



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO  
PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**TESIS**

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A  
TIEMPO A LOS PROVEEDORES DEL MINISTERIO  
DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES SEDE  
LIMA**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**Autor:**

**Bach. Rene Gustavo Yataco Cueto**  
**<https://orcid.org/0000-0003-2930-8423>**

**Asesor:**

**Mg. Rocio Liliana Zevallos Aquino**  
**<https://orcid.org/0000-0001-8017-1413>**

**Línea de Investigación:**

**Gestión Empresarial y Emprendimiento**

**Pimentel – Perú**  
**2020**

## **APROBACIÓN DEL JURADO**

---

Mg. Rocío Liliana Zevallos Aquino

**Asesor**

---

**Presidente de Jurado**

---

**Secretario (a) de Jurado**

---

**Vocal de Jurado**

**OCTUBRE 2020**

## DEDICATORIA

A mi **MADRE** por su paciencia, amor, perseverancia y ser un claro ejemplo en mi formación, gracias a ello he podido lograr mis metas.

A mi **ESPOSA** que no perdió la fe en mí, y su dedicación y recordatorio de que debo ser un profesional y se un gran apoyo en mis desafíos y dificultades.

Para mis hijas Karen, Alison y Tamara por ser una motivación en lograr mis objetivos y brindarles un ejemplo a seguir.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en primer lugar por ser mi fortaleza y compañía en este tiempo donde necesitaba de fortaleza espiritual en momentos donde la debilidad y desanimo suelen aparecer.

Agradecimiento especial a todos los familiares, amigos...etc, que recibí el apoyo en todo momento que siempre creyeron que lo podía lograr porque para el ser humano nada es imposible y yo soy una de esas personas que a pesar de los obstáculos supo salir adelante a pesar de todo...

A los grandes maestros que a lo largo de la carrera nos entregaron sus conocimientos para nosotros poder desarrollarnos mejor en cada una de nuestras etapas que nos tocó vivir en la universidad y plasmarlo en la vida diaria...

Para una mujer en especial por todo el apoyo mostrado a pesar de los momentos complicados y difíciles a estado conmigo mi esposa JANETH quien respeto por toda su dedicación y amor.  
Gracias mi amor eterno.

## RESUMEN

Con el fin de poder identificar los retrasos en el proceso de pago a los contratistas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima se planteó esta investigación y el de diseñar una **PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES SEDE LIMA**, por lo que me llevó a plantear la siguiente problemática ¿en qué medida la propuesta de mejora permitió el pago a tiempo a los proveedores del ministerio de transporte y comunicaciones sede Lima? teniendo como objetivo diseñar una propuesta para la mejora en los trámites de los procesos de pago a contratistas pertenecientes al Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima.

La investigación posee un tipo de guía cuantitativa, descriptiva, de corte transversal, prospectiva, aplicada y un diseño de tipo no experimental, por motivo que hubo un desarrollo sin el tratamiento deliberado de variables, tomando como población lo siguiente: Población 1: La población estuvo compuesto mediante 4 subprocesos (Conformidad, Control Previo, Devengado y Girado) en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima (MTC).

Población 2: se trabajó con una población de 30 colaboradores (Oficina General de Administración) encargados de realizar los trámites dentro de las actividades de pago a los contratistas de bienes/servicios del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima (MTC).

He usado la técnica no probabilístico y por conveniencia mediante encuestas; asimismo se ha usado como instrumentos de medición relacionado en base a la Teoría de Restricciones. Como primer punto se estableció en determinar “Que son pagos a contratista/proveedores”, “Para que debo pagar” “Servirá pagar a tiempo”, es por ello que se analizó las oficinas que conforman el subproceso de pago a proveedores de bienes y servicios mediante el SIAF, también se evaluó a los colaboradores y a los contratistas de bienes y servicios para el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima, logrando reconocer aquellas actividades que originan los retrasos en los pagos, mediante el cual se debe usar “Análisis de Proceso”, con la finalidad de precisar aquellos puntos en los que se va a mejorar, para luego proceder con aplicar la Teoría de Restricciones (TOC) y así proponer una solución a las actividades críticas del proceso. Se identificaron cuatro consecuencias de riesgo mediante el Árbol de Realidad Actual (ARA), que influyen en el exagerado plazo de pago

a los contratistas, principalmente identificado en el subproceso de conformidad por el área Abastecimiento, asimismo tuvo que ver el subproceso del área de control previo, esto debido que hay similitud en los controles de documentación generando duplicidad y relacionados al problema. Mediante la Nube de Conflictos (NC) se reconoció la necesidad de poder verificar los documentos completos, derivar si errores los documentos al siguiente proceso, incrementar la cantidad de colaboradores, entre otros. Finalmente, el Árbol de Realidad Futura permitió identificar que debe haber comunicación entre las áreas que participan el proceso de pago a los contratistas y la unión de los subprocesos de conformidad y control previo en un solo proceso son las soluciones para el proceso de pago a los contratista del MTC sede Lima.

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

## **ABSTRACT**

In order to be able to identify the delays in the payment process to the contractors of the Ministry of Transport and Communications, Lima headquarters, this investigation was proposed and to design an IMPROVEMENT PROPOSAL FOR PAYMENT ON TIME TO THE SUPPLIERS OF THE MINISTRY OF TRANSPORTATION AND COMMUNICATIONS LIMA HEADQUARTERS, which led me to raise the following problem to what extent did the improvement proposal allow timely payment to suppliers of the Lima headquarters ministry of transport and communications? with the objective of designing a proposal for the improvement in the procedures of the payment processes to contractors belonging to the Ministry of Transport and Communications Headquarters Lima.

The research has a type of quantitative, descriptive, cross-sectional, prospective, applied guide and a non-experimental design, for the reason that there was a development without deliberate treatment of variables, taking the following as population:

Population 1: The population was made up of 4 sub-processes (Compliance, Prior Control, Accrued and Drawn) in the Ministry of Transport and Communications, Lima headquarters (MTC).

Population 2: we worked with a population of 30 collaborators (General Administration Office) in charge of carrying out the procedures within the payment activities to the contractors of goods / services of the Ministry of Transport and Communications, Lima headquarters (MTC).

I have used the non-probabilistic technique and for convenience through surveys; It has also been used as related measurement instruments based on the Theory of Constraints. As the first point, it was established to determine "What are payments to contractor / suppliers", "What do I have to pay for?" "It will be useful to pay on time", that is why the offices that make up the sub-process of payment to suppliers of goods and services were analyzed Through the SIAF, collaborators and contractors of goods and services for the Ministry of Transport and Communications, Lima Headquarters, were also evaluated, managing to recognize those activities that cause delays in payments, through which "Process Analysis" should be used , in order to specify those points in which it is going to improve, and then proceed with applying the Theory of Constraints (TOC) and thus

propose a solution to the critical activities of the process. Four risk consequences were identified through the Current Reality Tree (ARA), which influence the exaggerated payment term to contractors, mainly identified in the compliance sub-process by the Supply area, as well as the control area sub-process. Previously, this is because there is similarity in the documentation controls generating duplication and related to the problem. Through the Conflict Cloud (NC), the need to be able to verify complete documents was recognized, to derive if errors the documents to the next process, increase the number of collaborators, among others. Finally, the Future Reality Tree made it possible to identify that there should be communication between the areas that participate in the payment process to contractors and the union of the compliance and prior control sub-processes in a single process are the solutions for the payment process to the contractors. Contractor of the MTC headquarters Lima.

