro de los plazos establecidos.

- Se realizó un análisis del problema y mediante el diagrama de Pareto, se logró diagramar las causas o problemas, del proceso:

**Tabla 22**

*Diagrama de Pareto, Análisis de Resultados, Proceso Adquisición de Material PAD*

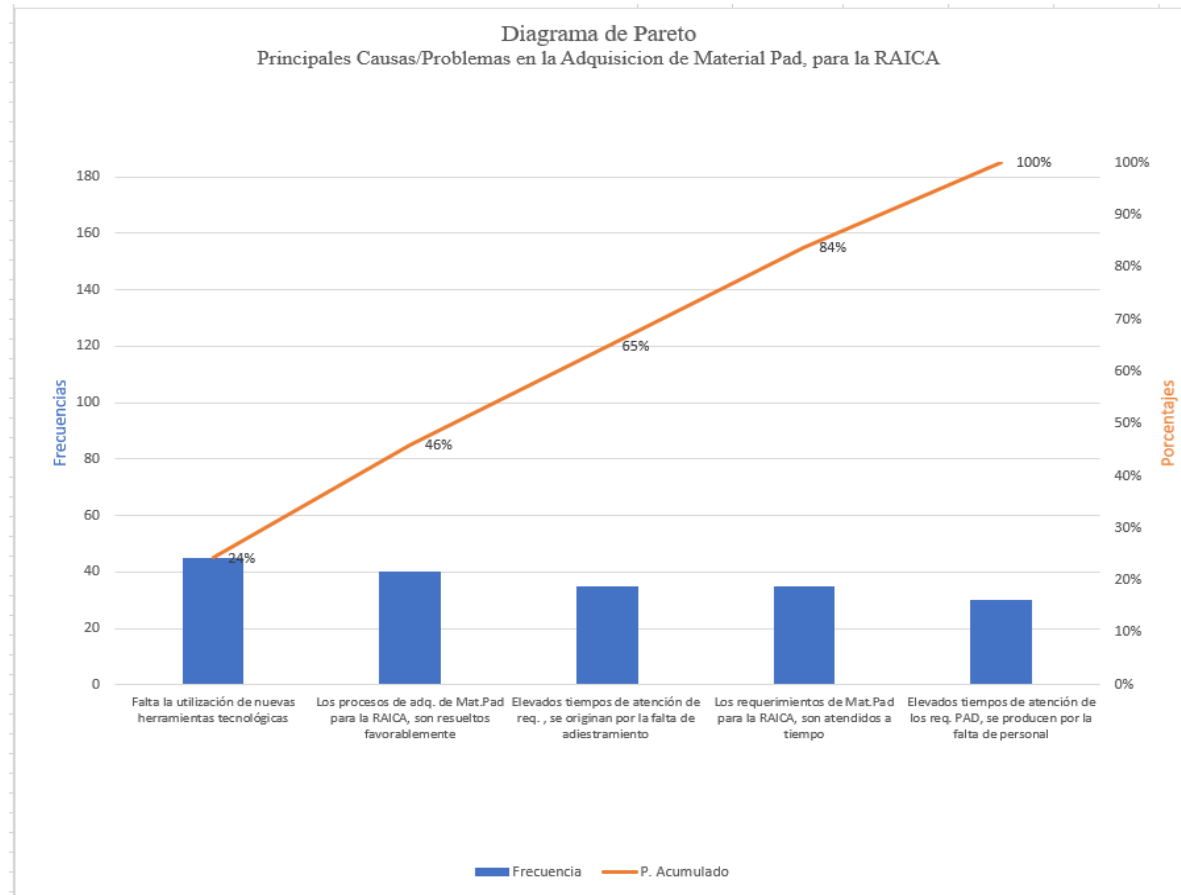
	Causas o Problemas	Frecuencia	% acumulado
1.	Falta la Utilización de Nuevas Herramientas Tecnológicas	45	24
2.	Los Procesos de Adquisición de Material PAD para la RAICA, son resueltos favorablemente.	40	46
3.	Los Tiempos Elevados para la Atención de los Requerimientos, se Generan por la Falta de Adiestramiento.	35	65
4.	Los Requerimientos de Material PAD para la RAICA, son Atendidos a Tiempo.	35	84
5.	Los Tiempos Elevados para la atención de los Requerimientos., se Generan por la Falta de Personal.	30	100
Total		185	

La Tabla 22, muestra un análisis de las causas y problemas que afectaron al proceso PAD, se usó el diagrama de Pareto, para el análisis y representación de datos, obtenidos del Anexo 2.

La Figura 15, muestra visualmente, el diagrama de Pareto elaborado.

**Figura 15** Análisis del Proceso de Adquisición de Material PAD, Diagrama de Pareto

Análisis del Proceso de Adquisición de Material PAD, Diagrama de Pareto



## b) Análisis de los lapsos de tiempo en el Proceso de Material PAD

Se efectuó un análisis de tiempo, donde se determinó la demora en los lapsos de tiempo de atención y las sobrecargas de algunas tareas en la optimización del procedimiento PAD. Donde se identificó las principales actividades y subactividades al procedimiento de selección. Lo que anteriormente se clasificó en 23 actividades se redujo a 21 actividades, según Tabla 23:

**Tabla 23***Lista de Actividades Reformuladas*

Área	Nº Act.	Nombre de la actividad
	1	Apertura del proceso.
División de Logística y Adquisiciones	2	Inicia proceso MAT.PAD.
	3	Designa comité.
	4	Comunica al comité y a la DSI.
División de. Soporte informático	5	Activa HT, comunica a los centros asistenciales y pools administrativos su llenado.
	6	Analiza, valida, consolida MAT.PAD.
	7	Conforme, remite consolidado a ADM.
	8	No conforme, devuelve a los centros asistenciales y pools administrativos.
Hospitales, CAP. y Pools Administrativos	9	Llenado Req. Mat.PAD y remite a DSI.
	10	Si hay errores corrige y vuelve remitir DSI.
Oficina de Administración	11	Revisa consolidado Mat. PAD.
	12	Conforme, remite a FINANZAS.
	13	No conforme, devuelve DSI para corrección.
	14	Efectúa acto resolutivo, de la Buena Pro.
División de Finanzas	15	Efectúa compromiso presupuestal.
	16	Comunica a ADM.
Comité de adjudicación	17	Elabora TDR y publica cronograma.
	18	Evalúa proveedores.
	19	Resuelve impugnaciones.
	20	Evalúa y otorga la buena pro.
	21	Comunica a ADM la buena pro.

Con la ayuda de la Tabla 23, que contiene la lista de áreas y actividades reformuladas se logró realizar una calendarización de los tiempos de demora en cada actividad, lo que antes tardaba 85 días se redujo a 34 días laborables, conforme se describe en la Tabla 24.



**Tabla 24***Cronograma del Proyecto reformulado – Diagrama de Gantt*

Áreas	Ord.	Actividades	Tiempo de demora (en días)	Enero				Febrero			
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	
División de Logística y Adquisiciones 1-4	1	Apertura del proceso.	1	X							
	2	Inicia proceso MAT.PAD.	1	X							
	3	Designa comité.	1	X							
	4	Comunica al comité y a la DSI.	1	X							
	5	Activa HT, comunica a los centros asistenciales y pools administrativos, su llenado.	1	X							
División de Soporte informático 5-8	6	Analiza, valida, consolida MAT.PAD.	2		X						
	7	Conforme, remite consolidado a ADM.	1		X						
	8	No conforme, devuelve centros asistenciales y pools administrativos.	1		X						
Hospitales, CAP. y Pools Administrativos 9-10	9	Llenado Requerimiento de Material PAD y remite a DSI.	5				X				
	10	Si hay errores corrige y remite a DSI.	1					X			

Áreas	Ord.	Actividades	Tiempo de demora (en días)	Enero				Febrero		
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
Oficina Administración 11-14	11	Revisa consolidado Mat. PAD.	1				X			
	12	Conforme, remite a FINANZAS.	1				X			
	13	No conforme., devuelve DSI para corrección.	1				X			
	14	Efectúa acto resolutivo, de la Buena Pro.	1					X		
División de Finanzas 15-16	15	Efectúa compromiso presupuestal.	2						X	X
	16	Comunica a ADM.	1							X
	17	Elabora TDR y publica cronograma.	5						X	
Comité de Adjudicación 17-21	18	Evalúa proveedores.	2						X	
	19	Resuelve impugnaciones.	2						X	
	20	Evalúa y otorga la buena pro.	2							X
	21	Comunica a ADM la buena pro.	1							X
Totales			34							

Nota. El proyecto reformulado, esta expresado en semanas.

El proyecto reformulado tiene una duración de 34 días laborables, iniciando el lun 01/01/2023 y culminando el vie 17/02/2023

#### 4.2.2 Secuencia de las actividades a seguir.

La secuencia de las actividades a seguir, según Tabla 25 es:

**Tabla 25**

*Lista de Actividades a Seguir (Después de la Mejora)*

Área	Nº Act.	Nombre de la Actividad	Tiempo de demora (en días)
División de Logística y Adquisiciones	1	Apertura del proceso.	1
	2	Inicia proceso MAT.PAD.	1
	3	Designa comité.	1
	4	Comunica al comité y a la DSI.	1
División de. Soporte informático	5	Activa HT, comunica a los centros asistenciales y pools administrativos su llenado.	1
	6	Analiza, valida, consolida MAT.PAD.	2
	7	Conforme, remite consolidado a ADM.	1
Hospitales, CAP. y Pools Administrativos	8	No conforme, devuelve a los centros asistenciales y pools administrativos.	1
	9	Llenado Req. Mat.PAD y remite a DSI.	5
Oficina Administración	10	Si hay errores corrige y vuelve remitir DSI.	1
	11	Revisa consolidado Mat. PAD.	1
	12	Conforme, remite a FINANZAS.	1
	13	No conforme, devuelve DSI para corrección.	1
División de Finanzas	14	Efectúa acto resolutivo, de la Buena Pro.	1
	15	Efectúa compromiso presupuestal.	2
Comité de adjudicación	16	Comunica a ADM.	1
	17	Elabora TDR y publica cronograma.	5
	18	Evalúa proveedores.	2
	19	Resuelve impugnaciones.	2
	20	Evalúa y otorga la buena pro.	2
	21	Comunica a ADM la buena pro.	1
Subtotales			34

### 4.2.3 Asignación de responsables y rol para cada actividad.

Se refiere a la responsabilidad que cada jefe de cada área asumirá, para llevar a cabo las tareas o actividades, según la Tabla 26. Nótese que el área que lidera esta selección, es la oficina de administración, por ser el área de mayor jerarquía dentro de la RAICA.

