



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A  
PROVEEDORES DE LA OFICINA NACIONAL DE  
PROCESOS ELECTORALES (ONPE) – SEDE LIMA**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

**Bach. Málaga Izquierdo, David Ricardo**

**Asesor:**

**Dr. Wong Aitken, Higinio Guillermo**

**Línea de Investigación:**

**Gestión y competitividad**

**Pimentel – Perú**

**2018**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS  
PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A  
PROVEEDORES DE LA OFICINA NACIONAL DE  
PROCESOS ELECTORALES (ONPE) – SEDE LIMA**

**Autor:**

**Bach. Málaga Izquierdo, David Ricardo**

**Asesor:**

**Dr. Wong Aitken, Higinio Guillermo**

**Línea de Investigación:  
Gestión y competitividad**

**Pimentel – Perú**

**2018**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**TESIS  
PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A PROVEEDORES DE LA  
OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES (ONPE) –  
SEDE LIMA**

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

**Autor:  
Bach. Málaga Izquierdo, David Ricardo**

**Pimentel – Perú**

**2018**

**TESIS**  
**PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A PROVEEDORES**  
**DE LA OFICINA NACIONAL DE PROCESOS**  
**ELECTORALES (ONPE) – SEDE LIMA**

**Aprobación del informe de investigación**

Asesor : Dr. Wong Aitken, Higinio Guillermo \_\_\_\_\_

Presidente: Dr. Espinoza Rodríguez, Hugo Redib \_\_\_\_\_

Secretario : MBA. Angulo Corcuera, Carlos Antonio \_\_\_\_\_

Vocal : Mg. Suysuy Chambergo, Ericka Julissa \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de forma muy especial a mis padres y hermanos, mediante sus acciones, consejos, aliento y perseverancia lograron darme lo mejor, compartir e intercambiar ideas para plasmarlo y nunca desistir.

## **AGRADECIMIENTO**

La fe y perseverancia que son parte de mi día a día.

A mi madre Rosa Izquierdo por darme los mejores consejos de la vida.

A mi padre Juan Málaga por el apoyo depositado en mí.

A mi tutor y asesor de tesis Higinio Wong por el tiempo propuesto en enriquecer con vuestras enseñanzas, consejos y conocimientos para lograr el objetivo trazado.

David Ricardo Málaga Izquierdo

## RESUMEN

Esta investigación se planteó con el fin de identificar los cuellos de botella que dificultan el proceso real de **“Pagos a los proveedores”** de la Oficina Nacional de Procesos Electorales – ONPE y diseñar una propuesta considerando **“Herramientas de medición”** basado en la Teoría de Restricciones. Mi primer enfoque se basó en determinar **“Que son pagos a proveedores”**, **“Para que se paga”** **“Me servirá pagar oportunamente”**, De acuerdo a esa premisa se analizó las áreas y subprocesos (cada una con sus actividades), asimismo se evaluó a los trabajadores y a los proveedores de bienes y servicios para la ONPE, permitiendo identificar las actividades que generan los cuellos de botellas, en el cual debo aplicar **“Análisis de Proceso”**, con la finalidad de determinar los puntos a mejorar, para luego aplicar la Teoría de Restricciones (TOC) y sugerir una solución a los aspectos críticos del proceso. Se identificaron cuatro efectos indeseables mediante el Árbol de Realidad Actual (ARA), que repercuten en el excesivo plazo para pago a los proveedores, ubicados principalmente en la conformidad del servicio o bien adquirido por el área usuaria y logística, asimismo fue en la conformidad del área de control previo, debido a que estuvieron fuertemente ligados al problema. Mediante la Nube de Conflictos (NC) se identificó la necesidad de verificar exhaustiva de documentos, llenar de manera correcta los expedientes, incrementar la cantidad del personal, entre otros. Finalmente, el Árbol de Realidad Futura permitió identificar que la comunicación y contratación de personal; la reducción de los requisitos; la disposición de varios horarios para la firma digital del administrador y la delegación de actividad de verificación de cuenta bancaria son las soluciones para el proceso de pago a proveedores.

**PALABRAS CLAVE:** Pago a proveedores, herramientas de medición, análisis de procedimientos.

## **ABSTRACT**

This research is based on the common denominator of national entities, which defines that procedures or process of work are very slow and they do not allow a practical solution in the daily activities, for the national office of elective procedures is no news, since the paying process to providers is rather slow.

The current research was based on obtaining the analysis of paying procedures to providers, reviewing and studying the processes of the areas which intervene for the payment, to decipher where the jam that causes the delay takes place, doing surveys to providers and contributors, counting on factual current information and applying strategies, tools of measurement to approach and build stable proposals which help meaningfully to the reduction of time of paying processes in order for the ONPE to have vast diversity of providers to obtain the benefit of choosing among several proposals, the most suitable.

**KEY WORDS:** payment to providers, tools of measurement, analysis of procedures.



## ÍNDICE

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| <b>APROBACIÓN JURADO</b>  | <b>iv</b>   |
| <b>DEDICATORIA</b>  | <b>v</b>    |
| <b>AGRADECIMIENTO</b>   | <b>vi</b>   |
| RESUMEN   | vii         |
| PALABRAS CLAVE  | vii         |
| ABSTRAC   | viii        |
| KEYWOORD  | viii        |
| ÍNDICE  | ix          |
| LISTA DE TABLAS   | xi          |
| LISTA DE FIGURAS  | xii         |
| <b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>   | <b>14</b>   |
| 1.1. Realidad problemática  | 15          |
| 1.2. Trabajos previos   | 15          |
| 1.2.1. En el contexto nacional  | 15          |
| 1.2.2. En el contexto internacional   | 16          |
| 1.3. Teorías relacionadas al tema   | 20          |
| 1.3.1. Base teórico científicas – Procesos                                    | 20          |
| 1.4. Formulación del problema   | 44          |
| 1.5. Justificación e importancia del estudio                                  | 44          |
| 1.6. Hipótesis  | 45          |
| 1.7. Objetivos  | 46          |
| 1.7.1. Objetivo General   | 46          |
| 1.7.2. Objetivos Específicos  | 46          |
| 1.8. Delimitación de la investigación   | 46          |
| 1.9. Limitaciones de la investigación   | 46          |
| <b>CAPÍTULO II: MATERIAL Y METODO</b>   | <b>47</b>   |
| 2.1. Tipo y diseño de Investigación   | 47          |
| 2.2. Población y muestra  | 48          |
| 2.2.1. Población  | 48          |
| 2.2.2. Muestra  | 48          |
| 2.2.3. Tipo y técnica de muestreo   | 48          |
| 2.3. Variables, Operacionalización.   | 49          |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad | 50          |
| 2.5. Procedimientos de análisis de datos                                      | 51          |
| 2.6. Aspectos éticos  | 53          |
| 2.7. Criterios de rigor científico.   | 53          |
| <b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>   | <b>54</b>   |
| 3.1. Tablas de figuras  | 54          |
| 3.1.1. Resultados Encuestas a proveedores                                     | 54          |

|  |     |
|--|-----|
| 3.1.2. Resultados Encuestas a empleados                      | 61  |
| 3.1.3. Resultado de secuencia de cada actividad en cada área | 71  |
| 3.1.4. Resultado Ficha Sub proceso Tipo muestra 1            | 72  |
| 3.1.5. Resultado Ficha Sub proceso Tipo muestra 2            | 78  |
| 3.2. Discusión de resultados                                 | 85  |
| 3.2.1. Resultados de la encuesta a empleados                 | 85  |
| 3.2.2. Resultados de la encuesta a proveedores               | 87  |
| 3.2.3. Validez y confiabilidad de instrumentos               | 89  |
| 3.2.4. Resultado de ficha de subprocesos                     | 91  |
| 3.2.5. Análisis de tiempo de los subprocesos                 | 93  |
| 3.2.6. Identificación de los cuellos de botella              | 94  |
| 3.2.7. Resultado de Aplicación de teoría de restricciones    | 94  |
| 3.2.8. Resultado de Realidad Actual                          | 95  |
| 3.2.9. Resultado de nube de conflictos                       | 96  |
| 3.2.10. Resultado conflicto raíz                             | 98  |
| 3.2.11. Resultado árbol realidad futura                      | 100 |
| 3.3. Resultados  | 101 |
| 3.4. Aporte científico                                       | 103 |
| CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES                  | 108 |
| 4.1. Conclusiones  | 108 |
| 4.2. Recomendaciones   | 109 |
| REFERENCIAS  | 110 |
| ANEXOS   | 113 |
| Matriz de consistencia                                       | 114 |
| Anexo 1: Encuesta de opinión para los empleados              | 115 |
| Anexo 2: Encuesta de opinión para los proveedores            | 117 |
| Anexo 3: Consentimiento informado                            | 119 |
| Anexo 4: Análisis de subprocesos                             | 125 |
| Anexo 5: Diagrama de flujo por cada expediente               | 133 |
| Material fotográfico de campo                                | 143 |
| Instrumento de validación de juicio de expertos              | 144 |
| Reporte del sistema antiplagio                               | 165 |
| Declaración jurada Anexo N°5                                 | 166 |
| Formato T1 Autorización del autor                            | 167 |
| Carta de aceptación ONPE                                     | 168 |
| Acta de originalidad   | 169 |

## LISTA DE TABLAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla 1. Metodología para la elaboración del Árbol de Realidad Actual (ARA) | 30          |
| Tabla 2. Metodología para la elaboración de la Nube de Conflicto (NC)       | 34          |
| Tabla 3. Pasos para elaborar un diagrama de Árbol de Realidad Futura (FRT)  | 37          |
| Tabla 4. Pasos para elaborar un diagrama de Árbol de Prerrequisitos (AP)    | 40          |
| Tabla 5. Resultado tabulación de encuesta a proveedores pregunta 1          | 54          |
| Tabla 6. Resultado tabulación de encuesta a proveedores pregunta 2          | 54          |
| Tabla 7. Resultado tabulación de encuesta a proveedores pregunta 3          | 55          |
| Tabla 8. Resultado tabulación de encuesta a proveedores pregunta 4          | 55          |
| Tabla 9. Resultado tabulación de encuesta a proveedores pregunta 5          | 56          |
| Tabla 10. Resultado tabulación de encuesta a proveedores pregunta 6         | 57          |
| Tabla 11. Resultado tabulación de encuesta a proveedores pregunta 7         | 58          |
| Tabla 12. Resultado tabulación de encuesta a proveedores pregunta 8         | 58          |
| Tabla 13. Resultado tabulación de encuesta a proveedores pregunta 9         | 59          |
| Tabla 14. Resultado tabulación de encuesta a proveedores pregunta 10        | 60          |
| Tabla 15. Resultado tabulación de encuesta a proveedores pregunta 11        | 60          |
| Tabla 16. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 1           | 61          |
| Tabla 17. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 2           | 62          |
| Tabla 18. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 3           | 62          |
| Tabla 19. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 4           | 63          |
| Tabla 20. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 5           | 64          |
| Tabla 21. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 6           | 64          |
| Tabla 22. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 7           | 65          |
| Tabla 23. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 8           | 66          |
| Tabla 24. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 9           | 66          |
| Tabla 25. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 10          | 67          |
| Tabla 26. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 11          | 68          |
| Tabla 27. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 12          | 68          |
| Tabla 28. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 13          | 69          |
| Tabla 29. Resultado tabulación de encuesta a empleados pregunta 14          | 70          |
| Tabla 30. Resultado secuencia de cada actividad en cada área                | 71          |

## LISTA DE FIGURAS

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Figura 1. Tipos de procesos  | 22          |
| Figura 2. Diagrama SIPOC   | 25          |
| Figura 3. Ejemplo de diagrama de flujo                             | 26          |
| Figura 4. Proceso de focalización                                  | 28          |
| Figura 5. Representación de un Árbol de Realidad Actual (ARA)      | 32          |
| Figura 6. Diagrama de la Nube del Conflicto (NC)                   | 33          |
| Figura 7. Sintaxis para la lectura de la Nube del Conflicto (NC)   | 34          |
| Figura 8. Representación del Árbol de Realidad Futura (ARF)        | 39          |
| Figura 9. Matriz de obstáculos y objetivo intermedio               | 41          |
| Figura 10. Representación del Árbol de Pre-requisitos (AP)         | 42          |
| Figura 11. Representación de un Árbol de Transición (AT)           | 43          |
| Figura 12. Operacionalización de variables                         | 49          |
| Figura 13. Ficha de recolección de datos ONPE                      | 50          |
| Figura 14. Resultado grafica de encuesta a proveedores pregunta 1  | 54          |
| Figura 15. Resultado grafica de encuesta a proveedores pregunta 2  | 55          |
| Figura 16. Resultado grafica de encuesta a proveedores pregunta 3  | 55          |
| Figura 17. Resultado grafica de encuesta a proveedores pregunta 4  | 56          |
| Figura 18. Resultado grafica de encuesta a proveedores pregunta 5  | 57          |
| Figura 19. Resultado grafica de encuesta a proveedores pregunta 6  | 57          |
| Figura 20. Resultado grafica de encuesta a proveedores pregunta 7  | 58          |
| Figura 21. Resultado grafica de encuesta a proveedores pregunta 8  | 59          |
| Figura 22. Resultado grafica de encuesta a proveedores pregunta 9  | 59          |
| Figura 23. Resultado grafica de encuesta a proveedores pregunta 10 | 60          |
| Figura 24. Resultado grafica de encuesta a proveedores pregunta 11 | 61          |
| Figura 25. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 1    | 61          |
| Figura 26. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 2    | 62          |
| Figura 27. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 3    | 63          |
| Figura 28. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 4    | 63          |
| Figura 29. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 5    | 64          |
| Figura 30. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 6    | 65          |
| Figura 31. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 7    | 65          |
| Figura 32. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 8    | 66          |
| Figura 33. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 9    | 67          |
| Figura 34. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 10   | 67          |
| Figura 35. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 11   | 68          |
| Figura 36. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 12   | 69          |
| Figura 37. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 13   | 70          |
| Figura 38. Resultado grafica de encuesta a empleados pregunta 14   | 71          |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 39. Ficha de subproceso: Conformidad del servicio o del bien         | 72  |
| Figura 40. Flujo de subproceso: Conformidad del servicio o bien adquirido   | 77  |
| Figura 41. Ficha de subproceso: Conformidad del área de control previo      | 78  |
| Figura 42. Tiempo promedio de la recepción del expediente de pago           | 83  |
| Figura 43. Análisis de tiempo de los subprocesos de pagos a proveedores     | 83  |
| Figura 44. Análisis de tiempo de los subprocesos de conformidad en finanzas | 84  |
| Figura 45. Análisis de tiempo de los subprocesos de conformidad             | 85  |
| Figura 46. Tabulación encuesta empleados Prueba Kuder Richardson            | 89  |
| Figura 47. Tabulación encuesta proveedores Prueba Kuder Richardson.         | 90  |
| Figura 48. Árbol de Realidad Actual (ARA)                                   | 95  |
| Figura 49. Nube 1. Rapidez en la revisión del expediente                    | 97  |
| Figura 50. Nube 2. Optimización del área de finanzas                        | 97  |
| Figura 51. Nube 3. Optimización del área de tesorería                       | 98  |
| Figura 52. Nube 4. Optimización de los tiempos de revisión de expedientes   | 99  |
| Figura 53. Árbol de Realidad Futura (ARF)                                   | 100 |
| Figura 54. Ficha de subproceso 1  | 105 |
| Figura 55. Ficha de tiempo promedio de recepción de expediente              | 106 |
| Figura 56. Ficha del tiempo promedio del registro y autorización del pago   | 106 |
| Figura 57. Matriz de consistencia   | 114 |
| Figura 58. Diagrama de procesos de pago a proveedores                       | 124 |
| Figura 59. Mapeo de procesos de pago a proveedores                          | 124 |
| Figura 60. Flujo de subproceso: recepción de expediente de pago             | 126 |
| Figura 61. Ficha de subproceso: recepción de expediente de pago             | 127 |
| Figura 62. Flujo de subproceso: registro y autorización de pago             | 129 |
| Figura 63. Ficha de subproceso: registro y autorización de pago             | 130 |
| Figura 64. Flujo de expediente del servicio de alquiler de local Chiclayo   | 133 |
| Figura 65. Flujo de expediente del servicio de alquiler de local Junín      | 134 |
| Figura 66. Flujo de expediente del servicio de alquiler de local Arequipa   | 135 |
| Figura 67. Flujo de expediente de adquisición de monitores                  | 136 |
| Figura 68. Flujo de expediente del servicio de publicación de diario        | 137 |
| Figura 69. Flujo de expediente de consultoría externa                       | 138 |
| Figura 70. Flujo de expediente del servicio de publicación de diario        | 139 |
| Figura 71. Flujo de expediente de pagos a terceros                          | 140 |
| Figura 72. Flujo de expediente de auditoría externa                         | 141 |
| Figura 73. Flujo de expediente de adquisición de útiles de escritorio       | 142 |
| Figura 74. Levantamiento de información in situ                             | 143 |

## I: INTRODUCCION

El proceso de pagos a proveedores en las instituciones públicas es una de las actividades que genera una diversidad de problemas. En el caso del proveedor una desazón y desconfianza por el excesivo tiempo que tiene que esperar hasta que se realiza el pago, y para el Estado por los costos adicionales, por el pago de intereses a los proveedores afectados.

En la presente investigación el objetivo principal fue analizar el proceso de pagos a proveedores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales – ONPE y a partir del análisis se formuló una propuesta de mejora utilizando la teoría de restricciones.

Para la identificación de las actividades se realizó un análisis de procesos y en segunda opción se complementó con dos encuestas, una dirigida a empleados de la institución y otra a proveedores. A partir de ello se identificó los llamados efectos indeseables que permitieron la elaboración de un árbol de la realidad actual como punto de partida para formular posteriormente una solución, es decir efectos opuestos a estos.

Finalmente se elaboró un diagrama con las condiciones necesarias y ordenadas de acuerdo con el tiempo para alcanzar a lograr el objetivo principal, es decir la mejora del proceso de pagos a proveedores.

Asimismo, la importancia de esta investigación radica en la reducción de las actividades innecesarias, el cual beneficiará a las áreas operativas de la ONPE y mejorará la confianza del proveedor hacia la institución, incrementando su participación en las diversas contrataciones de bienes y servicios, además del beneficio para la ONPE porque tendrá variedad de propuestas técnicas y económicas y podrá elegir la mejor de ellas.

## **1.1. Realidad problemática**

### **Realidad Internacional**

A nivel mundial, para garantizar el crecimiento económico de los Estados y generar bienes a sus respectivas poblaciones es necesaria la disposición de administraciones estatales eficientes, eficaces y transparentes, las mismas que ha de estar apoyadas en la buena gestión de las contrataciones públicas que permiten la obtención de bienes, servicios u obras necesarios para la comunidad bajo niveles óptimos. Consecuentemente –y no menos importante– se encuentra el pago a de proveedores, la misma que ha de realizarse con el mayor nivel de eficiencia posible pues ello incide directamente en la buena disposición de potenciales proveedores (Vega y Ávila, 2014).

### **Realidad Nacional**

En el Perú, el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado (OSCE, 2015, p.15) menciona que: “...el procedimiento de pago es irregular en la entidades públicas... no es uniforme, cada área involucrada trabaja de forma aislada y sin comunicación constante”; asimismo, agrega que la mayor prolongación de pagos se encuentra en la segunda etapa (desde la conformidad hasta el pago) con tiempos que oscilan entre 39 y 51 días calendario para el pago de proveedores de bienes y servicios, respectivamente.

### **Realidad Local**

La problemática del retraso de los pagos genera consigo mayores costos para el aparato estatal pues legalmente el artículo 39° de la Ley de Contrataciones del Estado reconoce el pago de intereses a los proveedores afectados como una forma de resarcir las ineficiencias que se vienen suscitando en esta materia (Congreso de la República del Perú, 2014). Sin embargo, la problemática no se queda ahí, sino que trasciende a la generación de desconfianza de potenciales proveedores, entre otros impactos negativos que no hacen más que reducir el desempeño de instituciones estatales incluida en ONPE.

La ONPE ha obtenido buenos resultados con implementación procesos nuevos en el tratamiento en actividades; asimismo, se ha ajustado a la demanda del mercado y ha obtenido certificaciones de mejora de calidad. Sin embargo, no se encuentra exenta de deficiencias como la que viene ocurriendo con las operaciones de la Gerencia de Administración con respecto a los pagos de proveedores.

Si bien concretamente la problemática con respecto al pago de proveedores en la ONPE se hace evidente en los prolongados tiempos de pago, detrás de ello existe una larga cadena causal que inicia con el compromiso de pago y culmina con el malestar generado a proveedores que no han sido cancelados oportunamente, los mismos que insistentemente buscan saber el estado de sus pagos, coordinan el pronto pago y ocasionan retraso en la revisión de expedientes.

La problemática antes descrita en la ONPE plantea la necesidad de realizar el presente estudio donde se plantea una propuesta de mejora para los procesos de pagos a proveedores de la autoridad máxima que se encarga de organizar y ejecutar distintos procesos electorales, de referéndum y otros tipos de consulta popular.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. En el contexto nacional**

Chávez (2012) desarrolló una tesis de investigación en Lima titulado “Propuesta de mejora del proceso de pago a proveedores de inmobiliaria vinculadas para reducir los costos por ineficiencia y garantizar el pago puntual a los probadores”, con el objetivo de reducir los costos generados por la ineficiencia en el proceso de pago a proveedores. El tipo de investigación es descriptiva. Entre los resultados obtenidos, se determinó que existen ineficiencias en distintos departamentos y estos a su vez acarrear a otras áreas, por estar conectadas, pero no trabajan ni son controladas de forma unida. El área de tesorería cuenta con una gran carga de trabajo debido a diversas inmobiliarias vinculadas y la envergadura que ocupa la inmobiliaria. Existen diversas áreas que tienen quejas de manera constante, se ha contabilizado un promedio de 77 quejas mensuales reportadas por diferentes empresas. El 60% de las quejas que se realizan repercuten en facturas externas, proveedores externos y aproximadamente el 30% de las quejas afectan las labores internas. Se concluyó, que la mejora de procesos es importante para que la empresa tenga mayor eficiencia y competitividad con respecto a las demás organizaciones. La correcta implementación de las herramientas y ejecución de soluciones propuestas requerirá el continuo seguimiento de la situación de este proceso. Es importante el adecuado monitoreo del proceso para implementar controles que permitan la mejora continua del proceso de pago a proveedores. La elaboración de las propuestas de solución se realizó mediante un grupo de trabajo conformado por diferentes colaboradores de la empresa. Las propuestas



planteadas generaran beneficios como ahorro del costo, así como beneficios cualitativos como mejora del clima laboral.

Romero (2017) elaboro un trabajo de investigación titulado “Rediseño un proceso de pago a proveedores vía transferencias bancarias de una Agencia de Aduana” ya que considera que este es un medio de pago más ágil, seguro y rentable para la organización, útil y dinámico para los usuarios. Permite incrementar la productividad, mejorar el control y disminuir los costos del proceso en estudio. Sirve de referencia a aquellas empresas consolidadas o en crecimiento que necesiten realizar distintos pagos para realizar su producto y/o servicio, en las actividades les permitirá tener una base que podría ser ajustada a las necesidades de su negocio y permitirles tener un proceso de pagos ágil, seguro y rentable a través de un medio de pago con tendencia a ser usado cada vez más por las organizaciones, la proyección de las atenciones internas y externa, consideran el apoyo al crecimiento corporativo y estar a la par con las grandes organizaciones.

### **1.2.2. En el contexto internacional**

Pacho y Quiridunbay (2016) elaboraron un trabajo de investigación titulado “Evaluación del control interno y propuesta de mejora para el proceso de pagos en las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios en la empresa pública municipal de movilidad, tránsito y transporte de Cuenca”, con el objetivo de identificar el proceso de pagos actual y los documentos generados para poder analizar las debilidades y deficiencias del control interno, a fin de desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de pagos. La investigación fue cualitativa. Entre los resultados obtenidos, se determinó que la propuesta de mejora por departamento en el proceso de pagos implica que: El departamento de presupuestos no deba intervenir en el proceso de pagos, el departamento de contabilidad sea quién reciba la factura del proveedor, la subgerencia financiera sea la encargada de autorizar y firmar el comprobante de obligación y de pago, y la definición de las tareas del departamento de adquisiciones, dado que realiza actividades tanto administrativas como financieras. Se concluyó, que las responsabilidades de los funcionarios de los departamentos involucrados en el proceso de pagos no están adecuadamente definidas, la estructura de pagos no es la adecuada, la información administrativa y financiera dentro de la institución es deficiente, y no se cumplen con las medidas de control de los documentos dentro del proceso de pagos.

Vega y Ávila (2014) elaboraron un trabajo de investigación en Colombia titulado “Estudio para el mejoramiento del proceso de pagos a proveedores de la dirección de viabilidad región metropolitana de Santiago del Ministerio de obras públicas”, con el objetivo de conocer la estructuración del proceso de pagos a proveedores, mediante la identificación de los factores de gestión que puedan disminuir la eficiencia en el proceso de pago a proveedores. La investigación fue cualitativa. Entre los resultados obtenidos, se determinó que no existe un proceso definido y riguroso en donde se detallen las etapas del proceso de pago. En este sentido, el 11% de las facturas o boletas no se encuentran canceladas en el plazo establecido, las cuales provienen principalmente de las provincias donde se cuentan servicios. Se concluyó, que los retrasos en la entrega de los documentos contables son causados por la poca disponibilidad de vehículos y los factores climáticos; la duplicidad de actividades es causado por la falta de definiciones en el proceso. Por su parte, la falta en el cumplimiento de los pagos a proveedores es causado principalmente por el retraso en las etapas anteriores del proceso.

Agamez y Beltrán (2013) elaboraron un trabajo de investigación en Colombia titulado “Desarrollo del sistema de gestión de operaciones de los procesos de facturación y farmacia del centro de atención de Cumaral Meta.”, con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión orientado a la mejora en los procesos de facturación y farmacia. La investigación fue descriptiva. Entre los resultados obtenidos, se determinó que el problema principal en el centro de atención es la desincronización de las funciones médicas y administrativas, en el proceso de facturación, por lo que se generan fallas y retrasos en la elaboración de las facturas. De igual forma, las metodologías de mejora como la teoría de las restricciones y el cuadro de mando integral pueden complementarse y formar parte de un sistema de gestión de operaciones. Se concluyó, que una mejora sustancial del proceso de facturación y farmacia brinda una solución al problema principal de la institución, así como permitir la mejora en los flujos de caja, por lo que los beneficiados serían tanto los empleados de la institución como los proveedores. Específicamente, los beneficios económicos se relacionan estrechamente con el incremento en los ingresos por el logro de un mayor nivel de eficiencia y los ahorros en las diversas etapas del proceso de facturación.

López y Silva (2013) elaboraron un trabajo de investigación en Colombia titulado

“Optimización y mejora para el proceso de compras de una línea aérea.”, con el objetivo de analizar y mejorar el proceso de compras, con la finalidad de reducir los tiempos y costos del procesamiento de las solicitudes de compras. La investigación fue descriptiva. Entre los resultados obtenidos, se determinó que el mejor escenario de propuesta de mejora del proceso de compras debe relacionarse directamente con la reducción de los tiempos de actividad, la reducción de costos y la contratación del personal necesario para reducir los tiempos del proceso de compras. Se concluyó, que si lo que busca la institución es distribuir mejor las actividades, el mejor escenario sería el cuarto que hacía referencia a la contratación de un asistente y una menor disponibilidad de tiempo para el asistente, dado que utiliza la mayor parte de su tiempo en realizar las tareas que le han sido asignadas dentro del proceso de compras. Por su parte, si la institución busca es reducir costos, pero con una disponibilidad mayor de tiempo de los empleados para realizar funciones diferentes a las asignadas, el mejor escenario es el primero. El primer escenario hace referencia a la contratación de dos asistentes y a una mayor disponibilidad de tiempo para dichos asistentes.

Rey y Ariza (2013) elaboraron un trabajo de investigación en Colombia titulado “Diseño de una propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa del hospital El Tunal, mediante la aplicación de la filosofía de teoría de restricciones (TOC)”, con el objetivo de diseñar una propuesta de mejoramiento mediante la aplicación de la filosofía TOC. El tipo de investigación es descriptiva. Entre los resultados obtenidos, se determinó que las multitareas y las malas actividades al ser ejecutadas simultáneamente generan efectos negativos sobre los procesos en la gestión administrativa de la institución. Asimismo, la propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa se basa en dos postulados: La tenencia del recurso humano idóneo y el ajuste de los procedimientos de atención práctica y el manual de competencias, en donde se especifiquen las actividades que cada funcionario debe realizar, a fin de evitar las multitareas en la institución. Se concluyó, que el hospital El Tunal será la mejor institución en prestar servicios de salud si logra eliminar las malas actividades simultáneamente y puede contar con el personal necesario para poder atender a sus usuarios.

Arias y Gil (2012) desarrollaron un trabajo de investigación en Colombia titulado “Diagnóstico y propuesta de mejoramiento en el proceso administrativo de las facturas de

proveedores en Metrokia S.A.” con el objetivo de identificar los factores negativos que intervienen en el proceso de manejo de facturación de proveedores de Metrokia S.A., así como diseñar y proponer un plan de mejoramiento que permita optimizar los tiempos para el pago oportuno a los proveedores. El tipo de investigación es descriptiva. Entre los resultados obtenidos, se determinó que en la actualidad la empresa Metrokia S.A. maneja un tiempo estimado de 79 días para el tiempo de duración del trámite de la factura de los proveedores. El 63% de los proveedores calificaron el trámite de su factura como deficiente. El 72% de los proveedores afirmaron que la causa más frecuente de devolución de facturas es la mala liquidación del valor registrado y en las retenciones. El 65% de los proveedores señalaron que Metrokia demora en pagar una factura más de 60 días. El 45% de los empleados se demora hasta máximo 15 días para la aprobación de las facturas. Además, la empresa no maneja un manual de procedimiento ni un instructivo de cómo realizar el trámite de facturación. Se concluyó, que la aplicación de las propuestas presentadas, reducirían los costos administrativos, de las etapas del proceso de pago y del tiempo de 72 a 20 días, se dispondrá de un procedimiento y un manual instructivo para empleados y proveedores, mejoramiento de la comunicación interna como externa, los beneficios organizacionales y económicos se verán reflejados después de 4 años de implementada la propuesta.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Base teórica científicas - Procesos**

Según Pepper (2001) citado por Tejena (2014) un proceso “es una secuencia de actividades que uno o varios sistemas desarrollan para llegar a una determinada salida (output) a un usuario, a partir de la utilización de determinados recursos (entradas/input)”

Según Collier D y James E (2014) sostiene que un proceso son actividades que busca la obtención de un cierto resultado. Sin embargo, no basta conocer solo la definición, sino que se debe entender los procesos desde el punto de vista de los negocios.

Dicho de otra forma, los procesos son aquellas actividades o tareas que constituyen el núcleo de una organización las cuales producen o generan un servicio o producto para sus usuarios, con la finalidad de agregar valor a este resultado (Tejena, 2014)

### 1.3.1.1. Elementos de un proceso

Todo proceso se caracteriza por estar formado por 5 elementos:

a) **Finalidad:** Todo proceso es un conjunto de tareas necesarias para la obtención de un resultado. Cada proceso está determinado por un primer y último paso, que comienza por una necesidad concreta de un cliente (que, de nuevo, puede ser interno o externo) y que termina cuando la necesidad ha sido satisfecha (Tejena, 2014).

b) **Requerimientos del cliente:** Se refiere a lo que el cliente espera obtener al terminar la actividad. Los requerimientos de salida de un proceso condicionan el siguiente proceso. Estos requerimientos deben ser expresados de una manera objetiva y puntual (Tejena, 2014).

c) **Entradas:** Se refiere a los criterios de aceptación definidos para un proceso. Las entradas pueden contener información derivada de un proveedor interno. Las entradas pueden ser elementos físicos como humanos o técnicos. Sin estos elementos el proceso no podría llevarse a cabo (Tejena, 2014).

d) **Salidas:** o también llamado output. Las salidas pueden ser productos materiales, información, recursos humanos, servicios, etc. Para establecer la interrelación entre procesos se deben identificar los procesos posteriores (clientes internos y externos) (Tejena, 2014).

e) **Recursos:** Son los medios y/o requisitos necesarios para el desarrollo de un proceso de forma óptima y en primer orden (Tejena, 2014).

### 1.3.1.2. Clasificación de los procesos

Los procesos se pueden clasificar en: operativos, de apoyo y estratégicos.

#### a) **Procesos operativos**

Estos procesos consisten en combinar y transformar los recursos para obtener un producto o servicio de tal forma que cumpla con los requisitos del cliente. Estos procesos son los responsables de conseguir los objetivos de la empresa (Tejena, 2014).

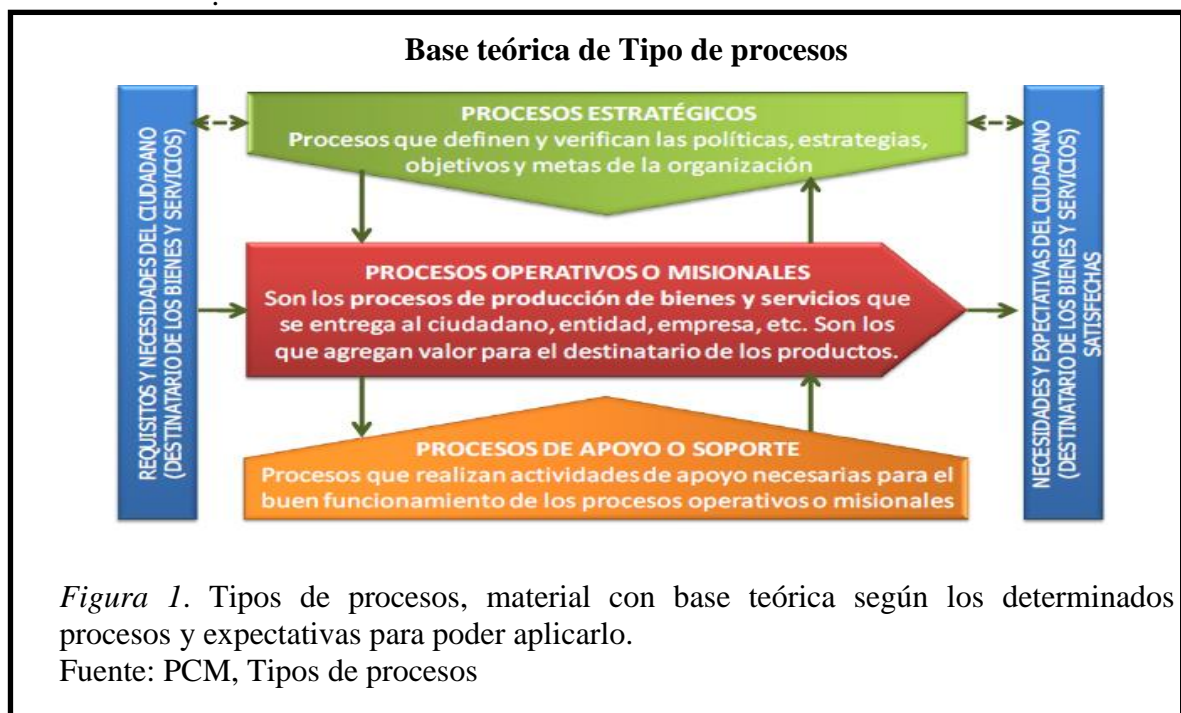
Según la Secretaria General de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013), “son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor, denominado también Proceso de Realización, Clave o Core Business” (p. 6)

**b) Procesos de apoyo**

Estos procesos consisten en proporcionar a las personas los recursos físicos necesarios para el resto de los procesos y conforme a los requisitos de sus clientes. Por ejemplo, el proceso de gestión de recursos humanos, el proceso de aprovisionamiento en bienes de inversión, maquinaria, equipos de cómputo y el proceso de mantenimiento de la infraestructura. También, incluye el proceso de gestión de proveedores, y la elaboración y revisión del sistema de gestión de la calidad (Tejena, 2014).

**c) Procesos estratégicos**

Según la Secretaria General de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013), “son los procesos relacionados a la determinación de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la entidad, así como asegurar su cumplimiento”. Estos procesos tienen como característica principal “crear los mecanismos que permitan monitorear y evaluar el desempeño de cada proceso de la entidad” (p.6)



En la gráfica anterior (Figura 1) del mapa de los tipos de procesos Los procesos se articulan de tal forma, que los procesos estratégicos definen la orientación hacia donde deben operar los procesos operativos, de acuerdo con la cadena de valor de la organización, y que necesitan a los procesos de apoyo o soporte para cumplir con sus objetivos.

#### **1.3.1.3. Niveles de procesos**

Según la Secretaria General de la Presidencia del Consejo de Ministros (2013), la metodología define tres niveles de procesos: Proceso de nivel 0, proceso de nivel 1 y proceso de nivel 2. Sin embargo, en la administración pública pueden definirse mayores niveles de desagregación según su complejidad (proceso de nivel 3, 4,..., n)

#### **1.3.1.4. Herramientas para la medición y el seguimiento de los procesos**

Las herramientas para la medición y seguimiento de un proceso pueden ser: auditoría interna, autoevaluación, el cuadro de mando del proceso y la ficha del proceso (Tejena, 2014).

##### **a) Auditoría interna**

Consiste en un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de los registros, declaración de hechos, información, y evaluarlas de forma objetiva según los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia). El proceso de auditoría debe cumplir las siguientes condiciones: Tener un enfoque a proceso, tener un enfoque a gestión y ser un elemento del sistema de gestión de la calidad (Tejena, 2014).

##### **b) Autoevaluación**

Consiste en una evaluación sistemática, estructurada y periódica de los procesos y sus resultados. Su importancia radica en el compromiso con los planes de acción que su realización induce al autoevaluado. Este valor o importancia se incrementa cuando la autoevaluación es realizada por el equipo de proceso (Tejena, 2014).

##### **c) El cuadro de mando del proceso**

Consiste en un documento donde se sintetiza una serie de indicadores de

funcionamiento y medidas de resultado de un proceso. Además, un cuadro de mando es relevante por lo siguiente: Permite enfocar a la organización diciendo lo que es más importante, facilita el despliegue de políticas, objetivos y estrategias, permite la alineación con el entorno (escenario-clientes) y facilita la comprensión de la relación entre las medidas de funcionamiento interno y satisfacción del cliente con los objetivos de la empresa (Tejena, 2014).

**d) La ficha del proceso**

Es otra herramienta para la medición de un proceso, con la propiedad de ser pedagógica, de síntesis o de comunicación. Una ficha tiene los siguientes elementos: Categorización del input del proceso, determinación de las interacciones del proceso, categorización del output del proceso, atributos de calidad del cliente, indicadores y medidas del proceso y responsable del proceso (Tejena, 2014).

**1.3.1.5. El mapa de procesos**

Se refiere a los procesos más importantes para satisfacer al cliente y conseguir los objetivos de la empresa. Es una herramienta que sirve para comunicar el enfoque al proceso, además de mostrar las interacciones más importantes (Tejena, 2014).

**1.3.1.6. Indicadores de gestión**

Consiste en una medida asociada a una característica del resultado, del bien y servicio, del proceso y del uso de los recursos. Los indicadores permiten la evaluación periódica de dichas características y verificar que se cumplan los objetivos planificados de una organización (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

Es muy importante la selección de un indicador ya que uno mal seleccionado lleva a las organizaciones a que se desvíen de sus objetivos.

**1.3.1.6.1. Características de los indicadores**

Un indicador se caracteriza por ser oportunos, excluyentes, prácticos, claros, explícitos, sensibles y transparentes/verificables (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).



- a) Son oportunos, porque permiten obtener información de forma adecuada y oportuna, para la toma de decisiones de poder corregir y reorientar la gestión antes que las consecuencias afecten los resultados
- b) Son excluyentes, porque evalúan un aspecto específico de la realidad.
- c) Son prácticos, porque son fáciles para la recolección y procesamiento.
- d) Son claros, porque son comprensibles para quienes lo desarrollan o estudian o lo toman como referencia.
- e) Son explícitos, porque están definidos de manera clara de tal forma que cuando se analicen eviten interpretaciones ambiguas.
- f) Son sensibles, porque reflejan el cambio del proceso en el tiempo.
- g) Son transparentes/verificables, porque su cálculo debe estar adecuadamente soportado y documentado para su seguimiento y trazabilidad (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

### 1.3.1.7. Herramientas de procesos

#### 1.3.1.7.1. Diagrama SIPOC

SIPOC (Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas, Clientes o usuarios) es un mapa de proceso que se representan los procesos principales del negocio y se identifican las posibles medidas (Gutiérrez y Vara, 2009).

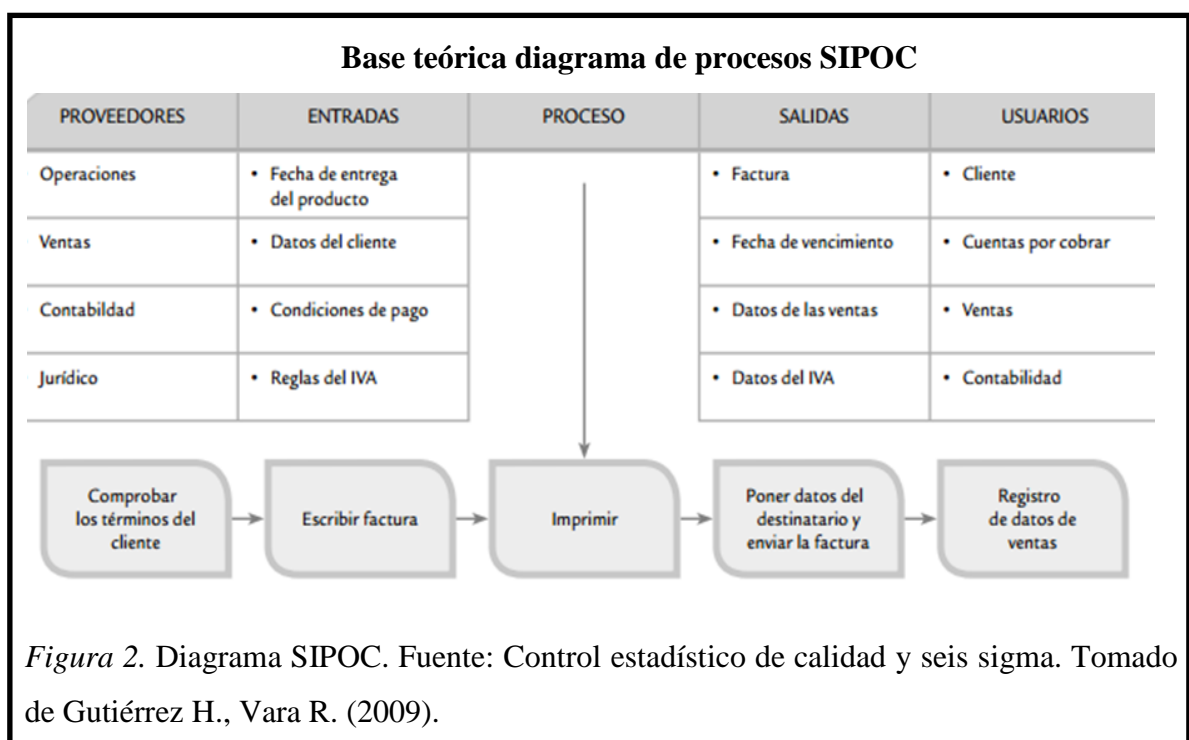


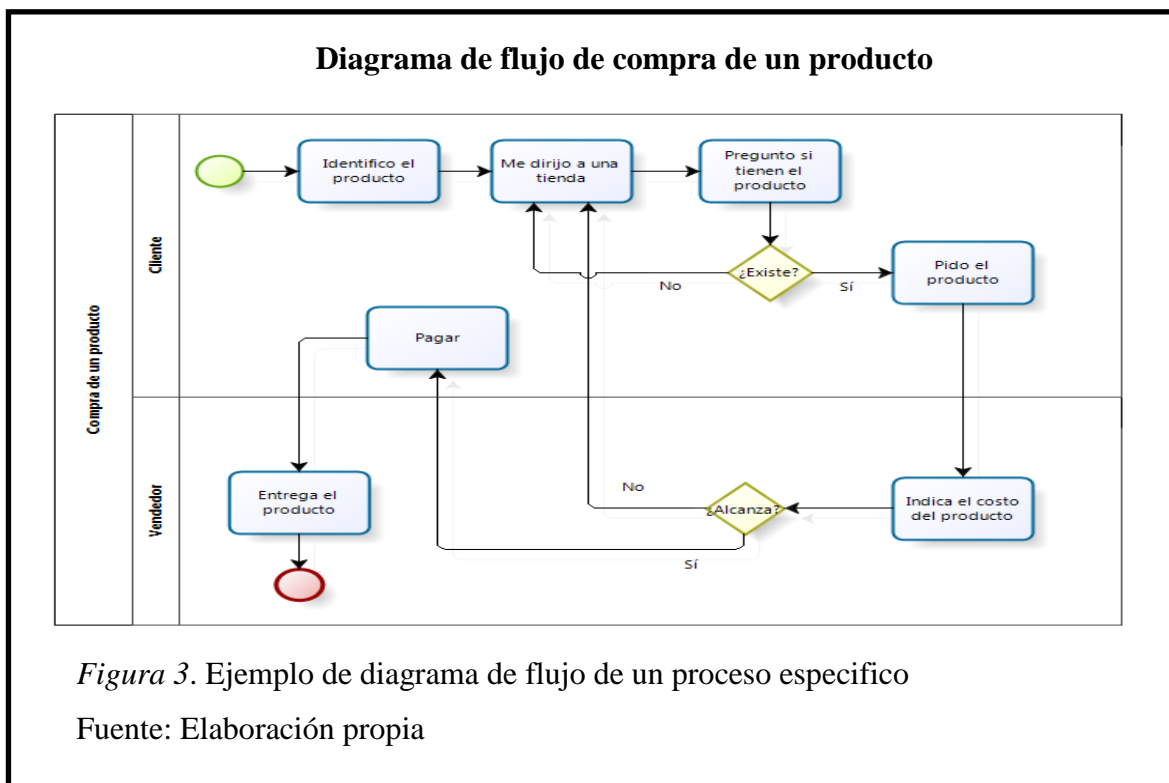
Figura 2. Diagrama SIPOC. Fuente: Control estadístico de calidad y seis sigma. Tomado de Gutiérrez H., Vara R. (2009).