**KEYWORDS:** Payment to suppliers, measurement tools, procedure analysis



## INDICE

### Tabla de contenido

APROBACIÓN DEL JURADO.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT.....	vii
INDICE.....	ix
I. INTRODUCCION.....	15
<b>I.1 Realidad Problemática.....</b>	<b>15</b>
I.1.1 Contexto Internacional.....	15
I.1.2 Contexto Nacional.....	15
I.1.3 Contexto Local.....	16
<b>I.2 Trabajos Previos.....</b>	<b>20</b>
I.2.1 A nivel Internacional.....	20
I.2.2 A nivel Nacional.....	21
I.2.3 A nivel Local.....	22
<b>I.3 Teorías relacionadas al tema.....</b>	<b>23</b>
I.3.1 Procesos.....	23
<b>I.4 Formulación del Problema.....</b>	<b>38</b>
<b>I.5 Justificación e importancia del estudio.....</b>	<b>38</b>
I.5.1 Justificación Metodológica.....	38
I.5.2 Justificación Teórica.....	39
I.5.3 Justificación Social.....	39
<b>I.6 Hipótesis.....</b>	<b>39</b>
I.6.1 Hipótesis.....	39
<b>I.7 Objetivos.....</b>	<b>40</b>
I.7.1 Objetivo General.....	40
I.7.2 Objetivos Específicos.....	40
II. MATERIAL Y MÉTODO.....	41
<b>II.1 Tipo y Diseño de la Investigación.....</b>	<b>41</b>
II.1.1 Tipo de investigación.....	41
II.1.2 Diseño de investigación.....	41
<b>II.2 Población y Muestra.....</b>	<b>42</b>
II.2.1 Población.....	42

II.2.2	Muestra .....	42
II.2.3	Tipo y técnica de muestreo.....	42
II.3	Variables, Operacionalización .....	43
II.4	Técnicas de Recopilación de Datos, Validez y Confiabilidad .....	43
II.4.1	Técnicas .....	43
II.4.2	Herramientas .....	44
II.4.3	Validar y confiabilidad de instrumentos.....	44
II.4.4	Métodos .....	45
II.5	Procedimiento de Análisis de Datos .....	45
II.5.1	Interpretación de los datos y el análisis estadístico .....	45
II.6	Aspectos Éticos .....	46
II.7	Criterios de Rigor Científico.....	46
III.	RESULTADOS .....	48
III.1	Tablas y Figuras .....	48
III.1.1	Resultados Encuestas a Colaboradores.....	48
III.1.2	Resultados Encuestas a los Contratistas .....	59
III.1.3	Resultado de cada actividad en cada subproceso .....	73
III.1.4	Resultados de las Fichas de los subprocesos:.....	73
III.2	Discusión de resultados .....	78
III.2.1	Confiabilidad y validez de instrumentos - Prueba Kuder Richardson .....	79
III.2.2	Análisis de tiempo de los subprocesos del proceso de pago a proveedores.....	80
III.2.3	Identificación de los retrasos según la apreciación de los colaboradores y contratistas.....	81
III.2.4	Resultado de la Aplicación de la Teoría de Restricciones - Propuesta en la mejora del proceso de pago a contratistas .....	82
III.2.5	Resultado del Árbol de Realidad Actual (ARA).....	82
III.2.6	Resultado de la Nube de Conflictos (NC).....	84
III.2.7	Resultado del Conflicto raíz.....	85
III.2.8	Resultado del Árbol de Realidad Futura (ARF).....	86
III.3	Aporte Científico .....	89
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES .....	91
IV.1	Conclusiones .....	91
IV.2	Recomendaciones .....	92

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: tipos de procedimientos .....	25
Figura 2: Diagrama SIPOC.....	28
Figura 3: Diagrama de un producto específico.....	28
Figura 4: restricciones .....	30
Figura 5: esquema del Árbol de Realidad Actual (ARA).....	32
Figura 6: Nube de conflicto - Necesidad .....	33
Figura 7: componentes Nube de Conflicto (NC).....	33
Figura 8: esquema (ARF) .....	35
Figura 9: objetivos.....	36
Figura 10: Arbol de Prerrequisitos (AP).....	37
Figura 11: Arbol de Transición (AT) .....	38
Figura 12: Operacionalización.....	43
Figura 13: ejemplo de ficha de recolección de datos MTC sede Lima - Control de calidad .....	44
Figura 14: Porcentaje de cumplimiento de plazos.....	48
Figura 15: porcentaje de apreciación en el retraso de los pagos .....	49
Figura 16: porcentaje de apreciación del retraso en los procedimientos de pagos.....	50
Figura 17: porcentaje de apreciación es lenta.....	51
Figura 18: contar con distintas opciones para que el pago sea viable .....	52
Figura 19: supera los 15 días el pago a contratistas .....	53
Figura 20: la diligencia en la gestión no es la correcta en el MTC .....	54
Figura 21: Abastecimiento muestra mayores dificultades con los trámites .....	55
Figura 22: disponer de otras alternativas en el pago para que sea viable .....	56
Figura 23: buscar una opción diferente para el pago sea posible .....	57
Figura 24: es necesario implementar mejoras para el pago a tiempo .....	58
Figura 25: el 10% de los encuestados conoce sobre el flujo de pagos .....	59
Figura 26: 30% conoce que hay incumplimiento en los plazos .....	60
Figura 27: el 20% indican el control previo genera mucha demora en el pago a los contratistas.....	61
Figura 28: el 20% está disconforme con el proceso de pago.....	62
Figura 29: el 60% considera que el pago es lento .....	63
Figura 30: es necesario implementar mejoras para el pago a tiempo .....	64
Figura 31: el 60% de los colaboradores sabe que existe un manual.....	65
Figura 32: 50% de oficinas no cuenta con herramientas necesarias para las actividades ...	66
Figura 33: el área de abastecimiento se encuentra los mayores problemas.....	67
Figura 34: apenas un 10% de los colaboradores dispone de capacitación .....	68
Figura 35: poca comunicación entre los subprocesos ocasiona retrasos en los pagos .....	69
Figura 36: el 70% indica que no es necesidad una modalidad de pago diferente .....	70
Figura 37: mayor fluidez, menos documentos, mejor comunicación.....	71

Figura 38: no intervención de abastecimiento en el proceso de pago .....	72
Figura 39: ficha de subproceso de conformidad.....	73
Figura 40: análisis del indicador ficha de subproceso de conformidad.....	74
Figura 41: ficha de subproceso de control previo.....	75
Figura 42: análisis del indicador ficha de subproceso de control previo.....	76
Figura 43: análisis del indicador ficha de devengado.....	76
Figura 44: análisis del indicador ficha de subproceso de girado .....	77
Figura 45: tabulación encuesta empleados de prueba Kuder Richardson .....	79
Figura 46: tabla de respuestas de encuesta a proveedores de prueba Kuder Richardson ....	80
Figura 47: Árbol de la Realidad Actual (ARA).....	83
Figura 48: Movimiento del expediente de pago .....	85
Figura 49: Optimización de los tiempos en Abastecimiento-Logística.....	85
Figura 50: Árbol de la Realidad Futura .....	87
Figura 51: tiempo promedio de recibido la documentación .....	90

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pago?.....	48
Tabla 2. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en los procesos de pago a contratistas? .....	49
Tabla 3. ¿Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a los contratistas? .....	50
Tabla 4. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a los contratistas es lento?.....	51
Tabla 5. ¿Qué fallas identifica Ud. en el proceso de pago a los contratistas?.....	52
Tabla 6. ¿En cuánto tiempo se le paga la factura después de entregado el servicio o producto en el MTC sede Lima? .....	53
Tabla 7. ¿La gestión del trámite de su factura en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima para su posterior pago es adecuada?.....	54
Tabla 8. ¿Qué parte del proceso de trámite de su factura considera Ud. que presenta mayores dificultades? .....	55
Tabla 9. ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago?.....	56
Tabla 10. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pagos en el MTC sede Lima?.....	57
Tabla 11. ¿Qué mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a los contratistas?.....	58
Tabla 12. ¿Ud. conoce el flujograma del proceso de pago a los contratistas en el MTC sede Lima?.....	59
Tabla 13. ¿La institución cumple con los plazos?.....	60
Tabla 14. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a los contratistas?.....	61
Tabla 15. ¿Está Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a los contratistas? .....	62
Tabla 16. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a los contratistas es lento?.....	63
Tabla 17. ¿Qué problemas identifica Ud. en el proceso de pago a los contratistas?.....	64
Tabla 18. ¿La institución cuenta con un manual de procedimientos en donde se detalla el proceso de trámites de las facturas de los contratistas?.....	65
Tabla 19. ¿Cada departamento o área dispone de los elementos necesarios para poder gestionar el proceso de pago a los contratistas? .....	66
Tabla 20. ¿Cuál es el departamento o área que con mayor frecuencia presenta problemas respecto al pago de los contratistas?.....	67
Tabla 21. ¿El personal se encuentra totalmente capacitado para poder gestionar el proceso de pago a los contratistas? .....	68
Tabla 22. ¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre las Áreas respecto al pago de los contratistas? .....	69
Tabla 23. ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago? ....	70

Tabla 24. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pago a los contratistas en el MTC sede Lima?.....	71
Tabla 25. ¿Qué mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a los contratistas?72	

## **I. INTRODUCCION**

### **I.1 Realidad Problemática**

#### **I.1.1 Contexto Internacional**

Los elevados trámites burocráticos, los desórdenes internos entre las áreas, pérdida de documentos, incomunicación, escasez de recursos humanos y técnicos y la falta de compromiso en los procedimientos, son algunas de las principales razones que se detectaron por ChileCompra para explicar los retrasos en la entidad pública en pagar a tiempo a los contratistas (Chilecompra, 2017).