**Tabla 26**

*Lista de Asignación de responsables por Cada Actividad (Después de la Mejora)*

Área	Orden	Nombre de la actividad	Jefe(s) responsable(s)	Rol asignado
División de Logística. y Adquisiciones	1	Apertura del proceso.	Jefe de Logística	A
	2	Inicia proceso MAT.PAD.	(Ejecutivo 6)	A
	3	Designa comité.		A
	4	Comunica al comité y a la DSI.		M
División de Soporte informático	5	Activa HT, comunica a los centros asistenciales y pools administrativos su llenado.	Jefe de DSI	A
	6	Analiza, valida, consolida MAT.PAD.	(Ejecutivo 6)	L
	7	Conforme, remite consolidado a ADM.		A
	8	No conforme, devuelve a los centros asistenciales y pools administrativos.		A
Hospitales, CAP. y Pools Administrativos	9	Llenado Req. Mat.PAD y remite a DSI.	Jefe de OCP	C
	10	Si hay errores corrige y vuelve remitir DSI.	(Ejecutivo 5)	C

Área	Orden	Nombre de la actividad	Jefe(s) responsable(s)	Rol asignado
Oficina de Administración	11	Revisa consolidado Mat. PAD.	Jefe Oficina ADM	A,Z
	12	Conforme, remite a FINANZAS.	(Ejecutivo 4)	A,Z
	13	No conforme, devuelve DSI para corrección.		A,Z
	14	Efectúa acto resolutivo, de la Buena Pro.		M
División de Finanzas	15	Efectúa compromiso presupuestal.	Jefe de Finanzas	A
	16	Comunica a ADM.	(Ejecutivo 6)	A
Comité de adjudicación	17	Elabora TDR y publica cronograma.	Presidente Comité	A,Z
	18	Evalúa proveedores.	(Ad Honorem)	A,Z
	19	Resuelve impugnaciones.		A,Z
	20	Evalúa y otorga la buena Pro.		A,Z
	21	Comunica a ADM la buena Pro.		A,Z

*Nota.* Donde: A= administrador, C= Ingresa/elimina/edita, M= Monitorear, L= Consolidar/reportes  
y Z= Evalúa/supervisa.

#### 4.2.4 Cronograma del Proyecto Reformulado (Después de la mejora)

Cronograma que Inicia el Lun 02/01/2023 y culmina Vie 17/02/2023, con una duración de 34 días laborables.

**Tabla 27**

*Cronograma Reformulado, por Actividad (Después de la Mejora)*

Áreas	Ord.	Actividades	Subactividad	Tempo de demora (en días)	Enero				Febrero			
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	
División de Logística y Adquisiciones	1	Apertura del proceso.	Operacional	1	X							
1-4	2	Inicia proceso MAT.PAD.	Operacional	1	X							
	3	Designa comité.	Operacional	1	X							
	4	Comunica al comité y a la DSI.	Comunicación	1	X							
	5	Activa HT, comunica a los centros asistenciales y pools administrativos su llenado.	Operacional	1	X							
División de Soporte informático	6	Analiza, valida, consolida MAT.PAD.	Operacional	2		X						
	7	Conforme, remite consolidado a ADM.	De decisión	1		X						
	8	No conforme, devuelve a los centros asistenciales y pools administrativos.	De decisión	1		X						
Hospitales, CAP. y Pools	9	Llenado Requerimiento de Material PAD y remite a DSI.	Operacional	5			X					
Administrativos	10	Si hay errores corrige y remite a DSI.	Operacional	1					X			
9-10												

Áreas	Ord.	Actividades	Subactividad	Tempo de demora (en días)	Enero				Febrero		
					S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3
Oficina Administración 11-14	11	Revisa consolidado Mat. PAD.	Operacional	1				X			
	12	Conforme, remite a FINANZAS.	De decisión	1				X			
	13	No conforme, devuelve DSI para corrección.	De decisión	1				X			
	14	Efectúa acto resolutivo, de la Buena Pro.	De decisión	1				X			
División de Finanzas 15-16	15	Efectúa compromiso presupuestal.	Operacional	2					X		
	16	Comunica a ADM.	Comunicación	1					X		
	17	Elabora TDR y publica cronograma.	Operacional	5						X	
Comité de Adjudicación 17-21	18	Evalúa proveedores.	Operacional	2						X	
	19	Resuelve impugnaciones.	Operacional	2						X	
	20	Evalúa y otorga la buena pro.	Operacional	2							X
	21	Comunica a ADM la buena pro.	Comunicación	1							X
Totales				34							

*Nota.* El Cronograma Reformulado, se encuentra expresado en semanas.

#### 4.2.5 Presupuesto para la realización de la mejora.

La Tabla 28, muestra el resumen económico, de la mejora.

**Tabla 28**

*Resumen Económico de la Mejora*

	Descripción	Inversión
PROPUESTA DE MEJORA	Plan de Mejora	12,000.00
	Plan de estudios o capacitación	9,000.00
	Contratación del personal (Logístico y Desarrollador Web)	63,000.00
	Materiales y Equipos (Servidor de Datos)	15,000.00
Total		99,000.00

*Nota.* El Resumen Económico, esta expresado en miles de nuevos soles.

#### 4.2.6 Definición de indicadores de gestión, para evaluación de resultados.

Conforme a lo señalado, la Tabla 28, tenemos los siguientes indicadores de gestión, para la evaluación de resultados:

**Tabla 29**

*Definición de los Indicadores de Gestión*

Definición	Importancia	Dimensión	#	Indicadores
Se refiere a la revisión de años anteriores, informes de rendimiento, problemas recurrentes y cambios en las condiciones operativas de los equipos.	Proporciona contexto para entender la evolución del proceso y los desafíos enfrentados, fundamentando la necesidad de mejora.	Cuantificar	1	Motivos que originan el problema.
Involucraban problemas centrales como retrasos y desabastecimientos, comprometiendo la eficiencia operativa y calidad de la atención médica, con impactos operativos y financieros negativos.	Identificación de las áreas críticas que requerían intervención, para mejorar la eficacia del proceso.	Cuantificar	2	Determinación de las cargas de trabajo.



Definición	Importancia	Dimensión	#	Indicadores
Involucra la elaboración de la escala de tiempo que revelaba un total de 85 días laborables para la atención de requerimientos.	Identificación de las áreas críticas que requerían intervención, para mejorar la eficacia del proceso.	Examinar	3	Numero de requerimientos correctos.
	Identificación de las áreas críticas que requerían intervención, para mejorar la eficacia del proceso.	Examinar	4	Disminución del número de actividades
La evaluación económica y financiera es un procedimiento que analiza la viabilidad y rentabilidad de proyectos o inversiones, permitiendo decisiones informadas sobre la asignación de recursos.	Sirve como guía para tomar decisiones fundamentadas sobre la asignación de recursos, anticipa el impacto económico y financiero de una iniciativa. Indicador esencial para asegurar que los proyectos seleccionados contribuyan de manera positiva a los objetivos financieros y generen beneficios sostenibles.	Cuantificar	5	Evaluación económica, para la factibilidad de la propuesta
Involucra la elaboración de la escala de tiempo que revelaba un total de 85 días laborables para la atención de requerimientos.	Destacaba la duración prolongada del proceso, con implicaciones en la ejecución del presupuesto y generación de sobrecargas de trabajo.	Examinar	6	Tiempo empleado para la atención de las solicitudes.
		Examinar	7	Disminución del tiempo en atención a los requerimientos.

Definición	Importancia	Dimensión	#	Indicadores
Consistía en una estrategia que buscaba optimizar la gestión de insumos, reducir retrasos y desabastecimientos, estandarizar modelos de impresoras y minimizar costos asociados.	Orientada a garantizar la continuidad operativa y eficiencia a largo plazo de la Red Asistencial Ica.	Cuantificar	8	Determinación de la herramienta tecnológica.
		Examinar	9	Número de áreas que integran el procedimiento.
		Examinar	10	Número de actividades que producen más valor.
Involucraban divisiones y oficinas como Logística, Soporte Informático, Hospitales, CAP y PA, Administración, Finanzas y el Comité de Adjudicación, cada una con roles específicos.	Indican la complejidad organizativa y las etapas que intervenían en la adquisición de Material PAD.	Examinar	11	Número de actividades de poco valor.

#### 4.2.7 Sesiones Periódicas de Retroalimentación con los stakeholders.

Las sesiones periódicas de retroalimentación conocida como stakeholders, se refieren a reuniones regulares y programadas en las que se busca obtener comentarios, opiniones y aportes de las partes interesadas claves en el proceso, conocidas como stakeholders. Se detalla en el Anexo 6. Durante estas sesiones, se discuten temas relevantes, se comparten actualizaciones y se recopilan observaciones para mejorar el proceso. Dentro del contexto de estudio, sobre el proceso de adquisición de material PAD, podrían ser reuniones en las que participan representantes de diferentes áreas involucradas en el proceso, como logística, finanzas, oficina de administración, y

demás usuarios finales.

Estas sesiones proporcionan un ambiente propicio para la expresión de sus experiencias, desafíos o sugerencias. La retroalimentación recopilada puede ser invaluable para realizar ajustes continuos en el proceso y garantizar su eficacia a lo largo del tiempo.