En la Figura 2: se muestra un ejemplo de diagrama de proceso, los pasos a seguir son los siguientes:

1. Delimitar el proceso y hacer su diagrama de flujo general donde se especifiquen los cuatro o cinco etapas principales
2. Identificar las salidas del proceso, las cuales son los resultados (bienes y servicios) que genera el proceso.
3. Establecer las entradas (materiales, información, etc.) que son necesarias para que el proceso funcione de manera adecuada.
4. Por último, identificar proveedores, es decir quienes proporcionan las entradas.

### 1.3.1.7.2. Diagrama de procesos

También conocidos como diagrama de flujo de procesos, mapa de flujos o simplemente mapa, consiste en una representación gráfica de la secuencia de eventos de una empresa. Representa los pasos de un proceso o sistema tal como se muestra en la Figura 3. (Gutiérrez y Vara, 2009)



### **1.3.1.8. Metodología para la mejora de procesos**

#### **1.3.1.8.1. Teoría de restricciones (TOC)**

La teoría de restricciones fue creada por el Dr. Eliyahu M. Goldratt a principios de los años 80. Es una metodología al servicio de la gerencia que permite direccionar a la empresa hacia los resultados de manera lógica y sistemática. Además de tener una serie de técnicas los cuales están sustentados en el sentido común y orientado en la mejora continua. (Retamales y Cedeño 2009).

Los criterios que provee la teoría de las restricciones son: Trúput, inventario o inversión de gastos operacionales, los cuales son detallados a continuación:

Trúput: Es la cantidad de dinero generada por la empresa a través de las ventas por un periodo de tiempo.

Inventario: Es la cantidad de dinero que se invierte en materiales que la empresa pretende vender.

Gastos operacionales: Es la cantidad de dinero que la empresa gasta para convertir el inventario en trúput en un periodo tiempo determinado.

#### **1.3.1.8.2. El concepto de restricción**

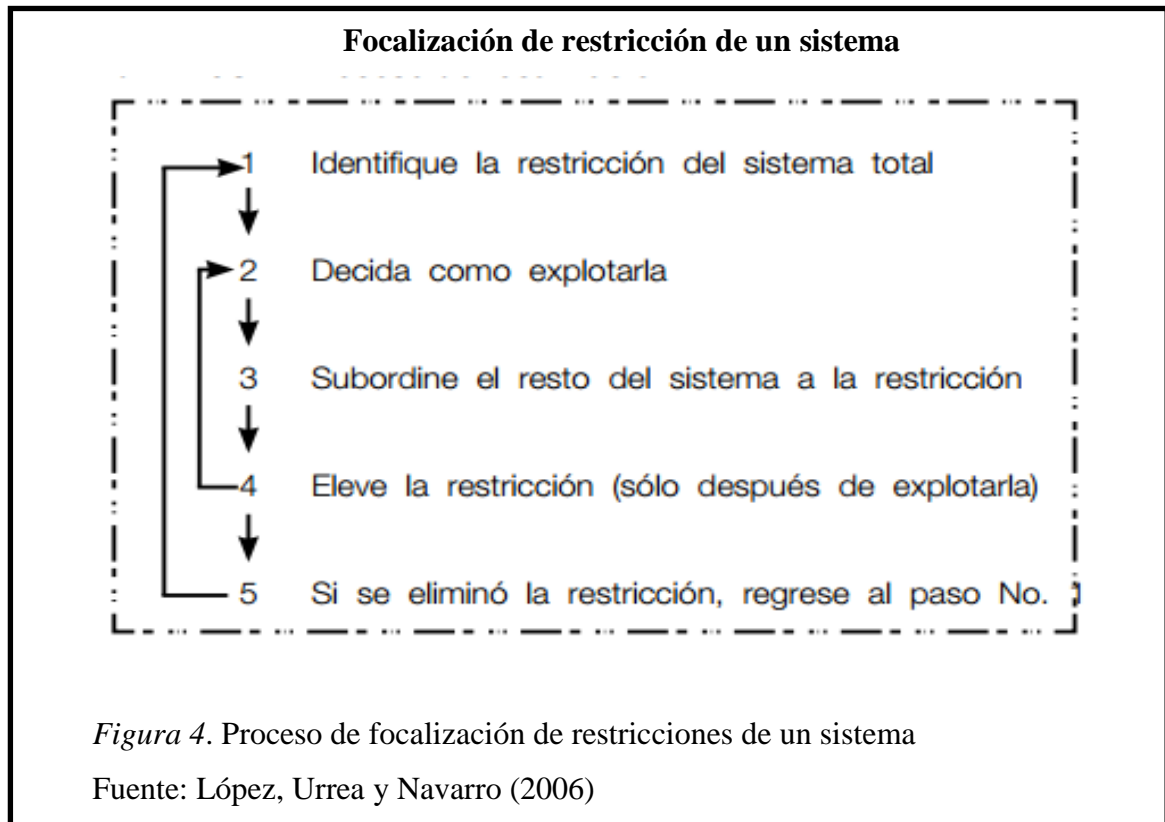
Según la teoría de restricciones (TOC), la restricción se entiende como el factor que no permite a las empresas alcanzar su meta como la razón que el sistema exista. Asimismo, para las empresas con ánimo de lucro, la meta es ganar dinero, para empresas sin ánimo de lucro, la meta es generar más unidades de meta, es decir generar más salud si fuera un hospital, más educación si fuera una institución educativa o más seguridad si fuera instituciones militares o de seguridad (López, Urrea y Navarro, 2006)

#### **1.3.1.8.3. Clasificación de las restricciones**

Según Goldratt citado por López, Urrea y Navarro (2006) las restricciones de una empresa se clasifican en restricciones físicas y restricciones políticas.

##### **a) Restricciones físicas**

Según Goldratt citado por López, Urrea y Navarro (2006), pueden ser por ejemplo problemas de capacidad de una máquina, de una sala de cirugía, la ausencia de materias primas o la escasez de flujo de dinero.



Para superar este tipo de restricciones se realiza un proceso llamado “proceso de focalización” que consiste en una serie de pasos con la finalidad de superar el obstáculo físico que impide a la empresa llegar a su meta.

El primer paso del proceso de focalización es identificar la restricción, el paso dos, es explotar la restricción es decir poner a trabajar el recurso restricción de tal manera que maximice su rendimiento. El tercer paso consiste en subordinar el sistema productivo a la restricción porque este determina y condiciona el ritmo de trabajo. El cuarto paso se refiere a “elevar la restricción” es decir se realizan nuestras inversiones en la compra de más recursos, de tal manera que se libere parte del trabajo. En el caso de no eliminar restricción regresar al paso uno (Ver Figura 4)

**b) Restricciones de políticas**

Estas restricciones se refieren con los comportamientos discordantes con el deber ser de la organización. Por ejemplo, podrían ser problemas relacionados con las dificultades en los procesos de facturación y cobro (López, Urrea y Navarro, 2006).

Según Restrepo y Rivera (2000) citado por López, Urrea y Navarro (2006) hay dos tipos de restricciones políticas: las comportamentales y las procedimentales.

Los *comportamentales*, se refieren a las relaciones de autoridad y responsabilidad, por ejemplo, los generados entre la gerencia y los empleados o entre la supervisión y los obreros.

Y los *procedimentales*, que se refieren a los indicadores de desempeño o medidores ilógicos que pueden ocasionar que los empleados tengan comportamientos ilógicos.

Para superar las restricciones políticas según la teoría de restricciones, hay tres preguntas que están orientadas a su mejoramiento: ¿Qué cambiar? ¿Hacia qué cambiar? Y ¿Cómo inducir el cambio? (López, Urrea y Navarro, 2006).

1. ¿Qué cambiar? Se refiere al diagnóstico actual del área susceptible de mejora. Se describe los problemas vinculados con el área y luego deben relacionarse por causa-efecto que permita la identificación de cuál es la restricción del sistema.
2. ¿Hacia qué cambiar? Se refiere a describir la solución a la restricción hallada y cuál sería la solución en términos de los beneficios que traerá para la organización.
3. ¿Cómo inducir el cambio? Se refiere a la persuasión de los involucrados en el proceso de mejoramiento para que la solución funcione. Esto podría lograrse con un plan estratégico determinado por objetivos intermedios y acciones específicas para cada área involucrada.

#### **1.3.1.8.4. Herramientas para eliminar las restricciones políticas**

Según el Instituto Goldratt citado por García y Saavedra (2006) las herramientas de teoría de restricciones para eliminar las restricciones políticas son las siguientes:

Árbol de realidad actual (ARA)

Nube de conflictos (NC)

Árbol de realidad futura (ARF)

Árbol de prerrequisitos (AP)

Árbol de transición (AT)

**a) Árbol de realidad actual (ARA)**

Según García y Saavedra (2006), “Esta herramienta permite encontrar el problema raíz del asunto primario seleccionado, indagando cuidadosamente en cada causa” (p. 89)

Su elaboración determina el mapa global de la situación en estudio por medio de ramas lógicas conecta todos los efectos indeseables (Eides). La elaboración del ARA exige conocer sobre el tema y la voluntad de realizar un trabajo muy minucioso.

Un efecto indeseable es por general un síntoma o un efecto que es el resultado de una causa raíz, es decir se basan en relaciones causa efecto (García y Saavedra, 2006).

A menos causas raíz que se encuentren como responsables de los efectos indeseables, el mejoramiento estará mejor enfocado y por ende más poderoso (García y Saavedra, 2006).

Si una afirmación del árbol que no aparece como una derivación de otra afirmación es una causa raíz. Asimismo, siempre es posible contar con un árbol lo suficiente comprensivo, donde una de sus entradas nos conduzca a la mayoría de los efectos indeseados. Esta entrada podría ser no solo una causa raíz, sino el problema raíz (García y Saavedra, 2006).

En la Tabla 1 se muestra la metodología para la construcción del árbol de realidad actual:

**Tabla 1.**

Metodología para la elaboración del árbol de realidad actual (ARA)

| <b>Paso</b> | <b>Actividad</b>   | <b>Observación</b>   |
|-------------|--|--|
| 1           | Hacer una lista de 5 a 10 efectos indeseables (Eides) que describan el área que está bajo análisis.  | Someter cada Eide a la categoría de reservación legítima de existencia |
| 2           | Si se encuentra una aparente conexión de causalidad entre dos o más Eides, entonces se debe conectar estos compartimentos y se debe de revisar | Para cuando se hayan conectado todos los Eides                         |

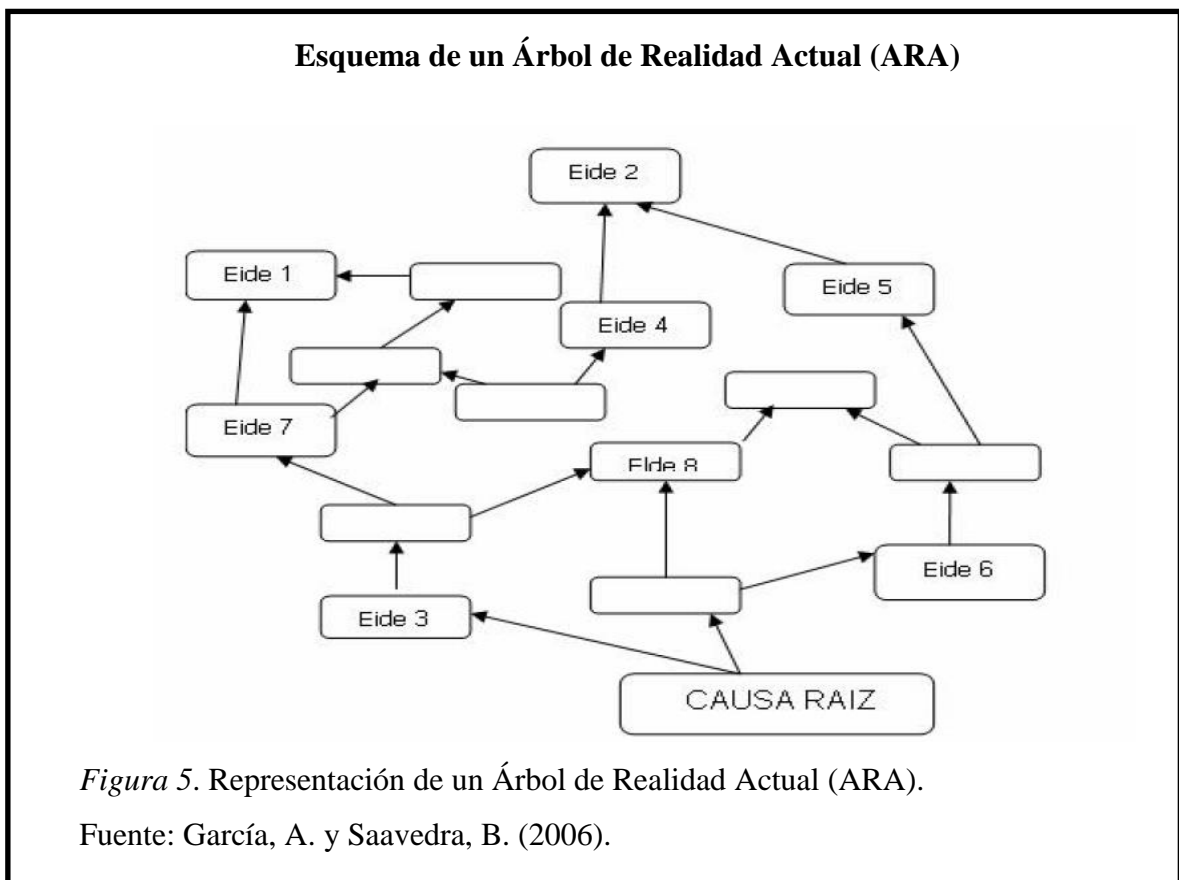
|   |  |  |
|---|--|--|
|   | cada entidad y flecha a lo largo del proceso.  |  |
| 3 | Conectar todos los demás Eides al resultado anterior.  | Revisar cada entidad y flecha a lo largo del proceso   |
| 4 | Leer el árbol de abajo hacia arriba verificando y replicando las categorías legítimas de reservación de nuevo a cada flecha y entidad a lo largo del camino. | Hacer las correcciones necesarias  |
| 5 | Preguntarse así mismo si el árbol como un todo refleja la verdadera intuición acerca del tema.   | Si no es así, verificar cada flecha en busca de reservaciones de causa adicional.  |
| 6 | No dudar en expandir el árbol conectando Eides que existen que no están incluidos en la lista original de Eides.   | No realizar este paso hasta que no se hayan conectado todos los Eides originales.  |
| 7 | Nuevamente revisar los Eides   | Se debe de identificar aquellas entidades del árbol que son negativas por sí mismas, aunque no hayan estado en la lista original de Eides o aunque ello requiera expandir el árbol hacia arriba una o dos entidades para alcanzar los nuevos Eides, y se debe colocar estos últimos en la nueva lista revisada de los Eides. |
| 8 | Recortar del árbol todas aquellas entidades que no se requieren para lograr conectar todos los Eides.  |  |
| 9 | Examinar todos los puntos de entrada al árbol y decidir a cuáles atacar primero. Escoger entre ellos aquel que contribuye                                    | Si no es la causa mayor para la mayoría de los Eides reselectionados, agregue  |

más con la existencia de los Eides.

conexiones en Y y vuelva al paso 4.

Fuente: Tomado del trabajo de investigación “Propuesta para aplicar la teoría de restricciones en la empresa: Ingeniería del Frio de Hidalgo S.A. de CV., realizado por García, A. y Saavedra, B. (2006).

A continuación, una representación gráfica del árbol de realidad actual (ARA) (Ver Figura 5)



**b) Nube de conflictos (NC):**

Según García y Saavedra (2006), “Esta herramienta permite determinar el área de conflicto que impide lograr el objetivo común. Además, de esta herramienta se extrae la solución es viable o no” (p. 89).

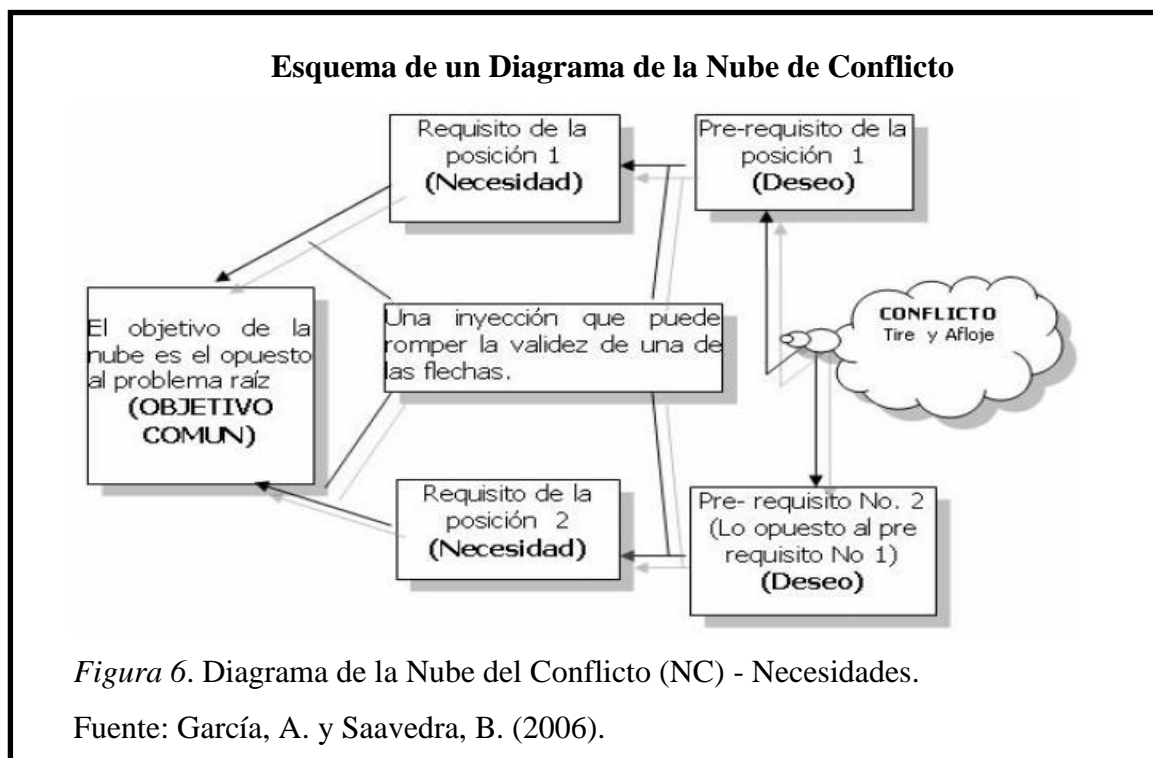
Por lo general los eventos preocupantes son los que originan los conflictos, entendiéndose evento preocupante como aquellas cosas irritantes que no parecen importantes pero que molestan por horas o más.



Los conflictos se dividen en interno, que se refiere al choque entre el querer hacer una u otra cosa, pero de manera personal, y el externo, es el choque entre las distintas posiciones de personas, departamentos, grupos, movimientos, naciones, etc. (García y Saavedra, 2006).

Normalmente los conflictos se convierten en una lucha, es decir que ambas posiciones insisten en obtener sus “deseos” propios porque seguramente tienen estas posiciones una razón o una “necesidad” que tienen que satisfacer por lo que ninguna de las partes está dispuesta a ceder sus “deseos” y por ende lastimar su “necesidad”. Pero hay un común denominador en dichas posiciones y responde a la siguiente frase “Renunciar a un deseo (pre-requisito) propio significa poner en peligro la necesidad (requisito). Esto significa que para resolver el conflicto se debe de lastimar por lo menos una necesidad de cualquier posición esto es frecuente en el entorno empresarial. Es el pensamiento de muchas personas, grupos, departamentos, movimientos, etc. Sin embargo, hay también una forma de pensamiento que es la relación de Ganar-Ganar, esta situación se presenta cuando ambas partes satisfacen sus necesidades (García y Saavedra, 2006).

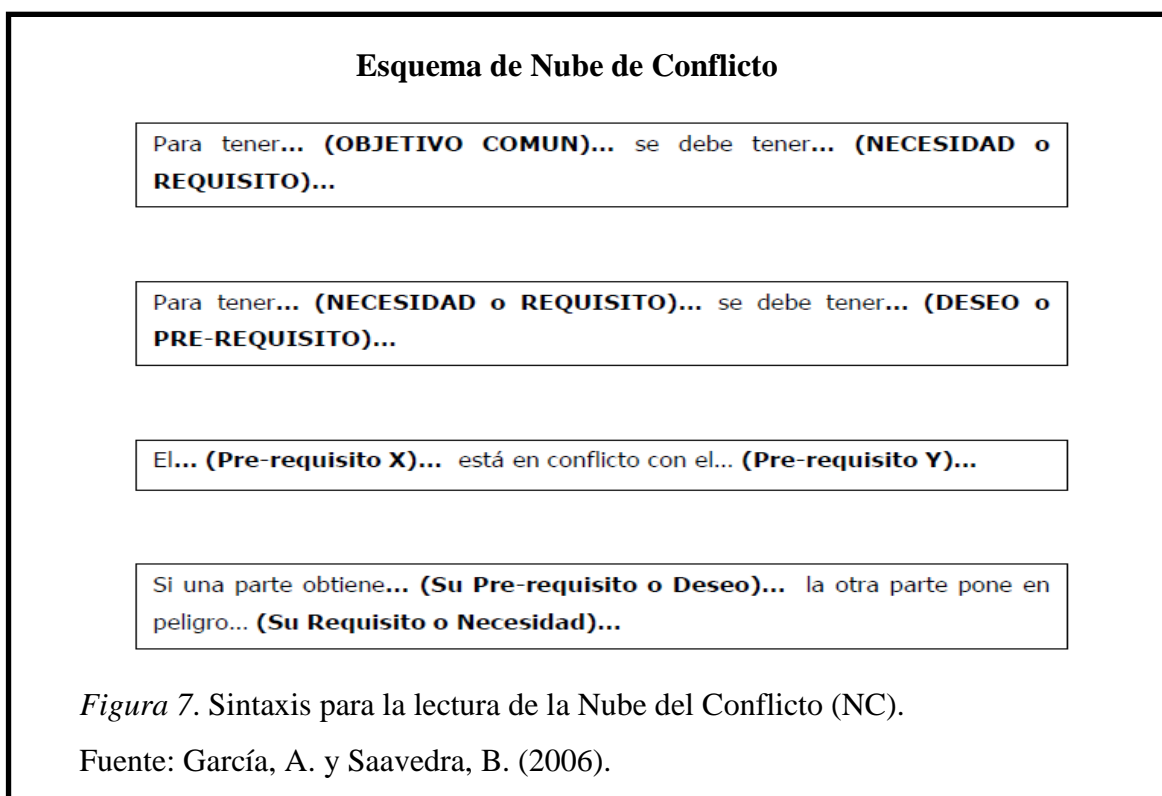
Entonces para situar el conflicto surge el diagrama de la Nube del Conflicto para ser identificado en una relación de Ganar-Ganar, como se aprecia en la Figura 6.



A continuación, se describen los elementos de la Nube de Conflicto (NC):

1. El Conflicto, se refiere a la razón de que los deseos o lo que quiere cada parte no puede existir simultáneamente.
2. La Necesidad, o requisito se refiere a la razón por la cual cada parte insiste en obtener lo que QUIERE o DESEA (Pre-requisito). Para satisfacer la necesidad es necesario alcanzar el Deseo o lo que se quiere de la parte.
3. El Objetivo común, se refiere a la situación que ambas partes desean y para que exista ambas partes deben satisfacer su necesidad.

Además, hay que tener en cuenta la lectura de la nube del conflicto (NC) para lo cual se debe utilizar la siguiente sintaxis (Figura 7):



En la Tabla 2, la metodología de elaboración de una de la nube de conflicto (NC):

**Tabla 2.**

Metodología para la elaboración de la Nube de Conflicto (NC)

| Paso | Actividad  | Observación                                      |
|------|--|--|
| 1    | Definir el objetivo de la nube como el "opuesto" del problema raíz | El objetivo debe ser aceptable para ambas partes |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | identificando en el Árbol de Realidad Actual (ARA)  |  |
| 2 | Definir los pre-requisitos que reflejan un conflicto entre dos fuerzas opuestas en el sistema que impiden que el sistema logre el objetivo.   | Se sugiere: 1. Analizar cuidadosamente el ARA desde el problema raíz hacia arriba. 2. Examinar las ramas centrales. Identificar una entidad que esté en la cuerda de un tire y afloje entre estas ramas. Los pre-requisitos se relacionan directamente con esta entidad. |
| 3 | Definir los requisitos que están tratando de satisfacer los pre-requisitos y que son condiciones necesarias del objetivo.   | Los requerimientos también deberían aparecer en las ramas centrales del ARA.   |
| 4 | Verbalizar los supuestos detrás de las flechas que se desean atacar. Las siguientes guías han demostrado ser útiles:<br><b>Para las flechas horizontales:</b><br>1. Leer la flecha "Para poder tener (la punta de la flecha) es necesario tener (la cola de la flecha) DEBIDO A.. y completar "la razón", así surgirá un supuesto detrás de la flecha. Si y solamente si, se ha bloqueado y no se puede sacar a flote un supuesto:<br>1. Pensar en un entorno de referencia en el que la entidad de la punta de la flecha exista, pero en el cual la entidad de la cola de la flecha no es relevante.<br>2. Identificar cuál es la diferencia entre esta realidad y el sistema que está analizando, o "¿porque es que se necesita |  |

---

(la cola de la flecha) y la otra parte no?

3. La diferencia mostrará un supuesto escondido de su realidad que resulta en la necesidad de la existencia de la entidad de la cola de la flecha.

4. Definir el supuesto de forma tan genérica como sea posible.

**Para la flecha de conflicto:**

Pensar en cómo puede existir una superposición, o algo en común, entre los dos finales de la flecha.

---

5      Encontrar una inyección ¿Qué debería existir en su realidad para lograr que el supuesto detrás de la flecha ya no sea válido?

---

6      Seleccionar la inyección que mejor parezca a la solución óptima

---

Fuente: Tomado del trabajo de investigación “Propuesta para aplicar la teoría de restricciones en la empresa: Ingeniería del Frio de Hidalgo S.A. de CV., realizado por García, A. y Saavedra, B. (2006).

**c) Árbol de realidad futura (ARF)**

Según García y Saavedra (2006), “Esta herramienta permite visualizar la solución, donde se encontrarán aspectos negativos y positivos, que determinarán si la solución es viable o no” (p. 89).

Luego de encontrar el problema raíz mediante el Árbol de Realidad Actual (ARA) y buscar la inyección adecuada determinada por la Nube de Conflicto (NC), ayudará a intercambiar los efectos indeseables por los deseables, sin embargo, esto no garantiza que todo saldrá bien, porque es el primer paso o punto de partida. Si se aplicara el ARA y el NC correctamente esto ayudaría a responder inmediatamente la pregunta ¿Qué cambiar? (García y Saavedra, 2006).

El objetivo es cambiar los efectos indeseables por los deseables. Para asegurar que esto suceda es necesario predecir el resultado inevitable al aplicar la inyección y esto se logra construyendo el **Árbol de la Realidad Futura (ARF)** (García y Saavedra, 2006).

Asimismo, a menudo se torna insuficiente la inyección original, pero el proceso de construir el **Árbol de Realidad Futura** conduce a los elementos que falta para determinar que inyecciones adicionales se necesitan para lograr el resultado deseado (García y Saavedra, 2006).

**Tabla 3.**

Pasos para elaborar un diagrama de **Árbol de Realidad Futura (FRT)**

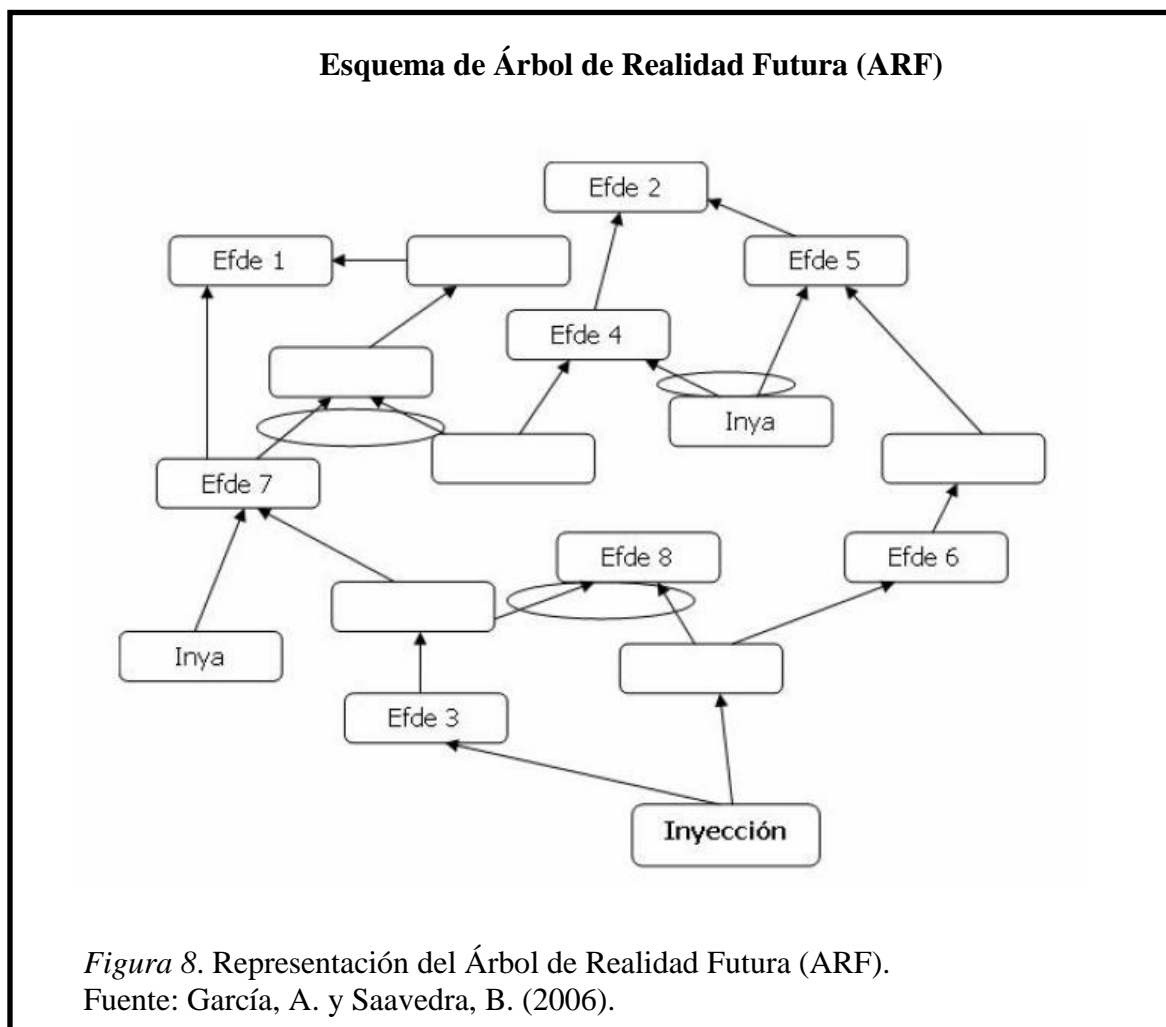
| <b>Paso</b> | <b>Actividad</b>   | <b>Observación</b>   |
|-------------|--|--|
| 1           | Escribir los "opuestos" de los efectos indeseables enlistados  | Estos son los objetivos del <b>Árbol de Realidad Futura (ARF)</b>  |
| 2           | Colocar en la parte de abajo de la página la inyección que se ha escogido de la Evaporación de Nubes (y si es aplicable, la inyección del "loop" negativo)   | El loop es un ciclo vicioso que debe romperse  |
| 3           | Construir el árbol hacia arriba por medio de las sentencias (Si... Entonces) buscando llegar al objetivo de la nube del conflicto o el opuesto al problema raíz.   |  |
| 4           | Debe construir hacia arriba buscando llegar a los objetivos del árbol de Realidad Futura que se definieron en el paso 1, utilizando las causalidades del <b>Árbol de Realidad Actual</b> como un referente.        | Se debe proseguir hasta que se lleguen a conectar todos los objetivos del árbol o sus supuestos efectos deseables. Este es el " <b>Tronco sólido</b> " |
| 5           | Una vez que el tronco esta sólido, se debe tratar de encontrar un "loop" o circuito que llegue tan cerca como sea posible a la raíz del árbol. Esto va a brindarle solidez al trono más allá del punto de retorno. | Asegurarse que el punto de entrada del "loop" soporte una <b>Reservación de Causa Adicional</b> .  |

|    |   |   |
|----|---|---|
| 6  | Se debe plantear reservaciones de ramas negativas con ayuda de las distintas funciones que conforman la empresa. Si no las puede encontrar, siga al paso 9.   | Se sugiere que el árbol construido hasta este momento sea proporcionado a toda la compañía puesto que no faltara un "Sí... PERO". Es muy importante no hacer caso omiso de todas estas reservas negativas puesto que son una joya para el efecto deseado".              |
| 7  | Identificar la entidad que origina que suceda la reservación y construir hacia arriba la rama negativa hacia los efectos que no son indeseables por su propio mérito.                               | Si la magnitud de esta rama es significativa, se debe de identificar las flechas que conectan efectos neutrales y/o positivos a los efectos negativos y verbalizar los supuestos bajo estas flechas y determinar las inyecciones adicionales necesarias para romperlas. |
| 8  | Agregar la entidad de la reservación de rama negativa y la(s) inyección (es) resultante (s) al árbol y trate de derivar los efectos pertinentes.  | Se debe leer y revisar todo el árbol desde abajo hacia arriba en busca de completar el futuro deseado.  |
| 9  | Si se considera que las inyecciones son impracticables, entonces se debe generar "loops" que llevan a la inyección a un tronco sólido (pasar al paso 5). Hasta que ninguna inyección sea impactada. |   |
| 10 | Debe examinar las inyecciones y determinar cuál puede ser eliminada para evitar los esfuerzos sin sentido.  |   |

Fuente: Tomado del trabajo de investigación “Propuesta para aplicar la teoría de restricciones en la empresa: Ingeniería del Frio de Hidalgo S.A. de CV., realizado por García, A. y Saavedra, B. (2006).

Regularmente una idea brillante puede disolverse y no proporcionar el efecto deseado, debido a ello hay que tener un extremo cuidado que la solución no vaya a causar nuevos efectos devastadores. Esto logrará completar la solución del problema.

En la Tabla 3, se observan los pasos a seguir en la construcción del Árbol de la Realidad Futura (ARF).



**d) Árbol de prerequisites (AP):**

Según García y Saavedra (2006), “Esta herramienta muestra los obstáculos críticos que impiden alcanzar el objetivo arrojados en el ARF, a su vez los objetivos intermedios y las acciones necesarias para el logro del mismo” (p. 89).

Este procedimiento permitirá identificar a tiempo las causas necesarias para conseguir el objetivo de todo el análisis. A menudo con el transcurrir de la ejecución un conjunto de acciones saltan a la vista situaciones que fueron necesarias y no fueron realizadas a tiempo (García y Saavedra, 2006).

Para lograr el objetivo principal debemos preguntarnos ¿Qué impide alcanzar el objetivo en estos momentos? Es en esos momentos que debemos enlistar los obstáculos

entre la situación actual y la deseada. Si superamos los obstáculos se logrará el objetivo. Pero ahora nos preguntamos por cada obstáculo ¿De verdad impide alcanzar el objetivo principal? Es vital esta etapa porque evita obstáculos (García y Saavedra, 2006).

Asimismo, los objetivos intermedios no son otra cosa que las condiciones en que cada uno de los obstáculos se logra superar. Es importante no confundir los objetivos intermedios con las acciones que llevan a alcanzarlos (García y Saavedra, 2006).

El árbol de prerrequisito tiene algunos atributos, como:

- a) Sirve de apoyo para la construcción de un plan estratégico para lograr el objetivo.
- b) Traduce la estrategia en tácticas.
- c) Asegura el compromiso de alcanzar el objetivo (García y Saavedra, 2006).

Cada obstáculo origina un objetivo intermedio, de tal manera que asegure la superación del obstáculo correspondiente. Las conexiones del árbol resultan de la dependencia de superar cada obstáculo (García y Saavedra, 2006).

Esta técnica no ignora los resultados intermedios, porque si uno de los obstáculos no se rompe, difícilmente el objetivo intermedio superior inmediato tendrá éxito (García y Saavedra, 2006).

En la Tabla 4, se observan los pasos a seguir en la construcción del Árbol de Prerrequisitos (AP).

**Tabla 4.**

Pasos para elaborar un diagrama de Árbol de Prerrequisitos (AP)

| <b>Paso</b> | <b>Actividad</b>  | <b>Observación</b>  |
|-------------|---|---|
| 1           | Definir con claridad el objetivo principal  | Este debe ser claro para todos y quedar en un acuerdo absoluto  |
| 2           | Identificar todos los obstáculos que previenen o impiden que se logre el objetivo principal | Para cada obstáculo potencial deberá contestar las siguientes preguntas: ¿Existe en realidad el obstáculo? ¿Realmente impide el logro del objetivo? |

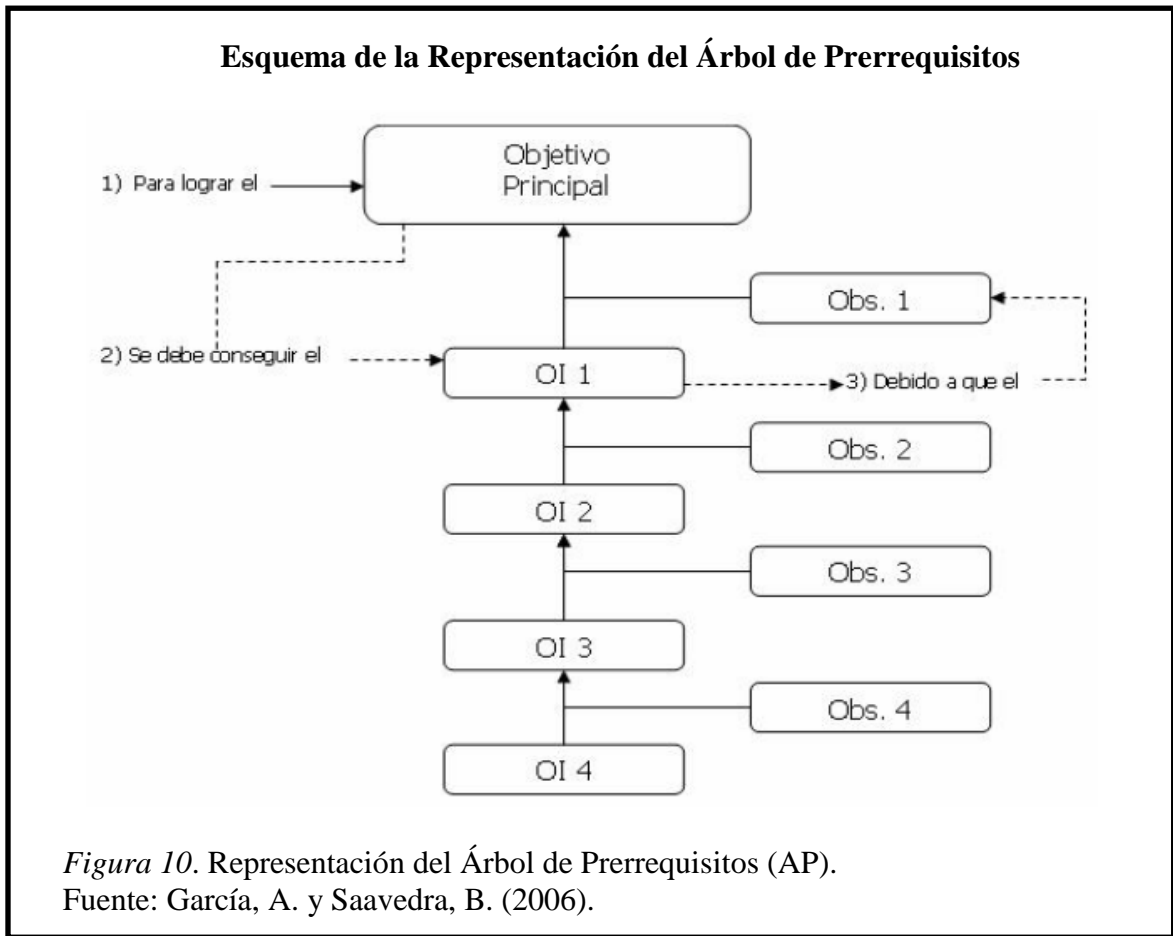


|   |   |   |
|---|---|---|
| 3 | Verbalizar los objetivos intermedios (OI)   | <p>El lograr un OI significa superar la barrera o el obstáculo. Los OI son los peldaños de la escalera que llevan al objetivo principal.</p> <p>Para cada OI verificar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supere el obstáculo correspondiente.</li> <li>- Sea factible y viable.</li> <li>- Asegurar que no genere resultados negativos importantes.</li> </ul> <p>Si existe algún obstáculo difícil, es recomendable apoyarse de la técnica de la nube del conflicto (NC) para lograr disipar el problema y proponer alguna solución.</p> |
| 4 | Organizar los OI en orden de pre-requisitos | <p>Responda las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cuáles de los OI pueden ser logradas a la vez?</p> <p>¿Cuáles de los OI deben lograrse antes que otros?</p>   |
| 5 | Traducir las estrategias en tácticas        | <p>Para llevar a cabo este paso se debe contestar las siguientes preguntas:</p> <p>¿Cuáles son las acciones claves a ejecutar para lograr el OI?</p> <p>¿Existen otras alternativas?</p> <p>¿Quién será responsable de lograr el OI?</p> <p>Ver Figura 8.</p>   |

Fuente: Tomado del trabajo de investigación “Propuesta para aplicar la teoría de restricciones en la empresa: Ingeniería del Frio de Hidalgo S.A. de CV., realizado por García, A. y Saavedra, B. (2006).

| <b>Esquema de la Matriz de Obstáculos</b> |                            |                 |                        |
|---|----------------------------|-----------------|------------------------|
| <b>Objetivo principal</b>                 |                            |                 |                        |
| <b>Obstáculos</b>                         | <b>Objetivo intermedio</b> | <b>Acciones</b> | <b>Persona a cargo</b> |
| Ob <sub>1</sub>                           | OI <sub>1</sub>            | Acc 1.. Acc n   | Nombre 1 / Nombres     |
| Ob <sub>2</sub>                           | OI <sub>2</sub>            | Acc 2 .. Acc n  | Nombre 2 / Nombres     |
| ..  | ...                        | ..              | ....                   |
| Ob <sub>n</sub>                           | OI <sub>n</sub>            | Acc n ... Acc n | Nombre n / Nombres     |

*Figura 9. Matriz de obstáculos*  
Fuente: García, A. y Saavedra, B. (2006).



**e) Árbol de transición (AT):**

Según García y Saavedra (2006), “Esta herramienta permite llevar a cabo la planeación de las acciones que se implementaran a la solución del problema” (p. 89)

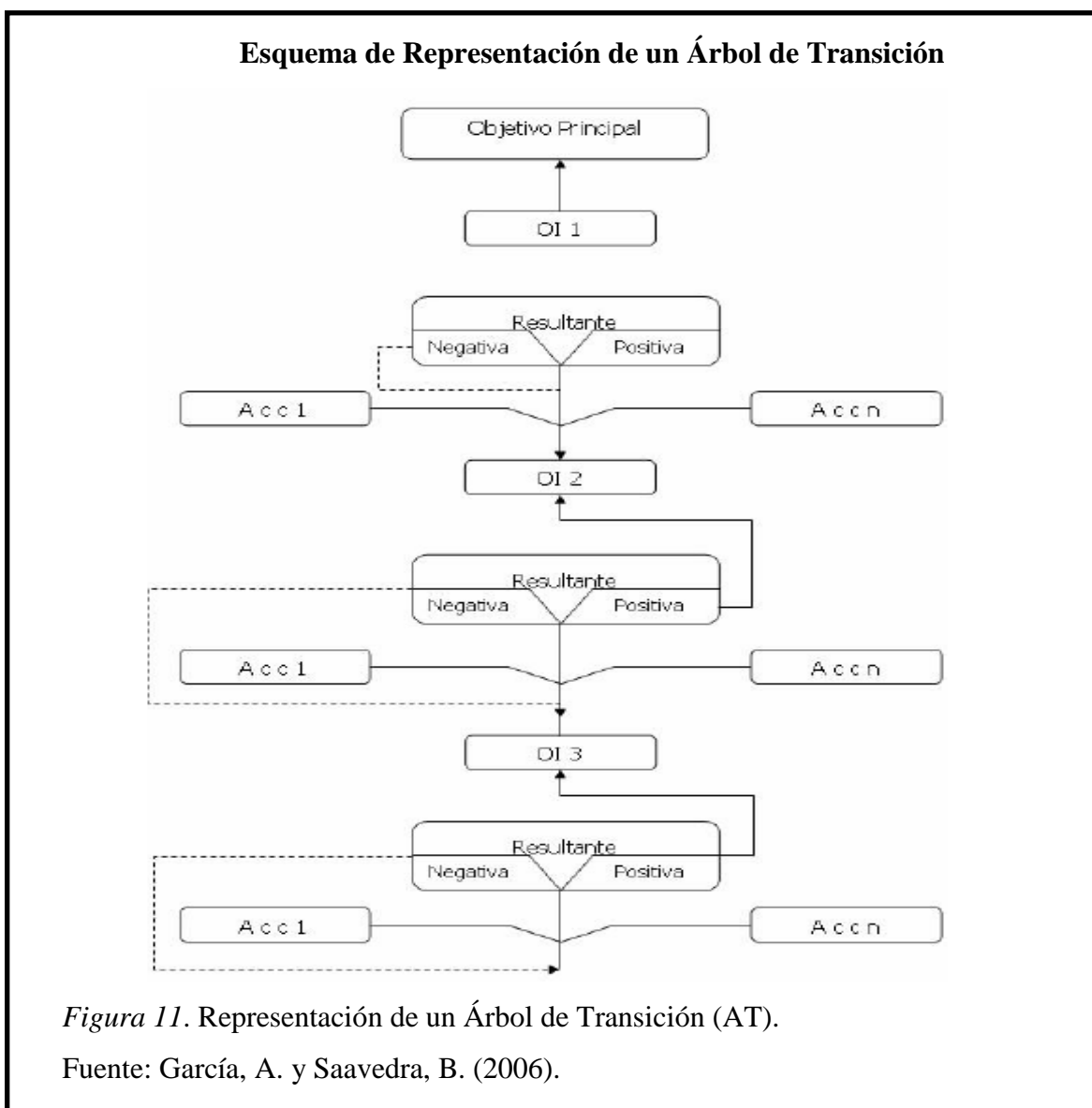
Una vez tenido el árbol con todas las condiciones necesarias y ordenadas de acuerdo con el tiempo para alcanzar el objetivo principal, sin embargo, se desconoce cómo se dará la carrera al camino que se ha trazado, se debe decidir qué acciones se tomarán en cada caso y al mismo tiempo asegurar que esas acciones sean suficientes para alcanzar el siguiente objetivo intermedio, esto se logra construyendo el árbol de transición (García y Saavedra, 2006).