Riveros (2018), Chile, indica la importancia del pago oportuno a los proveedores del estado, y que deberían hacerse a través del factoring para las MYPE.

La importancia del pago oportuno radica en que el factoring, uno de los instrumentos al que más echan mano las pymes al momento de financiarse, solo comienza a operar ocho días después de que se acepta la factura; y la responsabilidad del pago de este crédito siempre recae en la pyme, por lo que estas medidas vendrían a mejorar las condiciones de este tipo de créditos.

Neira (2016), Ecuador, el retraso en los pagos a los proveedores se debe a tres problemas identificados: extravíos de documentación, falta de conciliaciones bancarias, pagos a otros proveedores debido que se han consignados cuentas bancarias erradas. Todo conlleva a una insatisfacción de los proveedores originado falta de créditos con la empresa ASISBANE.

#### **I.1.2 Contexto Nacional**

Un problema que tienen los Proveedores es saber en qué tiempo tarda el Estado en pagar los bienes y servicios, porque existen demoras en pagar a los proveedores en un

porcentaje de los casos, donde se observa en todo el proceso para el pago de bienes existe una demora en promedio de 39 días, mientras que para los servicios es de 51 días aproximadamente. (OSCE, 2015).

Existen retrasos en los pagos, lo cual conlleva a un ciclo que comienza con el compromiso de la entidad para pagar a los contratistas y termina con la incomodidad y malestía del contratista de que no se le paga a tiempo sus servicios/bienes, lo cual buscan saber por todos los medios sobre el estado de sus pagos ya sea por teléfono, correos o documentos enviados a la entidad (Malaga, 2018). Asimismo, existe un alto riesgo donde un 75% de ordenes compras tienen retrasos de pagos generando 31 días en la demoras de los pagos (Peru Compras, 2019).

Es por ello, que se viene incrementando las quejas por parte de los contratistas, así como el aumento de trabajo en el área administrativa, así como los reclamos de los contratistas son direccionados al área de Tesorería, al ser esta el último proceso de pago a los proveedores (L. Herrera, 2018).

### **I.1.3 Contexto Local**

el Ministerio de Transportes y Comunicaciones es el administrador del Sector Transportes y Comunicaciones, de acuerdo a Ley N° 27779, parte de una fracción de la estructura del Poder Ejecutivo, por lo que cuenta con mayordomía de presupuesto, administrativo y económico, y posee como objetivo principal otorgar de infraestructura suficiente para apoyar con el incremento económico del país en el contexto de la intervención nacional y sectorial que corresponden a transportes y comunicaciones, es por ello, que para alcanzar este objetivo se han trazado lineamientos que se establecerán en guías u orientaciones de los ejecutantes públicos y privados que están vinculados con las acciones antes mencionadas (Gobierno, 2002)

Actualmente el Gobierno Central promueve la modernización del Estado y de sus procesos internos de manera que logre eficiencia y mayor productividad, siguiendo con este enfoque la OGA del Ministerio de Transportes y Comunicaciones implementó un procedimiento de Calidad estipulado en las normas internacional ISO 9001 y tiene como



finalidad el Sistema de Gestión de la Calidad presentar los lineamientos ante la Oficina General de Administración para que mantenga y continúe mejorando la Calidad relacionado con las normas ISO 9001:2015 para los subprocesos necesarios en la realización del “**Servicio de pago a través del SIAF a contratistas del Estado por bienes y servicios por medios electrónicos**” (MTC, 2020).

En la que participan las siguientes entidades del Estado:

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)
- Banco de la Nación (BN)

Y para la realización del mencionado servicio se consideran las siguientes fases:

- FASE 01: GIRADO (MTC)
- FASE 02: AUTORIZACIÓN DE PAGO (MEF)
- FASE 03: PAGO A PROVEEDORES (BN)

Los servicios y actividades de la Fase 01 a cargo de la Oficina General de Administración del Ministerio de Transportes y Comunicaciones son desarrollados en las instalaciones de la Sede Principal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Jirón Zorritos N° 1203 Lima — Perú.

#### **I.1.6.1 Comprensión de la Organización y de su contexto**

La Oficina General de Administración del MTC determina las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y que, por ende, pueden afectar a su capacidad para lograr los resultados enmarcados dentro del alcance su sistema de gestión de calidad.

Por ello, una vez identificados estos factores, la Oficina General de Administración del MTC establece las acciones necesarias para afrontarlos, mediante su seguimiento y revisión por parte de la organización. En la revisión del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) por la Dirección, se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre cuestiones externas e internas pertinentes al SGC. Asimismo, el Representante del SGC y la Dirección mantienen actualizada la MAT-OGA-006 Matriz de Análisis del Contexto.

### **I.1.6.2 Recursos**

La Oficina General de Administración identifica, provee y mantiene los bienes y servicios necesarios. Del mismo modo, la Oficina de Personal provee y capacita al recurso humano para el ejercicio de sus tareas.

Los responsables de las Unidades Orgánicas elaboran anualmente el Cuadro de Necesidades en base al Plan Operativo Institucional (POI) con la finalidad de mantener el SGC implementado. Adicionalmente se mantiene permanente coordinación entre el Representante del SGC y la Oficina General de Administración para determinar y proporcionar los recursos necesarios para el funcionamiento y mejora continua del SGC.

### **I.1.6.3 Personas**

El personal que interviene directamente en los trabajos relacionados al cumplimiento de los requisitos de los servicios y productos del SGC-OGA es competente en base a la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. En relación al personal que participa en el SGC se mantiene el registro FOR-OGA-016 “Lista de Participantes del SGC”, es responsabilidad de los responsables de los subprocesos enviar la lista del personal actualizada, cada vez que está varíe.

Los Recursos Humanos se administran en base al subproceso de Selección y Contratación, de esta forma la Oficina General de Administración se asegura de contar con el personal necesario y competente de acuerdo a las funciones que realizan y que es consciente de la importancia de sus actividades y de cómo estas contribuyen con la calidad de los servicios que se proveen.

### **I.1.6.4 Infraestructura**

La Infraestructura necesaria para asegurar la conformidad del servicio es determinada por los responsables de los subprocesos del SGC. Esta determinación se encuentra descrita en cada “Ficha de subproceso”.

Los equipos necesarios para la realización del servicio, tanto Hardware como software, se determinan, adquieren y se mantienen de acuerdo a lo establecido en el subproceso de Soporte Tecnológico, así como lo que corresponde a los servicios de telefonía e internet.

El subproceso de Abastecimiento asegura proveer los bienes y servicios

necesarios de mantenimiento y limpieza para los espacios de trabajo, los recursos de transportes, así como, los servicios de apoyo (servicio de fotocopiado, jardinería, etc.) necesarios para la ejecución de las actividades de los subprocesos del SGC.

#### **I.1.6.5 Ambiente para la operación de procesos**

Para lograr la conformidad del servicio que se brinda dentro del alcance del SGC se ha definido:

- \* Condiciones ambientales limpias y ordenadas con una distribución de equipos que permiten el normal acceso del personal, los que además cuentan con extintores de incendio.
- \* Las instalaciones cuentan con iluminación adecuada para el desempeño de las funciones del personal, así como la señalización respectiva en las zonas de seguridad.
- \* Adicionalmente, se proporcionan instalaciones de servicios requeridos para no afectar el proceso (SS.HH., fotocopias, otros).

#### **I.1.6.6 Recursos de seguimiento y medición**

A través del subproceso de Soporte tecnológico se confirma la capacidad del programa informático SIGA para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición del servicio prestado. Esto se lleva a cabo antes de iniciar su utilización y se confirma de nuevo cuando sea necesario.

Respecto al sistema informático SIAF es una aplicación que administra el Ministerio de Economía y Finanzas y constituye el medio oficial para el registro, procesamiento y generación de la información relacionada con la Administración Financiera del Sector Público. La evaluación de la capacidad, control, supervisión, validación y conformidad del sistema informático SIAF corresponde al Ministerio de Economía y Finanzas.

El MEF remite a la OTI la información del estado del SIAF, los Últimos cambios y la programación de las próximas actualizaciones a fin de conocer el estado de este sistema.

#### **I.1.6.7 Conocimiento de la Organización**

La Oficina General de Administración ha determinado que los conocimientos

necesarios para la operación de los subprocesos y para lograr la conformidad de los productos se adquieren mediante:

- ✓ Retroalimentación de la información en las reuniones bimestrales.
- ✓ Resultados de las Auditorías Internas.
- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Información de las quejas de los clientes.
- ✓ Salidas no conformes.
- ✓ Reportes de no conformidades.
- ✓ Lecciones aprendidas.