#### **4.3 Mecanismos de control**

Con estos mecanismos, se realizó un monitoreo a la ejecución integral del proyecto, así como la introducción de las correcciones derivadas de las experiencias adquiridas durante el proyecto. Con los mecanismos de control se ejerció diversos controles como: Control Físico, Control Financiero, Control Tiempo-Costo y Control Institucional, entre otros controles. Para nuestro caso se trata de diseñar un plan, que permita no solo el control físico sobre el avance del proyecto, sino también un control sobre el avance financiero, que pueda medir o controlar la relación tiempo/costo, para una mejor toma de decisiones. Además, debemos tener en cuenta, que existen restricciones que dificultan la implementación de un plan de control, como lo son: la falta de personal capacitado, para la atención apropiada de las solicitudes y algunos casos el uso de infraestructuras mínimas para el cumplimiento de las actividades, Otra restricción limitante que se ha encontrado son los “costos”, cuya tendencia es a la baja, sobre todo en proyectos grandes y el empleo de herramientas más eficaces.

De la misma forma, debemos presentar actividades que no puedan ser interrumpidas por otras, asignándole un costo de manera que pueda sumar al costo total del proyecto.

Asimismo, es conveniente definir unidades de tiempo expresadas en días, semanas o quincenas, por ser más ilustrativos y manejables, para la elaboración de la lista de

actividades y la construcción del diagrama de Gantt, que refleje el cronograma del proyecto. Esta lista de actividades, debe contener un orden numérico con una breve descripción, precisando el tiempo de duración de cada actividad. Posteriormente, se efectuó una identificación y valorización completa de cada actividad, lo que ayudó a la calendarización o programación de las actividades.

Es precisamente, en esta programación de actividades donde se obtiene la información de control, para determinar los principales indicadores de gestión y sus respectivos índices porcentuales, que deben actualizarse periódicamente, para efectos de medir el grado o avance del proyecto.

Determinándose 21 actividades, mostradas en la Tabla 30.

**Tabla 30**

*Lista de Actividades, Reformuladas*

Área	N.º Act.	Nombre de la Actividad	Tiempo de demora (en días)	Observación
División de Logística y Adquisiciones	1	Apertura del proceso.	1	Se mantiene igual
	2	Inicia proceso MAT.PAD.	1	Actividad en paralelo
	3	Designa comité.	1	Actividad en paralelo
	4	Comunica al comité y a la DSI.	1	Actividad en paralelo
División de Soporte informático	5	Activa HT, comunica a los centros asistenciales y pools administrativos, su llenado.	1	Implementa mejora, Actividad en paralelo
	6	Analiza, valida, consolida MAT.PAD.	2	Se mantiene igual
	7	Conforme, remite consolidado a ADM.	1	Se mantiene igual
	8	No conforme, devuelve centros asistenciales y pools administrativos.	1	Se mantiene igual

Área	N.º Act.	Nombre de la Actividad	Tiempo de demora (en días)	Observación
Hospitales, CAP. y Pools	9	Llenado Req. Mat.PAD y remite a DSI.	5	reduce días, significativamente
Administrativos	10	Si hay errores corrige y vuelve remitir DSI.	1	Se mantiene igual
Oficina Administración	11	Revisa consolidado Mat. PAD.	1	Se mantiene igual
	12	Conforme, remite a FINANZAS.	1	Se mantiene igual
	13	No conforme, devuelve DSI para corrección.	1	Se mantiene igual
	14	Efectúa acto resolutivo, de la Buena Pro.	1	Se mantiene igual
División de Finanzas	15	Efectúa compromiso presupuestal.	2	reduce días
	16	Comunica a ADM.	1	Se mantiene igual
Comité de adjudicación	17	Elabora TDR y publica cronograma.	5	Cambia denominación, reduce días
	18	Evalúa proveedores.	2	reduce días
	19	Resuelve impugnaciones	2	reduce días
	20	Evalúa y otorga la buena pro	2	reduce días
	21	Comunica a ADM la buena pro	1	reduce días
Totales			34	

*Nota.* La columna observación, precisa la mejora efectuada.

Conforme con la Tabla 31, se procedió al desarrollo de los siguientes indicadores de gestión:

**Tabla 31**

*Desarrollo de los Indicadores de Gestión*

Dimensión	N.º Indicador	Indicadores
Cuantificar	1	Motivos que originan el problema.
Cuantificar	2	Determinación de las cargas de trabajo.
Examinar	3	Numero de requerimientos correctos.

Dimensión	N.º Indicador	Indicadores
Examinar	4	Disminución del número de actividades
Cuantificar	5	Evaluación económica, para la factibilidad de la propuesta
Examinar	6	Tiempo empleado para la atención de las solicitudes.
Examinar	7	Disminución del tiempo en atención a los requerimientos.
Cuantificar	8	Determinación de la herramienta tecnológica.
Examinar	9	Número de áreas que integran el procedimiento.
Examinar	10	Número de actividades que producen más valor.
Examinar	11	Número de actividades de poco valor.

#### 4.3.1 Indicador N.º 01: Motivos que originan el problema.

Desarrollado con los datos obtenidos de los resultados de las encuestas, referidas en el Anexo 2.

**Tabla 32**

*Motivos que Originan el Problema - Resultados de la Encuesta*

Causas o Problemas	Frecuencia	% Acumulado
Falta la Utilización de Nuevas Herramientas Tecnológicas.	45	24
Los Procesos de Adq. de Mat.Pad Para la RAICA, Son Resueltos Favorablemente.	40	46
Los Tiempos Elevados para la Atenc. de los Req., Se Generan por la Falta de Adiestramiento.	35	65
Los Requerimientos de Mat.Pad Para la RAICA, Son Atendidos a Tiempo.	35	84
Los Tiempos Elevados para la Atenc. de los Req., se Generan por Falta de Personal.	30	100
	185	

### 4.3.2 Indicador N.º 02: Determinación de las cargas de trabajo.

Para realizar el cálculo de las cargas de trabajo, se buscó el apoyo del método de los estándares subjetivos, calculando los lapsos de tiempo que son imprescindibles para establecer si la cantidad de personal que opera el área es suficiente.

Empleando fórmula siguiente:

$$EC_T = (T_{mHD} + 4 T_{pHD} + T_{MHD}) / 6 * F_{MHD}$$

Donde:

EC<sub>T</sub>= Estimación de la carga de trabajo

T<sub>mHD</sub>= Tiempo mínimo. (En horas diarias)

T<sub>pHD</sub>= Tiempo promedio. (En horas diarias)

T<sub>MHD</sub>= Tiempo máximo. (En horas diarias)

F<sub>MHD</sub>= Frecuencia mensual ((En horas diarias)

**Tabla 33**

*Determinación de las Cargas de Trabajo*

N.º Área	Nombre del Área	Tiempo demora (en días)	Tiempo Mínimo HD	Tiempo Promedio HD	Tiempo Máximo HD	Frecuencia Mensual HD	Estimación de la Carga de trabajo EC <sub>T</sub>
1	Comité de Adjudicación	12	2	2.5	3	12	30
2	División Soporte Informático	5	3	3.5	4	5	17.5
3	Hospitales, CAP y Pools Administrativos	6	2	2.25	2.5	6	13.5
4	División de Logística y Adquisiciones	4	3	3	3	4	12
5	Oficina de Administración	4	2	2.5	3	4	10
6	División de Finanzas	3	1	1.5	2	3	4.5

*Nota.* La abreviatura HD, significa Horas Diarias.

Según la Tabla 33, es el comité de adjudicación el que tiene mayor carga de trabajo, justificando la contratación de un personal adicional, seguido por la División de Soporte informático con la contratación de un Desarrollador Web, para la elaboración de la herramienta tecnológica, continua con los Hospitales, Centros Atención Primaria y Pools Administrativos más la División de logística, a quienes se le brindará el adiestramiento respectivo.

#### **4.3.3 Indicador N.º 03: Numero de requerimientos correctos.**

La Tabla 34, muestra el indicador para el cálculo de los requerimientos correctos del área usuaria, así como su respectivo procedimiento.



**Tabla 34***Indicador para Evaluar Requerimientos Correctos*

Indicador	Descripción	Explicación	Procedimiento de Cálculo	Meta
N.º de Requerimientos Correctos	Refiere a los Requerimientos de Compra, Solicitados por el Área Usuaría	Obtiene % de Requerimientos de Compras Correctas en la RAICA.	$\frac{\text{N.º Req. presentados Correctamente}}{\text{N.º Total de Req. Presentados}} \times 100$	80%

**4.3.4 Indicador N.º 04: Disminución del número de actividades.**

La disminución del número de actividades, se detalla en el numeral 4.1.6 Comparativo a Nivel de Áreas, Actividades y Subactividades. Ver Tabla 12 y Tabla 13 (antes y después de la mejora).

**4.3.5 Indicador N.º 05: Evaluación económica, para la Factibilidad de la propuesta.**

La evaluación económica de esta investigación se efectuó, en el numeral 4.1.12 Cálculo del estado financiero de la Propuesta, con resultados satisfactorios que respaldan la propuesta de mejora. Ver Tabla 20.

#### 4.3.6 Indicador N.º 06: Tiempo empleado para la atención de las solicitudes.

**Tabla 35**

*Tiempo empleado para la Atención de las Solicitudes.*

N.º Área	Nombre del área	Antes de la Mejora Tiempo de demora (en días)	Después de la Mejora Tiempo de demora (en días)
1	Comité de Adjudicación	20	12
2	Hospitales, CAP y Pools Administrativos	45	6
3	División de Soporte Informático	6	5
4	División de Logística y Adquisiciones	5	4
5	Oficina de Administración	4	4
6	División de Finanzas	5	3
Totales		85	34

*Nota.* La mayoría de las áreas después de mejora, denotan una minoración de sus tiempos de demora.

La Tabla 35, muestra las áreas con mayor tiempo de demora para la atención de los requerimientos, antes y después de la mejora

#### 4.3.7 Indicador N.º 07: Disminución del tiempo en atención a los requerimientos.

Este indicador se desarrolló en el numeral 4.1.8 Comparativo a nivel de medición de los tiempos, detallada en la Tabla 15 (el antes y después de la mejora).