En la Figura 9, se observa la matriz de objetivos intermedios 1 y 2, se encuentran 3 entidades que darán paso a las acciones necesarias:

- a) Una necesidad, alcanzar el objetivo intermedio 1.
- b) Una condición apropiada, se ha alcanzado el objetivo intermedio 2.

La columna vertebral del árbol de transición es la descripción detallada del cambio gradual que se ha visualizado que ocurrirá en la realidad. Las costillas son las acciones requeridas para causar inevitablemente ese cambio gradual a medida que los objetivos se logran. El método obliga a examinar cuidadosamente cuales acciones son reales y sin son suficientes para garantizar el cambio requerido (García y Saavedra, 2006).

La columna vertebral del plan prevé la red de seguridad que es esencial cuando se planea el futuro, lo importante es causar un cambio específico en la realidad (García y Saavedra, 2006).



## **1.4. Formulación del Problema**

¿Cómo es el proceso de pagos a proveedores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales – ONPE

### **1.4.1. Problema Especifico**

¿Como se encuentra la situación en el proceso de pago a proveedores?

¿Dónde ocurre las demoras, en que parte del proceso del pago?

¿Qué se debe hacer para reducir el tiempo de pagos a proveedores?

## **1.5. Justificación e Importancia del Estudio**

Bernal (2010) determina que una investigación siempre surge de un problema, entonces es necesario determinar los motivos por los cuales se realiza una investigación, además es necesario detallar más aspectos como las dimensiones, viabilidad, el estudio puede darse en lo social, teórico, practico y metodológico (p.107)

El enfoque de determinar la problemática que acontece en una institución pública y cerrar brechas de burocracia, da señales que se pueden mejorar poco a poco, radica en abordar de forma completa aplicando estrategias dadas en la casa de estudio, asesorado con profesionales de primer nivel que conocen de temas relacionados al que se ha tocado, por ello abordar el tema de investigación como son los procesos de pagos a proveedores es de suma importancia que viene atravesando la ONPE.

Siendo ONPE un organismo electoral constitucional autónomo que forma parte del estado que se encarga de organizar y ejecutar los procesos electorales, la institución ha sido catalogada como una de las peores instituciones públicas por su existencia de excesivos retrasos con los tiempos de pago a los proveedores, la entidad que es emblema de transparencia en comicios electorales y consulta popular no debe ser ajena a que sus procesos internos marchen de forma correcta y transparente, el cual refleje sus buenas actividades externas como internas.

En los últimos periodos electorales ha venido incrementando los plazos de pagos de facturas, esta situación ha generado inconvenientes cada vez que se anuncia convocatoria para la postulación de proveedores de bienes y/o servicios para cubrir las necesidades de la entidad, se ha contado con el desinterés de los proveedores ya que existe mucha demora

en los pagos y se ha propagado la información de mal pagador el cual hace que no se cuente o limite las relaciones comerciales con el Estado.

La importancia de esta propuesta se basa en analizar el proceso de pago a proveedores y sus subprocesos con el fin de detectar los cuellos de botella en cada actividad del proceso. Y así poder aplicar la teoría de restricciones para reducir el tiempo de atenciones de pago a proveedores de la ONPE, además esta es una institución que goza de autonomía para la obtención de la fiel y libre expresión de la voluntad popular, manifestada a través de los procesos electorales.

El aporte de este estudio radica en la mejora de los procedimientos de pago al sugerir la modificación y/o eliminación de actividades innecesarias, lo cual beneficia –en primer lugar– a la ONPE y las áreas operativas relacionadas. Todo ello permitió una mejor organización de la ejecución de pagos.

Por ello, en concordancia con lo que establece la Ley N°30225 entra en vigor desde el 2014 – la mejora de procesos de pagos a proveedores va a permitir mayor participación de proveedores potenciales, y de esta manera la ONPE tendrá mayores opciones de elegir entre varias propuestas a la que mejor atienda sus requerimientos, en concordancia con los principios de economía y eficiencia. De ahí la justificación y el aporte práctico de la presente propuesta de mejora de procesos.

La oportuna atención de pagos a proveedores no solo beneficia a la entidad, también a todas las atenciones de cultura electoral democrática que se brinda a centros poblados, de universidades, concejos de coordinación regional, local y de autoridades y representantes de todas las organizaciones de la sociedad y del estado que requieran su apoyo durante los procesos electorales, las cuales serán beneficiados por el óptimo trabajo interno que se efectúa desde la sede principal.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

El proceso de pago a proveedores perteneciente a la Oficina Nacional de Procesos Electorales – ONPE es lento.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Analizar el proceso de pagos a proveedores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales - ONPE.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según subproceso en el proceso de pagos a los proveedores en la ONPE.

Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según la percepción personal y el proveedor en el proceso de pagos a los proveedores en la ONPE

Desarrollar una propuesta de mejora para el proceso. de pagos a proveedores en la institución pública ONPE.

## **1.8. Delimitación de la Investigación**

La investigación se realizó en el Organismo Nacional de Procesos Electorales – ONPE, e involucra a 7 áreas que participan del proceso de pago a proveedores (mesa de partes, logística, área usuaria, finanzas (control previo), contabilidad, tesorería y administración). Alrededor de 60 personas es la cantidad de empleados que intervienen en el proceso. El periodo de realización es el año 2017.

## **1.9. Limitaciones de la Investigación**

El estudio tuvo cierta demora en la recolección de la información, específicamente en conocer el detalle de porque se extiende en exceso los tiempos para el pago a los proveedores.

## **II: MATERIAL Y METODO**

### **2.1. Tipo y Diseño de la Investigación.**

#### **2.1.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo, de corte transversal, prospectivo, aplicada.

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque a partir de una idea se derivan objetivos y preguntas de investigación, se establecen hipótesis y determinan variables, se traza un plan para probarlas, se analizan las mediciones mediante métodos estadísticos y se extrae conclusiones respecto a las hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La investigación es de tipo descriptivo porque consistió en proporcionar la descripción de las características de la población de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La investigación es de corte transversal porque se recopilaron datos en un momento único (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La investigación es de tipo prospectivo porque el recojo de información fue posterior a la planificación del estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

La investigación es de tipo aplicada porque se realizó el estudio sobre una realidad concreta. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### **2.1.2. Diseño de investigación**

El diseño de esta investigación fue de tipo no experimental. La investigación es no experimental porque se realizó sin la manipulación deliberada de variables. Además, se buscó observar un fenómeno tal como se da en el contexto natural, para luego analizarlos (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

## **2.2. Población y Muestra**

### **2.2.1. Población**

Hernández, Fernández y Baptista (2010) mencionan que la población es la que va a hacer objeto de investigación y sobre la cual se pretende generalizar los resultados (p.175)

#### **Población 1:**

La población estuvo conformada por el proceso de pago a proveedores, el cual estuvo compuesto por 5 subprocesos (Recepción del expediente de pago, conformidad del servicio o bien adquirido, conformidad del área de control previo, registro y autorización del giro, pago a proveedor) en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE)

#### **Población 2:**

La población estuvo conformada por 30 profesionales (logística) encargada del proceso de pago y de los proveedores de bienes y/o servicios de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE).

### **2.2.2. Muestra**

**Muestra 1:** La muestra estuvo conformada por 2 subprocesos (Conformidad del servicio o bien adquirido y Conformidad del área de control previo), siendo seleccionados los procesos más críticos o que estén generando los cuellos de botella en el proceso de pago a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE).

**Muestra 2:** La muestra estuvo conformada por 10 empleados encargados del proceso de pago y 10 proveedores de bienes y/o servicios de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE).

### **2.2.3. Tipo y técnica de muestreo**

El tipo de muestreo fue no probabilístico y la técnica por conveniencia.



### 2.3. Variables, Operacionalización

**Cuadro de Operacionalización de variables**

| OBJETIVOS   | VARIABLE                       | DIMENSIONES   | TIPOS DE INDICADORES A MEDIR      | FUENTE  |
|---|--------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| Analizar el proceso de pago a proveedores de ONPE   | Procesos de pago a proveedores | Percepcion de estado de pagos a proveedores de los mismos proveedores | Organización de logística         | Mediante Ficha de Proceso - Instrumento de validacion por jueces expertos |
| <b>OBEJTIVOS ESPECIFICOS</b>  |                                |   | Comunicación entre areas          |   |
| Identificar las actividades internas que generan los cuellos de botella según sub procesos            |                                |   | Organización área usuaria         |   |
| Identificar las actividades internas que generan los cuellos de botella según percepcion del personal |                                | Desempeño de actividades de areas usuarias                            | Responsabilidad de actividades    |   |
|   |                                | Proceso de pago   | Listado de procesos               |   |
|   |                                |   | Salida de información entre áreas |   |
|   |                                | Registro de datos   |                                   |   |

*Figura 12: Operacionalidad de pago a proveedores ONPE*  
Fuente: Elaboración propia

## 2.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos, Validez y Confiabilidad

### 2.4.1. Técnicas

Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron en esta investigación son la encuesta, análisis documental.

El análisis documental, consistió en la revisión de libros, revistas especializadas, normas legales, bases de datos de la gestión de expedientes, documentos de gestión: manual de procedimientos (MAPRO), Reglamentos de Organización y Funciones (ROF), Manuales de Organización y Funciones (MOF), Cuadro para Asignación de Personal (CAP), Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento, entre otros.

| Ficha de Técnica de recolección de datos |   |                     |  |
|--|---|---------------------|--|
| Proceso:                                 | Conformidad del servicio o bien adquirido                           |                     | Responsable: jefe de logística, jefe de área usuaria |
| Objetivo:                                | Verificar la conformidad del servicio o adquisición al área usuaria |                     |  |
| Alcance                                  | Área Logística, Área usuaria  |                     | Salida   |
| Proveedor                                | Entrada   | Listado de procesos |  |
| Proveedor de bienes y servicios          |   |                     | Destinatario   |
| Indicadores                              |   |                     |  |
| Registros                                |   |                     |  |
| Elaborado por:                           |   |                     |  |

*Figura 13:* Ejemplo de Ficha de recolección de datos ONPE – Logística/área usuaria  
Fuente: Elaboración propia

### 2.4.2. Instrumentos

Para la realización de la encuesta a los empleados y proveedores se elaboró un cuestionario de 14 preguntas (cuestionario de empleados) y 11 preguntas (cuestionario para proveedores). Estas preguntas son de tipo de abiertas y cerradas (respuestas dicotómicas).

### 2.4.3. Validación y confiabilidad de instrumentos

Ambos instrumentos fueron validados mediante la validez de contenido, para ello se sometió a juicio de expertos, es decir se evaluó la concordancia entre las

opiniones de los expertos respecto a los ítems. Además, para evaluar la confiabilidad de la ficha de recolección, fue mediante la prueba de Kuder Richardson, el cual tuvo un valor alfa superior a 0.7 (Ver Anexo 4). Ambas evaluaciones confirmaron que el instrumento es válido y confiable para esta investigación.

#### **2.4.4. Métodos**

El método empleado para esta investigación fue el **Método inductivo**, este método permitió obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares, es decir que a partir de un problema nos permitió llegar a conclusiones en dicha investigación.

### **2.5. Procedimientos de Análisis de Datos – Análisis de Procesos**

Se le solicitó a la Gerencia de Administración la autorización para la ejecución del trabajo de campo, a su vez la autorización para la revisión de los documentos del proceso de pago a proveedores.

Se les comunicó a las jefaturas de las áreas involucradas en el proceso de pago a proveedores la participación del personal en una encuesta con fines académicos.

En el caso de los proveedores, se seleccionaron por conveniencia a un grupo de ellos, para que respondan la encuesta elaborada, la fecha de recojo de información la eligió el investigador.

Realizado el trabajo se recogió la información, de acuerdo con los plazos establecidos, con la finalidad de realizar el análisis de proceso, lo que permitió encontrar los cuellos de botella, para luego aplicar la metodología de la Teoría de Restricciones (TOC) para solucionar los aspectos críticos en el proceso de pago a proveedores de la ONPE.

Luego del recojo de información, los datos fueron organizados, consistenciados, procesados y analizados.

#### **2.5.1. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

El procesamiento y análisis de datos se realizará mediante estadística descriptiva, y para ello, se emplearán frecuencias absolutas y frecuencias relativas (porcentajes), las cuales fueron calculadas con la ayuda del software Microsoft Excel 2010 y presentadas en forma de tablas; asimismo, en este software también se diseñarán herramientas graficas (de barras y/o circular).

Adicionalmente, para la esquematización del proceso de pago a proveedores se empleó el Microsoft software Visio 2013, con la finalidad de expresar los procesos de manera ordenada y precisa. Asimismo, se identificó las áreas donde el expediente de pago permaneció mayor tiempo, lo cual se desarrolló la:

*Aplicación de la Teoría de Restricciones:* Este consistió en la aplicación de cada herramienta que expone la Teoría de Restricciones (TOC) que permitió aliviar los síntomas y/o eliminar el problema desde su raíz.

Estas herramientas tienen una secuencia y orden estricto para su ejecución. Y para tener un cumplimiento exitoso no se debe omitir alguna herramienta, puesto que una herramienta depende de la otra

El cumplimiento de los pasos podrá responder las siguientes preguntas ¿Qué cambiar? ¿Hacia qué cambiar? y ¿Cómo causar el cambio? Es importante mencionar que se requiere de paciencia e intuición para completar cada paso.

Como ya se mencionó, los factores negativos encontrados en la revisión del proceso y encuesta interna serán los Efectos Indeseables (Eides), que será el punto de partida para aplicar las herramientas de la Teoría de Restricciones.

Las herramientas del TOC se ejecutaron en este orden:

- 1) Aplicación del Árbol de la Realidad Actual (ARA)
- 2) Aplicación de la Nube de Conflictos (NC)
- 3) Aplicación del Árbol de la Realidad Futura (ARF)
- 4) Aplicación del Árbol de Pre-Requisitos (APR)
- 5) Aplicación del Árbol de la Transición (AT)

Los pasos para la elaboración de cada herramienta están señalados en el Material y Método de la presente investigación.

## **2.6. Aspectos Éticos**

De acuerdo con el diseño de la investigación se mantuvo la confidencialidad de la identificación de los participantes en el estudio, además se respetó el derecho a la autonomía respecto a la decisión de participar en el estudio sin ningún tipo de presión, también se le comunicó que incluso después de aceptar su participación podría retirarse del estudio en cualquier momento sin algún tipo de represalia hacia su persona. Se utilizó un consentimiento informado (Anexo 2) para autorizar la plena libertad de opinión del entrevistado, el mismo instrumento sirvió para informar acerca de los beneficios, riesgos de la información recopilada.

## **2.7. Criterios de Rigor Científico**

A los instrumentos del presente trabajo de investigación se les evaluó su validez interna, externa, fiabilidad interna y objetividad (fiabilidad externa), por lo que este trabajo cumplió con los cuatro criterios de rigor científico para investigaciones cuantitativas. La validez interna hace referencia al grado de veracidad de la causalidad planteada en la investigación, es decir de la relación causa-efecto. Por su parte, la validez externa se refiere a la posibilidad de que todo el estudio pueda ser generalizado, es decir se relaciona estrechamente con el grado de aplicabilidad de los descubrimientos de una investigación a otros sujetos o contextos. En este sentido, en relación con la validez del instrumento, se aplicó el juicio de expertos. Por otra parte, respecto a la fiabilidad interna se aplicó la prueba estadística de Kuder Richardson. Asimismo, el criterio de objetividad se refiere al grado en que una investigación no está influenciada por la perspectiva del investigador.

### III: RESULTADOS

#### 3.1. Tablas y Figuras

##### 3.1.1. Resultados Encuestas a Proveedores

**Tabla 5.**

| <b>La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
|---|-----------|--------------|
| SI  | 0         | 0.0          |
| NO  | 10        | 100.0        |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.0</b> |

Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 6.**

| <b>Control previo origina demora en el proceso de pago a proveedores.</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>   |
|---|-----------|------------|
| Si  | 7         | 70         |
| No  | 3         | 30         |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 2: Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores

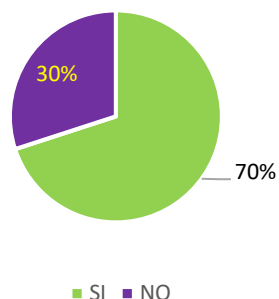


Figura 15: Porcentaje de percepción de la demora en el proceso de pagos  
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.

| Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores | N         | %          |
|---|-----------|------------|
| Si  | 1         | 10         |
| No  | 9         | 90         |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 3: Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores

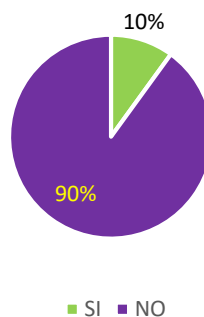
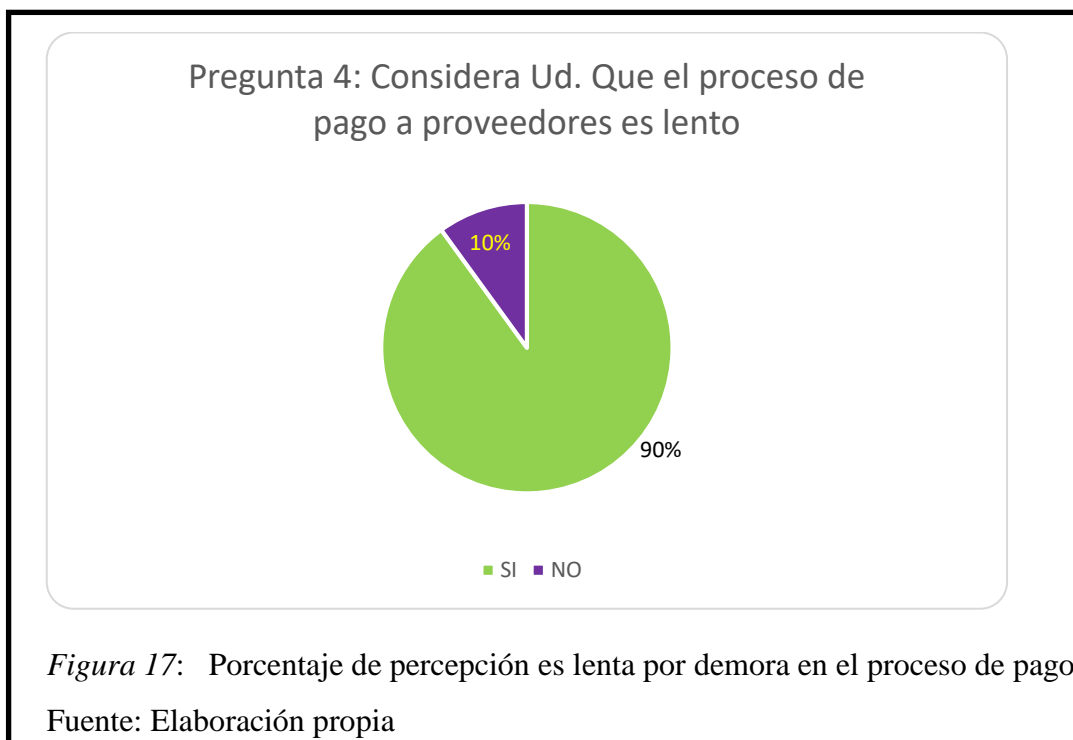


Figura 16: Porcentaje de percepción de la demora en el proceso de pagos  
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8.**

| <b>Considera Ud. Que el proceso de pago a proveedores es lento</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>      |
|--|-----------|---------------|
| SI   | 9         | 90.0          |
| NO   | 1         | 10.0          |
| <b>Total</b>   | <b>10</b> | <b>100.00</b> |

Fuente: Elaboración propia.

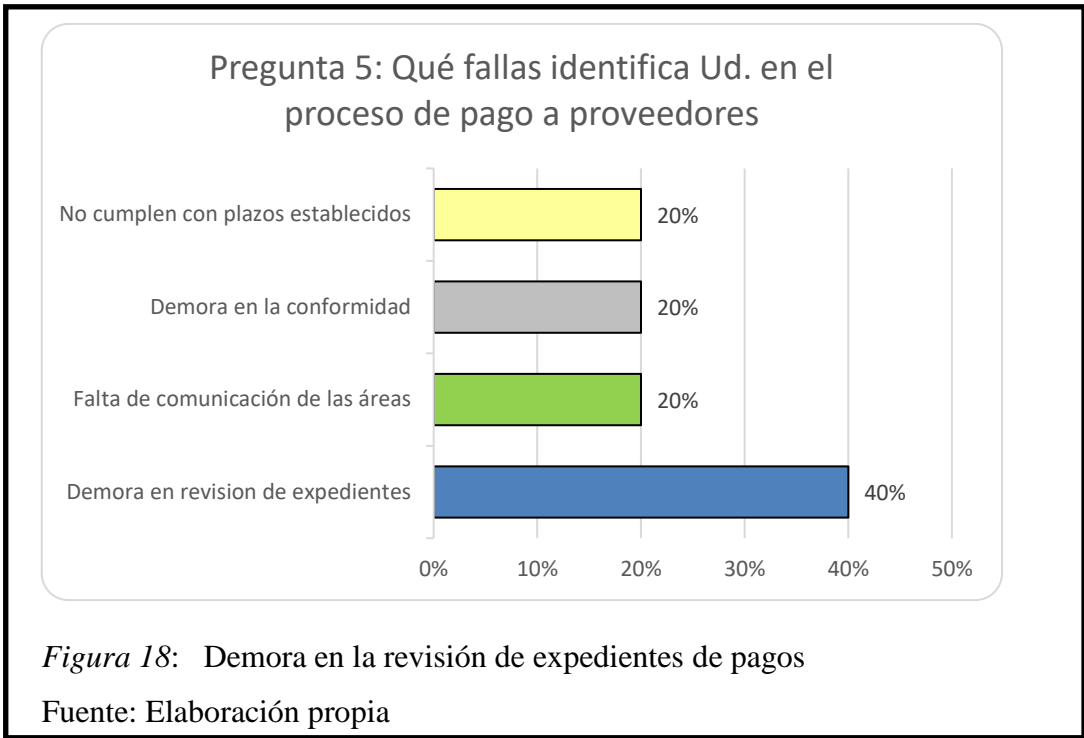


**Tabla 9.**

| <b>Qué fallas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>      |
|--|-----------|---------------|
| No cumplen plazos  | 2         | 80.0          |
| Demora en conformidad  | 2         | 40.0          |
| Falta de comunicación  | 2         | 20.0          |
| Demora en revisión de expedientes                                    | 4         | 10.0          |
| <b>Total</b>   | <b>10</b> | <b>100.00</b> |

Fuente: Elaboración propia.

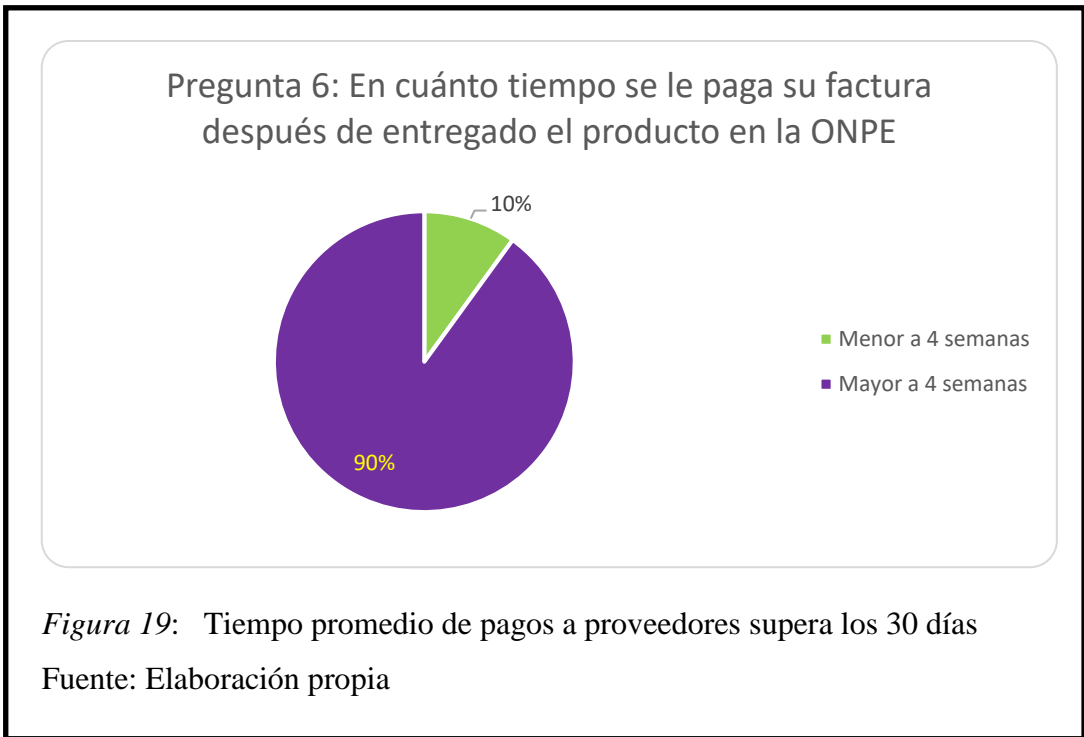




**Tabla 10.**

| <b>En cuánto tiempo se le paga su factura después de entregado el producto en la ONPE</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>      |
|---|-----------|---------------|
| Menor a 4 semanas   | 1         | 10.0          |
| Mayor a 4 semanas   | 9         | 90.0          |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.00</b> |

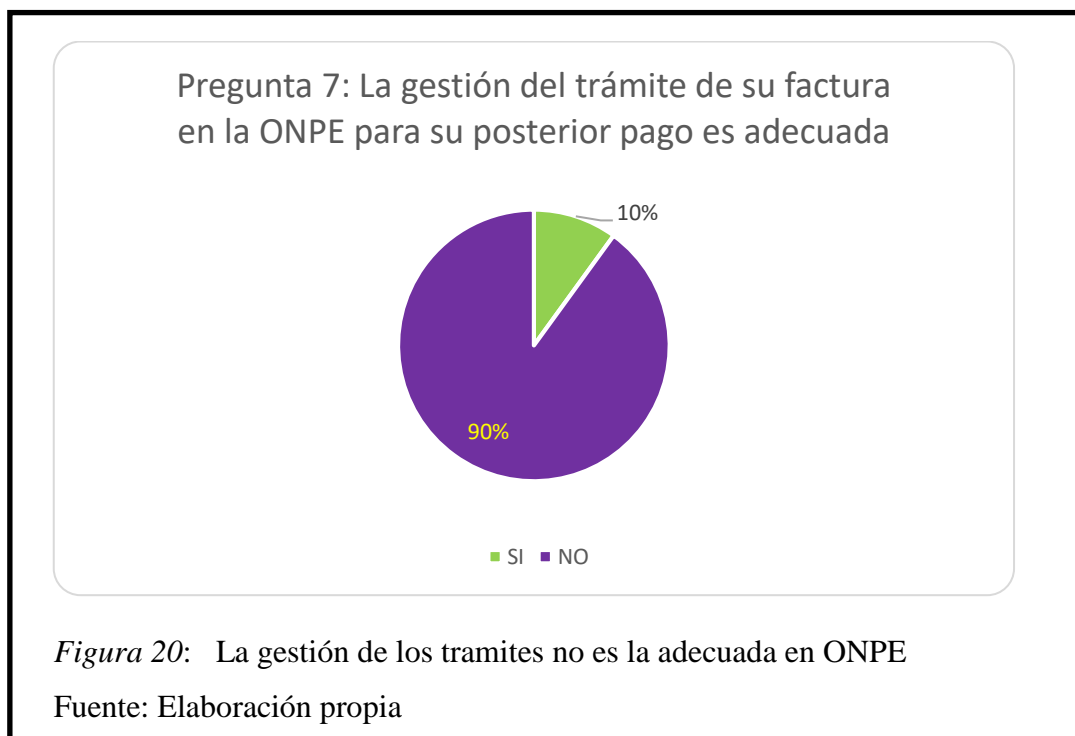
Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 11.**

| <b>La gestión del trámite de su factura en la ONPE para su posterior pago es adecuada</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>      |
|---|-----------|---------------|
| SI  | 1         | 10.0          |
| NO  | 9         | 90.0          |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.00</b> |

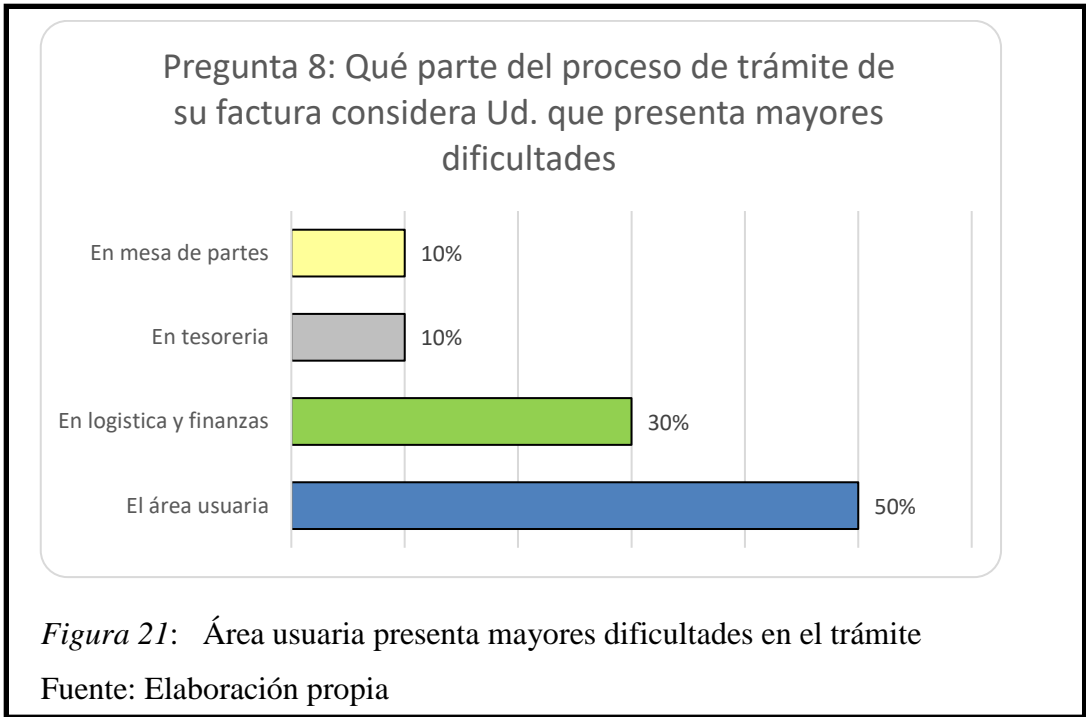
Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 12.**

| <b>Qué parte del proceso de trámite de su factura considera Ud. que presenta mayores dificultades</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>      |
|---|-----------|---------------|
| Tesorería no paga a tiempo  | 1         | 10.0          |
| En área usuaria   | 3         | 30.0          |
| En logística y finanzas   | 4         | 40.0          |
| La revisión de expedientes  | 2         | 20.0          |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.00</b> |

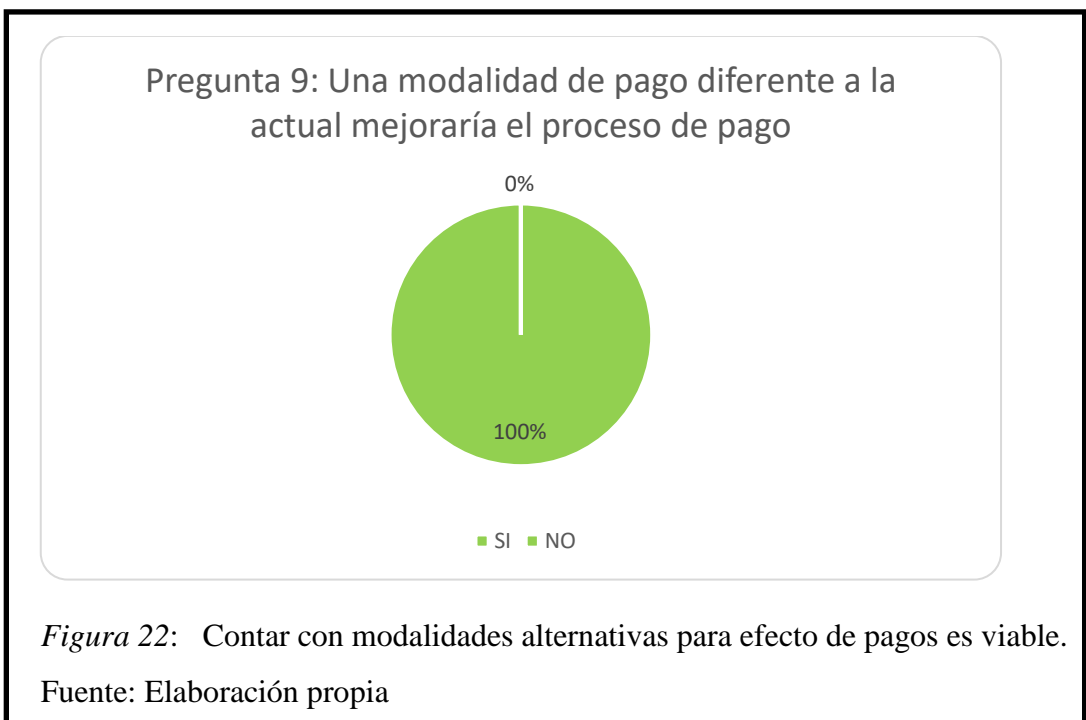
Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 13.**

| <b>Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
|---|-----------|--------------|
| SI  | 10        | 100.0        |
| NO  | 0         | 0.0          |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.0</b> |

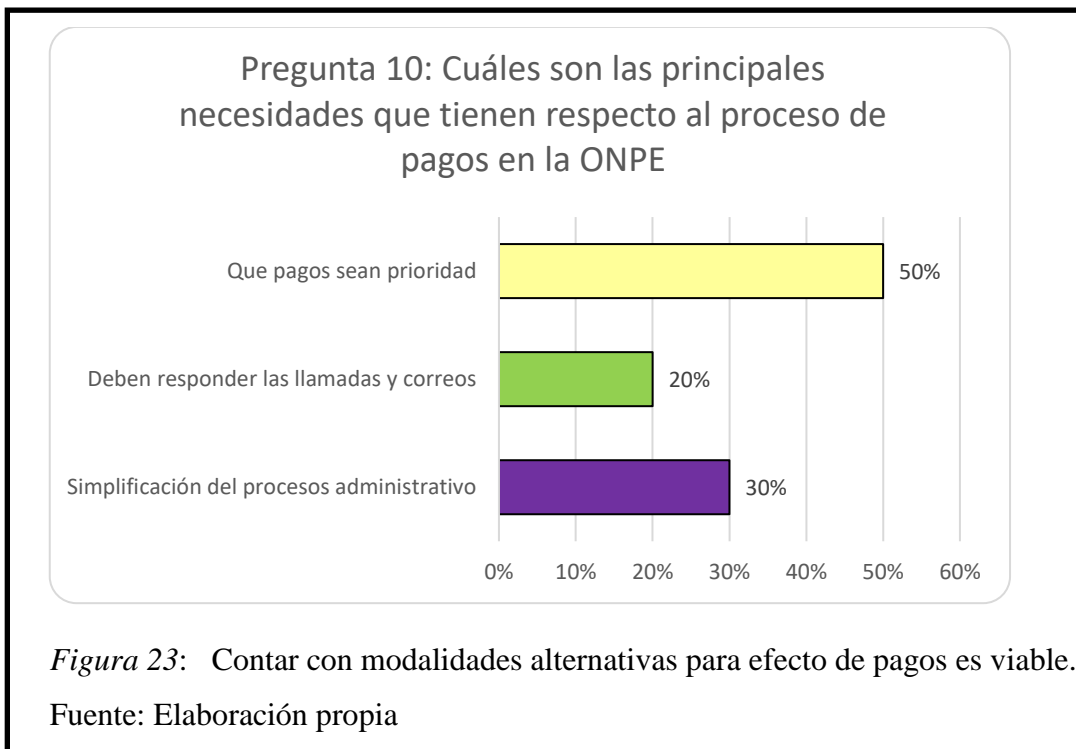
Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 14.**

| <b>Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pagos en la ONPE</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>      |
|--|-----------|---------------|
| Que los pagos sean prioridad   | 5         | 50.0          |
| Deben responder llamadas y correos   | 2         | 20.0          |
| Deben simplificar los procesos   | 3         | 30.0          |
| <b>Total</b>   | <b>10</b> | <b>100.00</b> |

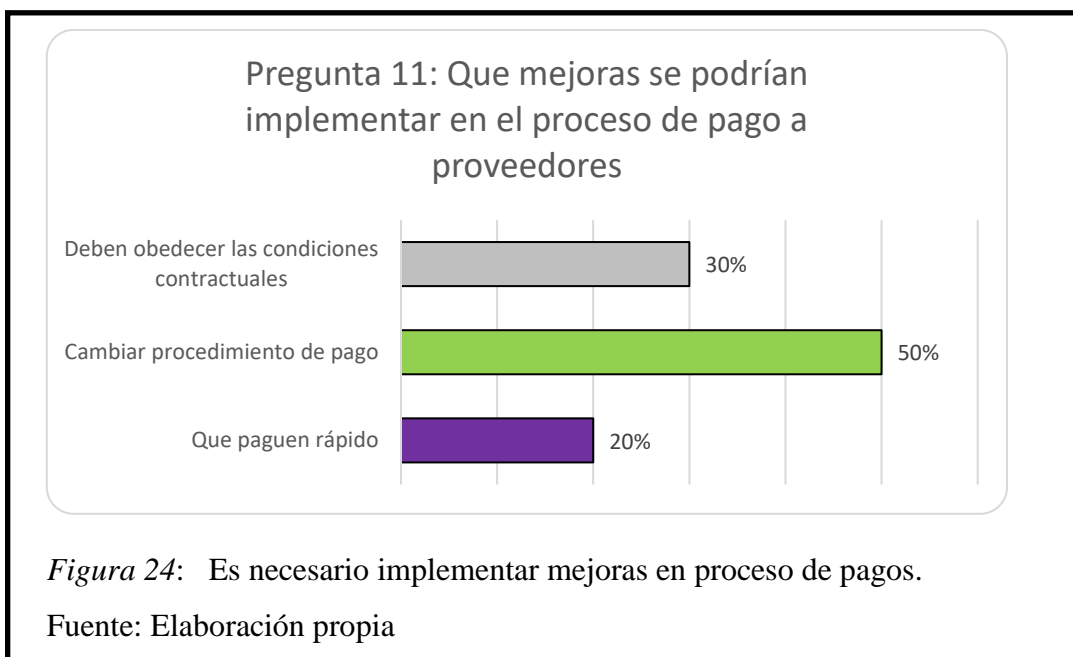
Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 15.**

| <b>Que mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a proveedores</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>      |
|---|-----------|---------------|
| Deben obedecer las condiciones contractuales                                  | 3         | 30.0          |
| Cambiar procedimientos de pago  | 5         | 50.0          |
| Que paguen rápido   | 2         | 20.0          |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.00</b> |

Fuente: Elaboración propia.