#### **I.1.6.8 Situación Problemática**

Según la observación del autor quien se encuentra vinculado a esta empresa pública he visto las siguientes problemáticas:

- Duplicidad de revisión de documentos en el Subproceso de Control Previo Conformidad y Subproceso de Contabilidad Control Previo.
- Tiempo de revisión de expedientes según el Sistema de Calidad del Ministerio de Transportes y Comunicaciones para el Subproceso de Control Previo Conformidad es de 3 días.
- Tiempo de revisión de expedientes según el Sistema de Calidad del Ministerio de Transportes y Comunicaciones para el Subproceso de Contabilidad Control Previo es de 2 días.

## **I.2 Trabajos Previos**

### **I.2.1 A nivel Internacional**

Pacho & Quiridymbay, (2016), Ecuador, quienes realizaron una investigación con la finalidad de poder reconocer como están los procesos de pagos en la actualidad y los documentos tramitados mediante el cual obtendrían un análisis en cuanto a las debilidades y deficiencias del control, para establecer una propuesta en mejorar el pago en sus plazos. De los resultados logrados, se definió en mejorar en las áreas, los procedimientos de pagos que implica: la oficina de presupuestos no debería intervenir en los procesos del pago,

asimismo, la oficina de contabilidad es la que debería de recibir los comprobante de pago del contratista, y definir las actividades de la oficina de logística, motivo que dichas actividades están relacionadas a la administrativa como de finanzas. Además se pudo concluir, que los funcionarios no están comprometidos con los procesos de pagos, la organización sobre los pagos no es la adecuada, hay deficiencias en la comunicación entre finanzas y logística, y no cumplen con los controles de los documentos de pago.

Sin embargo, Vega & Avila, (2014) en su trabajo de investigación que realizaron en Chile cuyo objetivo fue saber la estructura de la organización de los pagos a contratistas, mediante el reconocimiento de indicadores que puedan reducir los procesos del trámite de pago a proveedores. De los resultados logrados, se pudo identificar que no es claro en definir las etapas del proceso de pago. Es por ello que, el 11% de los comprobantes de pago no están cancelados en los plazos ejecutados. Además se concluyó, que el motivo de los atrasos es por la duplicidad de trabajos realizados en las áreas porque no tienen claro definidos sus procesos.

Cos (2017), Chile en su trabajo de investigación se hace la siguiente interrogante ¿es adecuado la gestión que se le da a los proveedores? Y su objetivo de las distintas etapas en el negocio es por hacerlo mediante negocio tipo holding, se obtuvieron dos resultados importantes recopilación de información y excluir a proveedores. Se concluyó la implementación SAP lo cual va a permitir agilizar los procesos horas hombre en pagos a proveedores.

### **I.2.2 A nivel Nacional**

De otro lado, (Chavez, 2015) realizo una tesis de investigación en el Perú cuyo objetivo fue de disminuir los precios vinculados a la falencia en las varias actividades de los pago a los contratistas. De los resultados logrados, se logró identificar que existen muchas deficiencias en las distintas jefaturas y estos repercuten en otras áreas, por estar relacionadas, por lo que no trabajan ni son de alguna manera controlados de forma unida. Existen diversas oficinas que reciben quejas continuamente, se ha promediado quejas de 77 mensuales, de varias empresas. Así vemos que un 60% de quejas que se reciben corresponden a facturas y contratistas externos, y un promedio del 30% de quejas viene

afectando la labores en la empresa. Por lo que se concluyó, que una mejora en los procedimientos es de importancia, así como también la entidad sea competitiva hacia las diferentes organizaciones.

Hinojosa (2017), realizo una tesis de investigación en el Perú cuyo objetivo determinar qué relación existe entre las variables de tesorería y el pago a proveedores, usando como metodología de tipo básico con enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, descriptivo y correlacional, la población se conformó por 31 colaboradores que tienen vínculo laboral. Por lo que se concluyó que el área de tesorería es muy importante en el pago a proveedores y se debería mejorar el sistema del SIAF para agilizar los giros y así pagar oportunamente.

W. Quispe & M. Silvestre (2019), realizaron una tesis de investigación en el Perú para reducir el pago a proveedores de la empresa DIRESA Huancavelica cuyo objetivo fue determinar la relación entre la función laboral y el pago a proveedores, usando metodología de cuestionario con una población de 26 empresas, concluyendo que si existe relación.

### **I.2.3 A nivel Local**

Del mismo modo, (Malaga, 2018) desarrolló una tesis de investigación en Lima Perú cuyo objetivo fue de analizar el tiempo de pago a proveedores, así como sus procesos de la ONPE. Mediante estos resultados logrados, se pudo reconocer que el tiempo aproximado de retraso en el pago a los contratistas en la ONPE es 27 días, por lo que supera el plazo de acuerdo a ley que es de 25 días. Es así que existen varios puntos críticos o denominados cuellos de botella. Luego, después de un análisis en los procedimientos y encuestas a los colaboradores y contratistas, lográndose identificar 4 motivos de retraso como son: retraso en la verificación de documentos de parte del personal de la oficina de abastecimiento, retraso por parte del área usuaria en otorgar la conformidad, retraso en la verificación del expediente en la oficina de control previo y retraso en los pagos por parte de tesorería. Se concluyó, que para mejorar el proceso de acuerdo a la Teoría de Restricciones, proceden del Árbol de Realidad Futura, en la cual se puede observar resultados positivos a los problemas los cuales se convertirán en efectos deseables o

soluciones.

En ese sentido, (OSCE, 2015) realizó el estudio denominado “Estimación del tiempo de duración del pago a proveedores”, mediante el cual el objetivo principal es la demora que hay entre la conformidad y el pago del servicio o bien. Para ello, se realizó una visita a un total de 97 entidades, de los cuales 50 corresponden a la ciudad de Lima Metropolitana y Callao y 47 corresponden a entidades de las ciudades de Arequipa, Cusco, La Libertad y Cajamarca. En total se pudo recoger información de 522 documentos de pago que corresponden a 765 entregables de productos de los proveedores, por lo que, motivo del retraso o cuello de botella tiene que ver mucho con la obtención de las conformidades que emiten las áreas usuarias o técnica. Asimismo se concluyó en un retraso de 42 días calendario en el pago a los contratistas de bienes y servicios. Por lo que, se evidencia que el proceso de pago, en general, no es regular en las entidades públicas. Por así decirlo, no es constante, es por ello que muchos de los problemas en el retraso del pago a los proveedores son múltiples y pocos identificables.

Herrera (2018), Lima Perú, realizó el estudio denominado propuesta para pagar oportunamente a los contratistas de la empresa Botosh SAC, mediante el cual el objetivo principal es involucrar a todas las áreas para el pago oportuno a los proveedores, la metodología usada fue descriptiva, se consideró a 89 colaboradores de la empresa como población. Se concluyó que la implementación de nuevos modelos de procesos reducirá el tiempo de pago a los proveedores.

### **I.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **I.3.1 Procesos**

De acuerdo con Pepper (2001) citado por Málaga (2018) indica que un proceso es una sucesión de actividades mediante uno o varios procedimientos desarrollan para alcanzar una salida llamada output a un cliente, usando algunos recursos llamados entradas o input.

De acuerdo con Collier y James (2014) sostienen que los resultados obtenidos de actividades resultan de un proceso. Sin embargo, no solo es saber el concepto, sino que debemos comprender que dichos procesos serán entendidos desde un panorama para los

negocios.

Visto en otro contexto, dichos procesos producen un servicio para los usuarios dentro de las organizaciones, cuyo objetivo es de agregar valor a los resultados (Málaga, 2018).

### **I.3.1.1 Elementos de un proceso**

Los procesos están constituidos de dos principales elementos, que son las entradas o llamados inputs o entradas y las salidas o llamados outputs (Pérez, 2010).

#### **A. Los inputs**

De acuerdo con Camacho (2008), las entradas o llamados inputs pueden dividirse en insumos/recursos. Aquellos recursos permiten la continuidad de las operaciones o tareas del proceso, que pueden ser tangibles o intangibles; asimismo, Por otro lado, los insumos llegan a ser bienes que son procesados para generarse en un producto final (output).

#### **B. Los outputs**

Las salidas o llamados outputs vienen a ser los resultados/productos producidos por la serie de labores. Por lo que el producto del procedimiento tendrá un valor medible hacia el cliente (Pérez, 2010).

Al respecto Bonilla et ali (2010), señala 6 recursos principales que usan los procesos:

- Mano de obra: todo el personal que interviene e influyen en los resultados del proceso.
- Materiales y/o suministros: materias primas, información correcta del proceso.
- Maquinaria y equipo: la mano de obra, software y hardware, y software adicionales.
- Métodos: procedimientos y/o normas.
- Medios para el control: evalúan el desempeño.
- Medio ambiente: entorno donde se va a realizar el proceso.