#### 4.3.8 Indicador N.º 08: Determinación de la herramienta tecnológica.

La elección de la herramienta tecnológica, elegida se detalla en el numeral 4.1.9 Comparativo de evaluación de las herramientas tecnológicas, donde se explica todo el procedimiento de evaluación, según la Tabla 16.

#### 4.3.9 Indicador N.º 09: Número de áreas que integran el procedimiento.

Se determinó que el número de áreas que integran el proceso son 6, las cuales son:

**Tabla 36**

*Numero de Áreas que Integran el Proceso*

N.º Área	Nombre del Área
1	División de Logística y Adquisiciones
2	División de Soporte informático
3	Hospitales, Centros de Atención Primaria y Pools Administrativos
4	Oficina Administración
5	División de Finanzas
6	Comité de adjudicación

#### 4.3.10 Indicador N.º 10: Número de actividades que producen más valor.

Se refiere a las actividades más recargadas, con altos tiempos de demora.

Se identifico 5 áreas, 7 actividades, que tienen más recarga laboral, tenemos:

**Tabla 37**

*Áreas y Actividades que Generan más Valor*

#	Nombre del Área	#	Nombre de la Actividad	Subactividad	Tiempo de demora (en días)
1	Hospitales, CAP y Pools Administrativos	1	Llenado Req. Mat.PAD y remite a DSI	Operacional	5
2	Comité de adjudicación	2	Elabora TDR y publica cronograma	Operacional	5
3	División de. Soporte informático	3	Analiza, valida, consolida MAT.PAD	Operacional	2

#	Nombre del Área	#	Nombre de la Actividad	Subactividad	Tiempo de demora (en días)
4	División de Finanzas	4	Efectúa compromiso presupuestal	Operacional	2
5	Comité de adjudicación	5	Evalúa proveedores	Operacional	2
		6	Resuelve impugnaciones	Operacional	2
		7	Evalúa y otorga la buena pro	Operacional	2
Subtotales: 5 Áreas y 7 Actividades					

*Nota.* La Tabla 37, se encuentra ordenada de forma descendente por el tiempo de demora en días.

#### 4.3.11 Indicador N.º 11: Número de actividades de poco valor.

Se identifico 6 áreas, 14 actividades, de poco valor, tenemos:

**Tabla 38**

*Numero de Áreas y Actividades de Poco Valor.*

#	Nombre del Área	#	Nombre de la Actividad	Subactividad	Tiempo (en días)
1	División de Logística y Adquisiciones	1	Apertura del proceso.	Operacional	1
		2	Inicia proceso MAT.PAD.	Operacional	1
		3	Designa comité.	Operacional	1
		4	Comunica al comité y a la DSI.	Comunicación	1
2	División de. Soporte informático	5	Activa HT, comunica a los centros asistenciales y pools administrativos su llenado.	Operacional	1
		6	Conforme, remite consolidado a ADM.	De decisión	1
		7	No conforme, devuelve a los centros asistenciales y pools administrativos.	De decisión	1

#	Nombre del Área	#	Nombre de la Actividad	Subactividad	Tiempo (en días)
3	Hospitales, CAP. y Pools Administrativos	8	Si hay errores corrige y vuelve remitir DSI.	Operacional	1
4	Oficina Administración	9	Revisa consolidado Mat. PAD.	Operacional	1
		10	Conforme, remite a FINANZAS.	De decisión	1
		11	No conforme, devuelve DSI para corrección.	De decisión	1
		12	Efectúa acto resolutive, de la Buena Pro.	De decisión	1
5	División de Finanzas	13	Comunica a ADM.	Comunicación	1
6	Comité de adjudicación	14	Comunica a ADM la buena pro.	Comunicación	1
Subtotales: 6 Áreas y 14 Actividades					

## **CAPITULO V Sugerencias**

### **Conclusiones**

#### **Objetivo General:**

Optimizar el proceso de adquisición de Material PAD en la Red Asistencial Ica (RAICA) para garantizar una gestión eficiente de insumos, reducir retrasos y desabastecimientos y asegurar la provisión oportuna del material esencial para las impresoras en los establecimientos de salud.

#### **Conclusión:**

- Se implementaron herramientas tecnológicas avanzadas con el objetivo de mejorar de manera significativa la eficiencia en el proceso de adquisición de Material PAD en la RAICA, tal como se evidencia en el análisis comparativo de evaluación de las herramientas tecnológicas (consultar numeral 4.1.9).
- La notable reducción del tiempo en distintas áreas del proceso demostró de manera efectiva la eficacia de las mejoras propuestas, logrando disminuir el tiempo de atención de 85 a 34 días laborables (consultar numeral 4.1.4).
- Se llevaron a cabo prácticas de simplificación y automatización de actividades de poco valor, contribuyendo a reducir los tiempos y recursos destinados a estas áreas, respaldadas por la implementación de herramientas tecnológicas (consultar numeral 4.3.3 y Figura 12 en el numeral 4.1.4).
- La agilización de operaciones y la toma de decisiones fueron resultados directos de la incorporación de herramientas tecnológicas al proceso (ver Figura 12 en el numeral 4.1.4).

Las acciones emprendidas resultaron esenciales para alcanzar el objetivo general, ya que se logró mejorar la eficiencia, reducir los tiempos de respuesta y optimizar actividades críticas en el proceso de adquisición de Material PAD para la RAICA. La introducción de herramientas tecnológicas se reveló como una estrategia clave que garantizó una gestión eficiente de insumos, asegurando la provisión oportuna del material esencial para las impresoras en los establecimientos de salud.

**Objetivos Específico N.º 1:** Efectuar un diagnóstico al proceso de adquisición de material PAD para Red Asistencial Ica.

**Conclusión:**

Se introdujeron herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia en el proceso, como se evidencia en el análisis comparativo de evaluación de las herramientas tecnológicas (ver numeral 4.1.9).

**Objetivos Específico N.º 2:**

Identificar las áreas críticas y puntos de mejora al proceso de material PAD - RAICA

**Conclusión:**

Se simplificaron y automatizaron las actividades de poco valor para reducir tiempos y recursos (ver numeral 4.3.3). La implementación de herramientas tecnológicas contribuyó a agilizar operaciones y la toma de decisiones (ver Figura 12 en el numeral 4.1.4).

**Objetivos Específicos N.º 3:**

Evaluar la herramienta tecnológica más propicia para el proceso de material PAD en la Red Asistencial Ica.

**Conclusión:**

Se llevó a cabo una evaluación detallada de herramientas tecnológicas, respaldada por el análisis del proceso después de la aplicación de mejoras (ver numeral 4.1.4).

**Objetivos Específicos N.º 4:**

Establecer mecanismos de monitoreo y control.

**Conclusión:**

Se estableció un monitoreo constante y revisiones periódicas con los stakeholders para evaluar la eficacia de las mejoras (ver numeral 4.2.6 y Anexo 6).

En resumen, las acciones emprendidas han sido conformes con los objetivos trazados. La introducción de herramientas tecnológicas y la optimización de actividades fueron fundamentales para el diagnóstico detallado y la identificación de áreas críticas. Además, la evaluación tecnológica y el establecimiento de mecanismos de monitoreo y control se llevaron a cabo de manera efectiva, respaldando así la consecución de los objetivos generales y específicos establecidos para la adquisición de material PAD en la RAICA.



## **Recomendaciones**

### **1. Impacto Positivo de las Mejoras:**

- **Recomendación: Comunicación Continua**

Se mantuvo una comunicación transparente con todo el personal para resaltar los logros y explicar cómo estas mejoras contribuyeron al éxito general de la Institución.

### **3. Optimización de Actividades de Poco Valor:**

- **Recomendación: Evaluación Periódica**

Se realizaron evaluaciones regulares para identificar nuevas oportunidades de simplificación o automatización en las actividades de poco valor.

### **4. Capacitación y Adiestramiento:**

- **Recomendación: Programas de Reforzamiento**

Se implementaron programas de refuerzo a largo plazo para garantizar que el personal mantuviera y mejorara constantemente las habilidades adquiridas durante la capacitación.

### **5. Monitoreo Continuo:**

- **Recomendación: Adaptabilidad del Sistema de Monitoreo**

Se realizaron ajustes periódicos en el sistema de monitoreo para reflejar los cambios en el proceso y garantizar que siguiera siendo relevante y efectivo.

## **6. Uso Eficiente de Recursos:**

- **Recomendación: Evaluación de Oportunidades de Tercerización**

Se continuaron evaluando oportunidades de tercerización, especialmente en áreas no críticas, para mantener una carga de trabajo interna equilibrada, sobre todo, en los temas de mantenimiento tanto preventivo como correctivo de las impresoras."

## **7. Revisión del Cronograma:**

- **Recomendación: Análisis Predictivo**

Se incorporaron análisis predictivos en las revisiones del cronograma para anticipar posibles cuellos de botella y tomar medidas preventivas.

## **8. Optimización de Actividades:**

- **Recomendación: Innovación Continua**

Se fomentó la cultura de la innovación continua, animando a los equipos a proponer y experimentar con nuevas formas de optimizar procesos.

## **9. Participación Activa de los Stakeholders:**

- **Recomendación: Foros de Colaboración**

Se establecieron foros periódicos de colaboración entre áreas, hospitales, centros de atención primaria y pools administrativos para mantener una comunicación abierta y facilitar la resolución conjunta de desafíos.

## **10. Uso Estratégico de Herramientas TIC:**

- **Recomendación: Actualización Tecnológica**

Se planificaron actualizaciones tecnológicas regulares para mantenerse al día con las últimas innovaciones y garantizar la eficiencia continua.

## **11. Resultados Financieros Positivos:**

- **Recomendación: Análisis de Rendimiento Continuo**

Se estableció un equipo dedicado para realizar análisis continuos del rendimiento financiero y ajustar estrategias según fuera necesario.

## **12. Sostenibilidad de las Mejoras:**

- **Recomendación: Programa de Adaptabilidad**

Se implementó un programa formal de adaptabilidad, que incluyó revisiones regulares de procesos y capacitación para abordar cualquier cambio en el entorno operativo.