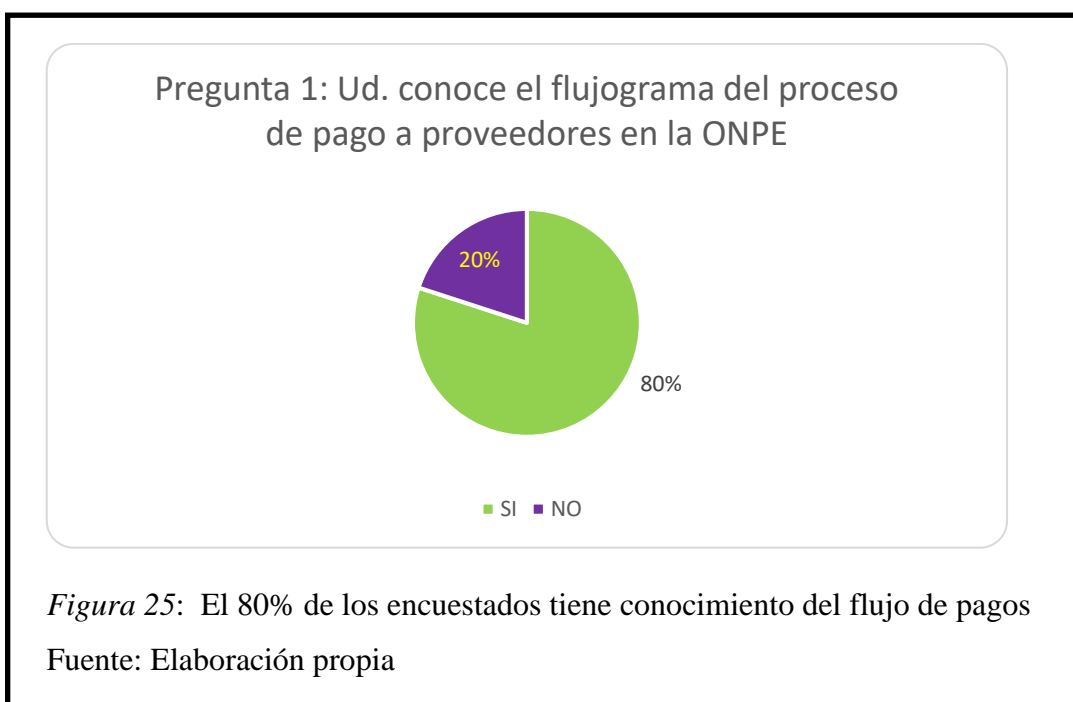


### 3.1.2. Resultados Encuestas a Empleados

**Tabla 16.**

| <b>Ud. conoce el flujograma del proceso de pago a proveedores en la ONPE</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
|--|-----------|--------------|
| SI   | 8         | 80.0         |
| NO   | 2         | 20.0         |
| <b>Total</b>   | <b>10</b> | <b>100.0</b> |

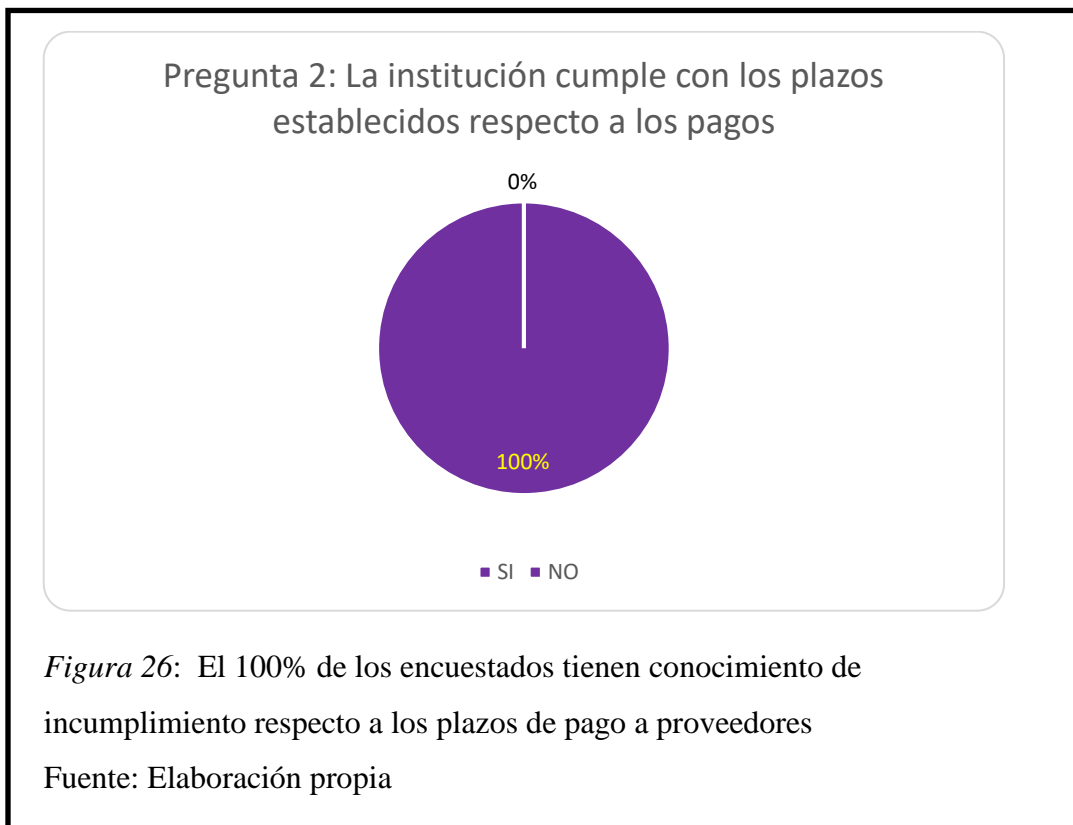
Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 17.**

| <b>La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
|---|-----------|--------------|
| SI  | 0         | 0.0          |
| NO  | 10        | 100.0        |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.0</b> |

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 18.**

| <b>Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
|---|-----------|--------------|
| SI  | 7         | 70.0         |
| NO  | 3         | 30.0         |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.0</b> |

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3: Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores

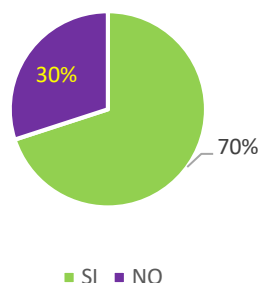


Figura 27: El 70% indican que la demora corresponde a control previo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19.

| Está Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores | N         | %            |
|---|-----------|--------------|
| SI  | 0         | 0.0          |
| NO  | 10        | 100.0        |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.0</b> |

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 4: Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores

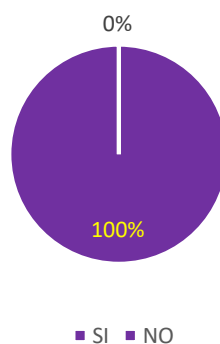


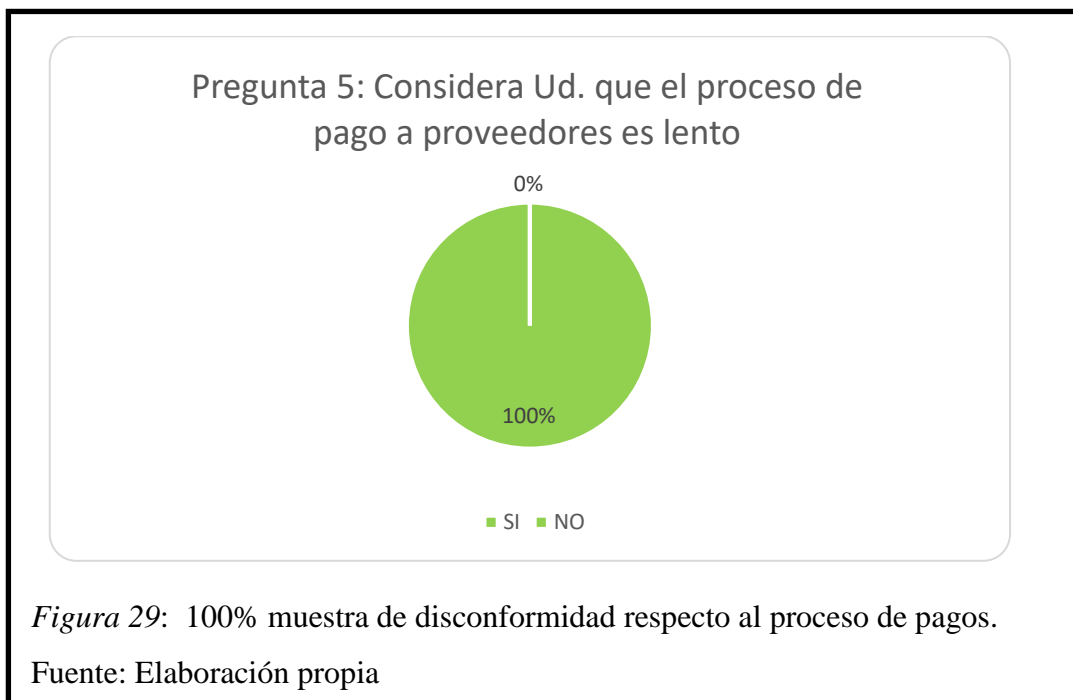
Figura 28: 100% muestra de disconformidad respecto al proceso de pagos.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 20.**

| <b>Considera Ud. que el proceso de pago a proveedores es lento</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
|--|-----------|--------------|
| SI   | 10        | 100.0        |
| NO   | 0         | 0.0          |
| <b>Total</b>   | <b>10</b> | <b>100.0</b> |

Fuente: Elaboración propia

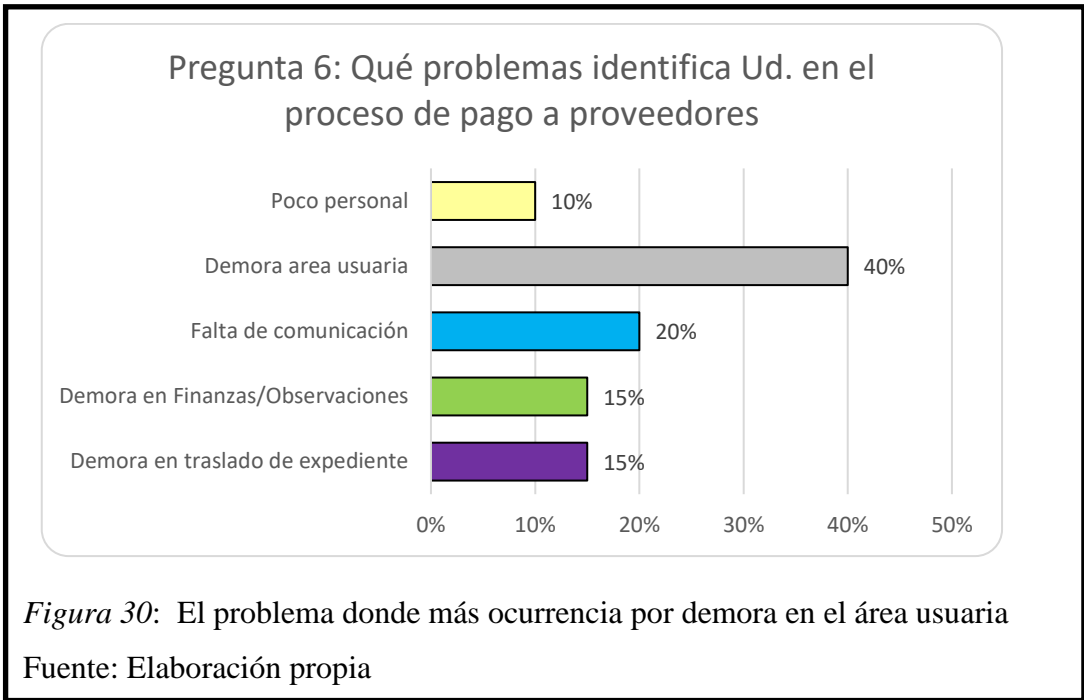


**Tabla 21.**

| <b>Qué problemas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>      |
|---|-----------|---------------|
| Poco personal   | 1         | 10.0          |
| Demora en área usuaria  | 4         | 40.0          |
| Falta de comunicación entre áreas                                       | 2         | 20.0          |
| Demora en finanzas/observaciones  | 1         | 15.0          |
| Demora en traslado de expediente  | 1         | 15.0          |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.00</b> |

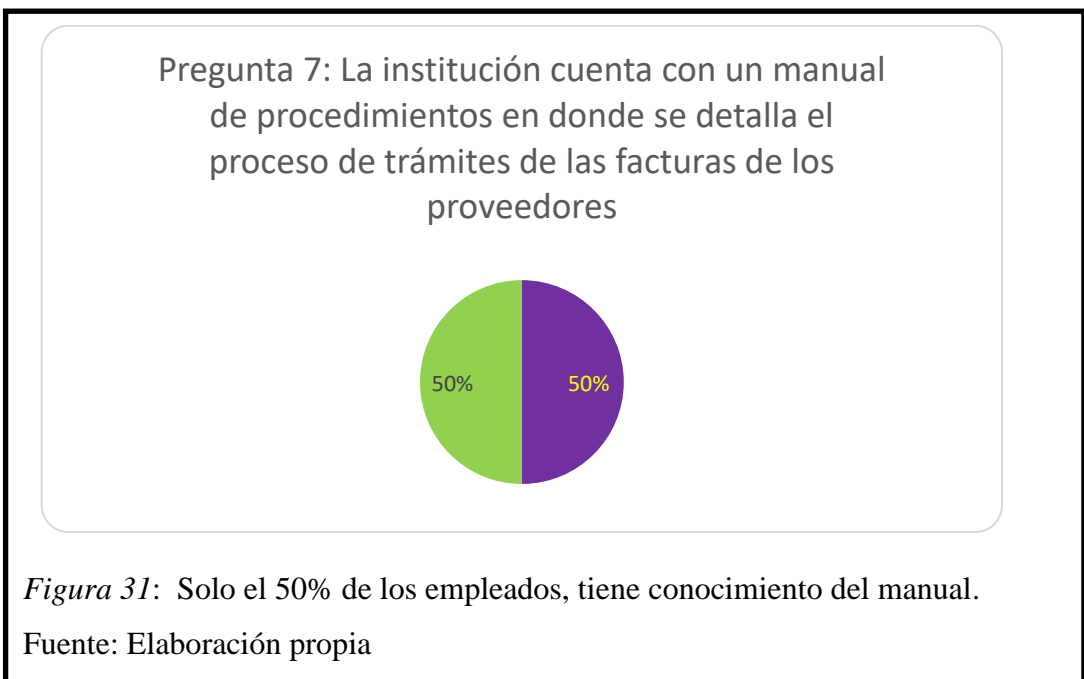
Fuente: Elaboración propia.





**Tabla 22.**

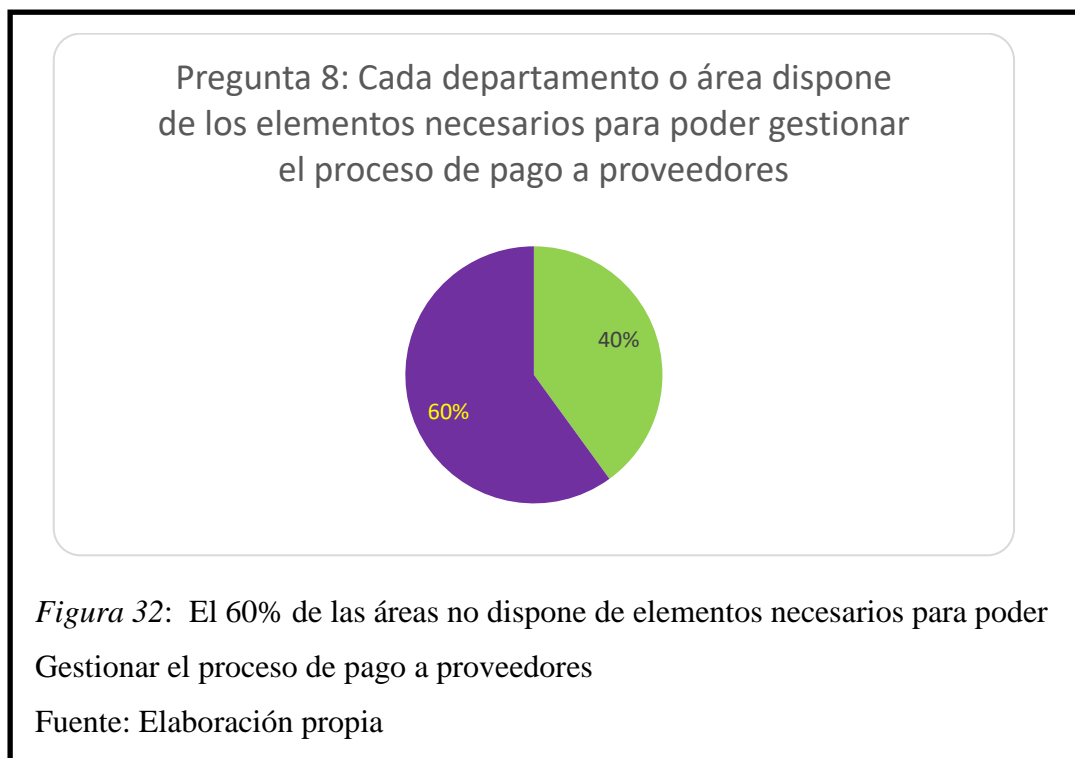
| <b>La institución cuenta con un manual de procedimientos en donde se detalla el proceso de trámites de las facturas de los proveedoress</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
|---|-----------|--------------|
| Si  | 5         | 50.0         |
| No  | 5         | 50.0         |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.0</b> |



**Tabla 23.**

| <b>Cada departamento o área dispone de los elementos necesarios para poder gestionar el proceso de pago a proveedores</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
|---|-----------|--------------|
| Si  | 4         | 40.0         |
| No  | 6         | 60.0         |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.0</b> |

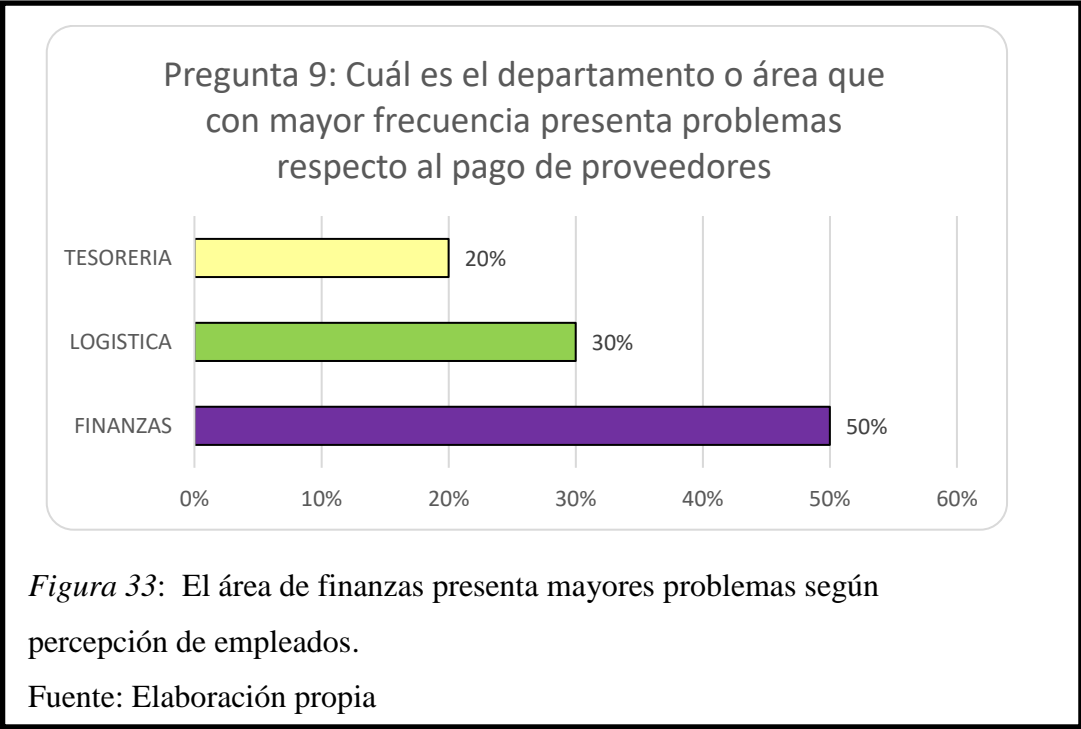
Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 24.**

| <b>Cuál es el departamento o área que con mayor frecuencia presenta problemas respecto al pago de proveedores</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>      |
|---|-----------|---------------|
| Tesorería   | 2         | 20.0          |
| Logística   | 3         | 30.0          |
| Finanzas  | 5         | 50.0          |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.00</b> |

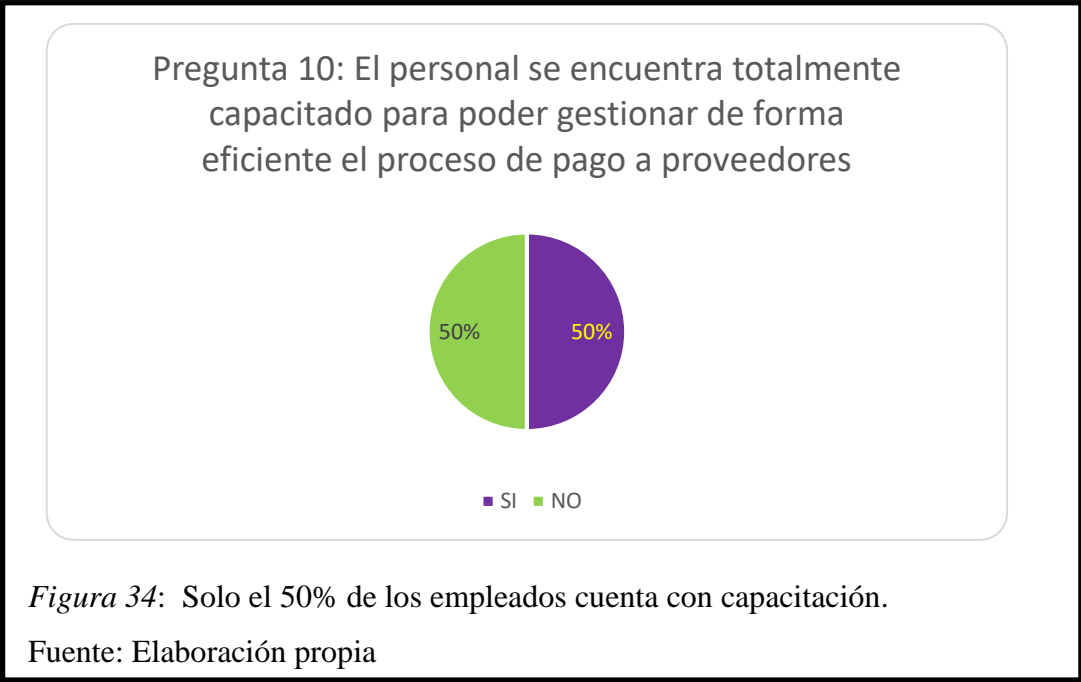
Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 25.**

| <b>El personal se encuentra totalmente capacitado para poder gestionar el proceso de pago a proveedores</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
|---|-----------|--------------|
| Si  | 4         | 40.0         |
| No  | 6         | 60.0         |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.0</b> |

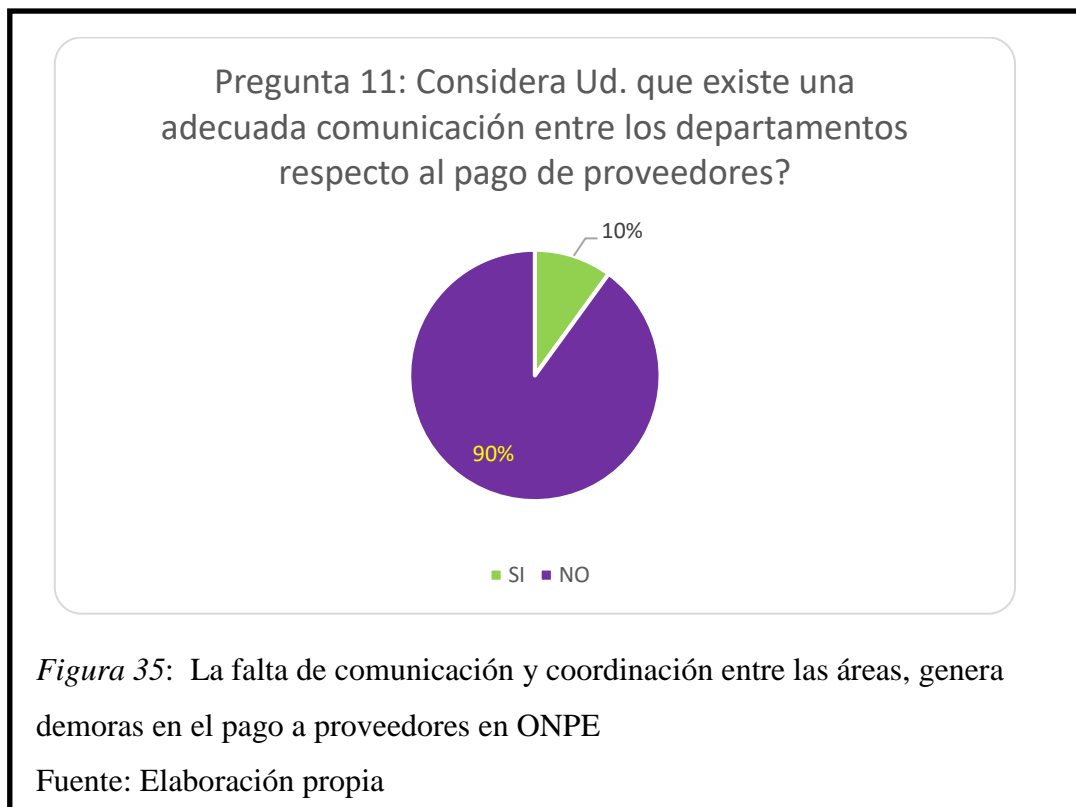
Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 26.**

| <b>Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre los departamentos respecto al pago de proveedores</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
|---|-----------|--------------|
| Si  | 1         | 10.0         |
| No  | 9         | 90.0         |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.0</b> |

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 27.**

| <b>Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
|---|-----------|--------------|
| Si  | 8         | 80.0         |
| No  | 2         | 20.0         |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.0</b> |

Fuente: Elaboración propia

Pregunta 12: Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago

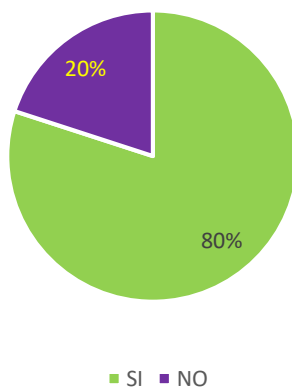


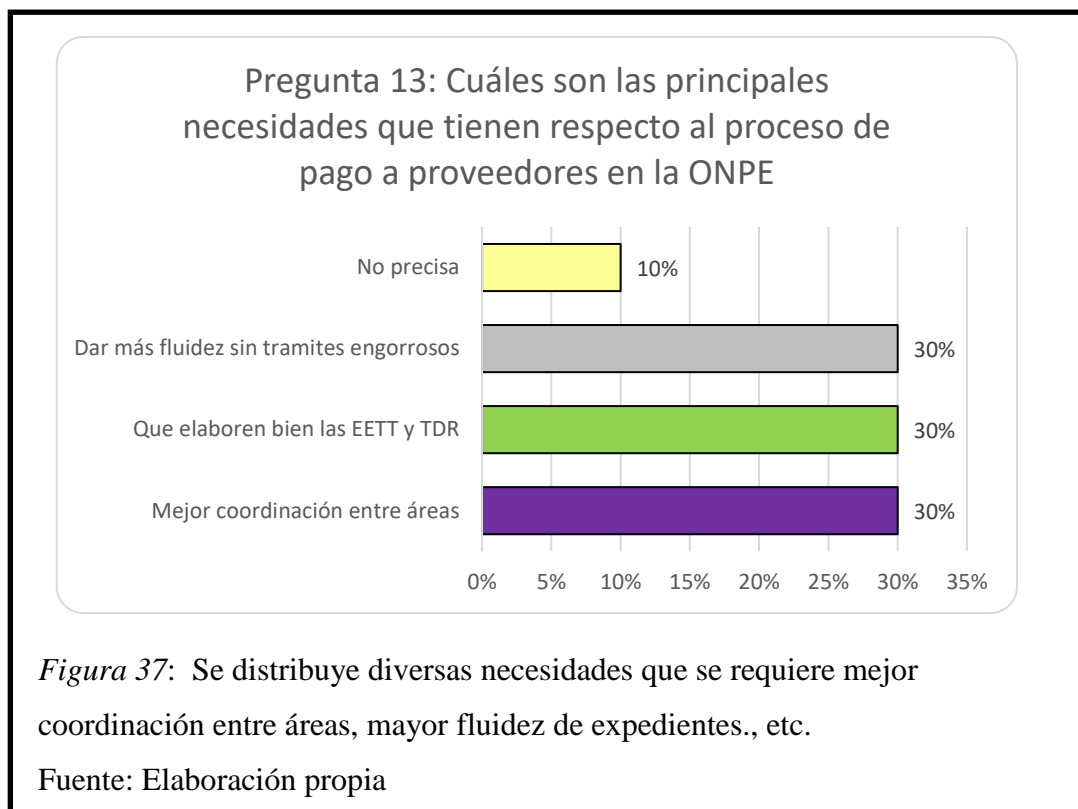
Figura 36: Se cuenta con el 80% de aprobación donde una modalidad de pago Distinta en las distintas etapas, mejoraría enormemente el proceso de pago.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28.

| <b>Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pago a proveedores en la ONPE</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>      |
|---|-----------|---------------|
| Mejor coordinación entre áreas  | 3         | 30.0          |
| Mejor elaboración de requerimientos   | 3         | 30.0          |
| Dar fluidez a trámites engorrosos   | 3         | 30.0          |
| No precisa  | 1         | 10.0          |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.00</b> |

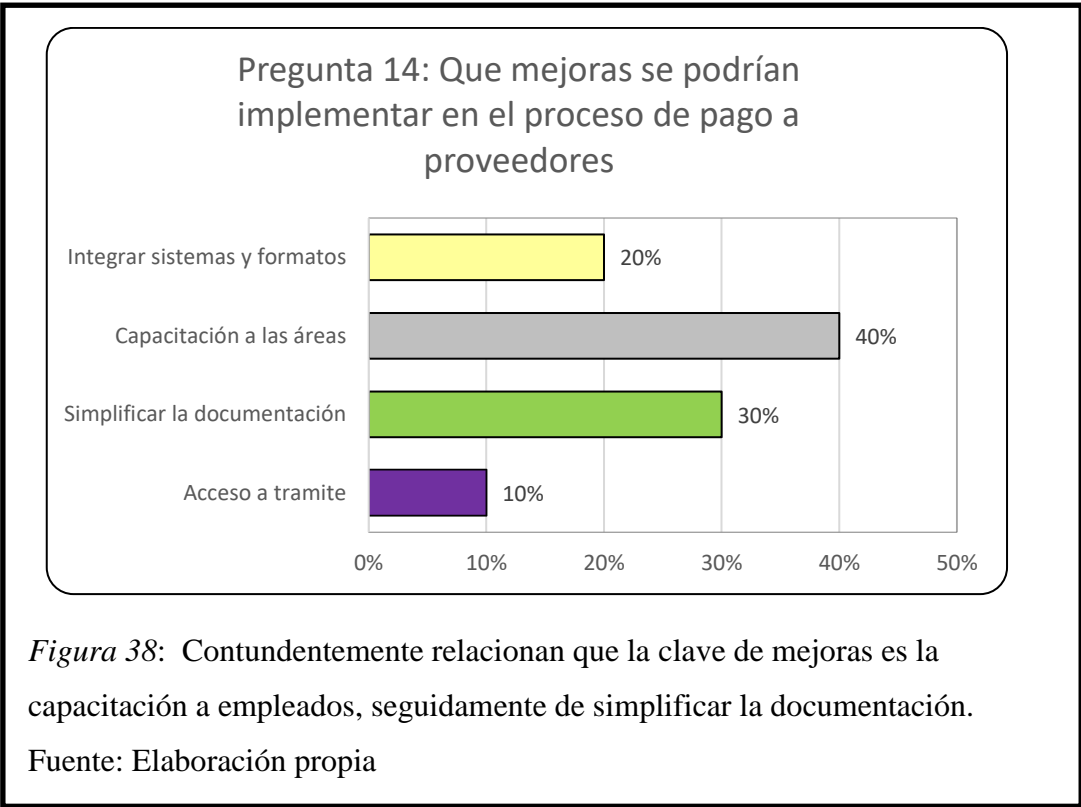
Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 29.**

| <b>Que mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a proveedores</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>      |
|---|-----------|---------------|
| Integrar sistemas y formatos  | 2         | 20.0          |
| Capacitación a las áreas  | 4         | 40.0          |
| Simplificar la documentación  | 3         | 30.0          |
| Acceso a trámite  | 1         | 10.0          |
| <b>Total</b>  | <b>10</b> | <b>100.00</b> |

Fuente: Elaboración propia.



**3.1.3. Resultado de Secuencia de cada actividad en cada área**

Finalmente se documentó los tiempos que transcurre los expedientes de pago de 116 proveedores desde que lo dejan en el área de mesa de partes hasta el área de tesorería.

**Tabla 30.**  
**Tiempo promedio por cada área del proceso de pago a proveedores.**

| Mesa de partes | Logística | Área Usuaría    | Finanzas | Contabilidad | Tesorería        | Administración |
|----------------|-----------|-----------------|----------|--------------|------------------|----------------|
| 2.4 horas      | 3.3 días  | <b>5.5 días</b> | 4.1 días | 1.8 días     | <b>10.1 días</b> | 1.6 días       |

Nota: El promedio global de demora de pago a proveedores ascendió a 26.4 días.  
Elaboración propia

**3.1.4. Resultados Ficha de subproceso: Tipo Muestra 1: Conformidad del servicio o bien adquirido (Logística y área usuaria)**

| Ficha de subproceso: Conformidad del servicio o bien adquirido<br>(Logística y Área usuaria) |   |  |  |                                   |
|--|---|--|--|-----------------------------------|
| Proceso:   | Conformidad del servicio o bien adquirido   |  | Responsable: Jefe de logística, Jefe de área usuaria |                                   |
| Objetivo:  | Verificar la conformidad del servicio o adquisición al área usuaria   |  |  |                                   |
| Alcance  | Área Logística, Área usuaria  |  | Salida   | Destinatario                      |
| Proveedor  | Entrada   | Listado de procesos  |  |                                   |
| Proveedor de bienes y servicios  | Expediente de pago (Factura, inscripción de SUNAT, términos de referencia o especificaciones técnicas)          | Registro de expedientes<br>Revisión y análisis de expediente (área de logística)<br>Revisión y análisis de expediente (área usuaria)<br>Informe de conformidad (área usuaria)<br>Informe/memorando (área logística)<br>Firma subgerente de logística | Expediente verificado                                | Área de finanzas (Control previo) |
| Indicadores  | % de expedientes registrados, % de expedientes derivados a finanzas, % de expedientes observados                |  |  |                                   |
| Registros  | Cargo de expedientes registrados, Cargo de expedientes derivados a finanzas, Listado de expedientes observados. |  |  |                                   |
| Elaborado por:   | Área de logística   |  |  |                                   |

Figura 39: ficha de subproceso, conformidad del servicio o del bien.

Fuente: elaboración propia



## Análisis de subproceso en Logística (por expediente)

| LOGISTICA                                       |            |                           |                     |                               |                    |
|---|------------|---------------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------|
| Secretaria de Logística (Ejecución contractual) |            | Especialista de Logística |                     | Jefe de ejecución contractual |                    |
| Registro de ingresos                            | Derivar al | Revisión y análisis       | Derivación a jefe d | Firma de expedien             | Derivación al área |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 1:20:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 1:20:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 1:00:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 2:00:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 1:30:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:40:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:20:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:20:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:40:00                   | 0:10:00             | 1:00:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:45:00                   | 0:10:00             | 1:00:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:30:00                   | 0:10:00             | 1:00:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:25:00                   | 0:10:00             | 1:00:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 1:15:00                   | 0:10:00             | 1:00:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:25:00                   | 0:10:00             | 1:00:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 1:00:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:20:00                   | 0:05:00             | 1:00:00                       | 0:05:00            |
| 0:10:00   | 0:05:00    | 0:40:00                   | 0:05:00             | 1:00:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 1:00:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:25:00                   | 0:05:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:25:00                   | 0:10:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:20:00                   | 0:10:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:30:00                   | 0:10:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:10:00   | 0:15:00    | 0:30:00                   | 0:10:00             | 0:30:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:15:00    | 0:30:00                   | 0:10:00             | 0:30:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:15:00                   | 0:10:00             | 0:30:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:25:00                   | 0:05:00             | 0:30:00                       | 0:05:00            |
| 0:10:00   | 0:10:00    | 0:45:00                   | 0:05:00             | 0:30:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 1:00:00                   | 0:05:00             | 0:30:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 0:45:00                   | 0:05:00             | 0:30:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:15:00    | 0:20:00                   | 0:05:00             | 0:30:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:15:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 0:30:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:15:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:10:00   | 0:15:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:15:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:30:00                   | 0:05:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:40:00                   | 0:10:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:35:00                   | 0:10:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:45:00                   | 0:10:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:20:00                   | 0:10:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:08:00   | 0:05:00    | 0:35:00                   | 0:10:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:45:00                   | 0:10:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 0:30:00                   | 0:10:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:15:00    | 0:20:00                   | 0:10:00             | 0:20:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:10:00    | 1:20:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 1:20:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 1:00:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 2:00:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |
| 0:05:00   | 0:05:00    | 1:30:00                   | 0:05:00             | 0:25:00                       | 0:05:00            |

|                |                |                |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:40:00        | 0:05:00        | 0:25:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:25:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:25:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:20:00        | 0:05:00        | 0:25:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:40:00        | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:30:00        | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 1:15:00        | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:25:00        | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:10:00        | 0:05:00        | 0:40:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:25:00        | 0:05:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:50:00        | 0:05:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:10:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 1:30:00        | 0:10:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:30:00        | 0:10:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 0:30:00        | 0:10:00        | 0:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:15:00        | 0:30:00        | 0:10:00        | 0:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:15:00        | 0:10:00        | 0:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:25:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:05:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:15:00        | 0:20:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:15:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:15:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:15:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:40:00        | 0:10:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:35:00        | 0:10:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:45:00        | 0:10:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:20:00        | 0:10:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:08:00        | 0:05:00        | 0:35:00        | 0:10:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:45:00        | 0:10:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:10:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:15:00        | 1:30:00        | 0:10:00        | 0:20:00        | 0:05:00        |
| 9:06:00        | 14:40:00       | 66:30:00       | 11:40:00       | 51:10:00       | 8:20:00        |
| 0:05:28        | 0:08:48        | 0:39:54        | 0:07:00        | 0:30:42        | 0:05:00        |
| 0.001          | 0.002          | 0.015          | 0.002          | 0.011          | 0.000          |
| 0:05:28+-0.001 | 0:08:48+-0.002 | 0:39:54+-0.015 | 0:07:00+-0.002 | 0:30:42+-0.011 | 0:05:00+-0.000 |
| 1:31:52        |                | +-             | 0.031          |                |                |

## Análisis de subproceso en Área usuaria (por expediente)

| AREA USUARIA               |               |                              |               |                    |                      |              |
|----------------------------|---------------|------------------------------|---------------|--------------------|----------------------|--------------|
| Secretaria de área usuaria |               | Especialista de área usuaria |               |                    | Jefe de área usuaria |              |
| Recención de               | Derivación al | Revisión y análisis          | Generación de | Derivación al jefe | Firma de expedien    | Derivación a |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 0:30:00       | 0:05:00            | 2:00:00              | 0:10:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 0:30:00       | 0:05:00            | 2:00:00              | 0:10:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 0:30:00       | 0:05:00            | 2:00:00              | 0:10:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 12:00:00                     | 2:00:00       | 0:05:00            | 2:00:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 11:00:00                     | 1:00:00       | 0:05:00            | 2:00:00              | 0:05:00      |
| 0:10:00                    | 0:05:00       | 9:20:00                      | 0:30:00       | 0:05:00            | 2:00:00              | 0:05:00      |
| 0:10:00                    | 0:05:00       | 9:20:00                      | 0:30:00       | 0:05:00            | 1:00:00              | 0:05:00      |
| 0:10:00                    | 0:05:00       | 9:30:00                      | 0:30:00       | 0:05:00            | 1:00:00              | 0:05:00      |
| 0:10:00                    | 0:05:00       | 15:00:00                     | 1:20:00       | 0:05:00            | 1:00:00              | 0:05:00      |
| 0:10:00                    | 0:05:00       | 12:30:00                     | 2:00:00       | 0:05:00            | 1:00:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 12:00:00                     | 2:00:00       | 0:05:00            | 1:00:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 11:00:00                     | 0:45:00       | 0:05:00            | 1:00:00              | 0:10:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 10:00:00                     | 2:00:00       | 0:05:00            | 1:00:00              | 0:10:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 16:30:00                     | 0:30:00       | 0:05:00            | 1:30:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 17:15:00                     | 0:30:00       | 0:05:00            | 1:00:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 18:30:00                     | 2:00:00       | 0:10:00            | 1:00:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 4:00:00                      | 0:45:00       | 0:05:00            | 1:00:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 18:00:00                     | 0:45:00       | 0:05:00            | 2:15:00              | 0:10:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 14:00:00                     | 0:45:00       | 0:10:00            | 2:00:00              | 0:10:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 2:00:00       | 0:10:00            | 1:15:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 0:45:00       | 0:05:00            | 1:00:00              | 0:05:00      |
| 0:10:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 0:30:00       | 0:05:00            | 1:00:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 0:30:00       | 0:05:00            | 0:45:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 12:00:00                     | 1:00:00       | 0:10:00            | 1:50:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 8:00:00                      | 1:00:00       | 0:10:00            | 0:45:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 0:30:00       | 0:05:00            | 0:35:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 8:00:00                      | 0:30:00       | 0:05:00            | 1:30:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 1:00:00       | 0:05:00            | 1:30:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 0:45:00       | 0:05:00            | 0:45:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 12:00:00                     | 0:45:00       | 0:05:00            | 1:30:00              | 0:10:00      |
| 0:10:00                    | 0:05:00       | 12:00:00                     | 0:45:00       | 0:05:00            | 1:30:00              | 0:10:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 48:00:00                     | 0:45:00       | 0:05:00            | 1:30:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 36:00:00                     | 0:45:00       | 0:05:00            | 1:30:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 48:00:00                     | 1:00:00       | 0:05:00            | 1:30:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 48:00:00                     | 1:00:00       | 0:05:00            | 1:30:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 48:00:00                     | 0:25:00       | 0:05:00            | 1:00:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 12:00:00                     | 0:25:00       | 0:05:00            | 1:00:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 0:30:00       | 0:05:00            | 1:30:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 48:00:00                     | 0:30:00       | 0:05:00            | 0:45:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 0:30:00       | 0:05:00            | 0:30:00              | 0:05:00      |
| 0:10:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 0:45:00       | 0:05:00            | 1:30:00              | 0:10:00      |
| 0:10:00                    | 0:05:00       | 36:00:00                     | 0:45:00       | 0:10:00            | 1:00:00              | 0:05:00      |
| 0:10:00                    | 0:05:00       | 36:00:00                     | 0:45:00       | 0:10:00            | 0:45:00              | 0:05:00      |
| 0:10:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 0:45:00       | 0:05:00            | 0:30:00              | 0:05:00      |
| 0:05:00                    | 0:05:00       | 24:00:00                     | 0:45:00       | 0:05:00            | 0:45:00              | 0:05:00      |

|                |               |                 |                |                |                |                |
|----------------|---------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 0:05:00        | 0:05:00       | 48:00:00        | 1:00:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 48:00:00        | 1:00:00        | 0:05:00        | 0:35:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 72:00:00        | 0:25:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:10:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 96:00:00        | 0:25:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:10:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 48:00:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:45:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 2:00:00        | 0:10:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 2:00:00        | 0:10:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 2:00:00        | 0:10:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 12:00:00        | 2:00:00        | 0:05:00        | 2:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 11:00:00        | 1:00:00        | 0:05:00        | 2:00:00        | 0:05:00        |
| 0:10:00        | 0:05:00       | 9:20:00         | 0:30:00        | 0:05:00        | 2:00:00        | 0:05:00        |
| 0:10:00        | 0:05:00       | 9:20:00         | 0:30:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:10:00        | 0:05:00       | 9:30:00         | 0:30:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:10:00        | 0:05:00       | 15:00:00        | 1:20:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:10:00        | 0:05:00       | 12:30:00        | 2:00:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 12:00:00        | 2:00:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 11:00:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:10:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 10:00:00        | 2:00:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:10:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 16:30:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 17:15:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 18:30:00        | 2:00:00        | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 4:00:00         | 0:45:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 18:00:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 2:15:00        | 0:10:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 14:00:00        | 0:45:00        | 0:10:00        | 2:00:00        | 0:10:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 2:00:00        | 0:10:00        | 1:15:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:10:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:45:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 12:00:00        | 1:00:00        | 0:10:00        | 1:50:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 8:00:00         | 1:00:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:35:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 8:00:00         | 0:30:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 1:00:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 0:45:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 12:00:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:10:00        |
| 0:10:00        | 0:05:00       | 12:00:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:10:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 48:00:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 36:00:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 48:00:00        | 1:00:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 48:00:00        | 1:00:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 48:00:00        | 0:25:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 12:00:00        | 0:25:00        | 0:05:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 48:00:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:45:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:05:00        |
| 0:10:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:10:00        |
| 0:10:00        | 0:05:00       | 36:00:00        | 0:25:00        | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:05:00        |
| 0:10:00        | 0:05:00       | 36:00:00        | 0:45:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:05:00        |
| 0:10:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 0:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 24:00:00        | 0:45:00        | 0:05:00        | 0:45:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 48:00:00        | 1:00:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 48:00:00        | 1:00:00        | 0:05:00        | 0:35:00        | 0:05:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 72:00:00        | 0:25:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:10:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 96:00:00        | 0:25:00        | 0:05:00        | 1:30:00        | 0:10:00        |
| 0:05:00        | 0:05:00       | 48:00:00        | 0:30:00        | 0:05:00        | 0:45:00        | 0:05:00        |
| 10:10:00       | 8:20:00       | 2567:50:00      | 84:10:00       | 9:30:00        | 125:30:00      | 10:20:00       |
| 0:06:06        | 0:05:00       | 25:40:42        | 0:50:30        | 0:05:42        | 1:15:18        | 0:06:12        |
| 0.001          | 0.000         | 0.745           | 0.020          | 0.001          | 0.020          | 0.001          |
| 0:06:06+-0.001 | 0:05:00+-0.00 | 25:40:42+-0.745 | 0:50:30+-0.020 | 0:05:30+-0.001 | 1:15:18+-0.020 | 0:06:12+-0.001 |
| 29:46:22       | +-            | 0.806           |                |                |                |                |

## Proceso de Conformidad de un bien o servicio de área usuaria ONPE

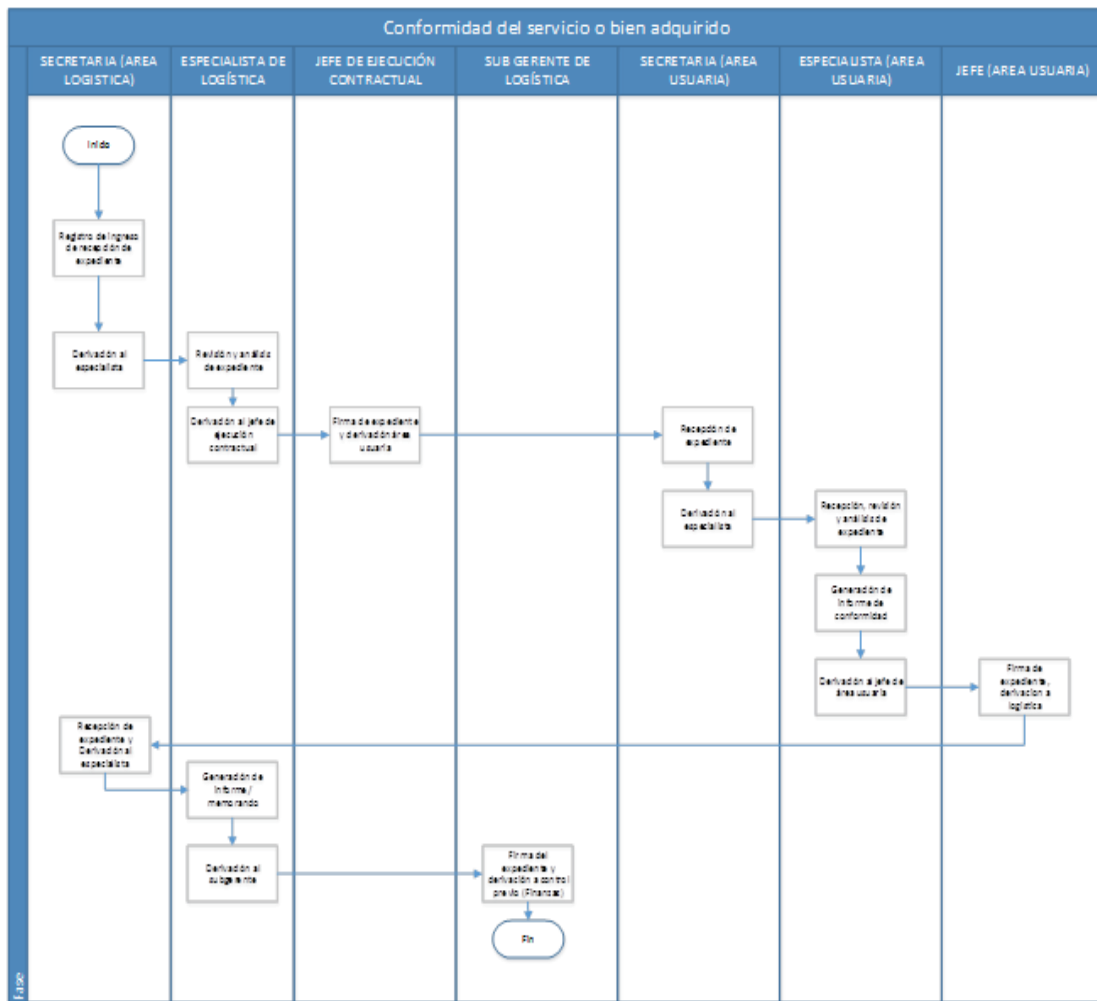


Figura 40. Flujo de subproceso: Conformidad del servicio o bien adquirido

Fuente: Elaboración propia – Oficina Nacional de Procesos Electorales

**3.1.5. Ficha de subproceso: Tipo Muestra 2: Conformidad del servicio o bien adquirido (Control previo – Finanzas y Contabilidad)**

| <b>Ficha de subproceso: Conformidad del área de control previo</b> |   |  |  |
|--|---|--|--|
| Proceso:   | Conformidad del área de control previo  |  | Responsable: jefe de finanzas y Jefe de contabilidad |
| Objetivo:  | Registrar las cantidades y ejecución del compromiso presupuestal de forma correcta, sin ninguna observación |  |  |
| Alcance  | El área de finanzas y de contabilidad   |  | Salida   |
| Proveedor  | Entrada   | Listado de procesos  | Destinatario   |
| Proveedor de bienes y servicios                                    | Expedientes   | Verificación de los expedientes<br>Orden de compra<br>Orden de venta<br>Firma de expedientes | Expediente firmado y derivado<br>Área de tesorería   |
| Indicadores  | % de expedientes registrados, % de expedientes observados, etc.   |  |  |
| Registros  | Listado de expedientes observados, Lista de expedientes corregidos, etc.                                    |  |  |
| Elaborado por:   | El área de control previo, de la oficina de finanzas  |  |  |