### **I.3.1.2 Organización de los procesos**

Se organizan en:

#### a) Procesos operacionales

Combinan y transforman aquellos recursos que obtienes de un producto o servicio lo



cual debería cumplir con las exigencias de los clientes, mediante ello se alcanzara las metas de la entidad (Málaga, 2018).

b) Procesos de soporte: que comprende las labores administrativas, financieras y humana (Rodríguez, 2017).

c) Procesos estratégicos

De acuerdo a la Secretaria General (PCM, 2013) su característica principal es evaluar y monitorear cada proceso de la entidad.

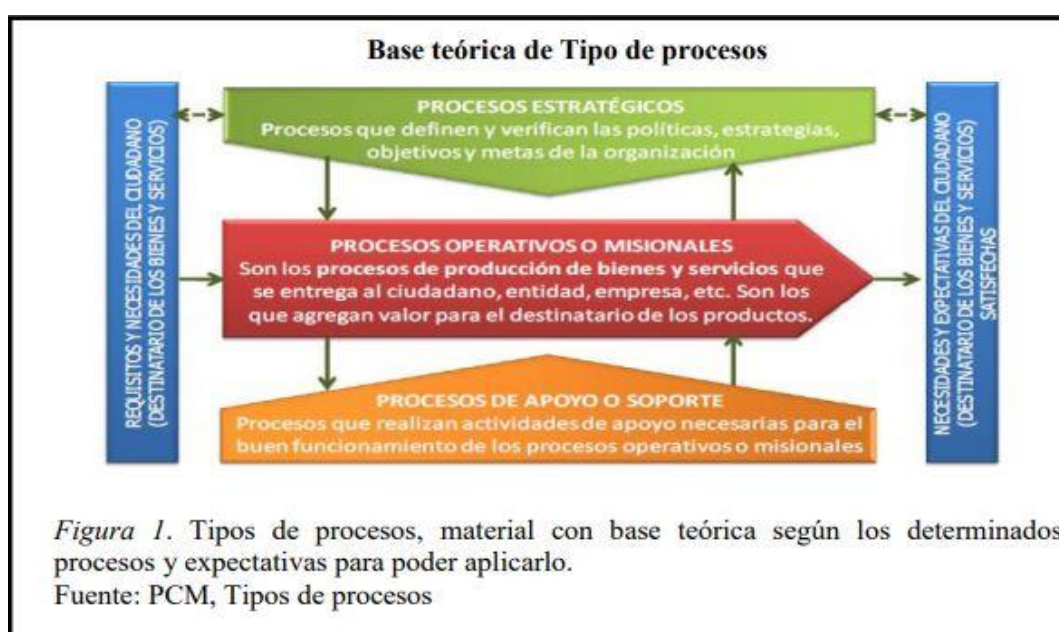


Figura 1: tipos de procedimientos

Fuente: (PCM, 2013).

### I.3.1.3 Niveles de procedimientos

De acuerdo a la Secretaria General (PCM, 2013), se definen: Procesos de nivel 0, nivel 1 y de nivel 2. Por tal motivo, en las entidades públicas alcanzan mayores niveles de separación de acuerdo a lo complejo aumentado los procedimientos de nivel 3, 4,..., n)

### I.3.1.4 Instrumentos para medir y el seguimiento de los procedimientos

### **A. Auditoria interna**

(Tejena, 2014) indica que todo debe estar documentado de acuerdo a los pautas de auditoria, por lo que debe cumplir con los enfoques de gestión y calidad.

### **B. Evaluación constante**

Se debe hacer de forma ordenada, organizada y constante de los procedimientos y sus conclusiones. Su significancia reside en el objetivo y la obligación de quien es evaluado (Málaga, 2018).

### **C. El tablero de mando del procedimiento**

Radica en el expediente mediante el cual se resume una sucesión de señales de un determinado proceso. Por lo que, un cuadro de mando admite guiar a la entidad haciendo saber lo que es muy importante, un cliente satisfecho con las metas de la empresa (Málaga, 2018).

### **D. La ficha del proceso**

Herramienta para medir el proceso, con la característica de ser comunicativa y de resumen. (Málaga, 2018).

## **I.3.1.5 El mapa de procesos**

Mecanismo de gestión indicado a permitir ordenar aquellos procesos de negocio con la táctica empresarial. Reconocer, comparar y diferenciar procedimientos importantes o diferenciados en los que la empresa deberá alcanzar altos patrones de resultado. Organizar los procesos con la finalidad de optimizar el desarrollo de estos por parte de los trabajadores. (Quiroz, 2017).

## **I.3.1.6 Indicadores de gestión**

Radica en una dimensión tomada en base a un enfoque de resultado deseado. Permiten realizar una evaluación constante de dicha característica y corroborar que se estén cumpliendo las metas establecidas de la organización. Es importante seleccionar bien el indicador, ya que si se elige el equivocado puede causar que las organizaciones se alejen de

sus reales objetivos. (PCM, 2013).

### **A. Características de los indicadores**

Un indicador se refiere a una característica particular, visible y medible con la cual se puede evaluar los cambios y el progreso que se está desarrollando para llegar a una meta. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

a) Indican precisión, debido a la facilidad de información propicia, con el objetivo de tomar decisiones y poder rectificar/redireccionar la diligencia antes que el desenlace afecte el resultado deseado.

b) indican exclusión, motivo que evalúan un tema explícito de la realidad.

c) indican practicidad, fácil recolección y procesamiento.

d) indican claridad, son comprensibles.

e) indican explicites, dan claridad a fin de que no se generen interpretaciones confusas.

f) indican sensibilidad, reflejan una transformación en el procedimiento con respecto al periodo.

g) indican claridad/verificabilidad, porque su resultado estará documentado y hacer el rastreo y monitoreo (PCM, 2013).

### **I.3.1.7 Instrumentos de los procedimientos**

#### **A. Diagrama SIPOC**

SIPOC diagrama del proceso que se mencionan las actividades principales del negocio e identificación de ciertas medidas (Gutiérrez y Vara, 2009).

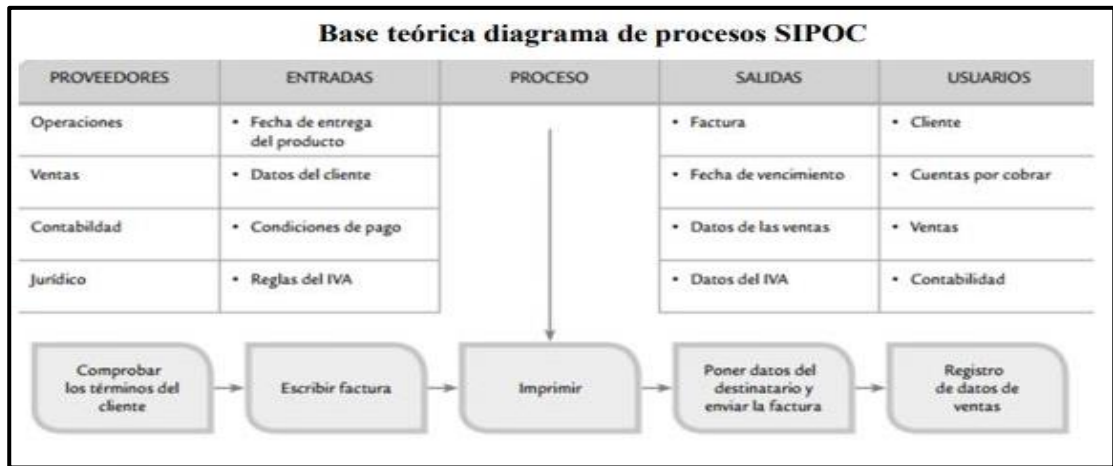


Figura 2: Diagrama SIPOC

Fuente: Gutiérrez H., Vara R. (2009).

Observamos que la figura 2: de acuerdo al diagrama del proceso, las pautas a seguir son:

1. Delimitar el proceso en cinco niveles principales.
2. Identificación de salidas.
3. Establecer lo que es entradas para que todo funcione de forma correcta.
4. Por último, son los proveedores quienes identifican las entradas del proceso (Gutiérrez y Vara, 2009).

### B. Diagrama de procesos

Muchas veces se le conoce como esquema de procesos, mapa de salidas o solamente mapa, se basa en una exhibición detallada de una sucesión de actividades en una entidad como lo vemos en la Figura 3. (Gutiérrez y Vara, 2009) y (Quiroz, 2017).