## **13. Comparación con Investigaciones Relacionadas:**

- **Recomendación: Participación en Comunidades Profesionales**

Se fomentó la participación en comunidades profesionales para compartir experiencias, aprender de otros y continuar mejorando basándose en las mejores prácticas del sector.

#### **14. Sugerencias para Futuras Mejoras:**

- **Recomendación: Sistema de Sugerencias Continuo**

Se estableció un sistema continuo para recopilar y evaluar sugerencias de mejora de todo el personal, fomentando la participación activa en la evolución del proceso PAD. Finalmente, las recomendaciones fueron diseñadas para mantener y mejorar el éxito alcanzado, promoviendo una cultura de mejora continua.

## Referencias

- Arnoldo, P. G. (Junio de 2022). *Reingeniería de Procesos de las Compras Publicas en Tierra del Fuego [Para optar Título de Maestro en Compras Públicas, Universidad Nacional de San Martín]*. Obtenido de Repositorio Institucional de la UnSam - Buenos Aires: <http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/2158>
- Avegno Salazar, M. V., & Molineros Faubla, L. I. (Abril de 2021). *Propuesta de Optimizacion de Procesos del Área Comercial para Empresa de Agro Insumos en Guayaquil [Para optar el Título de Ingenieros en Sistemas de Calidad y Emprendimiento, Universidad de Guayaquil]*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54693>
- Barriga Avila, C. M., Rodriguez Saenz, J. K., & Royero Meneses, M. P. (2021). *Implementación de Sistema para la Gestión de Compras en la Empresa PROTEYCO S.A.S. [Para optar el Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Piloto de Colombia]*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Piloto de Colombia: <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/10445>
- Cahuana Cadena, J. M. (2023). *Propuesta de Mejora en la Gestión de Compras para Incrementar la Eficiencia del Área de Proyectos en una Agroexportadora, 2021 [Para optar el Grado de Maestra en Administración con Mención en Gerencia Empresarial, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]*. Obtenido de Repositorio Institucional: <https://hdl.handle.net/20.500.12893/11171>
- Champi Roque, L. E., Flores Castro Lingán, N. C., Cruz Saucedo, F. R., & Pasache Alvarez, R. J. (28 de Octubre de 2019). *Propuesta de Mejora del Proceso de*

- Compra en una Empresa de Servicios con la Finalidad de Reducir los Costos [Para optar el Grado de Maestro, Universidad Privada UPC].* Obtenido de Repositorio Académico UPC: <http://hdl.handle.net/10757/650370>
- Chavez LLaque, L. D. (2021). *Propuesta de Mejora en el Proceso de la Gestion de Compras de Materiales de una Empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque [Para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].* Obtenido de Repositorio Tesis USAT: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/3650>
- Cortez Carrillo, J. A. (Universidad de Piura - Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales de Octubre de 2020). *Implementación de Mejoras en la Gestión de Compras de una Universidad Privada [Para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de Piura].* Obtenido de Repositorio Institucional PIRHUA: <https://hdl.handle.net/11042/4955>
- Diario oficial el Peruano. (06 de Enero de 2015). *Sistema de busquedas.* Recuperado el 11 de Octubre de 2023, de <https://busquedas.elperuano.pe/?start=0&op=1184280-1>
- Diéguez Matellan, E., Cecilia, P. F., Sabando Garcés, L., & Negrín Sosa, E. (01 de Abril de 2021). Mejora y rediseño de procesos en la Escuela Superior Politecnica Agropecuaria de Manabi, Ecuador [Revista digital de Ciencia, Tecnologia e Innovación]. *Uniandes Revista Episteme, Artículo Científico, 8(2), 196-210.* Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298203>
- Feijóo Collantes, K. M. (06 de Diciembre de 2021). *Modelo CCI para la Optimización de la Gestión de Compras en una Empresa Exportadora de Artesanias, Lima 2021*

*[Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, Universidad Norbert Wiener ]*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Norbert Wiener: <https://hdl.handle.net/20.500.13053/5495>

Fernández Marrero, A. P., Alarcón Palomino, J. N., Calderón Zevallos, M. E., & Kong Romero, P. L. (10 de Octubre de 2022). *Analisis y Propuesta de Mejora de la Gestión de Compras en la Empresa P&D Andina Alimentos S.A. Aplicando el Proceso Analítico Jerárquico (AHP), enfocado en las Compras Sostenibles [Para optar Grado de Magister, Pontifica Universidad Católica del Perú]*. Obtenido de Repositorio de Tesis PUCP: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/23510>

Flórez Gómez, Sergio;. (29 de Mayo de 2021). *5 Metodologías para Mejorar el Rendimiento de los Procesos [Estrategia TD]*. Obtenido de Blog sobre Transformación Digital y Archivos: <https://estrategia-td.com/5-metodologias-para-mejorar-el-rendimiento-de-los-procesos/>

Gastón Olivera, A. (08 de Setiembre de 2022). *Abastecimiento Estrategico, Ideas para Mejorar la Gestión de Compras en las Pymes del Partido de General San Martin Provincia, de Buenos Aires [Para optar el Grado de Maestro, Universidad Nacional de Luján]*. Obtenido de Red de Repositorios LatinoAmericanos: <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/5172149>

Gaudino, T. (19 de Noviembre de 2020). *Propuesta de un Plan de Mejora de los Procesos de Compras de la Universidad Nacional de Mar del Plata [Para optar el Título de Ingeniero Industrial, Universidad Nacional de Mar del Plata]*. Obtenido de

Repositorio

Institucional

RINFI:

<http://rinfi.fi.mdp.edu.ar/xmlui/handle/123456789/473>

Gitnux. (18 de Agosto de 2023). *Reingeniería de procesos: Definición, pasos y ejemplos [Página de Negocios ]*. Obtenido de Blog de Gitnux: <https://blog.gitnux.com/es/reingenieria-de-procesos/>

Gonzales Leandro, A. L., & Parrilla Saavedra, L. (22 de Mayo de 2021). *Implementación de Reingeniería de Procesos en el Area de Producción para Reducir el Incumplimiento en la Entrega de Pedidos fuera de Tiempo en la Empresa Línea Uno Muebles E.I.R. en el año 2019 [Para Optar Título Ing. Industrial, Univ. Privada del Norte]*. Obtenido de Repositorio Institucional UPN: <https://hdl.handle.net/11537/27372>

Huaman Camones, S. I., Hinostraza Garcia, J. A., & Santos Nestares, D. (Octubre de 2020). *Propuesta de Mejora de la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas [Para optar el Grado de Magister, Universidad del Pacífico]*. Obtenido de Repositorio Institucional: <https://hdl.handle.net/11354/3101>

Huarez Ascención, J. M., & López Acosta, R. E. (Agosto de 2019). *Reingeniería de Procesos en la Planta de Produccion de Salsas Picantes de Alicorp [Para optar el Grado de Maestro en Dirección de Operaciones y Proyectos, Universidad de Lima]*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de Lima: <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10639>

López Encarnación, M. (26 de Junio de 2020). *Mejora del Proceso de Compras en una Empresa de Comercialización de Productos Comestibles Mediante la Implementación de SAP BUSINESS ONE [Para optar el Grado de Maestro,*



*Universidad Politecnica de Valencia*]. Obtenido de Repositorio de la Universidad Politecnica de Valencia:  
[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/147860/Y6591772D\\_TFM\\_15926774972414987495216329639206.pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/147860/Y6591772D_TFM_15926774972414987495216329639206.pdf?sequence=1)

Mayhua Ayala, S. L. (Junio de 2022). *Propuesta de Mejora de la Gestion del Proceso de Compras mediante la Metodologia Lean en un Laboratorio de Analisis de Calidad en su Sede Arequipa 2020 [Para optar el Título de Ing. Industrial, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]*. Obtenido de Repositorio UNSA:  
<http://hdl.handle.net/20.500.12773/14291>

Mejía Cedeño, Y. J. (31 de Enero de 2022). *Propuesta de Reingenieria de Procesos para Mejorar las Ventas en el Área Comercial de la Empresa Domiagua Quinindé Ecuador 2021 [Para optar el Grado de Maestra en Administración de Negocios MBA, Universidad Cesar Vallejo]*. Obtenido de Repositorio Digital Institucional:  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/77905>

Mendoza Espinoza, E. D., & Robles Abanto, J. F. (28 de Febrero de 2022). *Propuesta de Mejora de la Gestión de Compras, Inventarios y Almacén para la Reducción de Costos Logísticos en la Empresa Casther y Asociados S.A.C Cajamarca 2020 [Para optar el Título de Ing. Industrial, Universidad Privada del Norte ]*. Obtenido de Repositorio Institucional UPN: <https://hdl.handle.net/11537/30828>

Panchillo Paucara, E. A., Guivar Pérez, J., & Heredia Sanchez, J. C. (Marzo de 2021). *Gestión por Procesos para Mejora de la Productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima 2020 [Para optar el Título de Licenciado en Administración y Gestión*

- de Empresas, Universidad Privada de las Américas*]. Obtenido de Repositorio Dspace: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1129>
- Renato León, O. F. (30 de Mayo de 2022). *¿Qué es un proceso? ¿Qué es la gestión de procesos?* [Pontificia Universidad Católica de Chile, Area Gestión de Operaciones]. Obtenido de Blog Pontificia Universidad Católica de Chile, La clase ejecutiva: <https://www.claseejecutiva.com.pe/blog/articulos/que-es-un-proceso-gestion-de-procesos/>
- Romero Cacaís, A. P. (22 de Octubre de 2020). *Plan de Mejora en el Area de Compras [Para optar el Título de Profesional de Negocios Internacionales, Universidad Santo Tomás de Aquino]*. Obtenido de Repositorio Institucional: <http://hdl.handle.net/11634/30555>
- Seguro Social de Salud - EsSalud. (15 de Julio de 2011). *Portal Web de EsSalud, Creacion de la estructura de la Red Asistencial Ica*. Obtenido de [http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/rof/ROF\\_ICA\\_2011\\_julio.pdf](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/rof/ROF_ICA_2011_julio.pdf)
- Seguro Social de Salud - EsSalud. (s.f.). *Portal Web de EsSalud, Nuestra Historia*. Recuperado el 11 de Octubre de 2023, de <https://portal.essalud.gob.pe/index.php/nuestra-historia>
- Seguro Social de Salud - EsSalud. (s.f.). *Portal Web de EsSalud, Nuestra Institucion*. Recuperado el 11 de Octubre de 2023, de <http://www.essalud.gob.pe/nuestra-institucion/>
- Simon Pactaña, D. M. (27 de Diciembre de 2019). *Propuestas para Mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019 [Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales,*