*Figura 41.* Ficha de subproceso, conformidad del área de control previo  
Fuente: Elaboración propia

## Análisis de subproceso en Control previo (Finanzas y Contabilidad)

| FINANZAS               |                |                |                     |                  |                  |
|------------------------|----------------|----------------|---------------------|------------------|------------------|
| Secretaria de Finanzas |                | Control Previo |                     |                  | Jeje de Finanzas |
| Recibo v derivació     | Ingreso de los | Revisión v     | Control v validació | Revisión de cada | Firma del        |
| 0:05:00                | 0:10:00        | 0:50:00        | 0:15:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:15:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:05:00                | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:15:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 0:35:00        | 0:15:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:05:00                | 0:10:00        | 0:35:00        | 0:15:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 0:40:00        | 0:15:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 0:30:00        | 0:30:00             | 0:30:00          | 2:00:00          |
| 0:05:00                | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:20:00             | 0:30:00          | 3:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 1:30:00        | 0:30:00             | 0:30:00          | 3:00:00          |
| 0:05:00                | 0:10:00        | 2:00:00        | 0:30:00             | 0:30:00          | 3:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 3:00:00        | 0:30:00             | 0:30:00          | 3:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 1:45:00        | 0:30:00             | 0:30:00          | 3:00:00          |
| 0:05:00                | 0:10:00        | 1:15:00        | 0:30:00             | 0:30:00          | 3:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 1:45:00        | 0:30:00             | 0:25:00          | 3:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 2:00:00        | 0:30:00             | 0:45:00          | 3:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 1:30:00        | 0:20:00             | 0:45:00          | 3:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 3:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 1:30:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 3:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 0:50:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 3:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 0:40:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:20:00             | 0:30:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:15:00        | 0:35:00        | 0:20:00             | 0:30:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:15:00        | 0:45:00        | 0:20:00             | 0:30:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:15:00        | 1:30:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:15:00        | 1:15:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:15:00        | 1:15:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:15:00        | 1:00:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:15:00        | 0:45:00        | 0:20:00             | 0:45:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:15:00        | 1:30:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:15:00        | 2:30:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:15:00        | 2:00:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:15:00                | 0:15:00        | 1:00:00        | 0:20:00             | 0:20:00          | 2:00:00          |
| 0:15:00                | 0:15:00        | 1:30:00        | 0:30:00             | 0:30:00          | 2:00:00          |
| 0:15:00                | 0:15:00        | 3:00:00        | 0:30:00             | 0:30:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:15:00        | 0:50:00        | 0:30:00             | 0:30:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:15:00        | 0:45:00        | 0:30:00             | 0:30:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:30:00             | 0:25:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:30:00             | 0:30:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 3:00:00        | 0:25:00             | 0:30:00          | 2:00:00          |
| 0:10:00                | 0:10:00        | 1:30:00        | 0:15:00             | 0:30:00          | 2:00:00          |
| 0:15:00                | 0:10:00        | 1:20:00        | 0:30:00             | 0:30:00          | 2:00:00          |

|                |                |                |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 0:15:00        | 0:10:00        | 2:20:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:15:00        | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:15:00        | 0:10:00        | 4:00:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:15:00        | 0:15:00        | 3:00:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:15:00        | 0:15:00        | 1:00:00        | 0:25:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:50:00        | 0:15:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:15:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:15:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 0:35:00        | 0:15:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:35:00        | 0:15:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 0:40:00        | 0:15:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:20:00        | 0:30:00        | 3:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 1:30:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 3:00:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 2:00:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 3:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 3:00:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 3:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 1:45:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 3:00:00        |
| 0:05:00        | 0:10:00        | 1:15:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 3:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 1:45:00        | 0:30:00        | 0:25:00        | 3:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 2:00:00        | 0:30:00        | 0:45:00        | 3:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 1:30:00        | 0:20:00        | 0:45:00        | 3:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 3:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 1:30:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 3:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 0:50:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 3:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 0:40:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 0:35:00        | 0:20:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 0:45:00        | 0:20:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 1:30:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 1:15:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 1:15:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 1:00:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 0:45:00        | 0:20:00        | 0:45:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 1:30:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 2:30:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 2:00:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:15:00        | 0:15:00        | 1:00:00        | 0:20:00        | 0:20:00        | 2:00:00        |
| 0:15:00        | 0:15:00        | 1:30:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:15:00        | 0:15:00        | 3:00:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 0:50:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:15:00        | 0:45:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:30:00        | 0:25:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 0:45:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 3:00:00        | 0:25:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:10:00        | 0:10:00        | 1:30:00        | 0:15:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:15:00        | 0:10:00        | 1:20:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:15:00        | 0:10:00        | 2:20:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:15:00        | 0:10:00        | 1:00:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:15:00        | 0:10:00        | 4:00:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:15:00        | 0:15:00        | 3:00:00        | 0:30:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 0:15:00        | 0:15:00        | 1:00:00        | 0:25:00        | 0:30:00        | 2:00:00        |
| 17:10:00       | 19:30:00       | 133:30:00      | 38:50:00       | 43:50:00       | 224:00:00      |
| 0:10:18        | 0:11:42        | 1:20:06        | 0:23:18        | 0:26:18        | 2:14:24        |
| 0.002          | 0.002          | 0.033          | 0.004          | 0.005          | 0.018          |
| 0:10:18+-0.002 | 0:11:42+-0.002 | 1:20:06+-0.033 | 0:23:18+-0.004 | 0:26:18+-0.005 | 2:14:24+-0.018 |
| 2:31:42        | +-             | 0.045          |                |                |                |



| CONTABILIDAD       |                   |              |           |                      |             |
|--------------------|-------------------|--------------|-----------|----------------------|-------------|
| Asistente Contable |                   |              |           | Jefe de Contabilidad |             |
| Ingreso de cada    | Asignación en las | Revisión del | Firma del | Firma del            | Entrega del |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:25:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:25:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:15:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:15:00            | 0:45:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:15:00            | 0:45:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:25:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:25:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:25:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:45:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:15:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:45:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:45:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:10:00      | 0:10:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:10:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:10:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:45:00           | 0:15:00      | 0:10:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:10:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:45:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:10:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:45:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 2:00:00              | 0:05:00     |
| 0:10:00            | 0:30:00           | 0:15:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |
| 0:05:00            | 0:45:00           | 0:10:00      | 0:05:00   | 1:00:00              | 0:05:00     |

|               |               |               |               |               |               |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:25:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:25:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:15:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:15:00       | 0:45:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:15:00       | 0:45:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:25:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:25:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:25:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:45:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:15:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:45:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:45:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:10:00       | 0:10:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:10:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:10:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:45:00       | 0:15:00       | 0:10:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:10:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:45:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:10:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:45:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 2:00:00       | 0:05:00       |
| 0:10:00       | 0:30:00       | 0:15:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 0:05:00       | 0:45:00       | 0:10:00       | 0:05:00       | 1:00:00       | 0:05:00       |
| 13:20:00      | 53:40:00      | 21:40:00      | 9:20:00       | 142:00:00     | 8:20:00       |
| 0:08:00       | 0:32:12       | 0:13:00       | 0:05:36       | 1:25:12       | 0:05:00       |
| 0.002         | 0.004         | 0.002         | 0.001         | 0.021         | 0.000         |
| 0:08:00+0.002 | 0:32:12+0.004 | 0:13:00+0.002 | 0:05:36+0.001 | 1:25:12+0.021 | 0:05:00+0.000 |
| 2:24:00       |               | +-            | 0.030         |               |               |

## Análisis de tiempo de los subprocesos del proceso de pago a proveedores

### Tiempo promedio de la recepción del expediente de pago

| RESPONSABLE  | N° | ACTIVIDADES   | TIEMPO PROMEDIO |               |
|--|----|---|-----------------|---------------|
|  |    |   | HORAS           | HORAS/MINUTOS |
| TRAMITE DOCUMENTARIO                                   | 1  | Recepción de documentos (factura, guía de remisión, entregables, informe) | 0.5             | 0:30:00       |
|  | 2  | Ingreso de los expedientes al sistema                                     | 0.5             | 0:30:00       |
|  | 3  | Derivar al área logística   | 3               | 3:00:00       |
| <b>TOTAL x HORAS</b>                                   |    |   | 4               | 4:00:00       |
| <b>PROMEDIO x HORAS</b>                                |    |   | 1.33            | 1:20:00       |
| <b>DESVIACION ESTANDAR x HORAS</b>                     |    |   | 1.44            | 0.06          |
| <b>DESVIACION ESTÁNDAR x HORAS x MINUTOS (FORMATO)</b> |    |   |                 | 1:26:36       |
|  |    |   | 1.33+1.44       | 1:20:00+0.06  |

Figura 42: Ficha de tiempo promedio de recepción de expediente

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de tiempo de los subprocesos del proceso de pago a proveedores

| RESPONSABLE  | N° | ACTIVIDADES                                       | TIEMPO PROMEDIO |               |
|--|----|---|-----------------|---------------|
|  |    |   | HORAS           | HORAS/MINUTOS |
| SECRETARIA DE LOGISTICA (EJECUCION CONTRACTUAL)        | 1  | Registro de ingreso de recepción de expediente    | 0.5             | 0:30:00       |
|  | 2  | Derivar al especialista                           | 0.8             | 0:48:00       |
| ESPECIALISTA DE LOGISTICA                              | 3  | <b>Revisión y análisis de expediente (3 días)</b> | 72              | 72:00:00      |
|  | 4  | Derivación a jefe de ejecución contractual        | 0.2             | 0:12:00       |
| JEFE DE EJECUCION CONTRACTUAL                          | 5  | Firma de expediente                               | 0.1             | 0:06:00       |
|  | 6  | Derivación al área usuaria                        | 0.1             | 0:06:00       |
| SECRETARIA DE AREA USUARIA                             | 7  | Recepción de expediente                           | 0.1             | 0:06:00       |
|  | 8  | Derivación al especialista                        | 0.1             | 0:06:00       |
| ESPECIALISTA DE AREA USUARIA                           | 9  | Recepción de expediente                           | 0.2             | 0:12:00       |
|  | 10 | <b>Revisión y análisis de expediente (5 días)</b> | 120             | 120:00:00     |
|  | 11 | Generación de informe de conformidad              | 3               | 3:00:00       |
|  | 12 | Derivación al jefe de área usuaria                | 0.1             | 0:06:00       |
| JEFE DE AREA USUARIA                                   | 13 | Firma de expediente                               | 0.1             | 0:06:00       |
|  | 14 | Derivación a logística                            | 0.1             | 0:06:00       |
| SECRETARIA DE LOGISTICA (EJECUCION CONTRACTUAL)        | 15 | Recepción de expediente                           | 0.2             | 0:12:00       |
|  | 16 | Derivación al especialista                        | 0.1             | 0:06:00       |
| ESPECIALISTA DE LOGISTICA                              | 17 | Generación de un informe/memorando                | 3               | 3:00:00       |
|  | 18 | Derivación al subgerente                          | 0.1             | 0:06:00       |
| SUB GERENTE DE LOGISTICA                               | 19 | Recepción de expediente                           | 0.1             | 0:06:00       |
|  | 20 | Firma de expediente                               | 0.2             | 0:12:00       |
|  | 21 | Derivación a control previo                       | 0.3             | 0:18:00       |
| <b>TOTAL x HORAS</b>                                   |    |   | 201.4           | 201:24:00     |
| <b>PROMEDIO x HORAS</b>                                |    |   | 9.6             | 9:35:26       |
| <b>DESVIACION ESTANDAR x HORAS</b>                     |    |   | 29.73           | 1.24          |
| <b>DESVIACION ESTÁNDAR x HORAS x MINUTOS (FORMATO)</b> |    |   |                 | 29:43:31      |
|  |    |   | 9.6+29.73       | 9:35:26+1.24  |

Figura 43: Ficha tiempo promedio de la conformidad del servicio

Fuente: Elaboración propia.

### Análisis de tiempo de los subprocesos de conformidad en control previo

| RESPONSABLE  | N° | ACTIVIDADES   | TIEMPO PROMEDIO | TIEMPO PROMEDIO |
|--|----|---|-----------------|-----------------|
|  |    |   | HORAS           | HORAS/MINUTOS   |
| SECRETARIA DE FINANZAS                                 | 1  | Recojo de los expedientes   | 0.3             | 0:18:00         |
|  | 2  | Ingreso de los expedientes al sistema                               | 0.5             | 0:30:00         |
|  | 3  | Derivar a control previo  | 0.1             | 0:06:00         |
| CONTROL PREVIO   | 4  | Revisión de cada expediente   | 6               | 6:00:00         |
|  | 5  | Evaluación de cada expediente                                       | 4               | 4:00:00         |
|  | 6  | <b>Control y validación de cada expediente (3 días)</b>             | <b>72</b>       | <b>72:00:00</b> |
|  | 7  | Revisión de cada particularidad de la orden de servicio             | 5               | 5:00:00         |
|  | 8  | Revisión de cada orden de compra (2 días)                           | 48              | 48:00:00        |
|  | 9  | Rendición de viáticos (2 días)                                      | 48              | 48:00:00        |
|  | 10 | <b>Rendición de caja chica (3 días)</b>                             | <b>72</b>       | <b>72:00:00</b> |
|  | 11 | Firma del expediente  | 0.8             | 0:48:00         |
| ASISTENTE CONTABLE                                     | 12 | Derivación al asistente de contable                                 | 0.2             | 0:12:00         |
|  | 13 | Ingreso de cada expediente a SIAF                                   | 3               | 0:18:00         |
|  | 14 | Asignación en las cuentas contables el movimiento del expediente    | 4               | 0:24:00         |
|  | 15 | Revisión del expediente (firma de cada expediente por el encargado) | 24              | 24:00:00        |
|  | 16 | Firma del expediente  | 0.1             | 0:06:00         |
| JEFE DE CONTABILIDAD                                   | 17 | Derivación al jefe  | 0.2             | 0:12:00         |
|  | 18 | Revisión del expediente   | 0.1             | 0:06:00         |
|  | 19 | Firma del expediente  | 0.2             | 0:12:00         |
| LOGISTICA  | 20 | Corrección del expediente (2 días)                                  | 48              | 48:00:00        |
|  | 21 | Derivación a secretaria del área de finanzas                        | 0.1             | 0:06:00         |
| TESORERIA  | 22 | Realizar el giro  | 24              | 24:00:00        |
| <b>TOTAL x HORAS</b>                                   |    |   | 360.9           | 354:36:00       |
| <b>PROMEDIO x HORAS</b>                                |    |   | 15.7            | 15:25:03        |
| <b>DESVIACION ESTANDAR x HORAS</b>                     |    |   | 24.19           | 1.01            |
| <b>DESVIACION ESTÁNDAR x HORAS x MINUTOS (FORMATO)</b> |    |   |                 | 24:20:57        |
|  |    |   | 15.7+-24.19     | 15:25:03+-1.01  |

Figura 44: Ficha tiempo promedio de la conformidad del área de control previo

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de tiempo de los subprocesos del proceso de conformidad

| RESPONSABLE  | N° | ACTIVIDADES   | TIEMPO PROMEDIO | TIEMPO PROMEDIO |
|--|----|---|-----------------|-----------------|
|  |    |   | HORAS           | HORAS/MINUTOS   |
| SECRETARIA DE TESORERIA                                | 1  | Recepción de expedientes  | 0.2             | 0:12:00         |
|  | 2  | Ingreso de expedientes al sistema   | 2               | 2:00:00         |
|  | 3  | Derivar a especialista  | 0.2             | 0:12:00         |
| ESPECIALISTA DE TESORERIA                              | 4  | Revisión de cada expediente   | 4               | 4:00:00         |
|  | 5  | Análisis de montos y valores que se registra por sistema  | 2               | 2:00:00         |
|  | 6  | Control y validación de cada expediente   | 2               | 2:00:00         |
|  | 7  | Verificación de cuenta asociada al RUC del proveedor  | 2               | 2:00:00         |
|  | 8  | Verificación de los comprobantes (facturas, retenciones de 4ta categoría, penalidad, entre otros) (2 días)    | 48              | 48:00:00        |
|  | 9  | Giro SIAF (retenciones y análisis de expediente, verificación de certificaciones y registros generales, etc.) | 24              | 24:00:00        |
|  | 10 | Derivación al jefe de tesorería   | 0.1             | 0:06:00         |
| JEFE DE TESORERIA                                      | 11 | Firma electrónica del jefe  | 1               | 1:00:00         |
|  | 12 | Derivación al jefe de administración  | 0.5             | 0:30:00         |
| JEFE DE ADMINISTRACION                                 | 13 | Firma electrónica del jefe  | 2               | 2:00:00         |
|  | 14 | Derivación a tesorería  | 0.6             | 0:36:00         |
| TESORERIA  | 15 | Recepción de expedientes, firmados y verificado   | 0.5             | 0:30:00         |
| <b>TOTAL x HORAS</b>                                   |    |   | 89.10           | 89:06:00        |
| <b>PROMEDIO x HORAS</b>                                |    |   | 5.94            | 5:56:24         |
| <b>DESVIACION ESTANDAR x HORAS</b>                     |    |   | 13.06           | 0.54            |
| <b>DESVIACION ESTÁNDAR x HORAS x MINUTOS (FORMATO)</b> |    |   |                 | 13:03:44        |
|  |    |   | 5.94+13.06      | 5:56:24+0.54    |

Figura 45: Tiempo promedio del registro y autorización de giro bancario.

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Discusión de resultados

#### 3.2.1. Resultados de la encuesta a los empleados

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta a los empleados de la ONPE sobre el proceso de pago a proveedores:

#### Tabla 16 - Figura 25: Conoce el flujograma del proceso de pago a proveedores.

El 80% de los encuestados manifiesta no conocer del flujograma, ya que no cuentan con la información a la mano, ni han contado con inducción respecto a información básica de la institución.

#### Tabla 17 – Figura 26: ONPE no cumple con plazos establecidos.

El 100% de los encuestados manifestaron que la institución no cumple con los plazos establecidos para ellos pagos a proveedores.

**Tabla 18 – Figura 27: Considera que control previo origina demora en el proceso de pago a proveedores.**

Entre las principales fallas identificadas en el proceso de pago a proveedores, la demora en control previo según encuesta cubre el 70% de los encuestados, dando entrever que hay un factor a considerar.

**Tabla 21 - Figura 30: Que problemas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores.**

El 40% manifiesta que la demora acontece en el área usuaria, seguidamente el 20% por falta de comunicación y demora en observación innecesarias de control previo.

**Tabla 22 – Figura 31: Manual de procedimientos en donde se detalla el proceso de trámites de las facturas de los proveedores.**

Según material tabulado se observa que el 50.0% de los empleados encuestados indicaron que la institución no cuenta con un manual de procedimientos para detallar el proceso de trámite de facturas de los proveedores. Sin embargo, la otra mitad dice que si existe un manual de procedimientos sobre el proceso de trámites. Cabe señalar que según información de la institución está realmente no cuenta con una manual de procedimientos sobre el proceso de pago a proveedores.

**Tabla 24 – Figura 33: Departamento o área que con mayor frecuencia presenta problemas respecto al pago a proveedores.**

Según la percepción de los empleados de ONPE, entre las principales áreas que mayormente presentan problemas se tiene al área de finanzas (control previo 50%), seguido del área logística (ejecución contractual) (20%) y el área de tesorería (20%)

**Tabla 26 – Figura 35: Considera Ud. Que existe una adecuada comunicación entre los departamentos – áreas respecto al pago a proveedores.**

El 90% de los encuestados manifiesta que no hay una adecuada comunicación el cual genera errores constantes para la atención de los expedientes, asimismo cada vez que se realizan llamadas para hacer la consulta de estado situacional de los expedientes, son derivados a diversos anexos sin dar información respecto al pago de su factura.

**Tabla 28 - Figura 37: Principales problemas identificados en el proceso de pagos a proveedores.**

Entre los principales problemas percibidos por los empleados se observaron la mala elaboración de requerimientos del área usuaria, que se tenga mayor comunicación y coordinación entre ellas, generando mayor fluidez y de forma dinámica en los tramites.

**3.2.2. Resultados de la encuesta a proveedores**

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta a los proveedores de la ONPE sobre el proceso de pago a proveedores:

**Tabla 5 – Figura 14: ONPE no cumple con plazos establecidos.**

A su vez, la totalidad de encuestados manifestaron que la institución no cumple con los plazos establecidos respecto a la atención sobre los pagos a proveedores, generando malestar, descuidando los pagos, generando deuda en un mediano plazo.

**Tabla 6 – Figura 15: Considera que control previo ocasiona demoras en el proceso de pagos a proveedores**

Alrededor del 70% de los proveedores determinada que la demora se encuentra en el área de finanzas (control previo) ya que la mayoría de los expedientes son observados en varias oportunidades, generando días adicionales sin pago y devoluciones de expediente.

**Tabla 7 – Figura 16: Esta conforme con el manejo en que se le da al proceso de pago a proveedores.**

El 90% de proveedores encuestados manifiestan su descontento con la forma como se maneja el proceso de pagos a proveedores, ya que es muy lento.

**Tabla 8 – Figura 17: Considera Ud. Que el proceso de pagos es lento.**

Un total del 90% de proveedores encuestados perciben que el proceso de pagos a proveedores es demasiado lento, por distintos motivos.

**Tabla 9 – Figura 18: Que fallas identifica en el proceso de pagos a proveedores**

Entre las principales fallas identificadas en el proceso de pago a proveedores, la demora en la revisión de expedientes (40%) fue la más frecuente, seguido de la falta de

comunicación entre las áreas que intervienen en el trámite de pago (20%). Un 20% señaló que otras de las fallas identificadas son las observaciones por errores innecesarios, así como la demora en el traslado de expedientes de un área a otra.

**Tabla 10 – Figura 19: En cuanto tiempo se le paga su factura después de entregado el producto o servicio.**

El 90% de los proveedores manifestó que el tiempo que transcurre para recibir su pago por el bien o servicio prestado a la ONPE, es superior a las 4 semanas Otro 10% indico que el tiempo para recibir su pago está dentro de las 4 semanas inclusive, en un caso indico que se demoraron en pagarle hasta en 3 meses.

**Tabla 11 – Figura 20: La gestión del trámite de su factura en la ONPE es la adecuada**

El 90% de encuestados manifiestan que la gestión realizada es deficiente para efectos de pago y acciones presentadas por las áreas que intervienen el proceso de pagos.

**Tabla 12 – Figura 21: La gestión del trámite de su factura en la ONPE es la adecuada**

Según se observa en la Figura 21, el 50% de los encuestados indicó que en la etapa del proceso de pago, el área usuaria es la que presenta mayor dificultad, por la demora en la entrega de la conformidad perjudicando a otras áreas, el 30% que percibe que el área de logística y finanzas es otra de las áreas que hace que el plazo de pago se prolongue.

**Tabla 14 – Figura 23: Cuales son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pagos en ONPE.**

La mitad de encuestados manifiestan que deben dar prioridad los pagos, deben contar e implementar una simplificación en los procedimientos que intervienen.

**Tabla 15 – Figura 24: Que mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a proveedores**

El 50% de proveedores encuestados manifiestan que debe cambiar y mejorar los procedimientos de pago, el 30% de encuestados deben obedecer las condiciones contractuales respecto a los plazos de pago.



### 3.2.3. Validez y Confiabilidad de instrumentos (Prueba Kuder Richardson)

Para el cálculo del coeficiente de confiabilidad Kuder Richardson se utiliza el siguiente procedimiento:

$$KR20 = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum pq}{Vt} \right]$$

Donde: KR-20 = Kuder-Richardson  
 K = Número de ítems  
 pq = Variabilidad de cada Item  
 Vt = varianza del total

En la tabla de respuesta por cada columna se calcula la probabilidad de éxito y de fracaso de la respuesta de interés, es decir para las K preguntas y para el total de puntajes. Se suman los K productos de éxitos y fracasos todas las preguntas (en el cuadro esta como suma PQ), este valor se reemplaza en la formula.

**Regla de decisión:** Cuando el valor de KR-20 es >0.7 se considera que el instrumento es confiable o aceptable.

#### Confiabilidad de instrumento: Encuesta de opinión para los empleados

| ITEM        | TABLA DE RESPUESTAS |          |          |          |          |          |          |          |          |          | TOTAL |
|-------------|---------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------|
|             | P1                  | P2       | P3       | P4       | P5       | P6       | P7       | P8       | P9       | P10      |       |
| 1           | 1                   | 0        | 1        | 1        | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 6     |
| 2           | 1                   | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 0        | 0        | 1        | 8     |
| 3           | 1                   | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 1        | 0        | 1        | 9     |
| 4           | 1                   | 1        | 1        | 1        | 1        | 0        | 0        | 1        | 1        | 1        | 8     |
| 5           | 1                   | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 3     |
| 6           | 1                   | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 1        | 4     |
| 7           | 1                   | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 1        | 3     |
| 8           | 0                   | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 2     |
| 9           | 0                   | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        | 1        | 4     |
| 10          | 1                   | 0        | 1        | 0        | 0        | 1        | 1        | 0        | 0        | 0        | 4     |
| <b>Suma</b> | <b>8</b>            | <b>3</b> | <b>9</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>1</b> | <b>8</b> |       |

|                  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| <b>K</b>         | 10   |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| <b>P</b>         | 0,80 | 0,30 | 0,90 | 0,40 | 0,40 | 0,50 | 0,40 | 0,50 | 0,10 | 0,80 |  |
| <b>Q</b>         | 0,20 | 0,70 | 0,10 | 0,60 | 0,60 | 0,50 | 0,60 | 0,50 | 0,90 | 0,20 |  |
| <b>PxQ</b>       | 0,16 | 0,21 | 0,09 | 0,24 | 0,24 | 0,25 | 0,24 | 0,25 | 0,09 | 0,16 |  |
| <b>Suma(PxQ)</b> | 1,93 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| <b>VT</b>        | 6,10 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| <b>KR-20</b>     | 0,76 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |  |

Figura 46: Tabulación encuesta empleados Prueba Kuder Richardson

Fuente: Elaboración propia.

El valor de KR-20 es 0.76 que es superior a 0.7 es decir se considera que el instrumento “Encuesta de opinión para los empleados” es aceptable para su aplicación

**Confiabilidad de instrumento: Encuesta de opinión para los proveedores**

| ITEM        | TABLA DE RESPUESTAS |          |          |          |          |           | TOTAL |
|-------------|---------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|-------|
|             | P1                  | P2       | P3       | P4       | P5       | P6        |       |
| 1           | 1                   | 1        | 0        | 1        | 1        | 1         | 5     |
| 2           | 0                   | 0        | 0        | 0        | 0        | 1         | 1     |
| 3           | 1                   | 1        | 0        | 1        | 1        | 1         | 5     |
| 4           | 0                   | 0        | 0        | 1        | 0        | 1         | 2     |
| 5           | 1                   | 1        | 0        | 1        | 1        | 1         | 5     |
| 6           | 1                   | 1        | 1        | 1        | 1        | 1         | 6     |
| 7           | 0                   | 0        | 0        | 1        | 0        | 1         | 2     |
| 8           | 1                   | 1        | 0        | 1        | 1        | 1         | 5     |
| 9           | 0                   | 1        | 0        | 1        | 0        | 1         | 3     |
| 10          | 0                   | 1        | 0        | 1        | 0        | 1         | 3     |
| <b>Suma</b> | <b>5</b>            | <b>7</b> | <b>1</b> | <b>9</b> | <b>5</b> | <b>10</b> |       |

|                  |      |      |      |      |      |      |
|------------------|------|------|------|------|------|------|
| <b>K</b>         | 10   |      |      |      |      |      |
| <b>P</b>         | 0,50 | 0,70 | 0,10 | 0,90 | 0,50 | 1,00 |
| <b>Q</b>         | 0,50 | 0,30 | 0,90 | 0,10 | 0,50 | 0,00 |
| <b>PxQ</b>       | 0,25 | 0,21 | 0,09 | 0,09 | 0,25 | 0,00 |
| <b>Suma(PxQ)</b> | 0,89 |      |      |      |      |      |
| <b>VT</b>        | 2,90 |      |      |      |      |      |
| <b>KR-20</b>     | 0,77 |      |      |      |      |      |

Figura 47: Tabulación encuesta proveedores Prueba Kuder Richardson

Fuente: Elaboración propia

El valor de KR-20 es 0.77 que es superior a 0.7 es decir se considera que el instrumento “Encuesta de opinión para los proveedores” es aceptable para su aplicación

**Según Tabla 30:**

Para el análisis del proceso, primero se identificó las áreas involucradas en el proceso de pago a proveedores, describiéndose las actividades de cada área involucrada (desde la recepción de la documentación hasta el pago a las cuentas de los proveedores), seguidamente se realizó la secuencia de cada actividad en cada área y finalmente se documentó los tiempos que transcurre los expedientes de pago de 116 proveedores desde

que lo dejan en el área de mesa de partes hasta el área de tesorería (abono del pago a la cuenta del proveedor). Donde además se realizó su flujograma a los 10 primeros expedientes identificando sus tiempos por cada actividad, subproceso, áreas y procesos (Ver anexo 4). Todo esto con la finalidad de medir los tiempos promedios que toma en cada área la revisión, conformidad y visación del expediente, encontrándose que las áreas de tesorería y área usuaria demandan un mayor tiempo. En tesorería, la demora puede originarse por actualización de cuenta bancaria, generación de cheques para los depósitos interbancarios, confirmación de disponibilidad presupuestal o ingreso de cuentas en las páginas del MEF. En cuanto al área usuaria, la demora es mayormente por la conformidad del servicio o adquisición del bien, el no contar con el contrato, especificaciones técnicas o términos de referencia que permitan realizar los informes correctamente.

#### **3.2.4. Resultado de Ficha de subproceso:**

##### **Subproceso 1: Conformidad del servicio o bien adquirido (Logística y Área usuaria)**

Se recepciona la documentación de tramite documentario, inmediatamente se desagrega la documentación del proveedor el cual tiene que ir al área usuaria para que se emitan las conformidades correspondientes de la contratación.

La documentación es recepcionada por la secretaria del jefe de ejecución contractual, el cual ingresa por sistema la recepción del expediente y posteriormente lo deriva al especialista para su revisión.

Luego, de la revisión del expediente por el especialista, esta es derivada al área usuaria, previamente debe ser firmado por el jefe de ejecución contractual.

El área usuaria recibe la documentación y este lo deriva al especialista para su revisión con la finalidad de constatar la conformidad de la contratación del bien dentro de los plazos establecidos en el contrato/términos de referencia/especificaciones técnicas.

Luego, el especialista del área usuaria genera un informe de conformidad, se

derivada al jefe del área para la firma, que luego será derivada a logística. (subgerencia).<sup>1</sup>

Después de lograr la conformidad por el área usuaria, el expediente de pago es recepcionada nuevamente en logística, por la secretaria, quien lo deriva al especialista para su revisión (solicitar subsanaciones, realizar cuadro de pagos, calcular penalidades si lo amerita, revisión de datos del proveedor, habilitación en Sunat). Hay expedientes de 5 hojas como de 500 hojas.

Luego, del proceso de revisión se genera un informe/memorando para ser entregado al subgerente, quien da su visto bueno. Con la conformidad el expediente este es derivado a control previo. Cabe señalar que todas las actividades descritas se observan en la Figura 39. (ficha de subproceso)

En la Figura 39, se muestra la ficha de subproceso “Conformidad del servicio o bien adquirido” donde se detalla las características más importantes de la gestión de este subproceso, siendo el alcance las áreas de logística y área usuaria, las entradas de documentos las facturas, inscripción de SUNAT, términos de referencia o especificaciones técnicas, y la salida es el expediente verificado y derivado al área de finanzas (control previo)

### **Subproceso 2: Conformidad del servicio o bien adquirido (Control previo – Finanzas y Contabilidad)**

Después de lograr la conformidad por el área usuaria y logística, el expediente de pago es recepcionada por la secretaria del área de finanzas (control previo). Este es entregado al especialista de control previo para su revisión y verificación de toda la documentación incluyendo la del área de logística que complementa el expediente.<sup>2</sup> Luego, el expediente será entregado al jefe de finanzas para su firma, posteriormente derivado al área de contabilidad.

---

<sup>1</sup> Nota: Es usual que algunos expedientes no tengan la conformidad quedando como pendientes su aprobación por el área usuaria, puede deberse a diversos motivos como no contar con el contrato, las especificaciones técnicas, términos de referencia, entrega del bien o servicio fuera de la fecha estipulada en el contrato, no permitiendo realizar un informe correctamente, generando demora en la entrega de las conformidades.

<sup>2</sup> Nota: En el área de control previo, la revisión es exhaustiva, en sellos, firmas de jefes. Es usual que el 40% de los expedientes sean devueltos por sistema para su subsanación. Muchas veces por el flujo de expedientes se prioriza los expedientes de mayor monto (servicios de seguridad, limpieza, servicios básicos).

El expediente es recibido por la secretaria de contabilidad, que luego es entregado a un asistente administrativo para su revisión, además de ingresar las valoraciones al SIAF, corroborar el presupuesto disponible, verificar datos del proveedor con la Sunat, e ingresar por sistema para que se genere los montos solicitados y entregado al jefe para su firma digital y derivarlo al área de tesorería. Todas las actividades descritas anteriormente se visualizan en la figura 41.

### **3.2.5. Análisis de tiempo de los subprocesos del proceso de pago a proveedores**

Como se puede observar en la figura 42, en el subproceso de la recepción del expediente de pagos no existen muchos problemas, debido a que la ejecución de las actividades es relativamente baja, así como su desviación estándar. Sin embargo, podría reducirse más el ingreso de los expedientes como también las derivaciones

Como se puede observar en la figura 43, el conjunto de actividades que generan mayor retraso en el subproceso de conformidad del servicio o bien adquirido en las áreas de logística y área usuaria es la revisión y análisis del expediente. También se puede observar que el tiempo de duración de muchas actividades es cerca a cero. Esto quiere decir que estas actividades se realizan en un mismo día y su duración se puede medir en horas o minutos.

Como se puede observar en la figura 44, el conjunto de actividades que generan mayor retraso en el subproceso de conformidad del área de control previo es el control y validación de cada expediente, asimismo la rendición de caja chica en control previo. También se puede observar que el tiempo de duración de muchas actividades es cerca a cero. Esto quiere decir que estas actividades se realizan en un mismo día y su duración se puede medir en horas o minutos.

En la figura 45, en el subproceso del registro y autorización del giro no existen muchos problemas, debido a que la ejecución de las actividades es relativamente baja. Sin embargo, que en la actividad de verificación de los comprobantes (facturas, retenciones de 4ta categoría, penalidad, etc) podría reducirse más el tiempo. También se observa que el tiempo de duración de muchas actividades es cerca a cero. Esto quiere decir que estas actividades se realizan en un mismo día y su duración se puede medir en horas o minutos.

### **3.2.6. Identificación de los cuellos de botella (problemas o restricciones) según la percepción de los empleados y proveedores.**

Para la identificación de los problemas se utilizó como técnica de recolección la encuesta realizándose a los empleados (10) y proveedores (10). Los resultados están presentados en la sección 4.5 En cuanto a los resultados de la encuesta a empleados como a proveedores cuya finalidad fue identificar a través de su percepción las actividades que generan los cuellos de botella en el proceso de pago a proveedores.

Respecto a la encuesta a los empleados se observó que el área de finanzas (control previo) es el departamento que presenta mayor frecuencia de problemas respecto al pago de proveedores. Y entre los problemas más frecuentes identificados en todo el proceso de pagos, fue la demora por exceso de documentación solicitada, las observaciones innecesarias en el expediente y la lentitud en su revisión, tal como se muestra en las Tablas 12 y 18.

Luego de describir el proceso de pago a proveedores por área y subprocesos, también se identificó los cuellos de botella a través de las actividades que se realizan en cada subproceso y su vez por la percepción de los empleados y los proveedores. Partiendo de los cuellos de botella se puede dar comienzo a la aplicación de las diferentes herramientas de la Teoría de Restricciones, con la finalidad de dar solución el pago a proveedores en el Organismo Nacional de Procesos Electorales – ONPE.

### **3.2.7. Resultado de la Aplicación de la Teoría de Restricciones - Propuesta de mejora del proceso de pago a proveedores**

Con los resultados observados a través del análisis de procesos y de las encuestas a los empleados y proveedores se identificaron 4 efectos indeseables, donde se analizó a través de la Nube de conflictos:

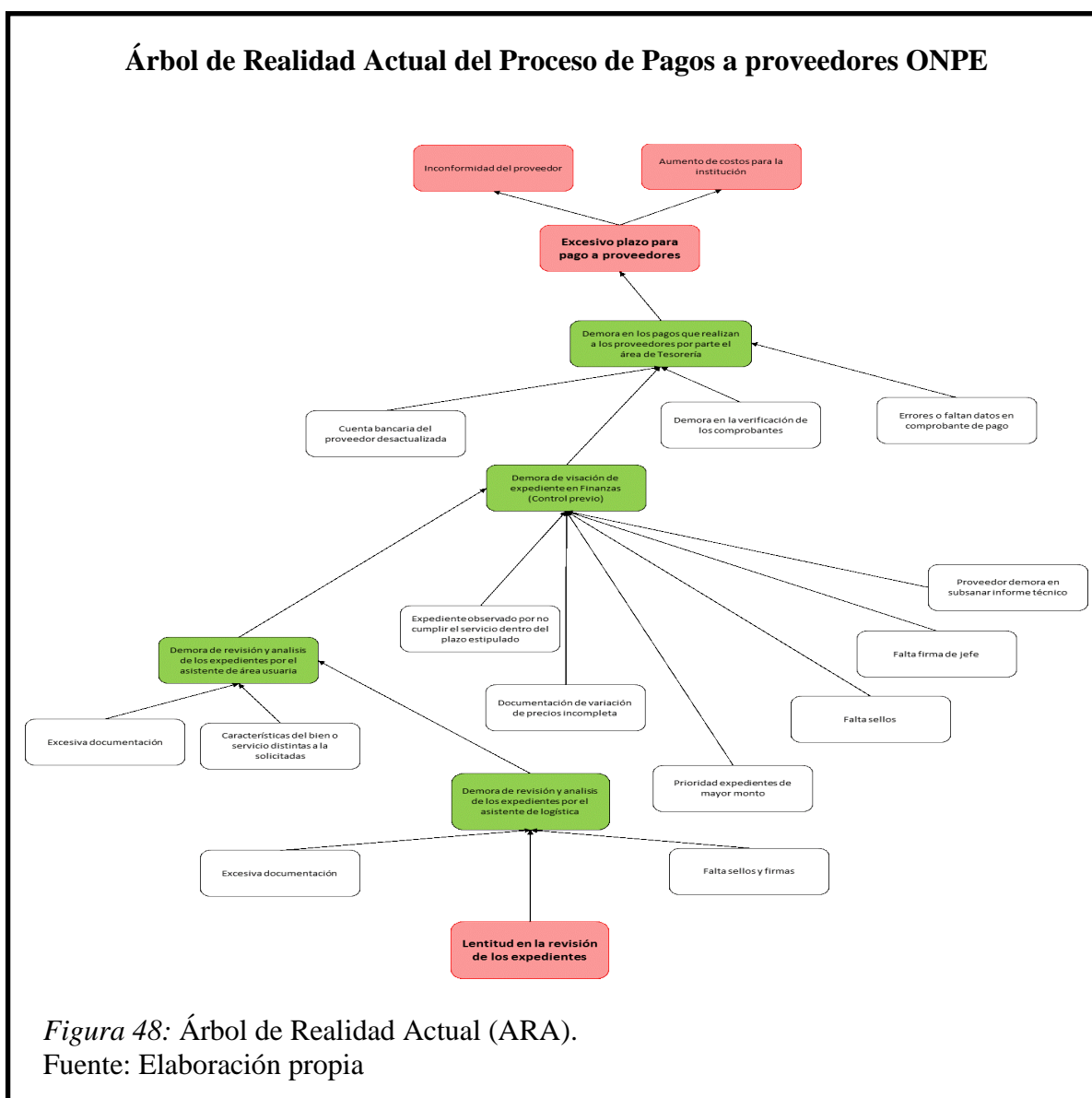
- 1.- Demora en la revisión y análisis de los expedientes por parte del especialista de logística
- 2.- Demora en la revisión y análisis de los expedientes por parte del especialista de área usuaria.
- 3.- Demora en la visación del expediente en el área de Finanzas (control previo).
- 4.- Demora en los pagos que realizan a los proveedores por parte el área de tesorería.

Con estos efectos indeseables, se procedió a elaborar el **Árbol de Realidad Actual** para identificar el problema raíz, teniendo en cuenta las relaciones que puedan existir.

### 3.2.8. Resultado del **Árbol de Realidad Actual (ARA)**

De acuerdo con la Teoría de Restricciones, el primer paso es verificar el estado actual del sistema y visualizar las interacciones entre los síntomas y las causas, encontrando el problema raíz que dan origen a los efectos indeseables.

En la Figura 48, se muestra el **Árbol de Realidad Actual**, cabe señalar que, para su comprensión del árbol, su lectura se realiza de abajo hacia arriba y con lógica de causa – efecto.



De esta forma el Árbol de Realidad Actual se inicia identificando el primer problema raíz: la demora en la revisión y análisis de los expedientes por del asistente de logística, y este se origina por dos causas: excesiva documentación y falta de sellos y firmas. Luego, el segundo problema raíz es la demora de revisión y análisis de los expedientes por parte del asistente de área usuaria, y es por consecuencia de dos motivos: excesiva documentación y porque las características del bien o servicio son distintas a las solicitadas. El tercer problema o efecto indeseable es la demora en la visación de los expedientes en el área de Finanzas (Control previo) y este se origina por 6 causas: Expediente observado por no cumplir el servicio dentro del plazo estipulado, documentación de variación de precios incompleta, prioridad de expedientes de mayor monto, falta de sellos, falta de firma de jefes, y demora del proveedor en subsanar informe técnico. Y el cuarto problema es la demora del pago que se realiza a los proveedores por parte del área de tesorería que es originado mayormente por la cuenta bancaria del proveedor que se encuentra desactualizada (invalida), la demora en la verificación de los expedientes y errores o falta de datos en comprobantes de pago.

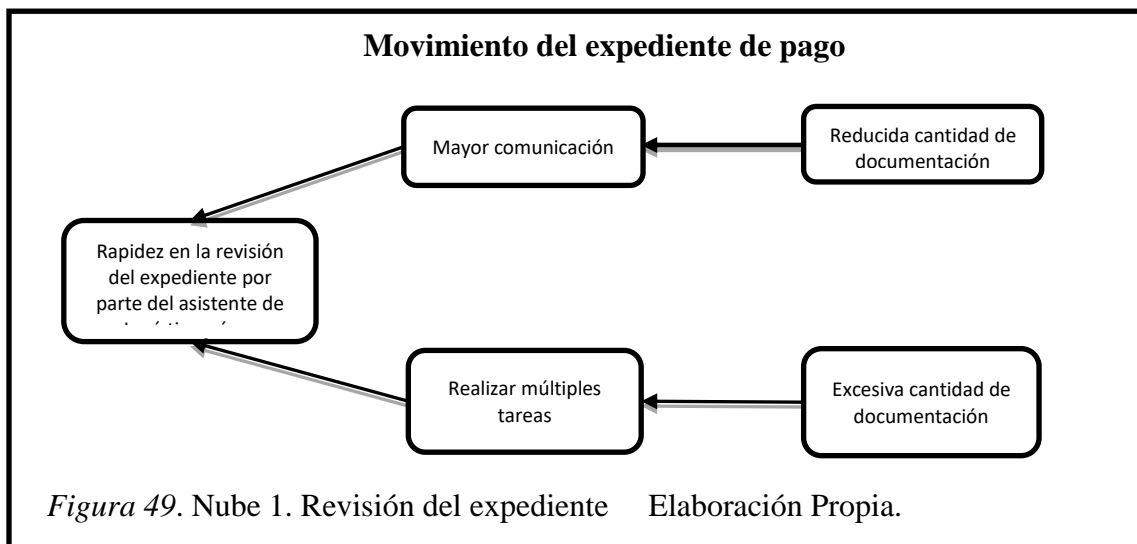
Con la construcción del Árbol de la Realidad Actual (ARA) se ha identificado los efectos indeseables que existen en el proceso de pago a proveedores de la ONPE y cuáles son las causas que los originan, respondiendo a la pregunta ¿Qué cambiar?

### **3.2.9. Resultado de la Nube de Conflictos (NC)**

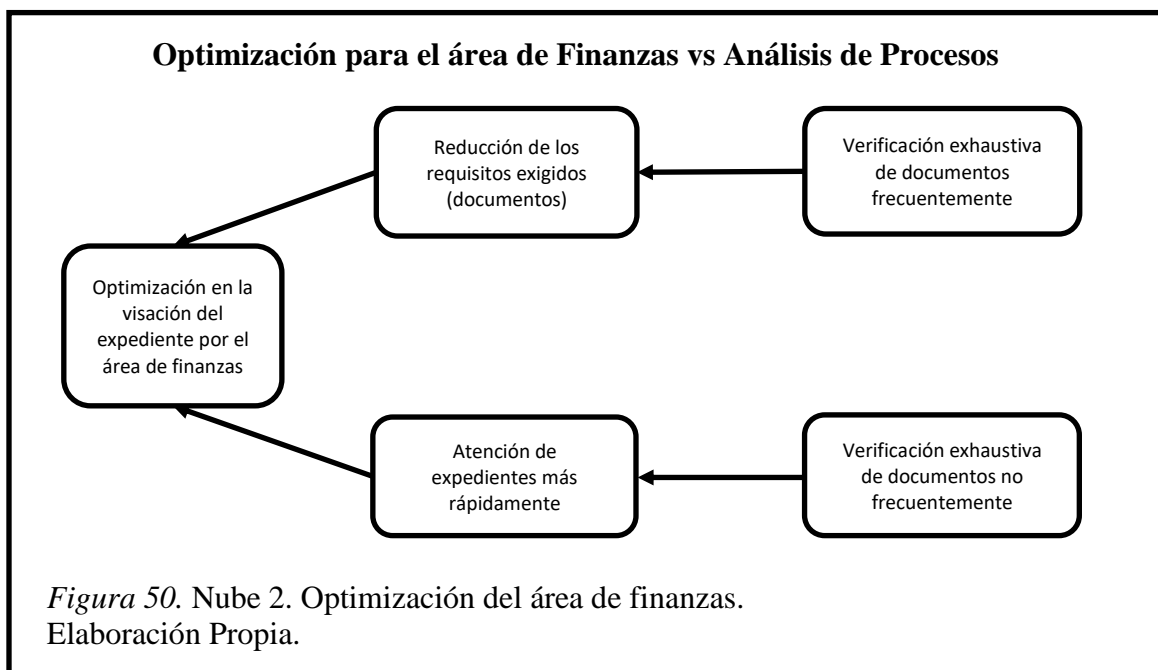
Con la información recogida a través del diagrama de proceso y los documentos del Organismo Nacional de Procesos Electorales se evidencia que existe una relación de causalidad, por medio de la cual se identifica el problema raíz y a su vez se construye una “nube medular”, tal como se muestra en la Figura 49.