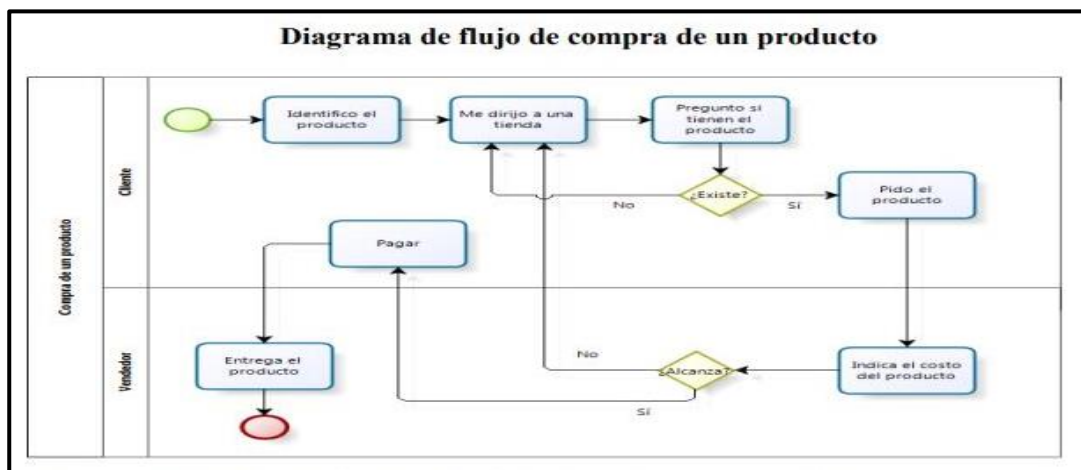


Figura 3: Diagrama de un producto específico

Fuente: Málaga (2018)

### **I.3.1.8 Métodos para el perfeccionamiento de los procesos**

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

La teoría de restricciones fue diseñada por el Dr. Eliyahu M. Goldratt a inicios del año 1980. Este método permite llevar a la empresa en una dirección lógica y sistematizada. Incluso contar con una serie de técnicas de los cuales se sustentan la aplicación de mejora continua y sentido común. (Batallanos, 2016).

Según (Retamales y Cedeño 2009) quien abastece la teoría de las restricciones son:

- a) Trúput: cantidad de dinero generado por una duración de tiempo.
- b) Inventario: materiales invertidos que la empresa va a expender.
- c) Gastos operacionales.

#### **B. la definición de restricción**

De acuerdo con la teoría de restricciones (TOC), la entendemos como la pauta que no admite a las entidades lograr con sus metas. Así como para las empresas con fines de lucro, la meta es generar dinero, para las entidades sin fines de lucro, la meta es lograr más cantidades (López, Urrea y Navarro, 2006)

#### **C. Clasificación**

Las restricciones de acuerdo con Goldratt citado por López, Urrea y Navarro (2006) las clasifican por política así como físicas.

##### **a) Restricciones físicas**

De acuerdo con Goldratt, 1998 citado por Batallanos (2016), como ejemplo pueden ser carencia de las materias primas, escasez en la fluidez del dinero, problemas en la capacidad materiales.

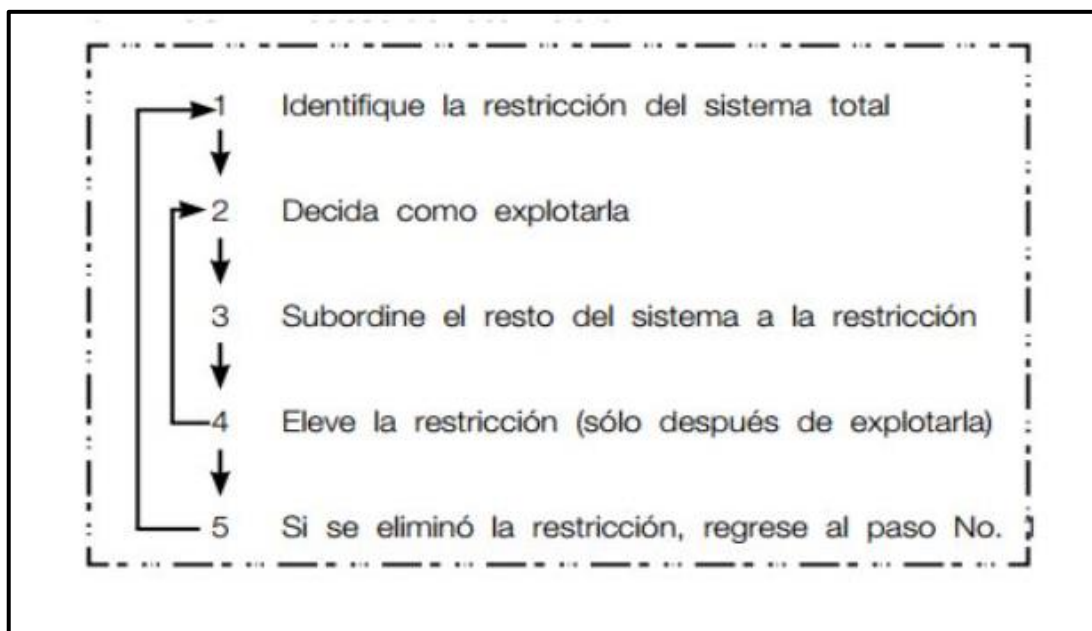


Figura 4: restricciones

Fuente: López et al (2006)

A fin de mejorar estas restricciones realizamos el proceso llamado “**proceso de focalización**” que tiene como finalidad superar los obstáculos físicos lo cual implica que esto impida llegar a la meta.

El primer paso identificaremos la restricción, en el segundo paso, es aprovechar la restricción. El tercer paso subordine el resto del sistema a la restricción. El cuarto paso elevar la restricción, de tal manera que se libere parte del trabajo. Cuando no se elimine la restricción se regresa al primer paso (Ver Figura 4).

## b) Restricciones de políticas

De acuerdo con Restrepo y Rivera (2000) citado por (López et al; 2006) has dos formas: comportamiento y de procedimientos.

Con la visión de transformar los resultados indeseables en deseables, se hacen las siguientes tres interrogantes: ¿Qué debo Cambiar?, ¿Hacia qué debo Cambiar? Y ¿Cómo proveer al Cambio? (Morales, 1994); (Dettmer, 1997); (Fernández, 2000).

### ¿Qué debo Cambiar?

Esta fase indica la identificación de la raíz del problema, un diagnóstico de todas los

efectos indeseables encontrados.

### **¿Hacia qué debo Cambiar?**

Es el planteamiento definitivo al problema detectado, lo que va a permitir superar el problema identificado como restricción. Además, TOC es el futuro de la solución.

### **¿Cómo proveer al Cambio?**

Es llevar a la práctica la estrategia, mediante las acciones estratégicas. El método de hacer el cambio de indeseables en deseables. (Batallanos, 2016).

## **D. Instrumentos para excluir las restricciones políticas**

De acuerdo con el Instituto Goldratt citado por García y Saavedra (2006) tenemos:

- Árbol de realidad actual (ARA)
- Nube de conflictos (NC)
- Árbol de realidad futura (ARF)
- Árbol de prerequisites (AP)
- Árbol de transición (AT)

### **a) Árbol de realidad actual (ARA)**

De acuerdo con García y Saavedra (2006), su realización define un panorama general de la situación en donde se conecta todos los efectos indeseables (Eides). Cuando se elabora el ARA es importante saber sobre el tema y definir un trabajo detallado.

Mientras menos se la fuente base que se descubran como autores de los objetos indeseables, la mejora continua estará mejor enfocado y por así decirlo más poderoso (Acero, 2003).

Cuando una aseveración del árbol el cual no figura en una afirmación de otra confirmación viene hacer una problemática (León, 2013).

En la Figura 5 observamos una representación gráfica acerca del árbol de realidad actual (ARA).