- Universidad Norbert Wiener*]. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Norbert Wiener: <https://hdl.handle.net/20.500.13053/3544>
- Sinisterra Asprilla, Y. E. (Julio de 2020). *Propuesta de Mejora del Proceso de Compra de la Empresa Serviafros S.A.S del Municipio de Zarzal Valle del Cauca [Para optar el Título de Administrador de Empresas, Universidad del Valle]*. Obtenido de Biblioteca Digital: <https://hdl.handle.net/10893/16665>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (11 de Octubre de 2023). *Tasa de Interes Promedio del Sistema Bancario*. Obtenido de Al 04/01/2022: <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Tejada Palacios, A. S. (Marzo de 2021). *Reingeniería de Procesos Productivos para la Optimización de los Recursos Materiales de la Empresa Injectsole Cía, Ltda. [Para optar Título de Ingeniero Comercial, Escuela de Administración de Empresas, Ponticia Universidad Católica del Ecuador ]*. Obtenido de Repositorio PUCESA: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3167>
- Torres Altamirano, R. A. (Junio de 2022). *Propuesta de Mejora en la Gestion de Compras para Incrementar la Productividad de la Empresa Electro Retail SAC [Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Negocios Globales, Universidad Ricardo Palma]*. Obtenido de Repositorio Institucional: <https://hdl.handle.net/20.500.14138/5249>
- Vicente Vilca, M. J., & Ramírez Picón, S. A. (Diciembre de 2022). *Propuesta de Control Interno en la Gestión de Compras y Registro de Gastos para Optimizar los Resultados Financieros de la Empresa Alihcom Build S.A.C. Lima, año 2021 [Para*

*optar Título de Contador Público, Universidad Católica Sedes Sapientiae].*

Obtenido de Repositorio Institucional Digital UCSS:

<https://hdl.handle.net/20.500.14095/1698>

Zorrilla Flores, R. D., & Andia Mejia, B. (10 de Mayo de 2021). *Propuesta de Mejora en*

*la Gestión de Compras para Incrementar los Indicadores de Gestión en una*

*Empresa Agroindustrial [Para optar el Título de Ingeniero Industrial, Universidad*

*Privada del Norte].* Obtenido de Repositorio Institucional UPN:

<https://hdl.handle.net/11537/27584>

## Bibliografía

- Arnoldo, P. G. (Junio de 2022). *Reingeniería de Procesos de las Compras Publicas en Tierra del Fuego [Para optar Título de Maestro en Compras Públicas, Universidad Nacional de San Martín]*. Obtenido de Repositorio Institucional de la UnSam - Buenos Aires: <http://ri.unsam.edu.ar/handle/123456789/2158>
- Avegno Salazar, M. V., & Molineros Faubla, L. I. (Abril de 2021). *Propuesta de Optimizacion de Procesos del Área Comercial para Empresa de Agro Insumos en Guayaquil [Para optar el Título de Ingenieros en Sistemas de Calidad y Emprendimiento, Universidad de Guayaquil]*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/54693>
- Barriga Avila, C. M., Rodriguez Saenz, J. K., & Royero Meneses, M. P. (2021). *Implementación de Sistema para la Gestión de Compras en la Empresa PROTEYCO S.A.S. [Para optar el Título de Especialista en Gerencia de Proyectos, Universidad Piloto de Colombia]*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Piloto de Colombia: <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/10445>
- Cahuana Cadena, J. M. (2023). *Propuesta de Mejora en la Gestión de Compras para Incrementar la Eficiencia del Área de Proyectos en una Agroexportadora, 2021 [Para optar el Grado de Maestra en Administración con Mención en Gerencia Empresarial, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]*. Obtenido de Repositorio Institucional: <https://hdl.handle.net/20.500.12893/11171>
- Champi Roque, L. E., Flores Castro Lingán, N. C., Cruz Saucedo, F. R., & Pasache Alvarez, R. J. (28 de Octubre de 2019). *Propuesta de Mejora del Proceso de*

- Compra en una Empresa de Servicios con la Finalidad de Reducir los Costos [Para optar el Grado de Maestro, Universidad Privada UPC].* Obtenido de Repositorio Académico UPC: <http://hdl.handle.net/10757/650370>
- Chavez LLaque, L. D. (2021). *Propuesta de Mejora en el Proceso de la Gestion de Compras de Materiales de una Empresa Agroindustrial en la ciudad de Lambayeque [Para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].* Obtenido de Repositorio Tesis USAT: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/3650>
- Cortez Carrillo, J. A. (Universidad de Piura - Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales de Octubre de 2020). *Implementación de Mejoras en la Gestión de Compras de una Universidad Privada [Para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad de Piura].* Obtenido de Repositorio Institucional PIRHUA: <https://hdl.handle.net/11042/4955>
- Diario oficial el Peruano. (06 de Enero de 2015). *Sistema de busquedas.* Recuperado el 11 de Octubre de 2023, de <https://busquedas.elperuano.pe/?start=0&op=1184280-1>
- Diéguez Matellan, E., Cecilia, P. F., Sabando Garcés, L., & Negrín Sosa, E. (01 de Abril de 2021). Mejora y rediseño de procesos en la Escuela Superior Politecnica Agropecuaria de Manabi, Ecuador [Revista digital de Ciencia, Tecnologia e Innovación]. *Uniandes Revista Episteme, Artículo Científico, 8(2), 196-210.* Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298203>
- Feijóo Collantes, K. M. (06 de Diciembre de 2021). *Modelo CCI para la Optimización de la Gestión de Compras en una Empresa Exportadora de Artesanias, Lima 2021*

*[Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, Universidad Norbert Wiener ]*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad Norbert Wiener: <https://hdl.handle.net/20.500.13053/5495>

Fernández Marrero, A. P., Alarcón Palomino, J. N., Cálderón Zevallos, M. E., & Kong Romero, P. L. (10 de Octubre de 2022). *Analisis y Propuesta de Mejora de la Gestión de Compras en la Empresa P&D Andina Alimentos S.A. Aplicando el Proceso Analítico Jerárquico (AHP), enfocado en las Compras Sostenibles [Para optar Grado de Magister, Pontifica Universidad Católica del Perú]*. Obtenido de Repositorio de Tesis PUCP: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/23510>

Flórez Gómez, Sergio;. (29 de Mayo de 2021). *5 Metodologías para Mejorar el Rendimiento de los Procesos [Estrategia TD]*. Obtenido de Blog sobre Transformación Digital y Archivos: <https://estrategia-td.com/5-metodologias-para-mejorar-el-rendimiento-de-los-procesos/>

Gastón Olivera, A. (08 de Setiembre de 2022). *Abastecimiento Estrategico, Ideas para Mejorar la Gestión de Compras en las Pymes del Partido de General San Martin Provincia, de Buenos Aires [Para optar el Grado de Maestro, Universidad Nacional de Luján]*. Obtenido de Red de Repositorios LatinoAmericanos: <https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/5172149>

Gaudino, T. (19 de Noviembre de 2020). *Propuesta de un Plan de Mejora de los Procesos de Compras de la Universidad Nacional de Mar del Plata [Para optar el Título de Ingeniero Industrial, Universidad Nacional de Mar del Plata]*. Obtenido de

Repositorio

Institucional

RINFI:

<http://rinfi.fi.mdp.edu.ar/xmlui/handle/123456789/473>

Gitnux. (18 de Agosto de 2023). *Reingeniería de procesos: Definición, pasos y ejemplos [Página de Negocios ]*. Obtenido de Blog de Gitnux: <https://blog.gitnux.com/es/reingenieria-de-procesos/>

Gonzales Leandro, A. L., & Parrilla Saavedra, L. (22 de Mayo de 2021). *Implementación de Reingeniería de Procesos en el Area de Producción para Reducir el Incumplimiento en la Entrega de Pedidos fuera de Tiempo en la Empresa Línea Uno Muebles E.I.R. en el año 2019 [Para Optar Título Ing. Industrial, Univ. Privada del Norte]*. Obtenido de Repositorio Institucional UPN: <https://hdl.handle.net/11537/27372>

Huaman Camones, S. I., Hinostraza Garcia, J. A., & Santos Nestares, D. (Octubre de 2020). *Propuesta de Mejora de la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas [Para optar el Grado de Magister, Universidad del Pacífico]*. Obtenido de Repositorio Institucional: <https://hdl.handle.net/11354/3101>

Huarez Ascención, J. M., & López Acosta, R. E. (Agosto de 2019). *Reingeniería de Procesos en la Planta de Produccion de Salsas Picantes de Alicorp [Para optar el Grado de Maestro en Dirección de Operaciones y Proyectos, Universidad de Lima]*. Obtenido de Repositorio Institucional Universidad de Lima: <https://hdl.handle.net/20.500.12724/10639>

López Encarnación, M. (26 de Junio de 2020). *Mejora del Proceso de Compras en una Empresa de Comercialización de Productos Comestibles Mediante la Implementación de SAP BUSINESS ONE [Para optar el Grado de Maestro,*



*Universidad Politecnica de Valencia*]. Obtenido de Repositorio de la Universidad Politecnica de Valencia:  
[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/147860/Y6591772D\\_TFM\\_15926774972414987495216329639206.pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/147860/Y6591772D_TFM_15926774972414987495216329639206.pdf?sequence=1)

Mayhua Ayala, S. L. (Junio de 2022). *Propuesta de Mejora de la Gestion del Proceso de Compras mediante la Metodologia Lean en un Laboratorio de Analisis de Calidad en su Sede Arequipa 2020 [Para optar el Título de Ing. Industrial, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]*. Obtenido de Repositorio UNSA:  
<http://hdl.handle.net/20.500.12773/14291>