Si se quiere que el personal de las áreas de logística y área usuaria sean rápidos y eficientes en la revisión de la documentación se debe reducir los requisitos para el pago a proveedores, al igual que la excesiva documentación, asimismo debe existir una comunicación efectiva entre el personal de logística y área usuaria. Sin embargo, el poco personal dificulta la conformidad de los documentos, al igual que el poco conocimiento sobre los procedimientos o guías del área usuaria, ocasiona una incomodidad por parte del proveedor al igual que el trabajador. Pues no cumplen con los plazos establecidos.



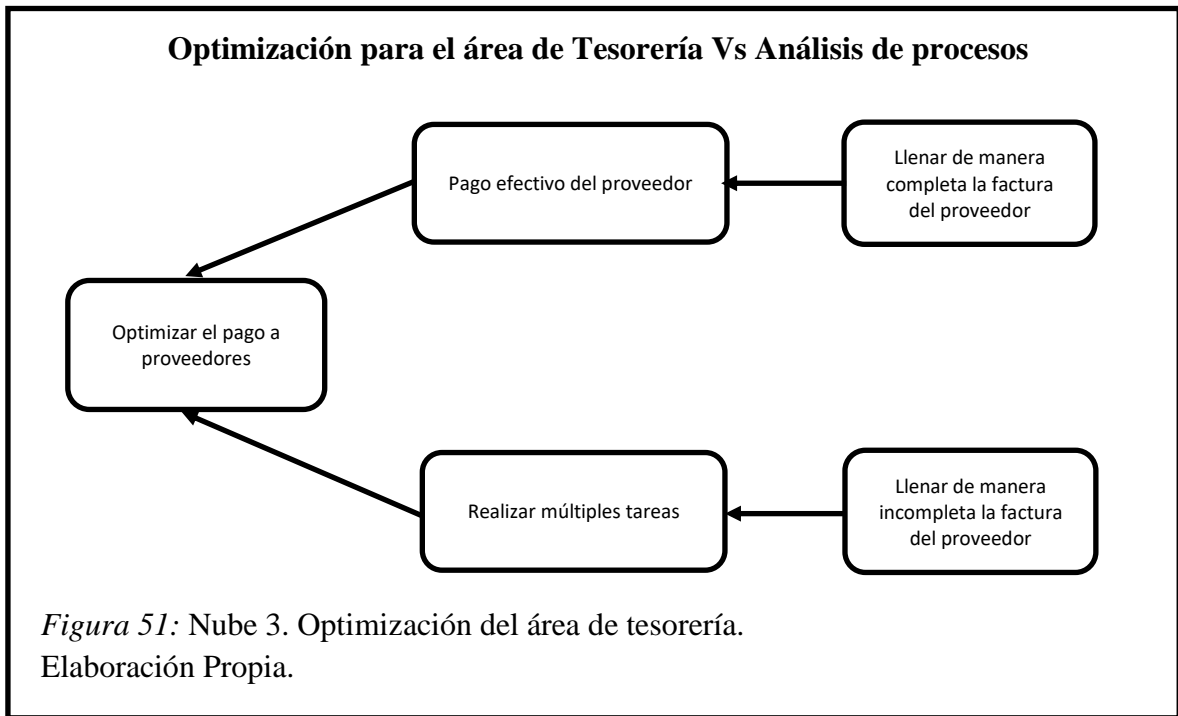


A su vez se encuentra un conflicto entre las áreas involucradas y la verificación diaria de los expedientes, lo que genera muchas trabas llegando así la devolución de los expedientes a las áreas de logística y área usuaria para su revisión. Esto ocasiona un retraso y un fastidio para los proveedores (Ver figura 50).



Si se quiere optimizar la visación de los expedientes en el área de finanzas se debe realizar una verificación exhaustiva de los documentos, no solo priorizar los documentos con mayor monto, si no involucrar a todas las áreas para cumplir con los procedimientos y/o guías establecidos por el Organismo Nacional de Procesos Electorales. Por su parte el área de tesorería es la encargada de recibir el expediente para

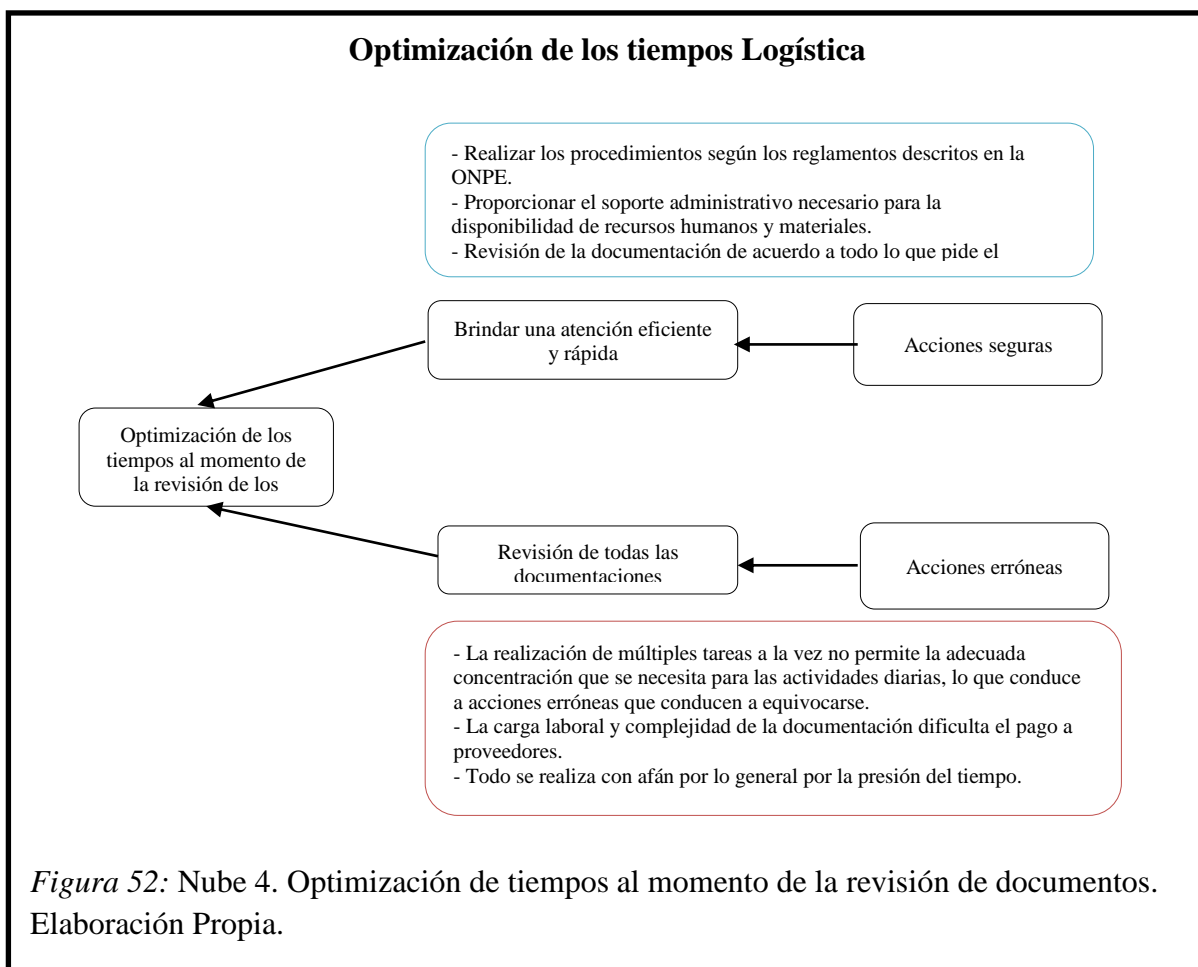
luego proceder con la actualización de cuenta, generación de cheques para los depósitos interbancarios, ingreso de cuentas en las páginas del MEF y finalmente se remite al jefe de tesorería para su firma.



Para optimizar el pago a proveedores en el área de tesorería se debe llenar de manera correcta los documentos/ expedientes/facturas, al igual que se debe priorizar que las cuentas de los proveedores deban estar actualizadas con la finalidad de realizar el pago a los proveedores en los tiempos establecidos.

### 3.2.10. Resultado del Conflicto raíz

Con la información recogida de las 3 fases de observación en las nubes de conflictos por cada efecto indeseable se evidencia que existe una relación de causalidad, por lo que se procede con la identificación del conflicto raíz por medio de la técnica nube.



Si se quiere optimizar los tiempos al momento de la revisión y análisis de los expedientes, se debe revisar rápidamente toda la documentación. Y debido a que se debe revisar rápidamente la documentación, se comete muchos errores al momento de hacer la revisión. De otra parte, para optimizar los tiempos, se debe brindar una atención efectiva y segura, desde el momento de la recepción de la documentación, su revisión, seguimiento y finalizando el pago por parte de tesorería.

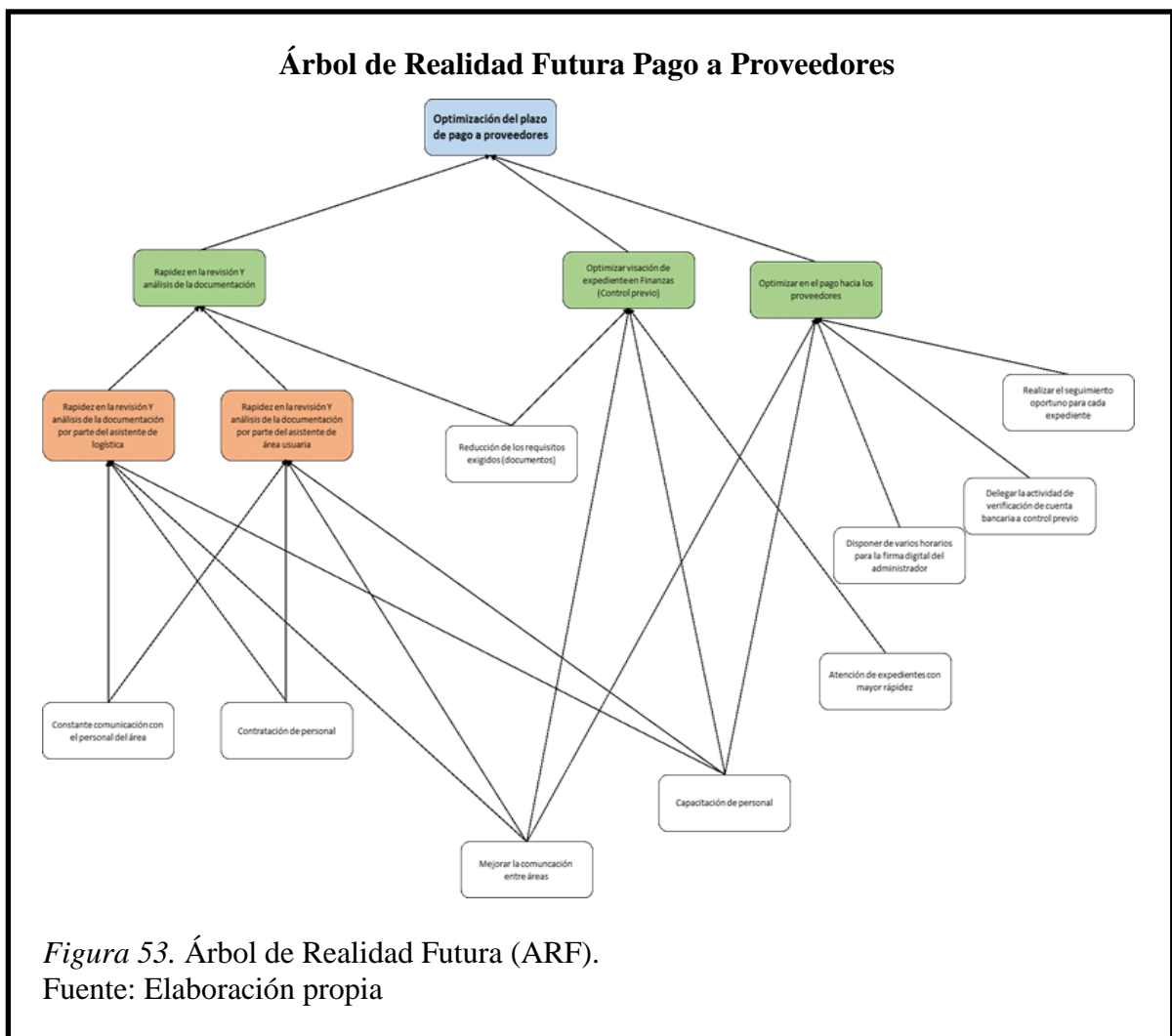
Con el análisis de cada uno de la nube de conflictos y su estructuración se determinó que el objetivo común es el de optimizar el tiempo al momento de la revisión de los expedientes, teniendo como requisito brindar una atención eficiente y segura, pero además poder revisar la documentación de forma rápida, lo que se convierte en algo muy importante para la institución, debido a que han existido muchos errores en la documentación (desde el momento de la recepción hasta la revisión).

### 3.2.11. Resultado del Árbol de Realidad Futura (ARF)

El Árbol de Realidad Futura es utilizado para evaluar la solución, encontrar los aspectos negativos y la forma de neutralizarlos, que permitan visualizar los efectos deseables.

La solución que se ha elaborado está enfocado directamente a los problemas o efectos indeseables. Esta solución permitirá corregir los problemas identificados, y podremos responder a la pregunta ¿Hacia qué cambiar?

En la Figura 53, se muestra el Árbol de Realidad Futura, para su comprensión del árbol, su lectura deberá realizarse de abajo hacia arriba y con lógica de causa – efecto.



Luego de haber identificado los problemas o efectos indeseables en el proceso de pago a proveedores de la ONPE y sus causas mediante el Árbol de Realidad Actual y la Nube de Conflictos, se puede elaborar el Árbol de Realidad Futura, el cual nos permitirá resolver los conflictos o cuellos de botella optimizando el proceso. Este se

apoya en soluciones llamadas “inyecciones”. Con esta técnica respondemos la pregunta ¿Hacia dónde cambiar?

En la Figura 53, se observa las entidades de color verde que representan los efectos deseables y en color blanco se representa las “inyecciones” o soluciones.

Las inyecciones propuestas deben priorizarse para llevarse a cabo en cierto orden para transformar los efectos indeseables por efectos deseables.

De esta forma el Árbol de Realidad Futura ha seleccionado los problemas o efectos indeseables más prioritarios. El primer efecto deseado es rapidez en la revisión y análisis de la documentación por parte de las áreas de logística y área usuaria, la solución o “inyección” sugerida es que se debe tener constante comunicación con el personal del área y como segunda solución es la contratación de personal de apoyo. El segundo efecto deseado es optimizar la visación de expedientes en el área de Finanzas (control previo). Las soluciones o “inyecciones” sugeridas son: la reducción de los requisitos exigidos (documentación) y la atención de expedientes con mayor rapidez. Y el tercer efecto deseado es optimizar el pago hacia los proveedores en el área de tesorería, planteando como soluciones o “inyecciones”: la disposición de varios horarios para la firma digital del administrador, delegar la actividad de verificación de la cuenta bancaria a control previo y realizar el seguimiento oportuno para cada expediente.

Con la construcción del Árbol de la Realidad Futura (ARF) se tendrá un mapa de los efectos que surgirán si implementamos las soluciones propuestas de tal manera de lograr como objetivo final la optimización del proceso de pago a proveedores de la ONPE.

### **3.3. Resultados**

De acuerdo con el Reglamento de la Ley de Contrataciones, el plazo para efectuar el pago a un proveedor de bienes o servicios para una entidad pública debe ser de 15 días calendario siempre y cuando se verifique la recepción del bien o servicio para lo cual tiene 10 días, es decir el plazo total para el pago a un proveedor debe ser de 25 días calendario.

De acuerdo con los resultados de esta investigación, se identificó que el tiempo promedio que demora el pago a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) es aproximadamente 27 días, es decir supera el plazo de ley de 25 días. Y esto puede deberse a varias causas o puntos críticos, denominados cuellos de botellas. Luego, del análisis de procesos y encuesta a los empleados y proveedores se identificaron 4 cuellos de botella o “efectos indeseables” como: demora en la revisión y análisis de los expedientes por parte del especialista de logística, demora en la revisión y análisis de los expedientes por parte del especialista de área usuaria, demora en la visación del expediente en el área de finanzas (control previo) y demora en los pagos que realizan a los proveedores por parte del área de tesorería. Estos resultados son congruentes al encontrado por López, Urrea y Navarro (2006) en una investigación realizada en Colombia titulada “Aplicación de la teoría de restricciones (TOC) a la gestión de facturación de las Empresas Sociales del Estado, ESE”, donde el problema central identificado fue que parte de la información que llega a facturación es inexacta o no cuenta con el total de requisitos. Asimismo, Vega y Ávila (2014) elaboraron un trabajo de investigación en Colombia titulado “Estudio para el mejoramiento del proceso de pagos a proveedores de la dirección de viabilidad región metropolitana de Santiago del Ministerio de obras públicas”, donde identificaron que el 11% de las facturas no están canceladas por el retraso en las etapas anteriores del proceso (Área que analiza las facturas o los contratos). Otro autor como Chávez (2011) que desarrollo una tesis titulada “Propuesta de mejora del proceso de pago a proveedores de inmobiliaria vinculadas para reducir los costos por ineficiencia y garantizar el pago puntual a los proveedores” identificó que existen ineficiencias en distintos departamentos, como el área de tesorería donde hay una gran carga de trabajo debido a la diversidad de inmobiliarias vinculadas y la envergadura que ocupa la inmobiliaria.

Entre las soluciones planteadas en esta investigación a los problemas o efectos indeseables fueron, una constante comunicación con el personal del área (logística y área usuaria) y como segunda solución es la contratación de personal de apoyo, la reducción de requisitos exigidos y la atención de expedientes con mayor rapidez. Y como tercera solución fue que se disponga más horarios para la firma digital del administrador, así como delegar la actividad de verificar de la cuenta bancaria solamente a control previo. En el estudio de López, Urrea y Navarro (2006) identificaron varias soluciones, como

instruir al personal relacionado con facturación, cambiar la actitud del personal científico frente al trámite administrativo y suministrar eficaz y eficientemente la información.

### **3.4. Aporte Científico**

#### **“PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A PROVEEDORES DE LA OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES (ONPE) – SEDE LIMA”**

##### **1. Resumen.**

Esta investigación se planteó con el fin de identificar los cuellos de botella que dificultan y retrasa los pagos a proveedores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales – ONPE y saber dónde se ocasiona las demoras, que procedimiento y/ proceso de las áreas que intervienen son las que se demora más, la articulación y seguimiento de los procesos nos permitirá analizar las áreas y subprocesos (cada una con sus actividades), la investigación nos llevó a la evaluación a los trabajadores y a los proveedores de bienes y servicios para la ONPE, permitiendo identificar las actividades que generan los cuellos de botellas para luego aplicar la Teoría de Restricciones (TOC) y sugerir una solución a los aspectos críticos del proceso. Se identificaron cuatro efectos indeseables mediante el Árbol de Realidad Actual (ARA), que repercuten en el excesivo plazo para pago a los proveedores, ubicados principalmente en la conformidad del servicio o bien adquirido por el área usuaria y logística, asimismo fue en la conformidad del área de control previo, debido a que estuvieron fuertemente ligados al problema. Mediante la Nube de Conflictos (NC) se identificó la necesidad de verificar exhaustiva de documentos, llenar de manera correcta los expedientes, incrementar la cantidad del personal, entre otros. Finalmente, el Árbol de Realidad Futura permitió identificar que la comunicación y contratación de personal; la reducción de los requisitos; la disposición de varios horarios para la firma digital del administrador y la delegación de actividad de verificación de cuenta bancaria son las soluciones para el proceso de pago a proveedores.

##### **2. Responsable: Bach. David Ricardo Málaga Izquierdo**

##### **3. Resumen Ejecutivo**

1) En esta sección se ordenará la presentación respondiendo a distintas preguntas, que reproducen los pasos seguidos en el Trabajo de Investigación.

a) ¿Cuál es el planteo del que parte la investigación?

Retraso en los pagos a proveedores en ONPE, interfiere el día a día el trámite de pago, conocer que áreas intervienen en el proceso de pago y los tramites que se realiza.

b) ¿Qué otras investigaciones lo abordan?

Herramientas de medición, análisis de procesos, antecedentes internacionales con enfoque cualitativo.

c) ¿Cuál es la relevancia de esta investigación?

Reside en la problemática que atraviesa y los tiempos que se efectúa para pagos a sus proveedores de la institución Publica Oficina Nacional de Procesos Electorales – ONPE, el cual genera muchos inconvenientes a la institución.

d) ¿Cuáles son sus propósitos?

Analizar y conocer el proceso de pagos a proveedores de la Oficina Nacional de Pagos a proveedores.

e) ¿Qué validez adquiere dentro del concepto específico en el que toma lugar el problema?

La investigación que se realizó en la Oficina Nacional de Procesos de Pagos a Proveedores involucra alrededor de sesenta (60) personas, las cuales intervienen siete (7) áreas con sus respectivos procedimientos de trámite para pago.

## 2) Metodología.

### Material:

- Lima (ONPE), año 2017.
- Realizado en la sede central ONPE – Lima (Cercado de Lima) con propios especialistas de las áreas de tramite documentario, logística, finanzas, contabilidad, tesorería, administración y proveedores.
- Especialistas en contrataciones del estado, son profesionales de la Oficina Nacional de Procesos Electorales alrededor de treinta (30) personas.
- Objeto de estudio: diagnóstico de la demora del de proceso de pago a proveedores en la Oficina de Procesos de Pagos a Proveedores.



**Métodos:**

- El tipo de investigación realizada corresponde a un enfoque descriptivo, de corte transversal, prospectivo, aplicada.
- Muestra: 5 subprocesos y 30 profesionales especialistas que laboran en Oficina Nacional de Procesos Electorales.
- Variable: Objetivos, responsable, alcance, entrada, salida, indicadores, registro.
- Técnicas e instrumentos para la recolección de datos: método inductivo – encuestas, análisis documental.
- Métodos de análisis estadísticos: estadística descriptiva, empleando frecuencias absolutas y frecuencias relativas.

**3) Resultados.**

El enfoque de determinar los cuellos de botella que existen de los procesos de pagos a proveedores de la Oficina Nacional de Procesos de Pagos A Proveedores – ONPE, mediante el levantamiento de información (fichas, recolección de datos de los procedimientos y actividades de las distintas áreas que intervienen)

| <b>Ficha de subprocesos.</b>                           |    |   |                 |                 |
|--|----|---|-----------------|-----------------|
| RESPONSABLE  | N° | ACTIVIDADES   | TIEMPO PROMEDIO | TIEMPO PROMEDIO |
|  |    |   | HORAS           | HORAS/MINUTOS   |
| TRAMITE DOCUMENTARIO                                   | 1  | Recepción de documentos (factura, guía de remisión, entregables, informe) | 0.5             | 0:30:00         |
|  | 2  | Ingreso de los expedientes al sistema                                     | 0.5             | 0:30:00         |
|  | 3  | Derivar al área logística   | 3               | 3:00:00         |
| <b>TOTAL x HORAS</b>                                   |    |   | 4               | 4:00:00         |
| <b>PROMEDIO x HORAS</b>                                |    |   | 1.33            | 1:20:00         |
| <b>DESVIACION ESTANDAR x HORAS</b>                     |    |   | 1.44            | 0.06            |
| <b>DESVIACION ESTÁNDAR x HORAS x MINUTOS (FORMATO)</b> |    |   |                 | 1:26:36         |
|  |    |   | 1.33+1.44       | 1:20:00+0.06    |

Figura 54. Ficha de subproceso 1  
Fuente: Elaboración propia

### Ficha del tiempo promedio de recepción de expediente de pago.

| RESPONSABLE  | N° | ACTIVIDADES                                       | TIEMPO PROMEDIO | TIEMPO PROMEDIO |
|--|----|---|-----------------|-----------------|
|  |    |   | HORAS           | HORAS/MINUTOS   |
| SECRETARIA DE LOGISTICA (EJECUCION CONTRACTUAL)        | 1  | Registro de ingreso de recepción de expediente    | 0.5             | 0:30:00         |
|  | 2  | Derivar al especialista                           | 0.8             | 0:48:00         |
| ESPECIALISTA DE LOGISTICA                              | 3  | <b>Revisión y análisis de expediente (3 días)</b> | 72              | 72:00:00        |
|  | 4  | Derivación a jefe de ejecución contractual        | 0.2             | 0:12:00         |
| JEFE DE EJECUCION CONTRACTUAL                          | 5  | Firma de expediente                               | 0.1             | 0:06:00         |
|  | 6  | Derivación al área usuaria                        | 0.1             | 0:06:00         |
| SECRETARIA DE AREA USUARIA                             | 7  | Recepción de expediente                           | 0.1             | 0:06:00         |
|  | 8  | Derivación al especialista                        | 0.1             | 0:06:00         |
| ESPECIALISTA DE AREA USUARIA                           | 9  | Recepción de expediente                           | 0.2             | 0:12:00         |
|  | 10 | <b>Revisión y análisis de expediente (5 días)</b> | 120             | 120:00:00       |
|  | 11 | Generación de informe de conformidad              | 3               | 3:00:00         |
|  | 12 | Derivación al jefe de área usuaria                | 0.1             | 0:06:00         |
| JEFE DE AREA USUARIA                                   | 13 | Firma de expediente                               | 0.1             | 0:06:00         |
|  | 14 | Derivación a logística                            | 0.1             | 0:06:00         |
| SECRETARIA DE LOGISTICA (EJECUCION CONTRACTUAL)        | 15 | Recepción de expediente                           | 0.2             | 0:12:00         |
|  | 16 | Derivación al especialista                        | 0.1             | 0:06:00         |
| ESPECIALISTA DE LOGISTICA                              | 17 | Generación de un informe/memorando                | 3               | 3:00:00         |
|  | 18 | Derivación al subgerente                          | 0.1             | 0:06:00         |
| SUB GERENTE DE LOGISTICA                               | 19 | Recepción de expediente                           | 0.1             | 0:06:00         |
|  | 20 | Firma de expediente                               | 0.2             | 0:12:00         |
|  | 21 | Derivación a control previo                       | 0.3             | 0:18:00         |
| <b>TOTAL x HORAS</b>                                   |    |   | 201.4           | 201:24:00       |
| <b>PROMEDIO x HORAS</b>                                |    |   | 9.6             | 9:35:26         |
| <b>DESVIACION ESTANDAR x HORAS</b>                     |    |   | 29.73           | 1.24            |
| <b>DESVIACION ESTÁNDAR x HORAS x MINUTOS (FORMATO)</b> |    |   |                 | 29:43:31        |
|  |    |   | 9.6+-29.73      | 9:35:26+-1.24   |

Figura 55. Tiempo promedio en la recepción de expedientes

Fuente: Elaboración propia

### Ficha del tiempo promedio del registro y autorización del pago.

| RESPONSABLE  | N° | ACTIVIDADES   | TIEMPO PROMEDIO | TIEMPO PROMEDIO |
|--|----|---|-----------------|-----------------|
|  |    |   | HORAS           | HORAS/MINUTOS   |
| SECRETARIA DE TESORERIA                                | 1  | Recepción de expedientes  | 0.2             | 0:12:00         |
|  | 2  | Ingreso de expedientes al sistema   | 2               | 2:00:00         |
|  | 3  | Derivar a especialista  | 0.2             | 0:12:00         |
| ESPECIALISTA DE TESORERIA                              | 4  | Revisión de cada expediente   | 4               | 4:00:00         |
|  | 5  | Análisis de montos y valores que se registra por sistema  | 2               | 2:00:00         |
|  | 6  | Control y validación de cada expediente   | 2               | 2:00:00         |
|  | 7  | Verificación de cuenta asociada al RUC del proveedor  | 2               | 2:00:00         |
|  | 8  | Verificación de los comprobantes (facturas, retenciones de 4ta categoría, penalidad, entre otros) (2 días)    | 48              | 48:00:00        |
|  | 9  | Giro SIAF (retenciones y análisis de expediente, verificación de certificaciones y registros generales, etc.) | 24              | 24:00:00        |
|  | 10 | Derivación al jefe de tesorería   | 0.1             | 0:06:00         |
| JEFE DE TESORERIA                                      | 11 | Firma electrónica del jefe  | 1               | 1:00:00         |
|  | 12 | Derivación al jefe de administración  | 0.5             | 0:30:00         |
| JEFE DE ADMINISTRACION                                 | 13 | Firma electrónica del jefe  | 2               | 2:00:00         |
|  | 14 | Derivación a tesorería  | 0.6             | 0:36:00         |
| TESORERIA  | 15 | Recepción de expedientes, firmados y verificado   | 0.5             | 0:30:00         |
| <b>TOTAL x HORAS</b>                                   |    |   | 89.10           | 89:06:00        |
| <b>PROMEDIO x HORAS</b>                                |    |   | 5.94            | 5:56:24         |
| <b>DESVIACION ESTANDAR x HORAS</b>                     |    |   | 13.06           | 0.54            |
| <b>DESVIACION ESTÁNDAR x HORAS x MINUTOS (FORMATO)</b> |    |   |                 | 13:03:44        |
|  |    |   | 5.94+-13.06     | 5:56:24+-0.54   |

Figura 56: Tiempo promedio de registro y autorización de pago

Fuente: Elaboración propia

## **1. Discusión.**

De acuerdo con el Reglamento de la Ley de Contrataciones, el plazo para efectuar el pago a un proveedor de bienes o servicios para una entidad pública debe ser de 15 días calendario siempre y cuando se verifique la recepción del bien o servicio para lo cual tiene 10 días, es decir el plazo total para el pago a un proveedor debe ser de 25 días calendario.

De acuerdo con los resultados de esta investigación, se identificó que el tiempo promedio que demora el pago a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) es aproximadamente 27 días, es decir supera el plazo de ley de 25 días. Y esto puede deberse a varias causas o puntos críticos, denominados cuellos de botellas. Luego, del análisis de procesos y encuesta a los empleados y proveedores se identificaron 4 cuellos de botella o “efectos indeseables” como: demora en la revisión y análisis de los expedientes por parte del especialista de logística, demora en la revisión y análisis de los expedientes por parte del especialista de área usuaria, demora en la visación del expediente en el área de finanzas (control previo) y demora en los pagos que realizan a los proveedores por parte del área de tesorería. Estos resultados son congruentes al encontrado por López, Urrea y Navarro (2006) en una investigación realizada en Colombia titulada “Aplicación de la teoría de restricciones (TOC) a la gestión de facturación de las Empresas Sociales del Estado, ESE”, donde el problema central identificado fue que parte de la información que llega a facturación es inexacta o no cuenta con el total de requisitos. Asimismo, Vega y Ávila (2014) elaboraron un trabajo de investigación en Colombia titulado “Estudio para el mejoramiento del proceso de pagos a proveedores de la dirección de viabilidad región metropolitana de Santiago del Ministerio de obras públicas”, donde identificaron que el 11% de las facturas no están canceladas por el retraso en las etapas anteriores del proceso (Área que analiza las facturas o los contratos). Otro autor como Chávez (2015) que desarrollo una tesis titulada “Propuesta de mejora del proceso de pago a proveedores de inmobiliaria vinculadas para reducir los costos por ineficiencia y garantizar el pago puntual a los proveedores” identificó que existen ineficiencias en distintos departamentos, como el área de tesorería donde hay una gran carga de trabajo debido a la diversidad de inmobiliarias vinculadas y la envergadura que ocupa la inmobiliaria.

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

### Conclusiones

De acuerdo con el análisis por áreas y subprocesos en el proceso de pago a proveedores se identificó que las áreas que demandan mayor tiempo en el proceso de pagos a proveedores son el de tesorería (10.1 días en promedio) y el área usuaria (5.5 días en promedio). Siendo el promedio global de 26.4 días que demora el pago a proveedores en la ONPE. Siendo las actividades de revisión y análisis del expediente, validación de la documentación, rendición de caja chica, y la corrección de cada expediente los cuellos de botella en el proceso de pago a proveedores. A su vez se identificó 4 problemas o efectos indeseables en el proceso de pagos a proveedores en la ONPE: Demora en la revisión y análisis de los expedientes por parte del especialista de logística, demora en la revisión y análisis de los expedientes por parte del especialista de área usuaria, demora en la visación del expediente en el área de Finanzas (control previo) y demora en los pagos que realizan a los proveedores por parte el área de tesorería.

De acuerdo con encuesta de empleados, se identificaron como actividades principales que generan los cuellos de botella: la demora por exceso de documentación solicitada, las observaciones innecesarias en el expediente y la lentitud para la revisión de expedientes, mientras que para los proveedores fueron TDR y EETT congruentes y sustentables, y la capacitación al personal. De parte de los proveedores, identificaron como fallas más frecuentes, la demora del área usuaria en dar la conformidad y la falta de comunicación entre áreas.

La propuesta para el mejoramiento del proceso de pago según la Teoría de Restricciones, se derivan del Árbol de Realidad Futura, donde se han identificado soluciones o “inyecciones” a los problemas o efectos indeseables que se convertirán en efectos deseables. El primer efecto deseado es rapidez en la revisión y análisis de la documentación por parte de las áreas de logística y área usuaria, la solución o “inyección” sugerida es que se debe tener constante comunicación con el personal del área y como segunda solución es la contratación de personal de apoyo. El segundo efecto deseado es optimizar la visación de expedientes en el área de Finanzas (control previo). Las soluciones o “inyecciones” sugeridas son: la reducción de los requisitos exigidos

(documentación) y la atención de expedientes con mayor rapidez, quiere decir para los pagos parciales se debe omitir la duplicidad de entrega de documentación que ya en su primer momento de entrega se realizó. Y el tercer efecto deseado es optimizar el pago hacia los proveedores en el área de tesorería, planteando como soluciones o “inyecciones”: la disposición de varios horarios para la firma digital del administrador, delegar la actividad de verificación de la cuenta bancaria a control previo y realizar el seguimiento oportuno para cada expediente.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a la Sub Gerencia de Logística que está a cargo la C.P.C Betty Portocarrero Honores:

Se recomienda poner en ejecución la propuesta derivada de la identificación de Árbol de Realidad Futura basados en el análisis del proceso realizado.

Se recomienda que se realice estudios con cierta periodicidad con la finalidad de comparar los resultados obtenidos y verificar las mejoras al proceso de pago a proveedores.

Se recomienda actualizar los procesos ejecutados de la entidad con cierta periodicidad, creando un comité de calidad de procesos de las áreas que conforman el proceso de pago.

Se recomienda a la institución mantener los puntos identificados y elevar mediante Directiva Interna el procedimiento de pagos a proveedores ONPE realizado, el cual debe emitirse en un futuro inmediato, salvo caso contrario se emita un Memorando múltiple a todas las áreas usuarias del nuevo procedimiento de pago a proveedores ONPE que permitirá mayor fluidez en las actividades de pago.

## Referencias

- Agamez, M., & Beltrán, D. (2013). *Desarrollo del sistema de gestión de operaciones de los procesos de facturación y farmacia del centro de atención de Cumaral Meta*. (Tesis de grado), Facultad de Ingeniería de la Universidad Libre.
- Amaya, D., & Silva, J. (2013). *Optimización y mejora para el proceso de compras de una línea aérea*. (Tesis de Licenciatura), Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de la Sabana.
- Angueta, D. (2008). *Sistematización de la evaluación y mejoramiento continuo del proceso de pago de proveedores locales y del exterior en laboratorios Bagó del Ecuador S.A.* (Tesis de Maestría) Colombia, Institutos de Altos Estudios Nacionales.
- Arias, J. y Gil, D. (2011). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento en el proceso administrativo de las facturas de proveedores en Metrokia S.A.* (Tesis de Grado). Universidad de La Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Bogotá, Colombia.
- Boletín Normas Legales del diario oficial El Peruano, Lima 31 septiembre 2016.
- Boletín Normas Legales del diario oficial El Peruano, Lima 9 Octubre 2016
- Chávez, C. (2011). *Propuesta de Mejora del Proceso de Pago a Proveedores de Inmobiliarias Vinculadas para reducir los costos por ineficiencia y garantizar el pago puntual a los proveedores*. (Tesis de Grado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Facultad de Ingeniería. Lima, Perú.
- Collier D y James E. (2009). *Administración de Operaciones Bienes, Servicios y Cadena de valor*. 2da Edición. México: Cengage Learning Inc.
- Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley N°30225, Ley de Contrataciones del*

*Estado*. (Internet). Lima, Perú. (Acceso: 05 de mayo de 2017). Recuperado de:  
<https://goo.gl/82jqoP>

García, A. y Saavedra, B. (2006). *Propuesta para aplicar la teoría de restricciones en la empresa: Ingeniería del Frio de Hidalgo S.A. de CV*. (Tesis de Grado). Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Estado de Hidalgo, México.

Gutiérrez H., Vara R. (2009). *Control estadístico de calidad y seis sigma*. Segunda edición. Editorial: McGraw-Hill/Interamericana. México

Ley Nro. 29465 “*Ley del Presupuesto del Sector Público para el año 2014*”

Ley Nro. 29812 “*Ley del Presupuesto del Sector Público para el año 2016*”

López, I., Urrea, J. y Navarro, D. (2006). *Aplicación de la Teoría de Restricciones (TOC) a la gestión de facturación de las Empresas Sociales del Estado, ESE*; Revista Innovar; 16(27): 91-100.

Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado. (2015) *¿Cuánto tiempo tardan las entidades en efectuar el pago a proveedores? Medición realizada en el año 2014 y comparación con estudios de los años 2011 y 2013*. Lima, Perú: Oficina de Estudios Económicos de la OSCE. p.15.

Ovando, C. (2009). *Rediseño en el Sistema de Pago de Facturas a Proveedores en la Empresa Constructora Almagro*. (Tesis de Grado). Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Santiago, Chile.

Pacho, L., & Quiridunbay, A. (2016). *Evaluación del control interno y propuesta de mejora para el proceso de pagos en las adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios en la empresa pública municipal de movilidad, tránsito y transporte de Cuenca*. (Tesis de Licenciatura), Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, Ecuador.

Presidencia de Consejo de Ministros (2013). Documento orientador: metodología para la implementación de la gestión por procesos en las entidades de la administración pública en el marco del d.s. n° 004-2013-pcm – política nacional de modernización de la gestión pública.

Retamales M., Cedeño H. (2009). *Evaluación de la aplicación de la teoría de restricciones (TOC) en un proceso de Elaboración de productos plásticos bajo pedido*. (Tesis para optar el título de ingeniero industrial). Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la Producción. Guayaquil- Ecuador.

Rey, M., & Ariza, C. (2013). *Diseño de una propuesta de mejoramiento de la gestión administrativa del Hospital El Tunal, mediante la aplicación de la filosofía de teoría de restricciones*. (Tesis de Maestría), Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia

Tejena, R. (2014). *Modelo de gestión por procesos para el Área de Pediatría del Hospital Regional de Portoviejo Dr. Verdi Cevallos Balda*. (Tesis de Maestría). Universidad Técnica Particular de Loja. Área Administrativa. Loja, Ecuador.

Vega, M., & Ávila, I. (2014). *Estudio para el mejoramiento del proceso de pagos a proveedores de la dirección de vialidad región metropolitana de Santiago del Ministerio de Obras Públicas*. (Tesis de grado) Academia de Humanismo Cristiano. Santiago, Chile.



## **ANEXOS**

| MATRIZ DE CONSISTENCIA  |  |   |  |  |   |
|---|--|---|--|--|---|
| OBJETIVOS   | PROBLEMA   | HIPOTESIS   | VARIABLE E INDICADORES   | METODOLOGIA  | PROBLACION  |
| Analizar el proceso de pagos a proveedores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales 2017  | Propuesta de mejora en pagos a proveedores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) – Sede Lima | El proceso de pagos a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales es Lento | Variable :<br>Proceso de pagos a   | La investigación tiene enfoque cuantitativo del tipo no experimental, descriptivo de corte transversal, prospectivo, aplicada. | Población 1: Proceso de pagos a proveedores por 5 subprocesos   |
| <b>ESPECIFICOS</b>  | <b>ESPECIFICOS</b>   |   |  |  | Población 2: Conformada por 30 profesionales (Logística encargada de proceso de pago y proveedores de bienes y servicios de ONPE) |
| Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según los sub procesos de pago a los proveedores en la institución pública ONPE                                  | Como se encuentra la situación actual de los procesos de pago a proveedores de la ONPE                       |   | <b>MUESTRA</b>   |  |   |
| Identificar actividades que generen los cuellos de botella según la percepción personal y el proveedor, en el proceso de pagos a los proveedores en la institución pública ONPE | Cual es el tiempo de retardo para el proceso de pagos a proveedores de la ONPE                               |   | Muestra 1: Conformada por 2 subprocesos  |  |   |
| Desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de pagos a proveedores en la institución pública ONPE   |  |   | Muestra 2: Conformada por 10 empleados encargados del proceso de pago y 10 proveedores de bienes y servicios de ONPE   |  |   |
|   |  |   | Indicadores:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>•Objetivos</li> <li>•Alcance</li> <li>•Responsable</li> <li>•Listado de procesos</li> <li>•Registro</li> </ul> Fuente<br>Ficha de proceso |  |   |

Figura 57: Matriz de consistencia

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 1. Encuesta de opinión para los empleados**

### **Encuesta de Opinión sobre el proceso de pago a proveedores (Para Empleados)**

#### **Objetivo:**

Es conocer su opinión respecto al proceso de pago a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), con la finalidad de elaborar una propuesta de mejora para dicho proceso.

#### **Preguntas:**

**1.- ¿Ud. conoce el flujograma del proceso de pago a proveedores en la ONPE?**

a) Si                      b) No

**2.- ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos?**

a) Si                      b) No

**3.- ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores?**

a) Si                      b) No

**4.- ¿Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores?**

a) Si                      b) No

**5.- ¿Considera Ud. que el proceso de pago a proveedores es lento?**

a) Si                      b) No

**6.- ¿Qué problemas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores?**

---

---

**7.- ¿La institución cuenta con un manual de procedimientos en donde se detalla el proceso de trámites de las facturas de los proveedores?**

a) Si                      b) No

**8.- ¿Cada departamento o área dispone de los elementos necesarios para poder gestionar el proceso de pago a proveedores?**

a) Si                      b) No

**9.- ¿Cuál es el departamento o área que con mayor frecuencia presenta problemas respecto al pago de proveedores?**

---

---

**10.- ¿El personal se encuentra totalmente capacitado para poder gestionar de forma eficiente el proceso de pago a proveedores?**

a) Si                      b) No

**11.- ¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre los departamentos respecto al pago de proveedores?**

a) Si                    b) No

**12.- ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago?**

a) Si                    b) No

**13.- ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pago a proveedores en la ONPE?**

---

---

**14.- ¿Que mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a proveedores?**

---

---

---

**Sugerencias y/o recomendaciones**

---

---

---

Gracias por su colaboración.

## **Anexo 2: Encuesta de opinión para los proveedores**

### **Encuesta de Opinión sobre el proceso de pago a proveedores (Para proveedores)**

#### **Objetivo:**

Es conocer su opinión respecto al proceso de pago a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), con la finalidad de elaborar una propuesta de mejora para dicho proceso.

#### **Preguntas:**

**1.- ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos?**

a) Si                      b) No

**2.- ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores?**

a) Si                      b) No

**3.- ¿Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores?**

a) Si                      b) No

**4.- ¿Considera Ud. que el proceso de pago a proveedores es lento?**

a) Si                      b) No

**5.- ¿Qué fallas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores?**

---

---

**6.- ¿En cuánto tiempo se le paga su factura después de entregado el producto en la ONPE?**

---

**7.- ¿La gestión del trámite de su factura en la ONPE para su posterior pago es adecuada?**

a) Si                      b) No

**8.- ¿Qué parte del proceso de trámite de su factura considera Ud. que presenta mayores dificultades?**

---

---

**9.- ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago?**

a) Si                      b) No

**10.- ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pagos en la ONPE?**

---

---

**11.- ¿Que mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a proveedores?**

---

---

---

**Sugerencias y/o recomendaciones**

---

---

---

Gracias por su colaboración.

### **Anexo 3: Consentimiento informado**

#### **PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A PROVEEDORES DE LA OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES (ONPE) – SEDE LIMA**

Instituciones : Universidad Señor de Sipán

Investigadores : Málaga Izquierdo, David Ricardo

---

**Propósito del Estudio:** Lo estamos invitando a Ud. a participar en un estudio llamado: “*Propuesta de mejora en pagos a proveedores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) Sede Lima*”. Este es un estudio desarrollado por el alumno de la Universidad Señor de Sipán de la Facultad de Administración.

#### **Procedimientos:**

Si usted acepta participar en este estudio se le realizará un cuestionario con el objetivo de conocer la opinión de los empleados y proveedores sobre el proceso de pago a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales 2017.

#### **Riesgos:**

No se prevén riesgos por participar en este estudio.

#### **Beneficios:**

Si bien los beneficios de participar en este estudio no podrán ser observados a la brevedad, sí podrán ser observados a mediano y largo plazo. Estos beneficios consistirán en obtener la propuesta de mejora enfocado en la mejora del proceso de pago a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales.

#### **Costos e incentivos**

Usted no deberá pagar nada por participar en el estudio. Además, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole, únicamente la satisfacción de colaborar en mejorar el proceso de pago a proveedores de la Oficina Nacional de Procesos Electorales.