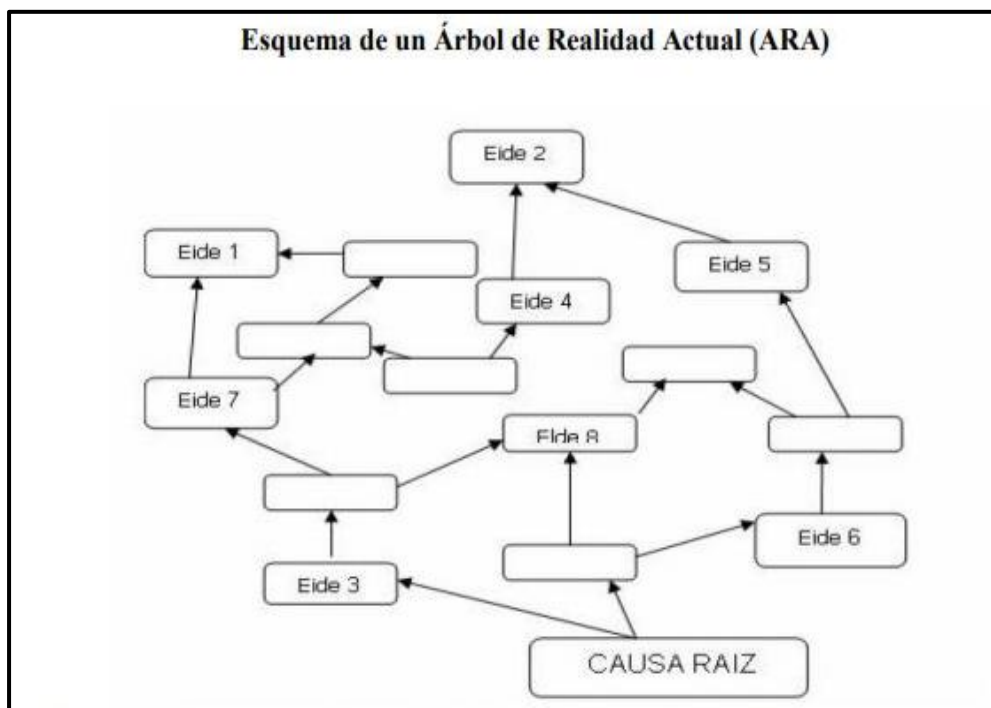


Figura 5: esquema del Árbol de Realidad Actual (ARA)

Fuente: García y Saavedra (2006).

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

De acuerdo con García y Saavedra (2006), “Este instrumento faculta precisar la zona que hay desacuerdo y que dificulta alcanzar la finalidad común. Además, de este instrumento se saca si el resultado es viable o no”.

Una vez que se reconocen los EIDES de la entidad se hace necesario exponer las nubes de conflicto las cuales me facultará saber cuáles son las 98 necesidades que averigua la organización y que se colocan en riegos. Así mismo estas nubes me apoyarán a visualizar cual es el objetivo que busca la organización (Carbajal, 2012).

Observamos en la Figura 6, como surge el esquema de la Nube del Conflicto con el fin poder identificar una relación de Triunfar-Triunfar.



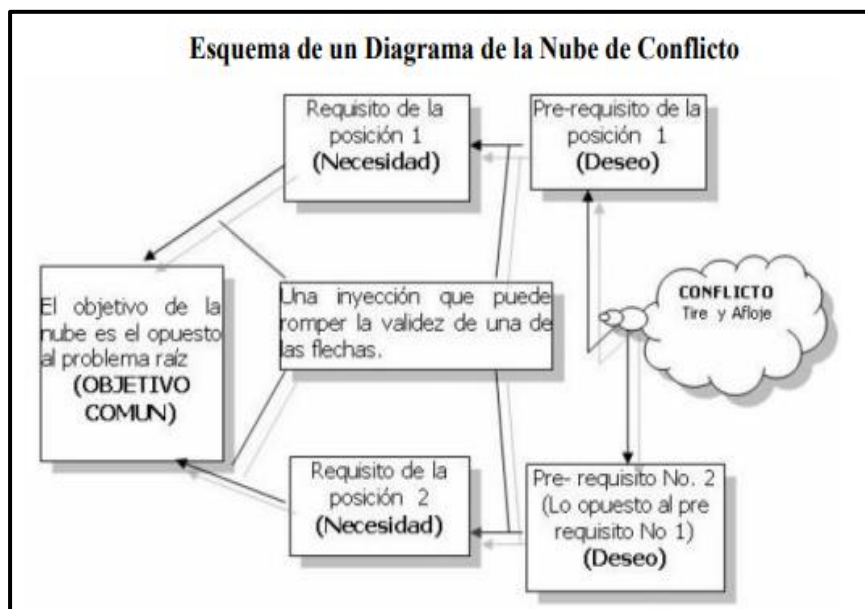


Figura 6: Nube de conflicto - Necesidad

Fuente: García y Saavedra (2006).

Describiremos los componentes de la Nube de Conflicto (NC):

1. Conflicto, indica q los deseos le que desea s y anhelas en cada parte no son simultáneos.
2. La Necesidad, cada quien persiste lo que ANHELA o DESEA (Pre-requisito).
3. El logro común, cumplir con una necesidad (García y Saavedra, 2006).

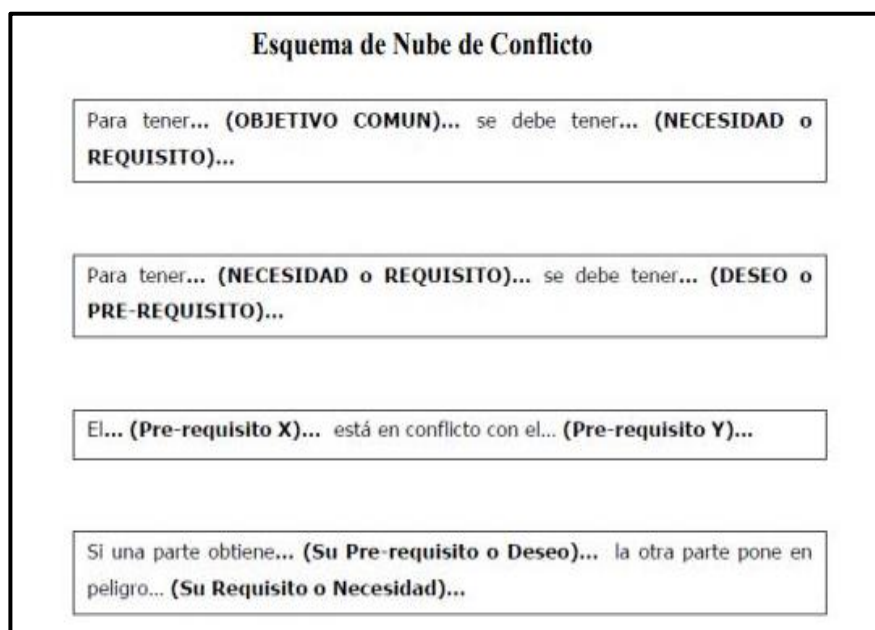


Figura 7: componentes Nube de Conflicto (NC)

Fuente: García y Saavedra (2006).

**c) Árbol de realidad futura (ARF)**

De acuerdo con García y Saavedra (2006), “Este instrumentos se hallan aspectos negativos/positivos, donde se tomara la decisión si la solución es factible o no”.

Logrado la instrucción que define el conflicto, el árbol de realidad futura aprueba, empleando como punto de partida la introducción, llegando a una conclusión que nos guiara a los resultados deseados. Dicha conclusión se analizará, encontrando/sacando las cosas negativas del árbol de realidad futura, y asegurarse que exista nuevos resultados indeseables (León, 2013).

El propósito es reemplazar los resultados indeseables por deseables. Por lo que se debe pronosticar los resultados e inyectando y esto se obtiene edificando el Árbol de la Realidad Futura (ARF) (García y Saavedra, 2006).

Al respecto, muy frecuente resulta insuficiente la introducción original, por lo que el método de armar el Árbol de Realidad Futura lleva a los componentes para alcanzar el objetivo deseado (León, 2013).

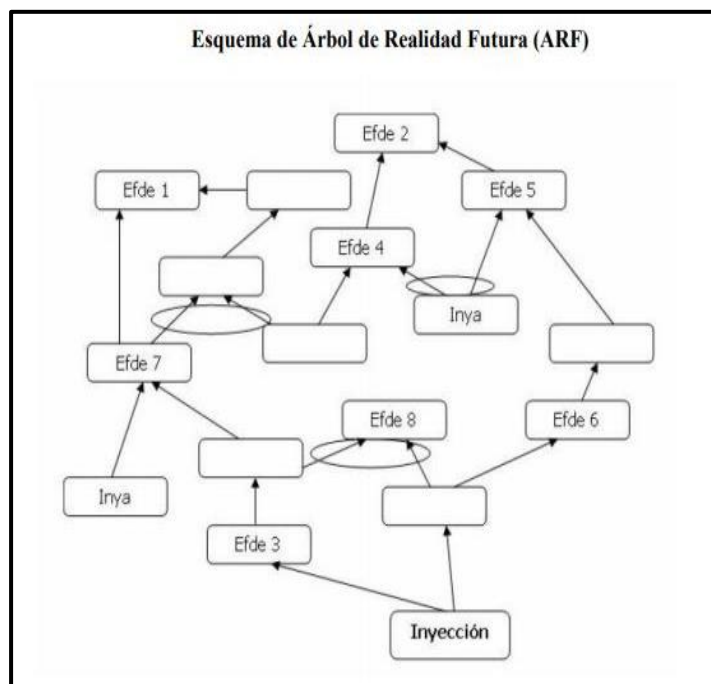


Figura 8: esquema (ARF)

Fuente: García y Saavedra (2006).