Mejía Cedeño, Y. J. (31 de Enero de 2022). *Propuesta de Reingenieria de Procesos para Mejorar las Ventas en el Área Comercial de la Empresa Domiagua Quinindé Ecuador 2021 [Para optar el Grado de Maestra en Administración de Negocios MBA, Universidad Cesar Vallejo]*. Obtenido de Repositorio Digital Institucional:  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/77905>

Mendoza Espinoza, E. D., & Robles Abanto, J. F. (28 de Febrero de 2022). *Propuesta de Mejora de la Gestión de Compras, Inventarios y Almacén para la Reducción de Costos Logísticos en la Empresa Casther y Asociados S.A.C Cajamarca 2020 [Para optar el Título de Ing. Industrial, Universidad Privada del Norte ]*. Obtenido de Repositorio Institucional UPN: <https://hdl.handle.net/11537/30828>

Panchillo Paucara, E. A., Guivar Pérez, J., & Heredia Sanchez, J. C. (Marzo de 2021). *Gestión por Procesos para Mejora de la Productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima 2020 [Para optar el Título de Licenciado en Administración y Gestión*

- de Empresas, Universidad Privada de las Américas*]. Obtenido de Repositorio Dspace: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/1129>
- Renato León, O. F. (30 de Mayo de 2022). *¿Qué es un proceso? ¿Qué es la gestión de procesos?* [Pontificia Universidad Católica de Chile, Area Gestión de Operaciones]. Obtenido de Blog Pontificia Universidad Católica de Chile, La clase ejecutiva: <https://www.claseejecutiva.com.pe/blog/articulos/que-es-un-proceso-gestion-de-procesos/>
- Romero Cacaís, A. P. (22 de Octubre de 2020). *Plan de Mejora en el Area de Compras [Para optar el Título de Profesional de Negocios Internacionales, Universidad Santo Tomás de Aquino]*. Obtenido de Repositorio Institucional: <http://hdl.handle.net/11634/30555>
- Seguro Social de Salud - EsSalud. (15 de Julio de 2011). *Portal Web de EsSalud, Creacion de la estructura de la Red Asistencial Ica*. Obtenido de [http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/rof/ROF\\_ICA\\_2011\\_julio.pdf](http://www.essalud.gob.pe/transparencia/pdf/rof/ROF_ICA_2011_julio.pdf)
- Seguro Social de Salud - EsSalud. (s.f.). *Portal Web de EsSalud, Nuestra Historia*. Recuperado el 11 de Octubre de 2023, de <https://portal.essalud.gob.pe/index.php/nuestra-historia>
- Seguro Social de Salud - EsSalud. (s.f.). *Portal Web de EsSalud, Nuestra Institucion*. Recuperado el 11 de Octubre de 2023, de <http://www.essalud.gob.pe/nuestra-institucion/>
- Simon Pactaña, D. M. (27 de Diciembre de 2019). *Propuestas para Mejorar la Gestión de Compras de la Municipalidad de la Molina, 2019 [Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales,*

- Universidad Norbert Wiener*]. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad Norbert Wiener: <https://hdl.handle.net/20.500.13053/3544>
- Sinisterra Asprilla, Y. E. (Julio de 2020). *Propuesta de Mejora del Proceso de Compra de la Empresa Serviafros S.A.S del Municipio de Zarzal Valle del Cauca [Para optar el Título de Administrador de Empresas, Universidad del Valle]*. Obtenido de Biblioteca Digital: <https://hdl.handle.net/10893/16665>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (11 de Octubre de 2023). *Tasa de Interes Promedio del Sistema Bancario*. Obtenido de Al 04/01/2022: <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Tejada Palacios, A. S. (Marzo de 2021). *Reingeniería de Procesos Productivos para la Optimización de los Recursos Materiales de la Empresa Injectsole Cía, Ltda. [Para optar Título de Ingeniero Comercial, Escuela de Administración de Empresas, Ponticia Universidad Católica del Ecuador ]*. Obtenido de Repositorio PUCESA: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3167>
- Torres Altamirano, R. A. (Junio de 2022). *Propuesta de Mejora en la Gestion de Compras para Incrementar la Productividad de la Empresa Electro Retail SAC [Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Negocios Globales, Universidad Ricardo Palma]*. Obtenido de Repositorio Institucional: <https://hdl.handle.net/20.500.14138/5249>
- Vicente Vilca, M. J., & Ramírez Picón, S. A. (Diciembre de 2022). *Propuesta de Control Interno en la Gestión de Compras y Registro de Gastos para Optimizar los Resultados Financieros de la Empresa Alihcom Build S.A.C. Lima, año 2021 [Para*

*optar Título de Contador Público, Universidad Católica Sedes Sapientiae].*

Obtenido de Repositorio Institucional Digital UCSS:

<https://hdl.handle.net/20.500.14095/1698>

Zorrilla Flores, R. D., & Andia Mejia, B. (10 de Mayo de 2021). *Propuesta de Mejora en*

*la Gestión de Compras para Incrementar los Indicadores de Gestión en una*

*Empresa Agroindustrial [Para optar el Título de Ingeniero Industrial, Universidad*

*Privada del Norte].* Obtenido de Repositorio Institucional UPN:

<https://hdl.handle.net/11537/27584>

## Anexos

### Anexo 1 - Encuesta

1. ¿Considera usted, que los procesos de adquisición de material PAD para la RAICA, son resueltos favorablemente?

a) Si                      b) No

2. ¿Considera usted, que los requerimientos de material PAD para la RAICA, son atendidos a tiempo?

a) Si                      b) No

3. ¿Considera usted, que al procedimiento de material PAD en la RAICA, hace falta utilizar nuevas herramientas tecnológicas?

a) Si                      b) No

4. ¿Cree usted, que los tiempos elevados para la atención de los requerimientos, se generan por falta de personal?

a) Si                      b) No

5. ¿Cree usted, que los tiempos elevados para la atención de los requerimientos, se generan por falta de adiestramiento del personal?

a) Si                      b) No

COLABORADOR: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

## Anexo 2 - Resultados de la Encuesta

1. ¿Considera usted, que los procesos de adquisición de material PAD para la RAICA, son resueltos favorablemente?

Alternativa	Respuesta
Si	10
No	40
Total, encuestados	50

2. ¿Considera usted, que los requerimientos de material PAD para la RAICA, son atendidos a tiempo?

Alternativa	Respuesta
Si	15
No	35
Total, encuestados	50

3. ¿Considera usted, que al procedimiento de material PAD en la RAICA, hace falta utilizar nuevas herramientas tecnológicas?

Alternativa	Respuesta
Si	45
No	5
Total, encuestados	50

4. ¿Cree usted, que los tiempos elevados para la atención de los requerimientos, se generan por falta de personal?

Alternativa	Respuesta
Si	30
No	20
Total, encuestados	50

5. ¿Cree usted, que los tiempos elevados para la atención de los requerimientos, se generan por falta de adiestramiento del personal?

Alternativa	Respuesta
Si	35
No	15
Total, encuestados	50

## **Anexo 3 - Perfil del jefe de Proyecto**

### **1. Perfil del Puesto**

Denominación	Jefe del Proyecto
Nivel	Profesional
Unidad o Proceso	Red Asistencial Ica
Rol	Director del Proyecto

### **2. Misión**

Liderar y gestionar todas las fases de un proyecto, establecer objetivos claros, creando planes detallados, coordinando equipos, gestionando riesgos, asegurando la calidad, administrando recursos y resolviendo problemas. Su misión final es lograr el éxito del proyecto dentro de los plazos y presupuestos establecidos.

### **3. Actividades Esenciales**

Desarrollar el plan de proyecto.

Gestionar los entregables de acuerdo con el plan.

Reclutar al personal del proyecto.

Liderar y gestionar el equipo del proyecto

Determinar la metodología utilizada en el proyecto.

Establecer un cronograma del proyecto y determinar cada etapa.

Asignar tareas a los miembros del equipo del proyecto.

Comunicarse frecuentemente con la alta dirección.



#### **4. Relaciones Internas y Externas**

Con todos los centros asistenciales y pools administrativos que intervienen en el proceso logístico, dentro del ámbito de la RAICA.

#### **5. Instrucción formal requerida**

Grado	Superior
Título requerido	Si Administración, Contabilidad, Economía y Afines, certificado en Microsoft Project Manager.
Carreras	Manager.
Tiempo de experiencia	5 años
Especialidad de la experiencia	Como jefe de proyectos o cargos similares. Empresa públicas o privadas.

#### **6. Conocimientos**

Manejo de todos los procedimientos de selección por bienes, servicios, obras y consultorías. Conocimiento avanzado de Microsoft Project 2019.

#### **7. Destrezas**

Dirección, Organización, Monitoreo y control, pensamiento crítico, habilidad analítica.

## **Anexo 4 - Perfil del Analista de Compras**

### **1. Perfil del Puesto**

Denominación	Analista de compras
Nivel	Profesional
Unidad o Proceso	Red Asistencial Ica
Rol	Ejecución de Procesos

### **2. Misión**

Ejecución de los procedimientos de selección, conforme a las normas establecidas en la ley de contrataciones y adquisiciones con el estado.

### **3. Actividades Esenciales**

Recepciona, analiza, procesa, elabora expedientes de selección de bienes, servicios, obras y consultorías.

Elabora pliegos para la contratación de bienes, servicios, obras y consultorías que intervienen en la Institución.

Registro de todos los procesos de selección en el SEACE, resuelve impugnaciones y observaciones, sobre cualquier proceso de selección.

### **4. Relaciones Internas y Externas**

Todos los procesos logísticos, dentro del ámbito de la RAICA.

### **5. Instrucción formal requerida**

Grado	Superior
Título requerido	Si
	Administración, Contabilidad, Economía y
Carreras	Afines, Certificado por la OSCE.

Tiempo de experiencia	2 años
Especialidad de la experiencia	Procesos de adquisiciones de bienes, servicios, obras y consultorías.
Certificación OSCE requerida	Si

## **6. Conocimientos**

Manejo de todos los procedimientos de selección por bienes, servicios, obras y consultorías.