**Confidencialidad:** Se guardará su información con códigos y no con nombres. Si los resultados de esta investigación fueran publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de los participantes en este estudio.

**Derechos del participante:** Si usted decide participar en el estudio, puede retirarse de éste en cualquier momento, o no participar en una parte del estudio sin perjuicio alguno. Si tiene alguna duda adicional, por favor pregunte al Sr. David Ricardo Málaga Izquierdo al teléfono: 963801358

## **CONSENTIMIENTO**

Acepto voluntariamente participar en este estudio brindando información con respecto a mi opinión sobre el proceso de pago a proveedores en la ONPE, comprendo que cosas van a pasar si participo en el proyecto, también entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento.

---

Participante

---

Investigador

Nombre:

DNI:



## Análisis de procesos Oficina Nacional de Procesos Electorales

### Áreas del proceso de pagos a proveedores

a) **Mesa de partes:** Esta área es la encargada de ingresar y recepcionar los documentos tales como factura, guía de remisión, informes, entregables, etc. de los proveedores mediante solicitud formal que luego es derivado al área logística de ONPE (Ver Figura 15).

b) **Logística:** Proporciona el soporte administrativo necesario para la operación institucional de acuerdo a la disponibilidad de recursos humanos y materiales, de gestionar y evaluar los contratos vigentes y de velar por la gestión del flujo de ingreso y salida de documentos a la institución en forma eficiente y oportuna. Está compuesto de 6 sub áreas: Procesos, ejecución, programación, compras, área legal logística y subgerencia, integrado por 30 personas (Ver Figura 15).

Entre las actividades que desarrolla como parte del proceso de pago:

- 1.- Recepciona el pedido del área usuaria.
- 2.- Búsqueda y selección del proveedor que cumpla con el pedido del área usuaria (se cotiza adjuntando las especificaciones técnicas o términos de referencia).
- 3.- Solicitud de presupuesto (conociendo la cotización).
- 4.- Emisión de orden de compra/servicio confirmando actividad.
- 5.- Se notifica a proveedor para inicio de actividades (se da por confirmado inicio de actividades).

**b.1) Procesos:** Es el área que se encarga de gestionar los contratos mayores a 8 UIT (32400).

**b.2) Ejecución contractual:** Es el área encargada de revisar los expedientes (revisar si existen errores en la documentación del proveedor).

**b.3) Programación:** Es el área encargada de realizar los presupuestos, certificaciones presupuestales y actualizaciones MEF y SIAF.

**b.4) Compras:** Es el área encargada de gestionar las compras menores de a 8 UIT.

**b.5) Área legal:** Es el área encargada de emitir resoluciones y generar los contratos.

**b.6) Sub gerencia de logística:** Es el área encargada de hacer firmar el expediente de manera física y para luego sea remitido a las áreas correspondientes.

c) **Área usuaria:** Es el área encargada de realizar el requerimiento de bienes y/o servicios para cubrir alguna necesidad para mejorar el cumplimiento de sus actividades. En la ONPE hay 14 áreas usuarias que realizan una programación anual de actividades que incluyen servicios y adquisición de bienes mediante el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) el cual genera los pedidos adjuntado sus “términos de referencia” en el caso de servicios y/o “especificaciones técnicas” sin son compras de bienes (Ver Figura 15).

Entre las actividades que desarrolla como parte del proceso de pago:

- 1.- Recepciona la documentación o expediente de pago (factura/guía de remisión/ informes/entregables), mediante el apoyo administrativo.
- 2.- Luego la documentación se deriva al especialista administrativo quien se encarga de realizar la conformidad del servicio o adquisición del bien dentro del plazo establecidos en contrato / termino de referencia / especificaciones técnicas.
- 3.- Luego el especialista administrativo genera un informe con las fechas, detalles y características de acuerdo a las pautas solicitadas y es entregado al jefe del área para su firma.
- 4.- Luego, la documentación es remitida nuevamente al área de logística (subgerencia) para continuar el trámite documentario.

d) **Finanzas (Control previo):** Esta área es la encargada de revisar y visar los expedientes de pago e informar si estos no se adecuan a lo dispuesto en las normas (Ver Figura 15).

Entre las actividades que desarrolla como parte del proceso de pago:

1.- Revisión de la documentación de acuerdo con todo lo que pide el contrato/especificaciones técnicas/términos de referencia y compara con la documentación que entrega el proveedor y documentación añadida de logística que complementa al expediente para pago. En esta etapa del proceso los controles son bien rigurosos (verificación de sellos, firmas de jefes). Por lo general, el 40% de la documentación es devuelta.

2.- Después de la subsanación de las observaciones o en caso de que el expediente pasó satisfactoriamente los controles de revisión, es derivado para la firma del jefe de finanzas, para luego ser remitido al área de contabilidad

e) **Contabilidad:** En esta área luego de pasar por control previo, se revisa nuevamente el expediente por el asistente administrativo y se ingresa el monto al SIAF donde se corrobora el presupuesto disponible y la concordancia del RUC con los datos de SUNAT. Luego, se genera un informe en el propio sistema para la firma digital del jefe de contabilidad. Después el expediente es derivado al área de tesorería (Ver Figura 15).

f) **Tesorería:** Esta área se encarga de ingresar y actualizar la cuenta, así como la generación de cheques para los depósitos interbancarios, y se confirma la disponibilidad presupuestal y se ingresa a las cuentas a las páginas del MEF (la actualización de cada expediente dura aproximadamente 3 días). Luego, el expediente es derivado al jefe de tesorería para su firma. Posteriormente es derivado al área de administración para su firma digital y visación del pago (Ver Figura 15).

g) **Administración:** Esta área se encarga de recibir los expedientes para la firma digital por secretaria y derivado al administrador también para su firma (solo firma una vez al día). Luego, el expediente se entrega a tesorería para que entre 3 a 5 días se abone a la cuenta registrada por el proveedor (Ver Figura 15).

## Diagrama de proceso de pagos a proveedor cuadro de Excel

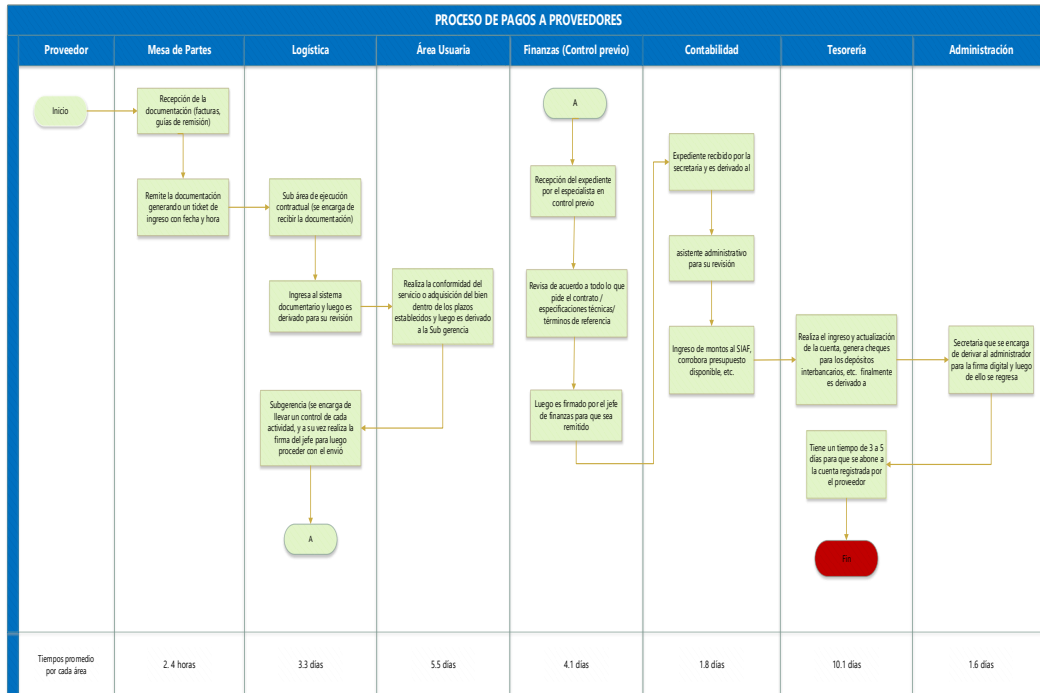


Figura 58. Diagrama de procesos de pago a proveedores.  
Fuente: Elaboración propia.

## Mapa de proceso de pago a proveedores

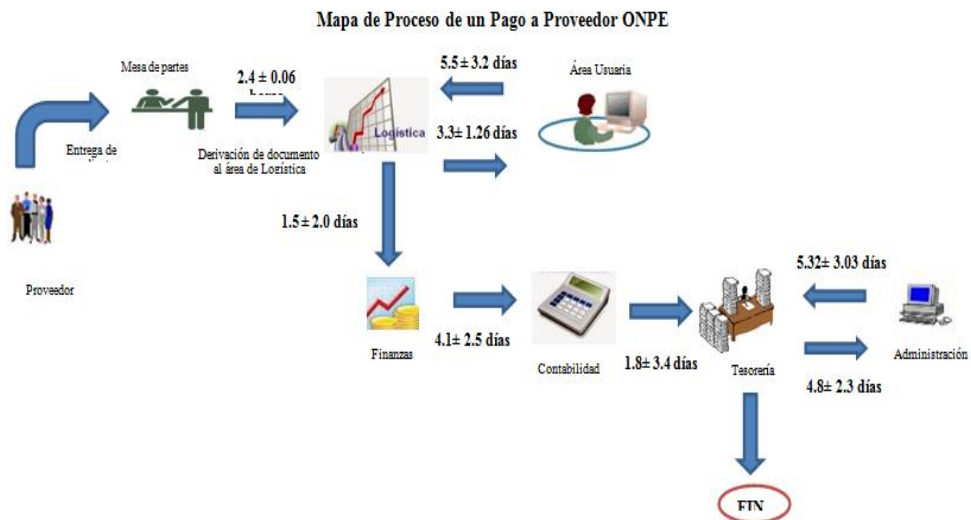


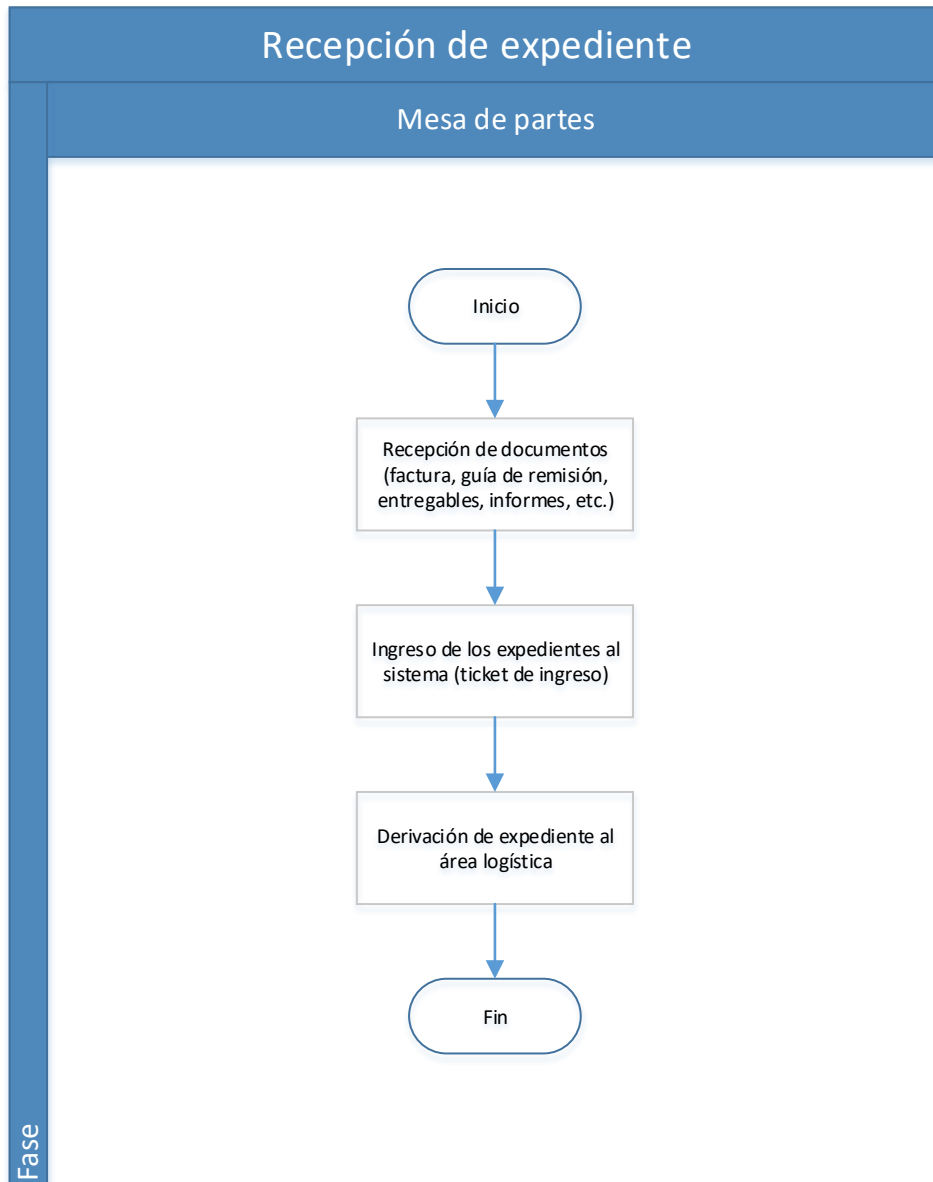
Figura 59. Mapeo de procesos de pago a proveedores.  
Fuente: Elaboración propia.

#### **Anexo 4: Análisis de subprocesos (no seleccionados)**

##### **Subproceso 1: Recepción del expediente de pago**

- a. Se recepciona el expediente de pago de los proveedores, mediante solicitud dirigida al área de logística de ONPE. El expediente de pago incluirá la factura, guía de remisión, informes, entregables, etc. del servicio o bien adquirido.
  
- b. Luego, se ingresa el expediente al sistema de trámite documentario generando un ticket de ingreso (cargo), la cual consigna la fecha y hora de la recepción.
  
- c. Luego, el personal de apoyo del área de abastecimiento lo deriva al área de logística (tiene dos horarios para ingresar el expediente). La documentación se reparte el mismo día, salvo ocasiones extraordinarias se hace la entrega al día siguiente.

## Flujo de recepción de expediente de pago



*Figura 60:* Flujo de subproceso: Recepción de expediente de pago

Fuente: Elaboración propia

**Ficha de subproceso: Recepción de expediente pago**

|                                 |  |  |  |                   |
|---------------------------------|--|--|--|-------------------|
| Proceso:                        | Recepción de expediente de pago  |  | Responsable: Responsable de mesa de partes |                   |
| Objetivo:                       | Recepción y registro del expediente de pago en mesa de partes  |  |  |                   |
| Alcance                         | Mesa de partes, Área logística   |  | Salida                                     | Destinatario      |
| Proveedor                       | Entrada  | Listado de procesos  |  |                   |
| Proveedor de bienes y servicios | Factura, guía de remisión, informes, entregables, etc.   | Recepción de documentos<br>Ingreso de expediente al sistema<br>Derivación de expedientes | Expediente registrado y derivado           | Área de logística |
| Indicadores                     | % de expedientes registrados, % de expedientes derivados a logística, % de expedientes no registrados    |  |  |                   |
| Registros                       | Cargo de expedientes registrados, Cargo de expedientes no registrados, Listado de expedientes derivados. |  |  |                   |
| Elaborado por:                  | Mesa de partes   |  |  |                   |

*Figura 61:* Ficha de subproceso: Recepción de expediente de pago

Fuente: Elaboración propia

Se muestra la ficha de subproceso “Recepción de expediente de pago” donde se detalla las características más importantes de la gestión de este subproceso, siendo el alcance a mesa de partes y logística, las entradas de documentos como factura, guía de remisión, informes, entregables, etc., y la salida es el expediente registrado y derivado al área de logística.

## **Subproceso 2: Registro y autorización del giro (Tesorería y Administración)**

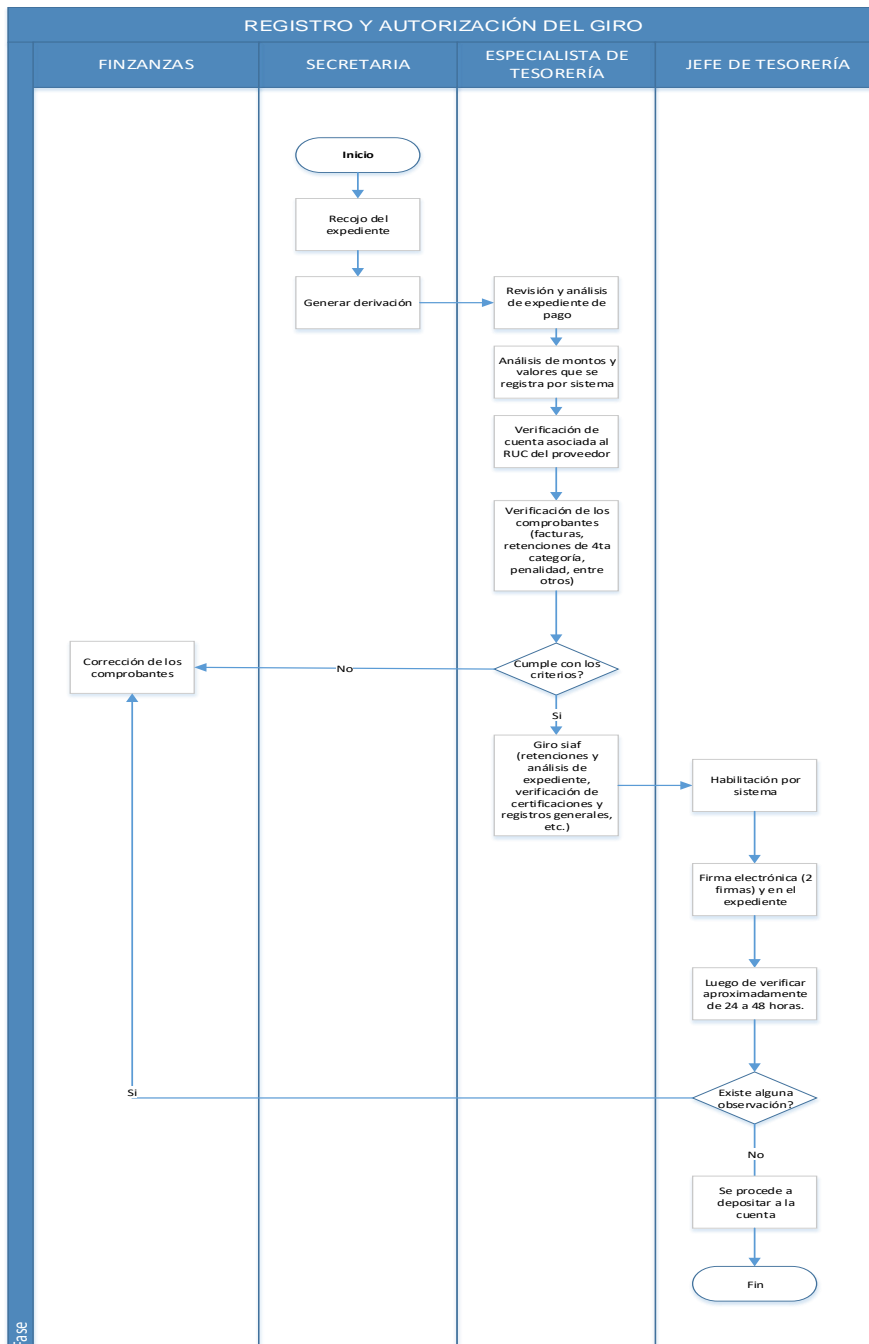
Recepcionado el expediente por la secretaria de tesorería, es remitido al especialista para su ingreso y actualización de cuenta, generación de cheques para los depósitos interbancarios, confirmar disponibilidad presupuestal, ingreso de cuentas en la página del MEF.

Luego, el expediente es entregado al jefe de tesorería para su firma, quien a su vez lo deriva a administración para la firma digital y dar conformidad del pago (indispensable).

Una vez recibido el expediente por la secretaria del área de administración, es derivado al administrador para su firma. Este lo realizado solo una vez al día y por las noches. Luego, la documentación es enviada nuevamente a tesorería.



## Registro y autorización de giro de pago



*Figura 62:* Flujo de subproceso: Registro y autorización de giro (Tesorería y Administración)

Fuente: Elaboración propia

**Ficha de subproceso: Registro y autorización del giro (Tesorería y Administración)**

|                                 |   |   |                                |              |
|---------------------------------|---|---|--------------------------------|--------------|
| Proceso:                        | Registro y autorización del giro  |   | Responsable: Jefe de tesorería |              |
| Objetivo:                       | Realizar la revisión y análisis del expediente de pago para el depósito a la cuenta |   |                                |              |
| Alcance:                        | El área de tesorería,   |   | Salida                         | Destinatario |
| Proveedor:                      | Entrada   | Listado de procesos                                 |                                |              |
| Proveedor de bienes y servicios | Expediente  | Verificación de los comprobantes, Firma electrónica | Orden de pago                  | Proveedor    |
| Indicadores                     | Verificar certificaciones, retenciones y análisis de los expedientes, etc.          |   |                                |              |
| Registros                       | Listado de peticiones falladas, resueltas, etc.                                     |   |                                |              |
| Elaborado por:                  | La secretaria del área de tesorería   |   |                                |              |
| Revisado por:                   | Especialista de tesorería   |   |                                |              |
| Aprobado por:                   | Jefe de tesorería   |   |                                |              |

*Figura 63:* Ficha de subproceso: Registro y autorización de pago.

Fuente: Elaboración propia

**Subproceso 5: Pago a proveedor (Tesorería)**

- d. Recepcionado el expediente en tesorería, transcurrirán entre 3 a 5 días para que se abone a la cuenta bancaria registrada por el proveedor.





## Anexo 5: Diagrama de flujo por cada expediente

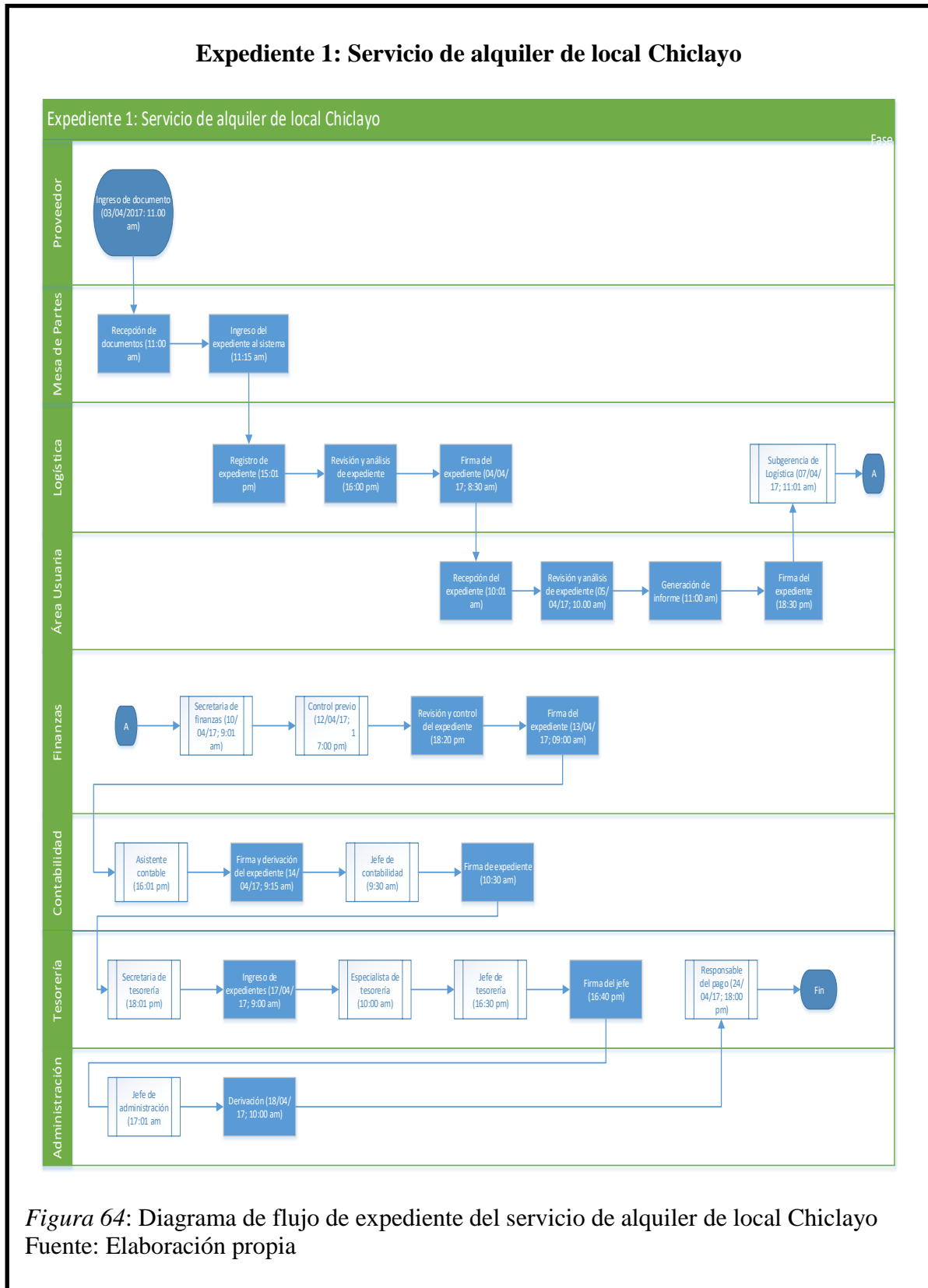
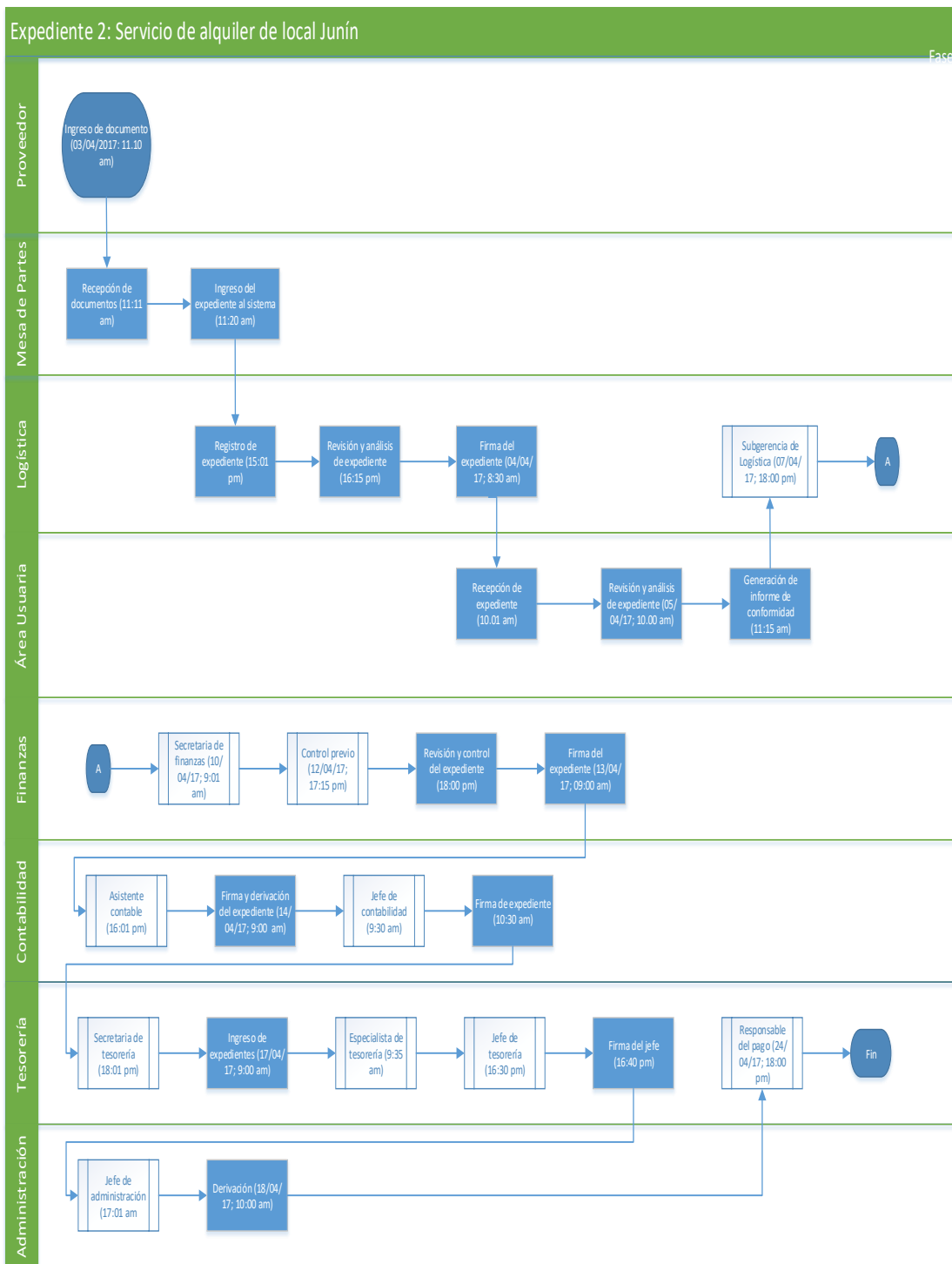


Figura 64: Diagrama de flujo de expediente del servicio de alquiler de local Chiclayo  
Fuente: Elaboración propia

## Expediente 2: Servicio de alquiler de local Junín



**Figura 65:** Diagrama de flujo de expediente del servicio de alquiler de local Junín  
Fuente: Elaboración propia

### Expediente 3: Servicio de alquiler de local Arequipa

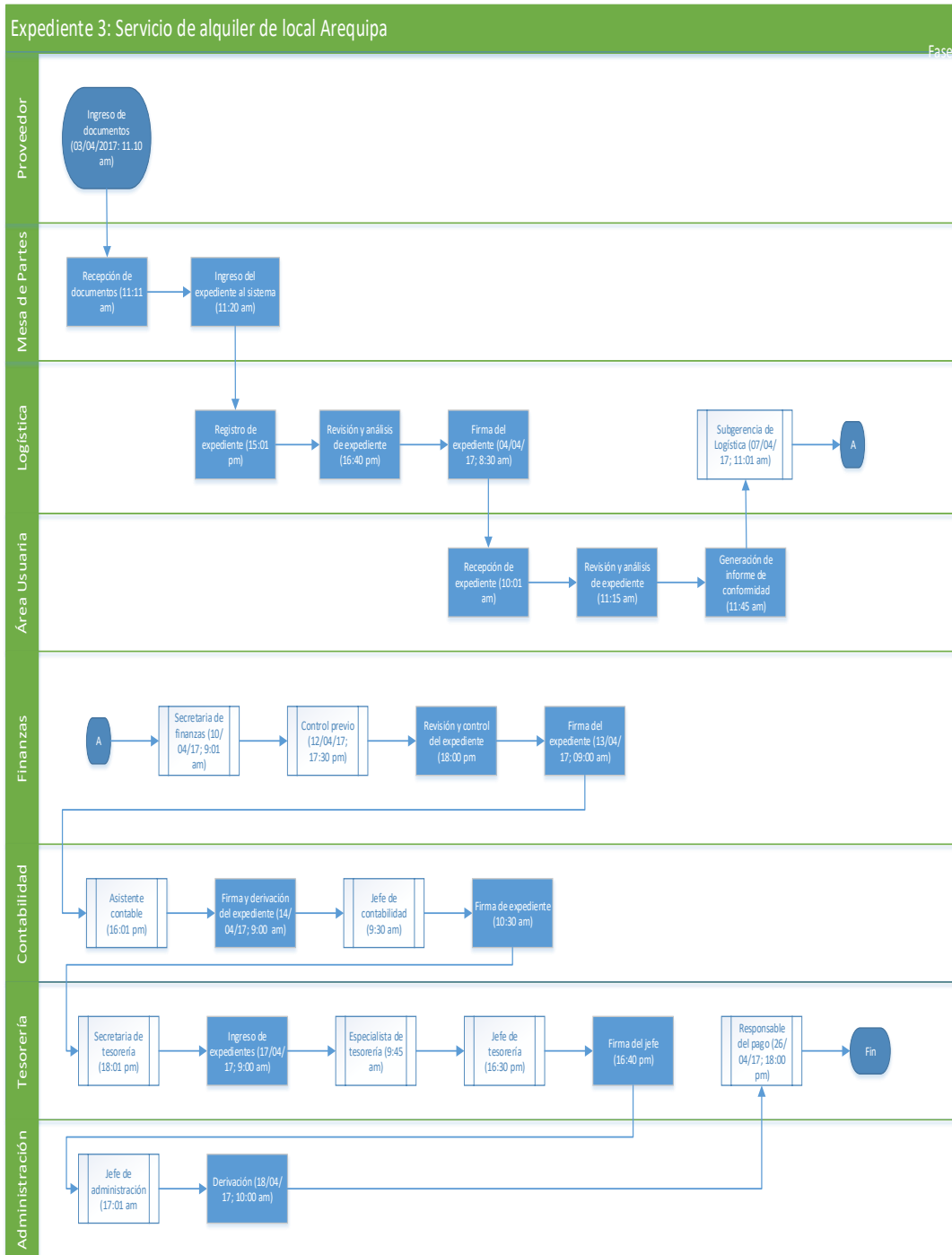
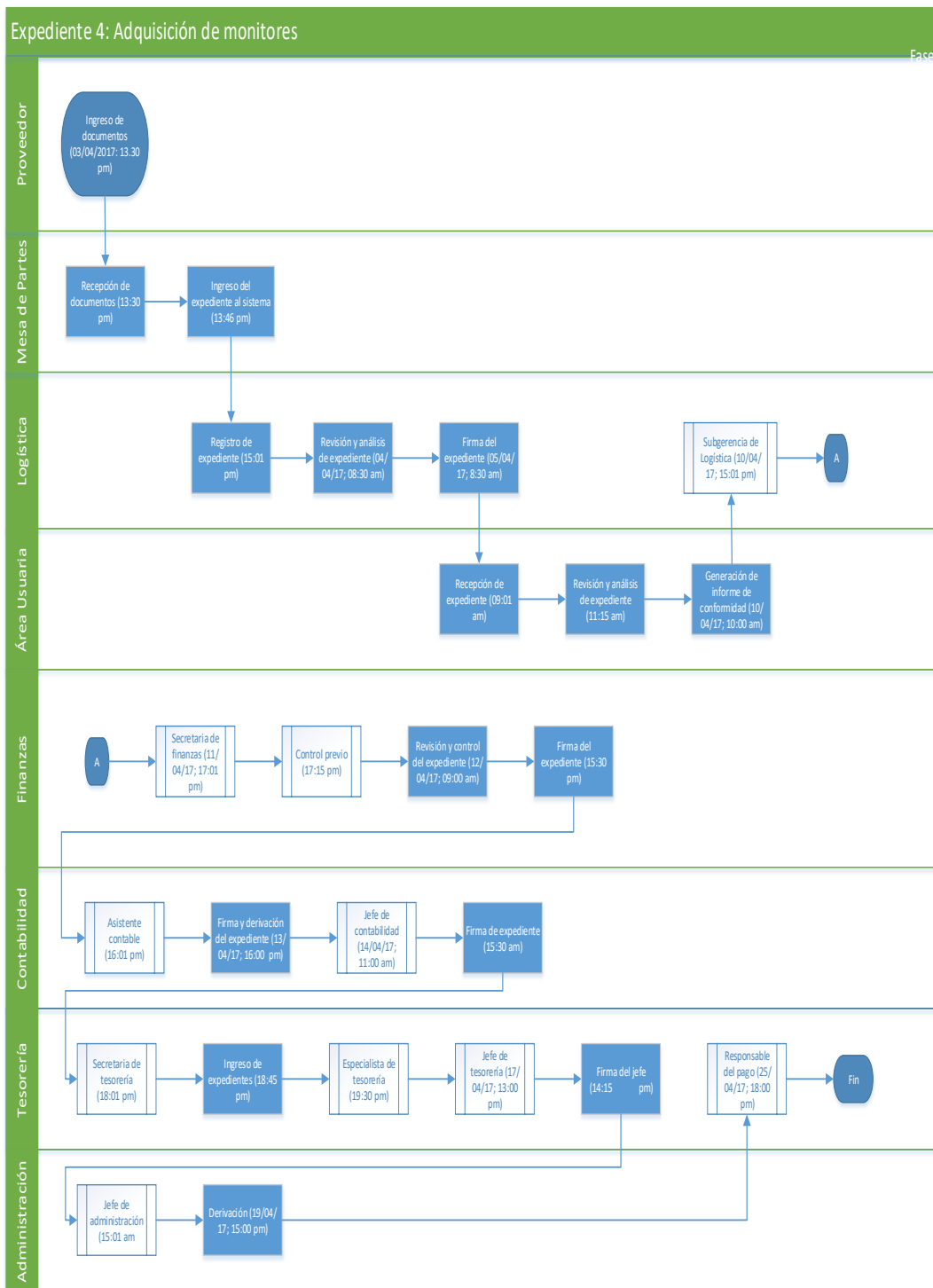


Figura 66: Diagrama de flujo de expediente del servicio de alquiler de local Arequipa  
Fuente: Elaboración propia

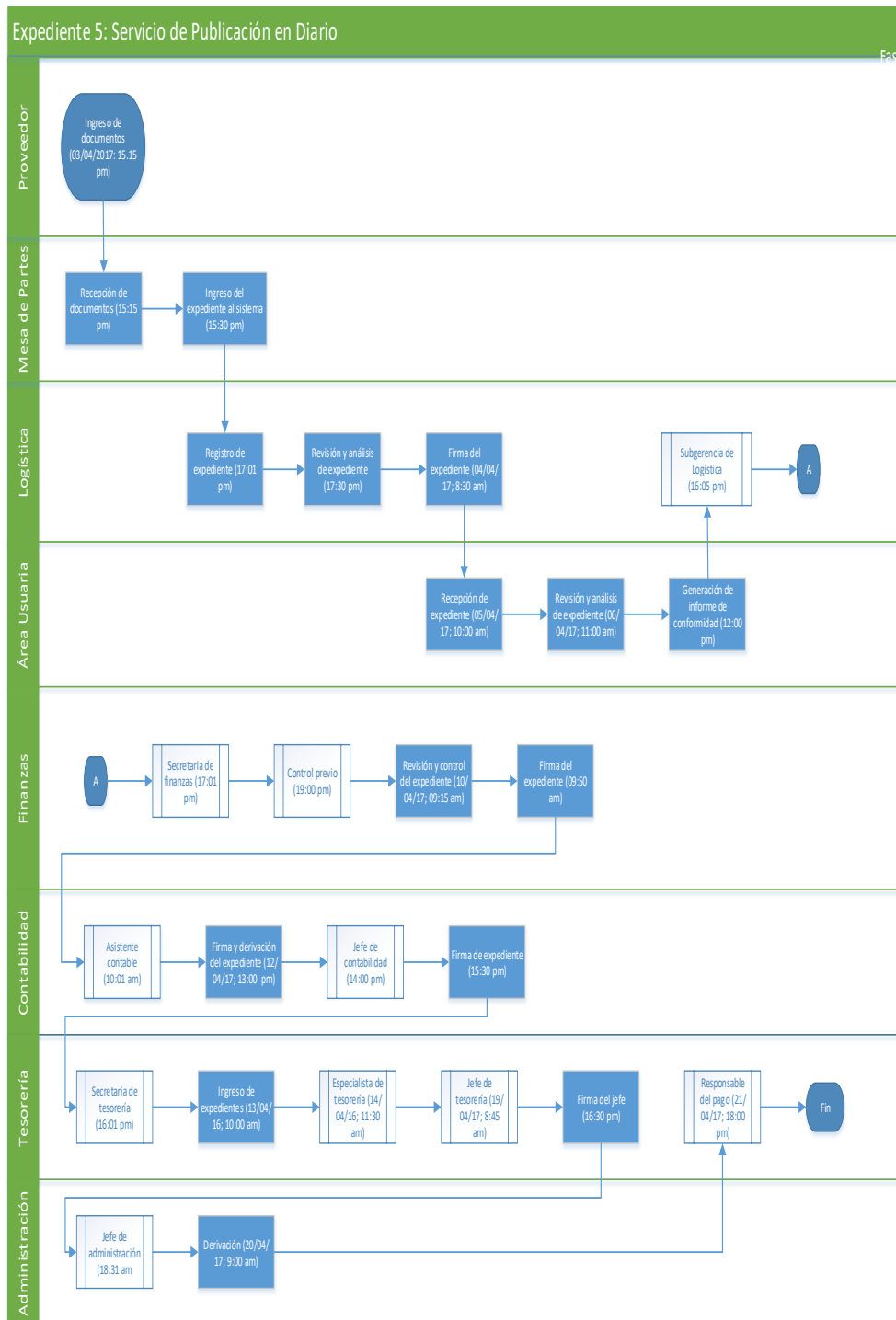
## Expediente 4: Adquisición de monitores



**Figura 67:** Diagrama de flujo de expediente de adquisición de monitores para GITE  
Fuente: Elaboración propia



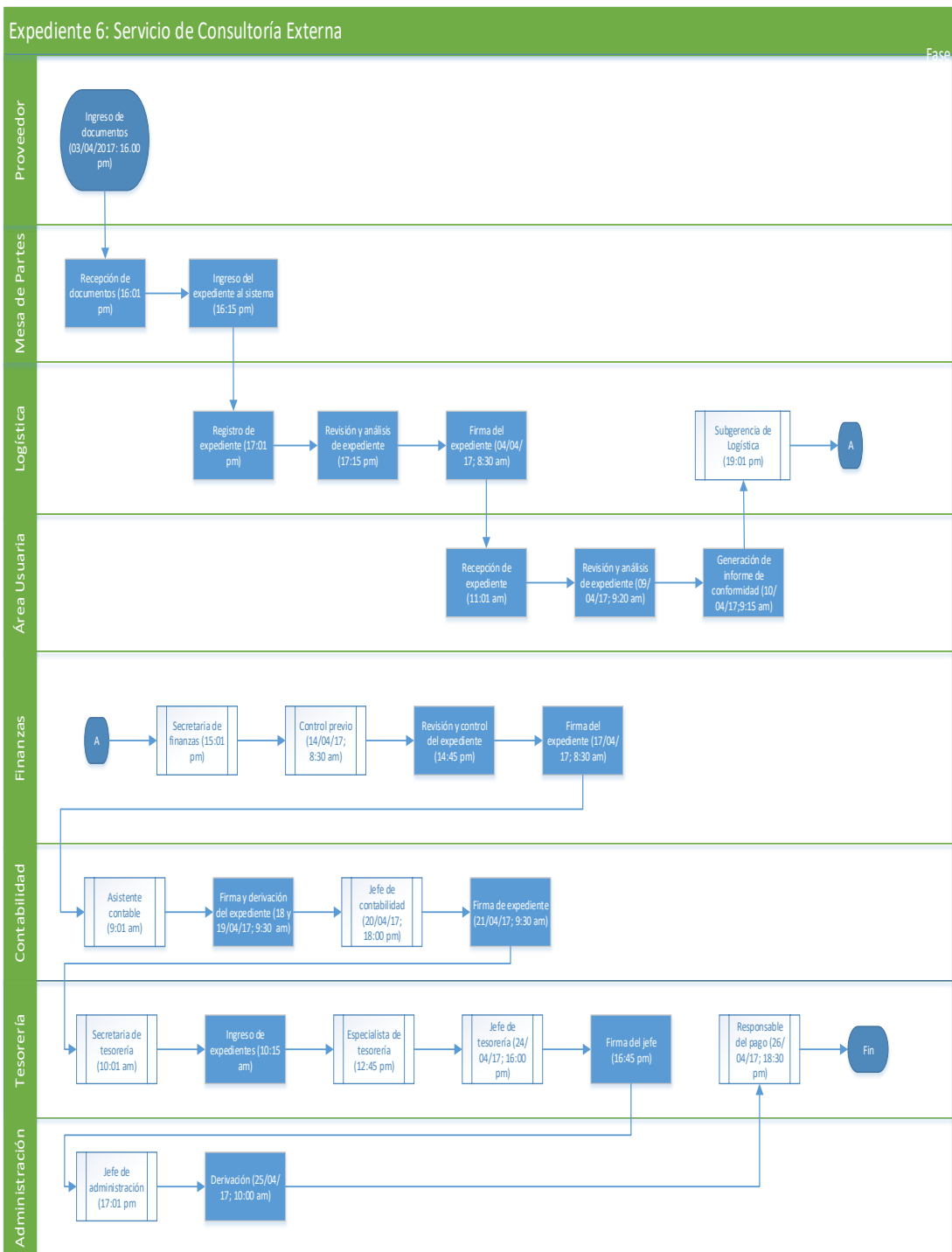
## Expediente 5: Servicio de publicación en diario