## **7. Destrezas**

Organización, Monitoreo control, pensamiento crítico, habilidad analítica.

## **Anexo 5 – Perfil del Desarrollador Web**

### **1. Perfil del Puesto**

Denominación	Analista Programador Web
Nivel	Profesional
Unidad o Proceso	Red Asistencial Ica
Rol	Desarrollador Web

### **2. Misión**

Diseño de herramientas Web, Arquitectura Open Source, Java, Oracle, SQL Server, HTML, etc.

### **3. Actividades Esenciales**

Desarrollo de aplicaciones Web.

Diseño de Plataformas y Sitios Web.

Manejo de Bases de Datos Relacionales.

### **4. Relaciones Internas y Externas**

Interacción con los procesos informáticos, dentro del ámbito de la RAICA

### **5. Instrucción formal requerida**

Grado	Superior
Título requerido	Si
Carreras	Ing. Sistemas, Ing. Informático, Ing. Software y Afines, Certificado como desarrollador de Aplicaciones.
Tiempo de experiencia	2 años

Especialidad de la experiencia

Desarrollo de Herramientas, Aplicaciones  
y Sistemas.

## **6. Conocimientos**

Manejo y diseño de Plataformas tecnológicas, Servidores Web, BD. Relacionales.

## **7. Destrezas**

Organización, Monitoreo control, pensamiento crítico, habilidad analítica.

## **Anexo 6 - Stakeholders para Sesiones de Retroalimentación**

**Nombre del Stakeholders:** Comité de Usuarios, sobre el procedimiento de adquisición de Material PAD en la RAICA.

**Descripción:**

El Comité de Usuarios de Material PAD, está compuesto por representantes de las áreas que utilizan directamente el material adquirido, a través del proceso PAD en la Red Asistencial Ica.

Esto incluye profesionales médicos, personal técnico asistencial y administrativo y cualquier otro grupo de usuarios finales que interactúe con los materiales adquiridos.

**Objetivo del Stakeholder:**

Tiene como objetivo principal, asegurar que el material adquirido a través del proceso PAD, satisfaga los requerimientos y expectativas de los usuarios finales. Se busca obtener comentarios detallados sobre la calidad, cantidad, y disponibilidad oportuna del material para optimizar su experiencia y desempeño en sus respectivas funciones.

**Responsabilidades y Contribuciones:**

1. Participar activamente en sesiones de retroalimentación programadas.
2. Compartir experiencias prácticas sobre la utilización del material adquirido.
3. Identificar posibles mejoras o áreas de oportunidad en el proceso de adquisición.
4. Proporcionar opiniones sobre la eficacia de los cambios implementados.
5. Colaborar en la definición de requisitos específicos para la adquisición de material.

**Frecuencia de las Sesiones:**

Se llevarán a cabo sesiones periódicas, programadas trimestralmente, donde se abordarán temas específicos del proceso de adquisición de material PAD. Además,

se establecerá un canal de comunicación continuo para recibir comentarios ad-hoc.

**Beneficios Esperados:**

- Mejorar la satisfacción del usuario final en relación al material adquirido.
- Obtener ideas valiosas para la optimización del proceso desde la perspectiva de quienes lo utilizan directamente.
- Fomentar el sentido de participación y colaboración en la toma de decisiones relacionadas a la adquisición del material PAD.

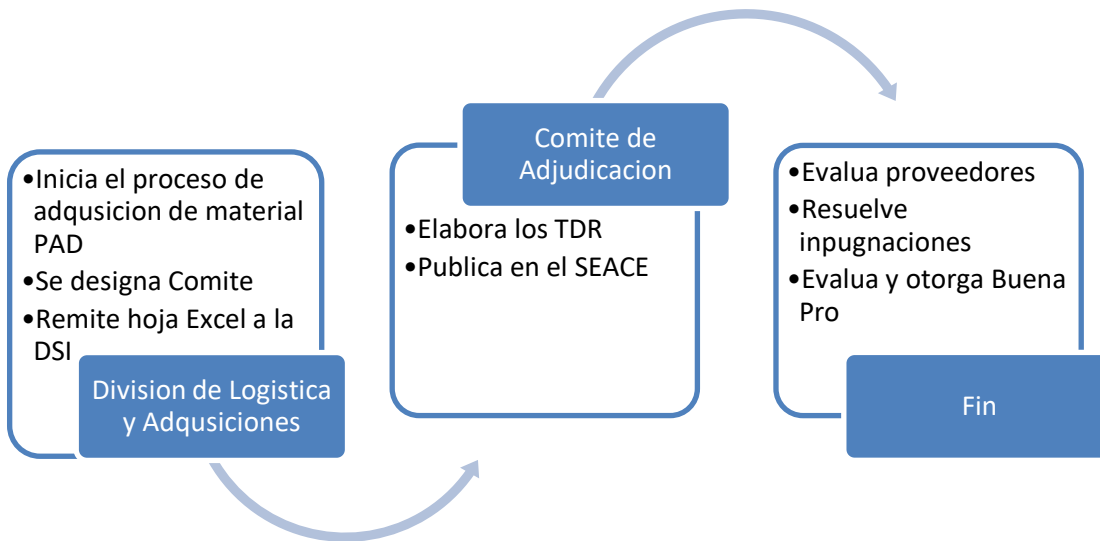
Este stakeholder desempeñará, un papel crucial al proporcionar una visión detallada desde la perspectiva del usuario final, contribuyendo así con la mejora constante y la adaptabilidad del procedimiento de material PAD para a Red Asistencial Ica.

## Anexo 7 – Mapeo de Procesos

### Mapeo Proceso 1: División de logística y Adquisiciones

**Figura 16**

*Mapeo Proceso 1: División de logística y Adquisiciones*

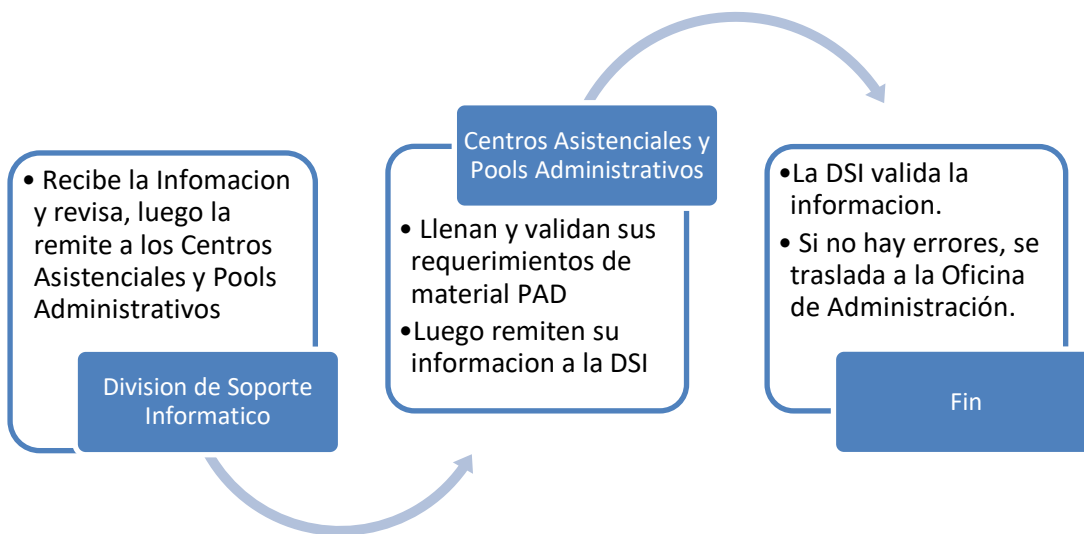




## Mapeo Proceso 2: División de Soporte Informático

**Figura 17**

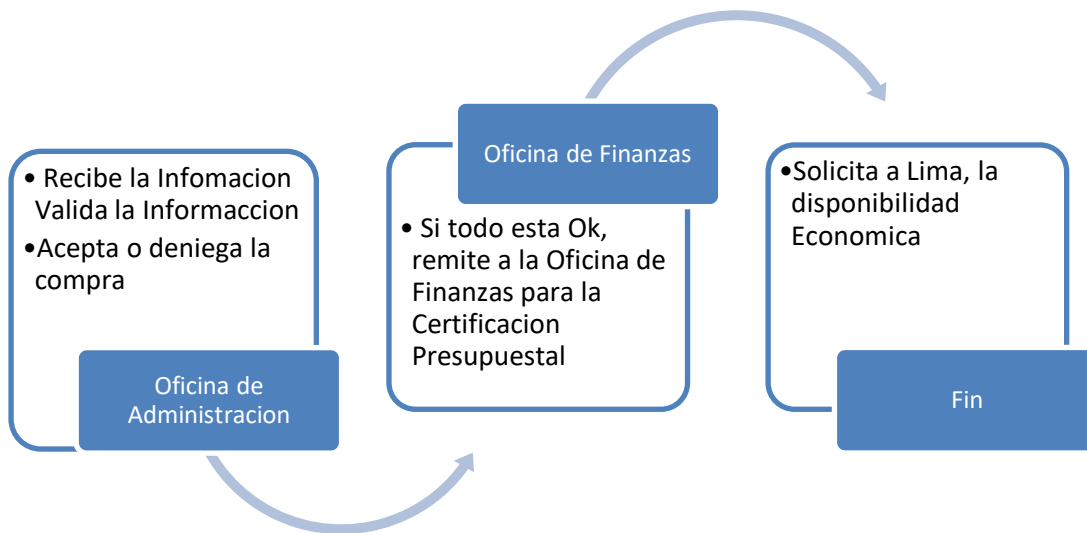
*Mapeo Proceso 2: División de Soporte Informático*



### Mapeo Proceso 3: Oficina de Administración

**Figura 18**

*Mapeo Proceso 3: Oficina de Administración*



## Mapeo Proceso 4: Comité de Adjudicación

**Figura 19**

*Mapeo Proceso 4: Comité de Adjudicación*