**Figura 68:** Diagrama de flujo de expediente del servicio de publicación en diario para la GCRC

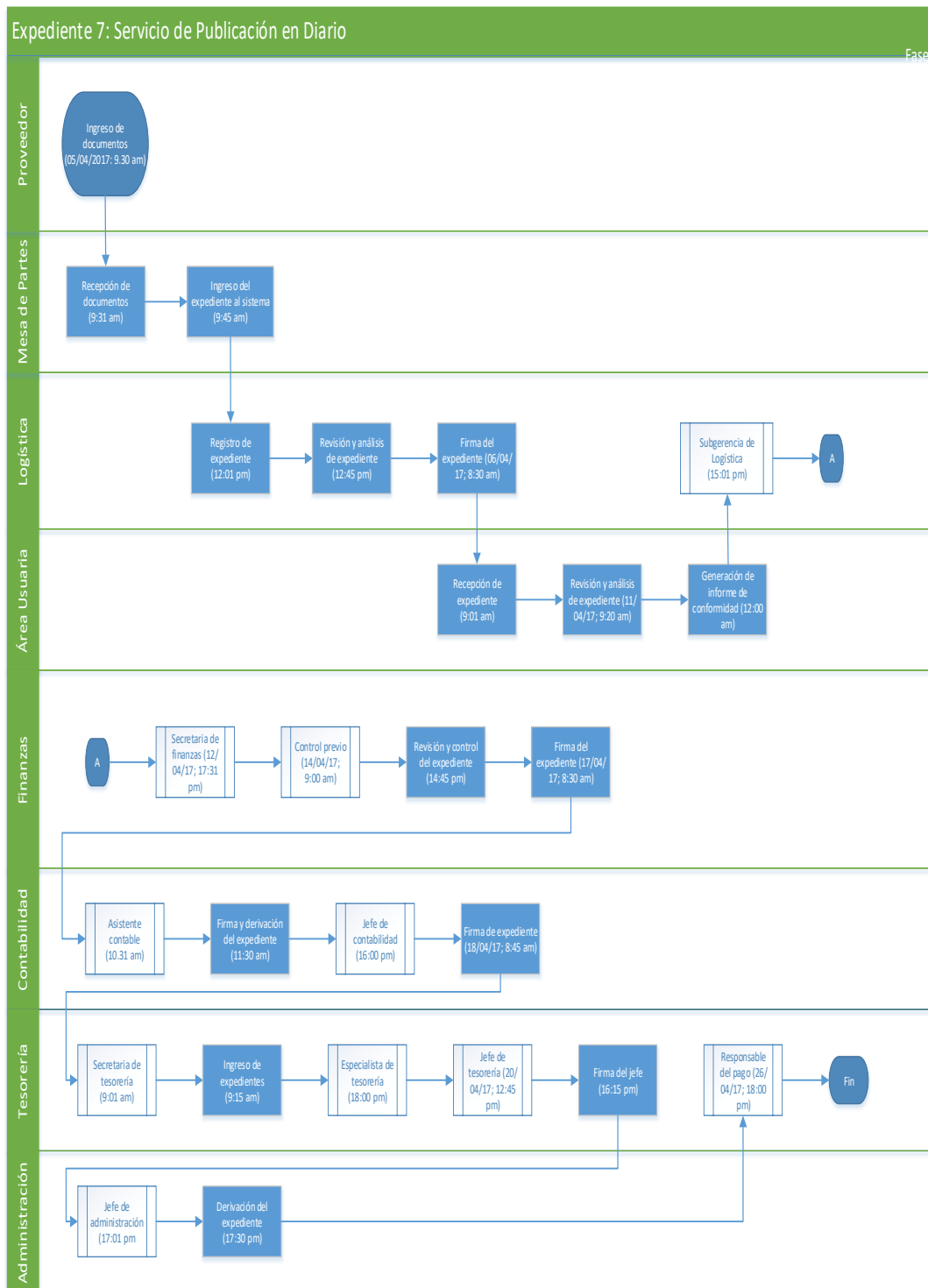
Fuente: Elaboración propia

## Expediente 6: Servicio de consultoría externa



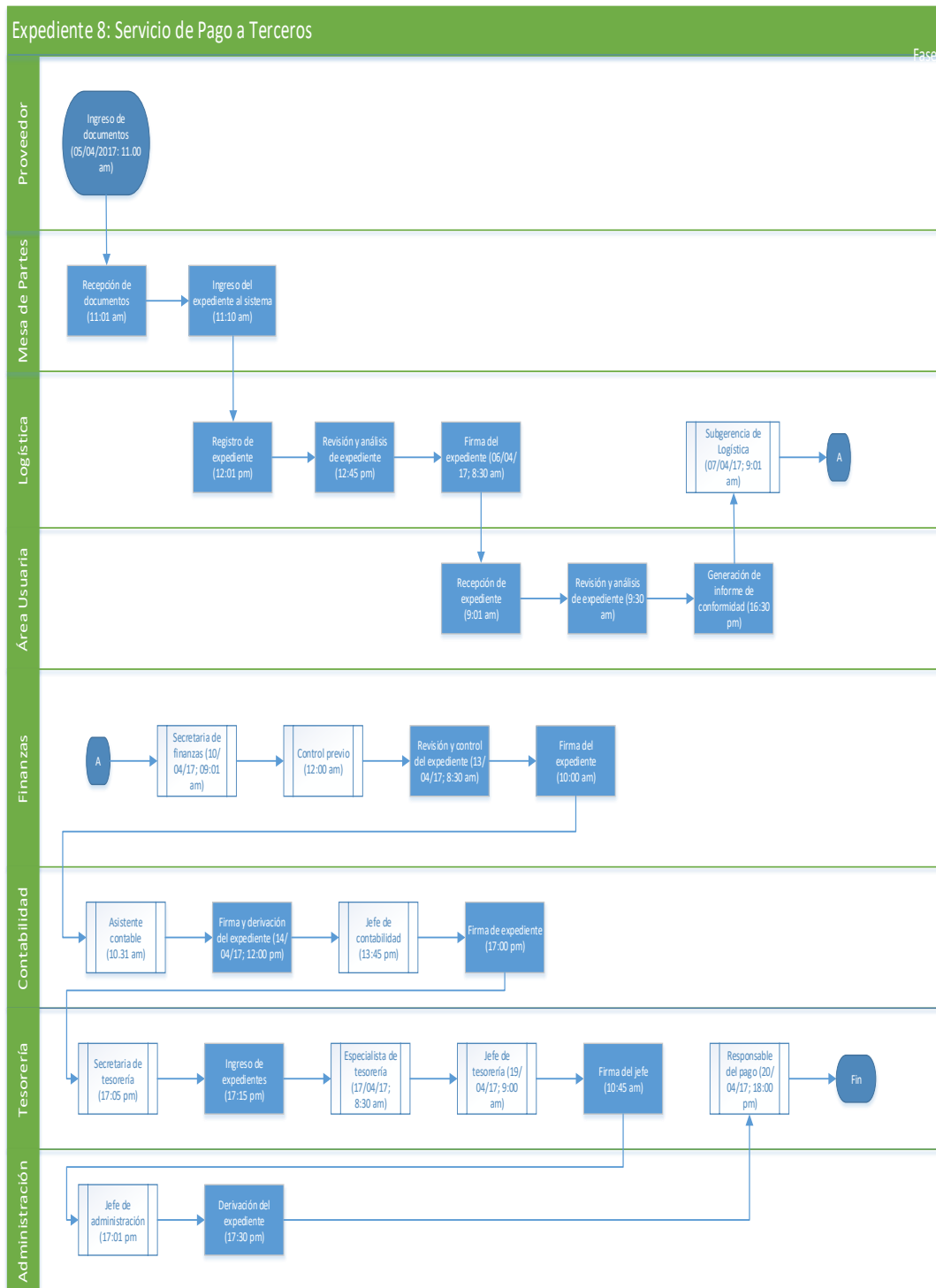
**Figura 69:** Diagrama de flujo de expediente del servicio de consultoría externa  
Fuente: Elaboración propia

## Expediente 7: Servicio de publicación en diario 2



**Figura 70:** Diagrama de flujo de expediente del servicio de publicación en diario 2  
Fuente: Elaboración propia

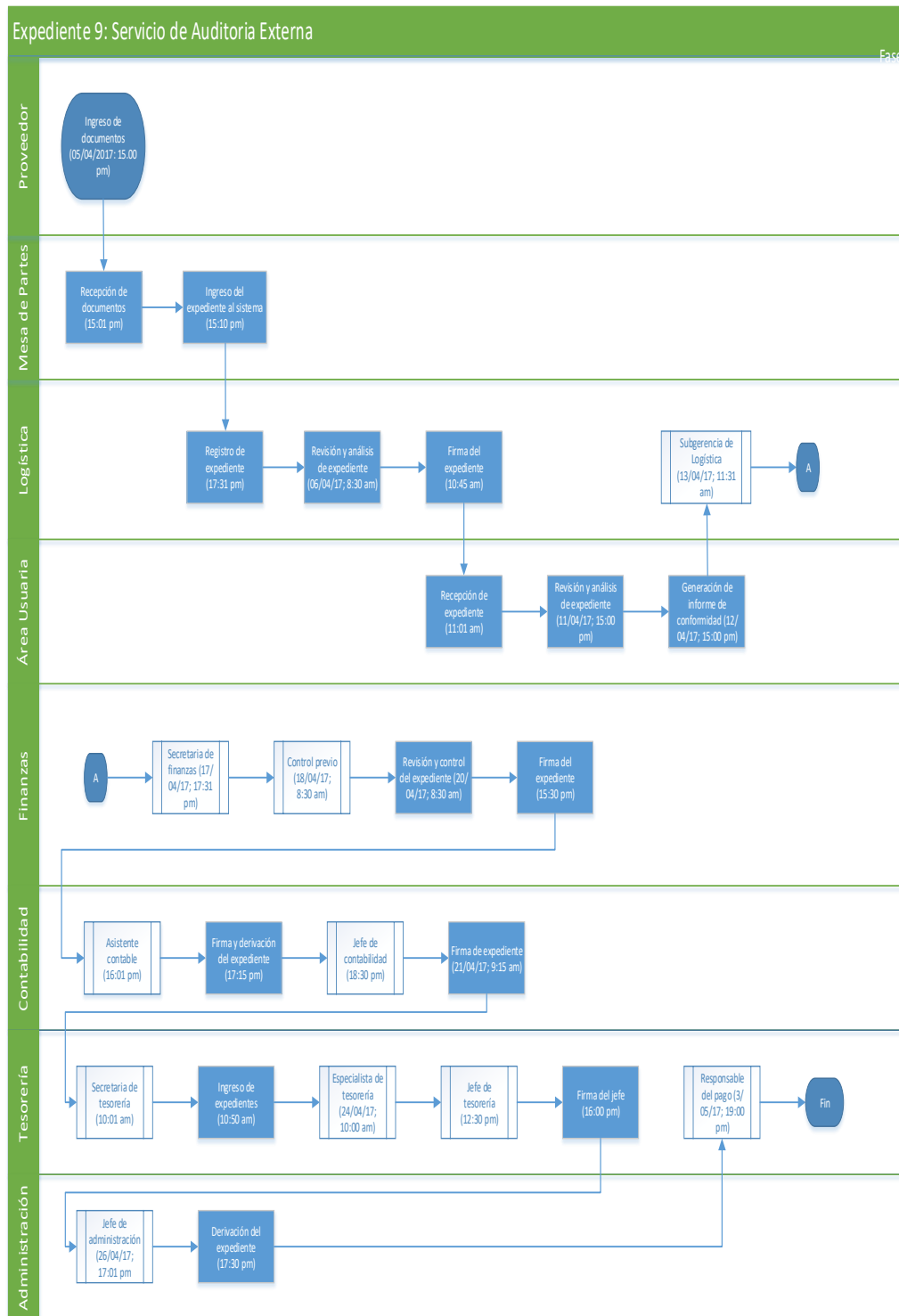
## Expediente 8: Servicio de pago a terceros



**Figura 71:** Diagrama de flujo de expediente del servicio de pagos a tercero (locadores de servicio)

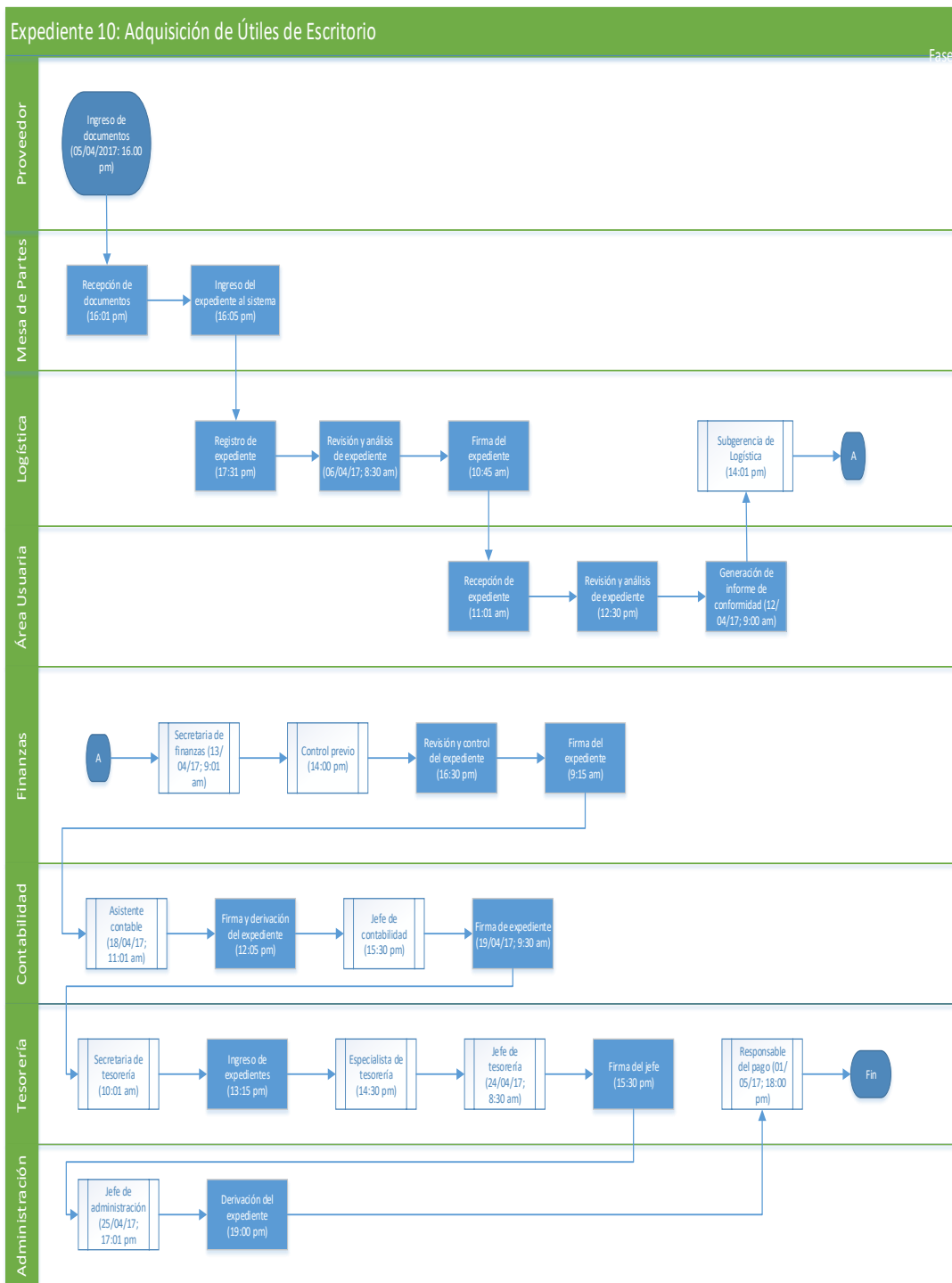
Fuente: Elaboración propia

## Expediente 9: Servicio de auditoría externa



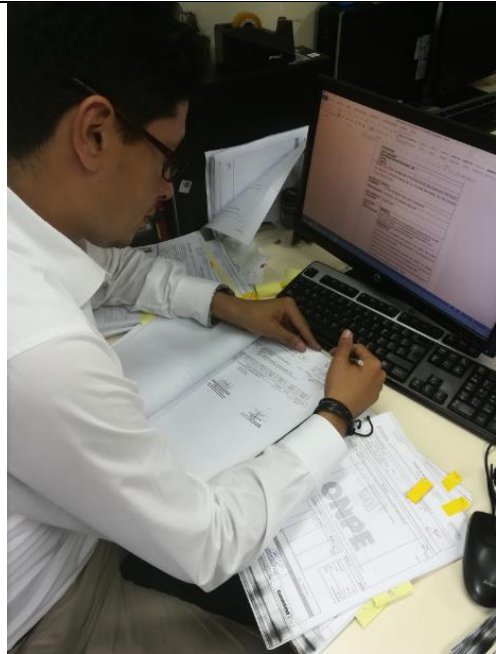
**Figura 72:** Diagrama de flujo de expediente del servicio de auditoría externa  
Fuente: Elaboración propia

## Expediente 10: Adquisición de útiles escritorio

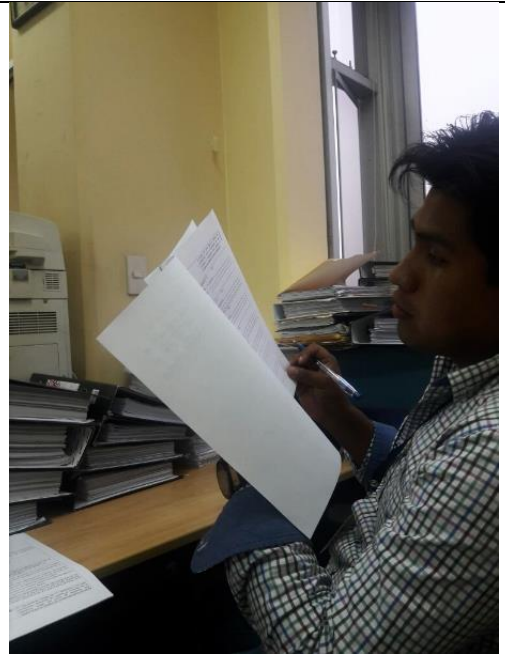


**Figura 73:** Diagrama de flujo de expediente de la adquisición de útiles de escritorio  
Fuente: Elaboración propia

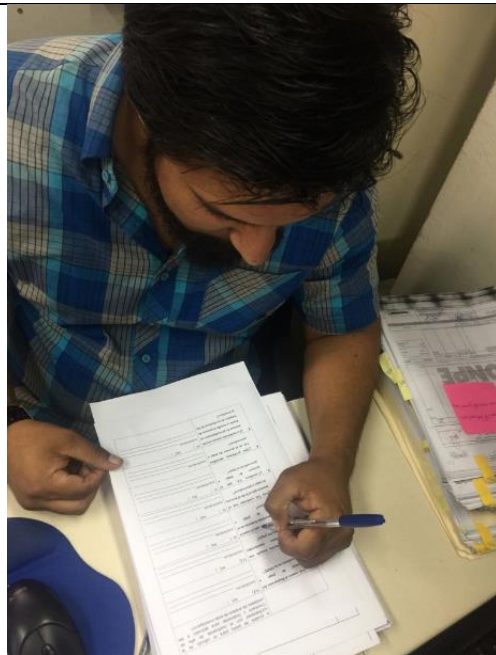
## Levantamiento de información del instrumento de validación in situ



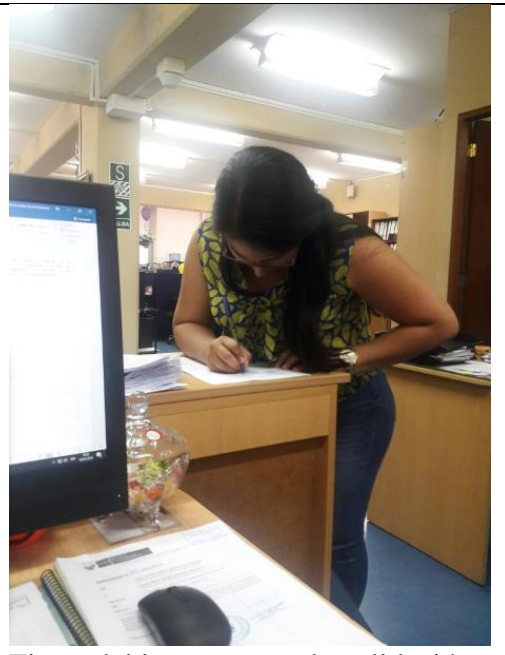
Realización del instrumento de validación Tesista Ricardo Malaga



Revisión del Instrumento de validación por Juez experto Raul Cora



Llenado de encuesta a especialista logístico ONPE



Firma del instrumento de validación por juez experto Ingrid Chavez

*Figura 74:* Fotografías del levantamiento de información del instrumento de validación, con los jueces expertos in situ

Fuente: Elaboración propia

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>NOMBRE DEL JUEZ</b>  |  | Ruth Katharina Gabillo Escobedo          |
|   | <b>PROFESIÓN</b>   | Licenciada en Administración de Empresas |
|   | <b>ESPECIALIDAD</b>  | Administradora                           |
|   | <b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>   | 14 años                                  |
|   | <b>CARGO</b>   | Asesora en Contrataciones Públicas       |
| <b>PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A PROVEEDORES DE LA OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES (ONPE) – SEDE LIMA</b>   |  |  |
| <b>DATOS DEL TESISISTA</b>  |  |  |
| <b>NOMBRES</b>  | DAVID RICARDO MALAGA IZQUIERDO   |  |
| <b>ESPECIALIDAD</b>   | ESCUELA DE ADMINISTRACION  |  |
| <b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>   | Cuestionario   |  |
| <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>  | <p><b>GENERAL</b><br/>Es conocer la opinión de los empleados respecto al proceso de pago a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), con la finalidad de complementar una propuesta de mejora para dicho proceso</p> <p><b>ESPECÍFICOS</b><br/>*Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según sub proceso en el proceso de pagos a los proveedores en la institución pública ONPE.<br/>*Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según la percepción personal y el proveedor en el proceso de pagos a los proveedores en la institución pública ONPE.<br/>*Desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de pagos a proveedores en la institución pública ONPE</p> |  |
| <p>EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS</p> |  |  |
| <b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>   | <p>El instrumento consta de 14 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido</p>   |  |



|  |  |
|--|--|
|  | a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación. |
| 1. ¿Ud. conoce el flujograma del proceso de pago a proveedores en la ONPE?   | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( <input type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____  |
| 2. ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos?  | SI( <input type="checkbox"/> ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____  |
| 3. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores?  | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( <input type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____  |
| 4. ¿Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores?   | SI( <input type="checkbox"/> ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____  |
| 5. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a proveedores es lento?   | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( <input type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____  |
| 6. ¿Qué problemas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores?  | SUGERENCIAS: <u>No se revisan los documentos adecuadamente.</u><br>_____   |
| 7. ¿La institución cuenta con un manual de procedimientos en donde se detalla el proceso de trámites de las facturas de los proveedores? | SI( <input type="checkbox"/> ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____  |

|  |   |
|--|---|
| <p>8. ¿Cada departamento o área dispone de los elementos necesarios para poder gestionar el proceso de pago a proveedores?</p>       | <p>SI( ) NO(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> |
| <p>9. ¿Cuál es el departamento o área que con mayor frecuencia presenta problemas respecto al pago de proveedores?</p>               | <p>SI( ) NO( )</p> <p>SUGERENCIAS: <u>Logística</u></p> <p>_____</p>                        |
| <p>10. ¿El personal se encuentra totalmente capacitado para poder gestionar de forma eficiente el proceso de pago a proveedores?</p> | <p>SI( ) NO(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> |
| <p>11. ¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre los departamentos respecto al pago de proveedores?</p>              | <p>SI( ) NO(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> |
| <p>12. ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago?</p>  | <p>SI(<input checked="" type="checkbox"/>) NO( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> |
| <p>13. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pago a proveedores en la ONPE?</p>                  | <p>SUGERENCIAS: <u>Cumplir con los Pagos en los plazos establecidos</u></p> <p>_____</p>    |

|   |   |
|---|---|
| <p>14. ¿Que mejoras se podrian implementar en el proceso de pago a proveedores?</p> | <p>SUGERENCIAS: <u>Establecen una adecuada gusa para tramite de pago.</u></p> |
|---|---|

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <p>1. PROMEDIO OBTENIDO:</p>   | <p>N° SI _____ N° NO _____</p> |
| <p>2. COMENTARIO GENERALES</p> |                                |
| <p>3. OBSERVACIONES</p>        |                                |

  
 40828935  
 JUEZ - EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>NOMBRE DEL JUEZ</b>   |  | Ruth Katherine Castillo Escudero       |
|  | <b>PROFESIÓN</b>   | Graduada en Administración de Empresas |
|  | <b>ESPECIALIDAD</b>  | Administradora                         |
|  | <b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>   | 14 años                                |
|  | <b>CARGO</b>   | Asesora en Contrataciones Públicas.    |
| <b>PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A PROVEEDORES DE LA OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES (ONPE) – SEDE LIMA</b>  |  |  |
| <b>DATOS DEL TESISISTA</b>   |  |  |
| <b>NOMBRES</b>   | DAVID RICARDO MALAGA IZQUIERDO   |  |
| <b>ESPECIALIDAD</b>  | ESCUELA DE ADMINISTRACION  |  |
| <b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>  | Cuestionario   |  |
| <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>   | <b>GENERAL</b><br>Es conocer la opinión de los proveedores respecto al proceso de pago a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), con la finalidad de complementar una propuesta de mejora para dicho proceso  |  |
|  | <b>ESPECÍFICOS</b><br>*Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según sub proceso en el proceso de pagos a los proveedores en la institución pública ONPE.<br>*Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según la percepción personal y el proveedor en el proceso de pagos a los proveedores en la institución pública ONPE.<br>*Desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de pagos a proveedores en la institución pública ONPE |  |
| EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "NO" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS |  |  |
| <b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>  | El instrumento consta de 11 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido  |  |

|   |  |
|---|--|
|   | a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación. |
| 1. ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos??                  | SI( ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |
| 2. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores? | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |
| 3. ¿Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores?            | SI( ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |
| 4. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a proveedores es lento?                              | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |
| 5. ¿Qué fallas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores?                            | SUGERENCIAS: <u>Mala revisión de la documentación</u><br>_____   |
| 6. ¿En cuánto tiempo se le paga su factura después de entregado el producto en la ONPE?       | SUGERENCIAS: <u>más de un (01) mes</u><br>_____  |
| 7. ¿La gestión del trámite de su factura en la ONPE para su posterior pago es adecuada?       | SI( ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |

|   |  |
|---|--|
| 8. ¿Qué parte del proceso de trámite de su factura considera Ud. que presenta mayores dificultades? | SUGERENCIAS: <u>No se revisan adecuadamente los documentos</u>   |
| 9. ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago?                       | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( <input type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____                                 |
| 10. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pagos en la ONPE?     | SI( <input type="checkbox"/> ) NO( <input type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: <u>Agilizar el trámite de pago a proveedores</u> |
| 11. ¿Que mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a proveedores?                        | SUGERENCIAS: <u>Elaborar guías para trámites de pago.</u>  |

|                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. PROMEDIO OBTENIDO:   | N° SI _____ N° NO _____ |
| 2. COMENTARIO GENERALES |                         |
| 3. OBSERVACIONES        |                         |

  
 40828935  
 JUEZ - EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

|  |  |                                |
|--|--|--------------------------------|
| <b>NOMBRE DEL JUEZ</b>   |  | RAÚ ESMIT CORA QUESPE          |
|  | <b>PROFESIÓN</b>   | Lic. en Administración         |
|  | <b>ESPECIALIDAD</b>  | Administración de Empresas     |
|  | <b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>   | 06 años                        |
|  | <b>CARGO</b>   | especialista en Contrataciones |
| <b>PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A PROVEEDORES DE LA OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES (ONPE) – SEDE LIMA</b>  |  |                                |
| <b>DATOS DEL TESISISTA</b>   |  |                                |
| <b>NOMBRES</b>   | DAVID RICARDO MALAGA IZQUIERDO   |                                |
| <b>ESPECIALIDAD</b>  | ESCUELA DE ADMINISTRACION  |                                |
| <b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>  | Cuestionario   |                                |
| <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>   | <b>GENERAL</b><br>Es conocer la opinión de los empleados respecto al proceso de pago a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), con la finalidad de complementar una propuesta de mejora para dicho proceso  |                                |
|  | <b>ESPECÍFICOS</b><br>*Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según sub proceso en el proceso de pagos a los proveedores en la institución pública ONPE.<br>*Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según la percepción personal y el proveedor en el proceso de pagos a los proveedores en la institución pública ONPE.<br>*Desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de pagos a proveedores en la institución pública ONPE |                                |
| EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS |  |                                |
| <b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>  | El instrumento consta de 14 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido  |                                |

|  |  |
|--|--|
|  | a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación. |
| 1. ¿Ud. conoce el flujograma del proceso de pago a proveedores en la ONPE?   | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( <input type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____  |
| 2. ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos?  | SI( <input type="checkbox"/> ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____  |
| 3. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores?  | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( <input type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____  |
| 4. ¿Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores?   | SI( <input type="checkbox"/> ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____  |
| 5. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a proveedores es lento?   | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( <input type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____  |
| 6. ¿Qué problemas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores?  | SUGERENCIAS: <u>DEMORA EN LA EMISIÓN DE LA CONFORMIDAD</u><br>_____<br>_____   |
| 7. ¿La institución cuenta con un manual de procedimientos en donde se detalla el proceso de trámites de las facturas de los proveedores? | SI( <input type="checkbox"/> ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____  |



|  |   |
|--|---|
| <p>8. ¿Cada departamento o área dispone de los elementos necesarios para poder gestionar el proceso de pago a proveedores?</p>       | <p>SI( ) NO(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> |
| <p>9. ¿Cuál es el departamento o área que con mayor frecuencia presenta problemas respecto al pago de proveedores?</p>               | <p>SI( ) NO( )</p> <p>SUGERENCIAS: <u>AREA USUARIA</u></p> <p>_____</p> <p>_____</p>        |
| <p>10. ¿El personal se encuentra totalmente capacitado para poder gestionar de forma eficiente el proceso de pago a proveedores?</p> | <p>SI( ) NO(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> |
| <p>11. ¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre los departamentos respecto al pago de proveedores?</p>              | <p>SI( ) NO(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> |
| <p>12. ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago?</p>  | <p>SI(<input checked="" type="checkbox"/>) NO( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p> |
| <p>13. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pago a proveedores en la ONPE?</p>                  | <p>SUGERENCIAS: <u>AGILIZAR EL TRAMITE DE PAGO</u></p> <p>_____</p> <p>_____</p>            |

|   |   |
|---|---|
| <b>14. ¿Que mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a proveedores?</b> | SUGERENCIAS: <u>ESTABLECER</u><br><u>PROCEDIMIENTOS</u> |
|---|---|

|                                |                         |
|--------------------------------|-------------------------|
| <b>1. PROMEDIO OBTENIDO:</b>   | N° SI _____ N° NO _____ |
| <b>2. COMENTARIO GENERALES</b> |                         |
| <b>3. OBSERVACIONES</b>        |                         |

  
\_\_\_\_\_  
JUEZ - EXPERTO  
DNI: 43834743

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

|  |  |                              |
|--|--|------------------------------|
| <b>NOMBRE DEL JUEZ</b>   |  | RAUL ESMIT CORA QUIROPE      |
| <b>PROFESIÓN</b>   |  | Lic. en Administración       |
| <b>ESPECIALIDAD</b>  |  | Administración de Empresas   |
| <b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>   |  | 06 años                      |
| <b>CARGO</b>   |  | Especialista en Contratación |
| <b>PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A PROVEEDORES DE LA OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES (ONPE) – SEDE LIMA</b>  |  |                              |
| <b>DATOS DEL TESISISTA</b>   |  |                              |
| <b>NOMBRES</b>   | DAVID RICARDO MALAGA IZQUIERDO   |                              |
| <b>ESPECIALIDAD</b>  | ESCUELA DE ADMINISTRACION  |                              |
| <b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>  | Cuestionario   |                              |
| <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>   | <b>GENERAL</b><br>Es conocer la opinión de los proveedores respecto al proceso de pago a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), con la finalidad de complementar una propuesta de mejora para dicho proceso  |                              |
|  | <b>ESPECÍFICOS</b><br>*Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según sub proceso en el proceso de pagos a los proveedores en la institución pública ONPE.<br>*Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según la percepción personal y el proveedor en el proceso de pagos a los proveedores en la institución pública ONPE.<br>*Desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de pagos a proveedores en la institución pública ONPE |                              |
| EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "NO" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS |  |                              |
| <b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>  | El instrumento consta de 11 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido  |                              |

|   |  |
|---|--|
|   | a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación. |
| 1. ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos??                  | SI( ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |
| 2. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores? | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |
| 3. ¿Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores?            | SI( ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |
| 4. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a proveedores es lento?                              | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |
| 5. ¿Qué fallas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores?                            | SUGERENCIAS: <u>CLAVE USUARIA</u><br><u>DEMORA EN LA EMISION DE LA</u><br><u>CONSOLIDIDAD</u>  |
| 6. ¿En cuánto tiempo se le paga su factura después de entregado el producto en la ONPE?       | SUGERENCIAS: <u>2 MESES</u><br>_____<br>_____  |
| 7. ¿La gestión del trámite de su factura en la ONPE para su posterior pago es adecuada?       | SI( ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |

|   |  |
|---|--|
| 8. ¿Qué parte del proceso de trámite de su factura considera Ud. que presenta mayores dificultades? | SUGERENCIAS: <u>EVALUACIÓN DEL ÁREA USUARIA</u>  |
| 9. ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago?                       | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( <input type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____   |
| 10. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pagos en la ONPE?     | SI( <input type="checkbox"/> ) NO( <input type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: <u>TRAMITAR LOS PAGOS EN LOS PLAZOS ESTABLECIDOS EN LA NORMA DE CONTRATACIONES</u> |
| 11. ¿Que mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a proveedores?                        | SUGERENCIAS: <u>ESTABLECER PROCEDIMIENTOS PARA TRAMITE DE PAGO</u>   |

|                         |                         |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. PROMEDIO OBTENIDO:   | N° SI _____ N° NO _____ |
| 2. COMENTARIO GENERALES |                         |
| 3. OBSERVACIONES        |                         |

  
 \_\_\_\_\_  
 JUEZ - EXPERTO  
 DNI: 43834748

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>NOMBRE DEL JUEZ</b>   |  | <i>Iagrid Sharon Chavez Mayta</i>         |
| <b>PROFESIÓN</b>   |  | <i>Lic. en Administración de Empresas</i> |
| <b>ESPECIALIDAD</b>  |  | <i>Administrador</i>                      |
| <b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>   |  | <i>3 años</i>                             |
| <b>CARGO</b>   |  | <i>Especialista en Control Previo</i>     |
| <b>PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A PROVEEDORES DE LA OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES (ONPE) – SEDE LIMA</b>  |  |   |
| <b>DATOS DEL TESISISTA</b>   |  |   |
| <b>NOMBRES</b>   | DAVID RICARDO MALAGA IZQUIERDO   |   |
| <b>ESPECIALIDAD</b>  | ESCUELA DE ADMINISTRACION  |   |
| <b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>  | Cuestionario   |   |
| <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>   | <b>GENERAL</b><br>Es conocer la opinión de los empleados respecto al proceso de pago a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), con la finalidad de complementar una propuesta de mejora para dicho proceso  |   |
|  | <b>ESPECÍFICOS</b><br>*Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según sub proceso en el proceso de pagos a los proveedores en la institución pública ONPE.<br>*Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según la percepción personal y el proveedor en el proceso de pagos a los proveedores en la institución pública ONPE.<br>*Desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de pagos a proveedores en la institución pública ONPE |   |
| EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "TA" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "TD" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS |  |   |
| <b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>  | El instrumento consta de 14 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido  |   |

|  |  |
|--|--|
|  | a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación. |
| 1. ¿Ud. conoce el flujograma del proceso de pago a proveedores en la ONPE?   | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |
| 2. ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos?  | SI( ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |
| 3. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores?  | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |
| 4. ¿Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores?   | SI( ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |
| 5. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a proveedores es lento?   | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |
| 6. ¿Qué problemas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores?  | SUGERENCIAS: <i>Revisión de expedientes de trámite de pago</i><br>_____  |
| 7. ¿La institución cuenta con un manual de procedimientos en donde se detalla el proceso de trámites de las facturas de los proveedores? | SI( ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____   |

|  |   |
|--|---|
| <p>8. ¿Cada departamento o área dispone de los elementos necesarios para poder gestionar el proceso de pago a proveedores?</p>       | <p>SI( ) NO(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>     |
| <p>9. ¿Cuál es el departamento o área que con mayor frecuencia presenta problemas respecto al pago de proveedores?</p>               | <p>SI( ) NO( )</p> <p>SUGERENCIAS: <i>Legislación</i></p> <p>_____</p> <p>_____</p>             |
| <p>10. ¿El personal se encuentra totalmente capacitado para poder gestionar de forma eficiente el proceso de pago a proveedores?</p> | <p>SI( ) NO(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>     |
| <p>11. ¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre los departamentos respecto al pago de proveedores?</p>              | <p>SI( ) NO(<input checked="" type="checkbox"/>)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>     |
| <p>12. ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago?</p>  | <p>SI(<input checked="" type="checkbox"/>) NO( )</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p> <p>_____</p>     |
| <p>13. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pago a proveedores en la ONPE?</p>                  | <p>SUGERENCIAS: <i>Reducir los plazos para tramitar los pagos</i></p> <p>_____</p> <p>_____</p> |



|  |   |
|--|---|
| <p><b>14. ¿Que mejoras se podrian implementar en el proceso de pago a proveedores?</b></p> | <p>SUGERENCIAS: <i>Establecer procedimiento de tramite de pago.</i></p> |
|--|---|

|                                       |                                |
|---------------------------------------|--------------------------------|
| <p><b>1. PROMEDIO OBTENIDO:</b></p>   | <p>N° SI _____ N° NO _____</p> |
| <p><b>2. COMENTARIO GENERALES</b></p> |                                |
| <p><b>3. OBSERVACIONES</b></p>        |                                |

  
 DNI 46800339  
**JUEZ - EXPERTO**

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

|  |  |                                |
|--|--|--------------------------------|
| <b>NOMBRE DEL JUEZ</b>   |  | Chavez Maylle Ingrid Sharon    |
| <b>PROFESIÓN</b>   |  | Lic en Administración          |
| <b>ESPECIALIDAD</b>  |  | Administración de Empresas     |
| <b>EXPERIENCIA PROFESIONAL( EN AÑOS)</b>   |  | 3 años                         |
| <b>CARGO</b>   |  | Especialista en Control Previo |
| <b>PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A PROVEEDORES DE LA OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES (ONPE) – SEDE LIMA</b>  |  |                                |
| <b>DATOS DEL TESISISTA</b>   |  |                                |
| <b>NOMBRES</b>   | DAVID RICARDO MALAGA IZQUIERDO   |                                |
| <b>ESPECIALIDAD</b>  | ESCUELA DE ADMINISTRACION  |                                |
| <b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>  | Cuestionario   |                                |
| <b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>   | <b>GENERAL</b><br>Es conocer la opinión de los proveedores respecto al proceso de pago a proveedores en la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), con la finalidad de complementar una propuesta de mejora para dicho proceso  |                                |
|  | <b>ESPECÍFICOS</b><br>*Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según sub proceso en el proceso de pagos a los proveedores en la institución pública ONPE.<br>*Identificar las actividades que generan los cuellos de botella según la percepción personal y el proveedor en el proceso de pagos a los proveedores en la institución pública ONPE.<br>*Desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de pagos a proveedores en la institución pública ONPE |                                |
| EVALÚE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" SI ESTÁ TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "NO" SI ESTÁ TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS |  |                                |
| <b>DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO</b>  | El instrumento consta de 11 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido  |                                |

|   |  |
|---|--|
|   | a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación. |
| 1. ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos??                  | SI( ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____  |
| 2. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores? | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____  |
| 3. ¿Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores?            | SI( ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____  |
| 4. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a proveedores es lento?                              | SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____  |
| 5. ¿Qué fallas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores?                            | SUGERENCIAS: <u>Demora en la entrega</u><br>_____<br>_____   |
| 6. ¿En cuánto tiempo se le paga su factura después de entregado el producto en la ONPE?       | SUGERENCIAS: <u>2 Meses</u><br>_____<br>_____  |
| 7. ¿La gestión del trámite de su factura en la ONPE para su posterior pago es adecuada?       | SI( ) NO( <input checked="" type="checkbox"/> )<br>SUGERENCIAS: _____<br>_____<br>_____  |

|  |   |
|--|---|
| <p>8. ¿Qué parte del proceso de trámite de su factura considera Ud. que presenta mayores dificultades?</p> | <p>SUGERENCIAS: <u>permisos en logística</u></p>  |
| <p>9. ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago?</p>                       | <p>SI( <input checked="" type="checkbox"/> ) NO( <input type="checkbox"/> )<br/> SUGERENCIAS: _____</p>                         |
| <p>10. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pagos en la ONPE?</p>     | <p>SI( <input type="checkbox"/> ) NO( <input type="checkbox"/> )<br/> SUGERENCIAS: <u>tramitar en menor plazo los pagos</u></p> |
| <p>11. ¿Que mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a proveedores?</p>                        | <p>SUGERENCIAS: <u>establecer parámetros</u></p>  |

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <p>1. PROMEDIO OBTENIDO:</p>   | <p>N° SI _____ N° NO _____</p> |
| <p>2. COMENTARIO GENERALES</p> |                                |
| <p>3. OBSERVACIONES</p>        |                                |

  
46800339  
JUEZ - EXPERTO

## REPORTE DEL SISTEMA ANTIPLAGIO



### Urkund Analysis Result

Analysed Document: MALAGA IZQUIERDO.docx (D39074849)  
Submitted: 5/23/2018 4:28:00 PM  
Submitted By: cvallejos@crece.uss.edu.pe  
Significance: 1 %

#### Sources included in the report:

Tesis control interno Belen y Lucía.docx (D19410191)  
[http://www.osce.gob.pe/consuocode/userfiles/image/Cap4\\_Mod4\\_prov.pdf](http://www.osce.gob.pe/consuocode/userfiles/image/Cap4_Mod4_prov.pdf)  
[http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/ovando\\_c/sources/ovando\\_c.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/ovando_c/sources/ovando_c.pdf)

#### Instances where selected sources appear:

6

**ANEXO N° 05  
DECLARACIÓN JURADA**

**DATOS DEL AUTOR:** Autor  Autor(a)

**MALAGA IRQUIRRO DAVID RICARDO**  
Apellidos y nombres

**40761243** **2102817388** **A DISTANCIA**  
DNI N° Código N° Modalidad de estudio

\_\_\_\_\_  
Apellidos y nombres

\_\_\_\_\_  
DNI N°

\_\_\_\_\_  
Código N°

\_\_\_\_\_  
Modalidad de estudio

**ADMINISTRACION**  
Carrera académica profesional

**CIENCIAS EMPRESARIALES**  
Facultad de la Universidad Señor de Sipán

\_\_\_\_\_  
Ciclo

**DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:**

Proyecto de investigación  Informe de investigación

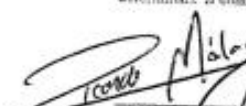
**DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:**


1- Soy autor o autores del proyecto e informe de investigación titulado:  
**PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A  
 PROVEDORES DE LA OFICINA NACIONAL DE  
 PROCESOS ELECTORALES (ONPE) - SEDE LIMA**

La misma que presento para optar el grado de:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

- 2- Que el proyecto y/o informe de investigación citado, no cumple con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atenta contra los derechos de autor reservados por ley.
- 3- Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
- 4- Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y sus sucesores, en caso de determinar la comisión de algún delito en contra de los derechos de autor.

  
 Nombre y Apellidos  
 DNI N°

  
 Nombre y Apellidos  
 DNI N°

Nombre y Apellidos  
 DNI N°



FORMATO Nº T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)

(LICENCIA DE USO)

Pimente), ENERO 2018

Señores  
Centro de Información  
Universidad Señor de Sipán  
Presente.-

Los suscritos:

DAVID RICARDO MALAGA IZQUIERO con DNI 40261243

\_\_\_\_\_ con DNI \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ con DNI \_\_\_\_\_

En mí (nuestra) calidad de autor (es) exclusivo (s) del trabajo de grado titulado:

PROPUESTA DE MESORA EN PAGOS A PROVEEDORES

DE LA OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES

(ONPE) - SEDE LIMA

presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar el título de

\_\_\_\_\_ de la

Facultad de CIENCIAS EMPRESARIALES

Programa Académico de ADMINISTRACIÓN

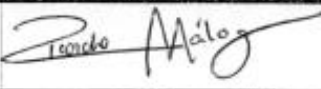
\_\_\_\_\_ por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mí (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:



• Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.

• Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

| APELLIDOS Y NOMBRES             | NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD | FIRMA  |
|---------------------------------|----------------------------------|--|
| MALAGA IZQUIERDO, DAVID RICARDO | 40761243                         |  |
|                                 |                                  |  |
|                                 |                                  |  |



16 de Junio del 2017

Sr.  
Mirko Merino Nuñez  
DIRECTOR DE LA EAP ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPAN

Asunto: Carta de aceptación de la Oficina Nacional de Procesos Electorales para realizar el proyecto de investigación.

De mi especial consideración:

Por medio de la presente me dirijo a Ud para expresarle mi cordial saludo y a la vez informarle sobre la aceptación por parte de nuestra institución al señor David Ricardo Malaga Izquierdo con número de DNI 40761243, para el desarrollo de su proyecto de investigación de vuestra prestigiosa universidad, el cual hacemos conocimiento de nuestra participación en este proceso de información y apoyo para realizar con éxito lo solicitado.

Se extiende la presente para los fines que el interesado estime pertinente.



C.P.C. Rudy Francisco Manóvilis  
Miembro del Consejo y Especialista Corporal  
Unidad de Logística  
Oficina Nacional de Procesos Electorales

## ACTA DE ORIGINALIDAD

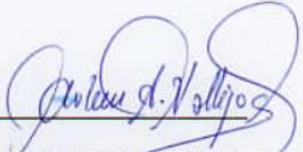


### ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, CARLA ARLEEN ANASTACIO VALLEJOS, Coordinadora de Grados y Títulos de la EAP Administración y revisor de la Investigación aprobada mediante **Resolución N° 014-FACEM-USS-2017**, presentada por el egresado **MÁLAGA IZQUIERDO DAVID RICARDO**, autor de la Investigación titulada: **PROPUESTA DE MEJORA EN PAGOS A PROVEEDORES DE LA OFICINA NACIONAL DE PROCESOS ELECTORALES (ONPE) – SEDE LIMA**, puedo constar que la misma tiene un índice de similitud de 1 % verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el programa URKUND.

Por lo que concluyo que la Investigación cumple con los lineamientos establecidos en la Resolución Rectoral N° 007-2017/USS, que aprueba las políticas para evitar plagio y uso de URKUND en la USS.

Pimentel, 25 de mayo de 2018



Mg. Carla Arleen Anastacio Vallejos  
DNI N° 43637619