#### **d) Árbol de prerrequisitos (AP):**

De acuerdo con García y Saavedra (2006), “Este instrumento señala las dificultades críticas que imposibilitan lograr la meta lanzada en el ARF, entonces los resultados intermedios y las acciones precisas se lograra el objetivo”.

Mediante este proceso lograremos saber a tiempo todo lo analizado luego de haber reconocido las causas. Luego aparecerán situaciones que no se realizaron a tiempo (García y Saavedra, 2006).

A fin de alcanzar la meta o idea central nos preguntaremos ¿en estos momentos que nos impide alcanzar el objetivo? Lograremos el objetivo cuando superemos los obstáculos. Pero ahora la pregunta es por cada desafío ¿es difícil alcanzar el objetivo principal? Es de suma importancia en este intervalo por así evitamos los obstáculos (García y Saavedra, 2006).

Se muestra en el árbol algunas características, son:

- a) Ayuda a sostener la elaboración de un proyecto táctico para lograr los objetivos.
- b) Interpreta el diseño en habilidades.
- c) Fortalece el convenio de lograr lo deseado (García y Saavedra, 2006).

Cada desafío crea una meta intermedia, por lo que se tendrá que superar del desafío siguiente. La unión en el árbol es porque unidos vencerán los obstáculos (García y Saavedra, 2006).

Esquema de la Matriz de Obstáculos			
Objetivo principal			
Obstáculos	Objetivo intermedio	Acciones	Persona a cargo
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: objetivos

Fuente: García y Saavedra (2006).

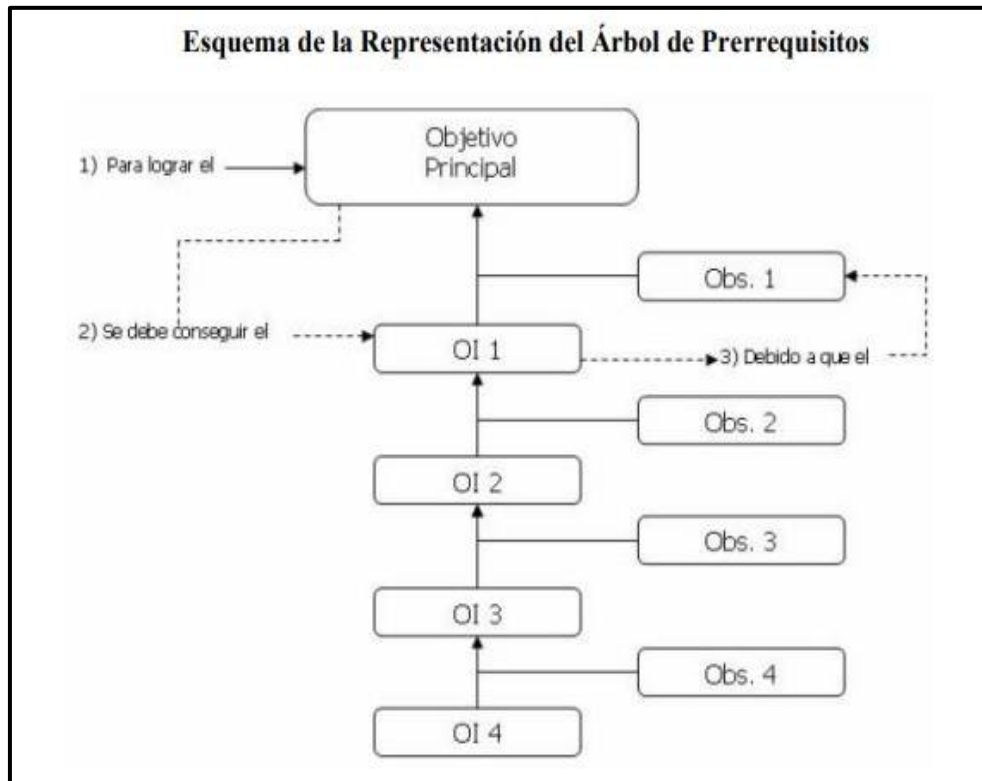


Figura 10: Arbol de Prerrequisitos (AP)

Fuente: García y Saavedra (2006).

### e) **Árbol de transición (AT):**

De acuerdo con García y Saavedra (2006), “Este instrumento panifica los hechos que darán la solución del problema”.

Vemos en la Figura 9:

- a) necesidad, lograr la meta intermedio 1.
- b) posición apropiada, logrando la meta intermedio 2.

El soporte estructural del árbol de transición es la definición minuciosa de la transformación progresiva lo que ha mostrado que acontecería en verdad. Las costillas muestran los hechos requeridos que logra ineludiblemente esa transformación de a poco de

acuerdo como es logrado. (León, 2013).

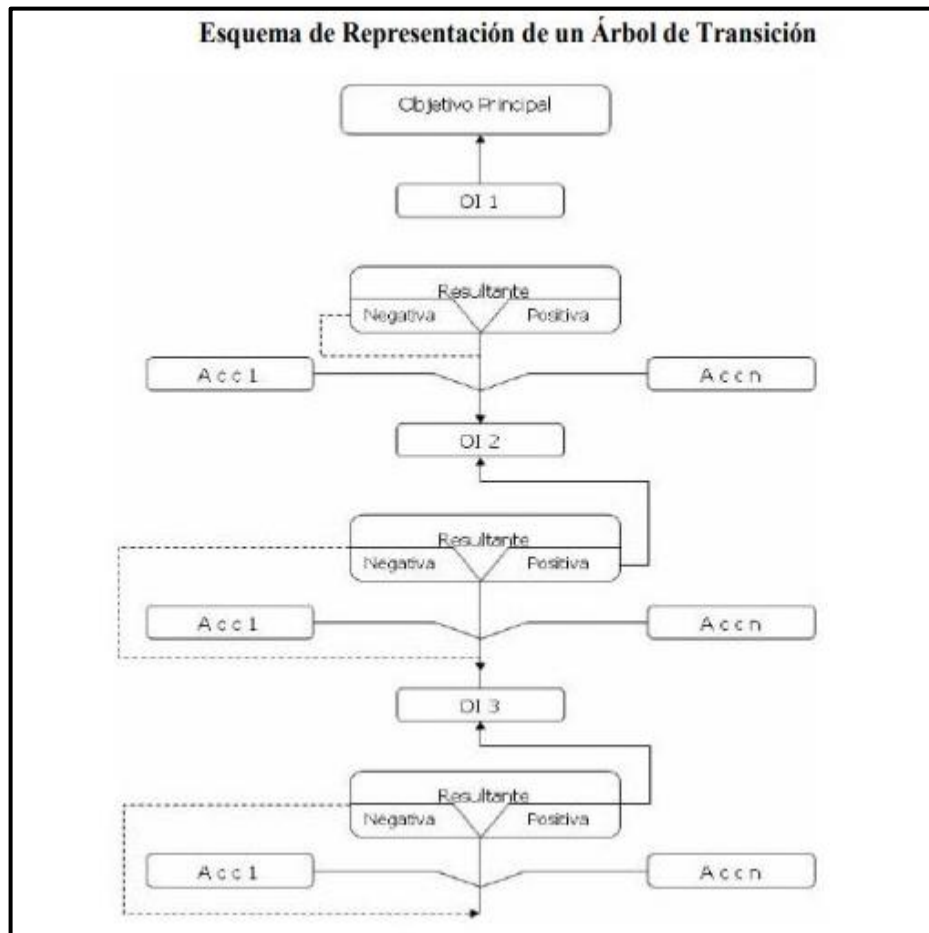


Figura 11: Arbol de Transición (AT)

Fuente: García y Saavedra (2006).

#### **I.4 Formulación del Problema**

¿En qué medida la propuesta de mejora permitió el pago a tiempo a los proveedores del ministerio de transporte y comunicaciones sede Lima?

#### **I.5 Justificación e importancia del estudio**

##### **I.5.1 Justificación Metodológica**

Este estudio generó la aplicación de un cuestionario para poder analizar la perspectiva que tienen los proveedores del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima frente al desempeño laboral del personal que labora en esta entidad, específicamente en conocer si este factor influye en la demora de sus pagos. Además, este estudio puede ser utilizado como referencia para estudios posteriores donde se muestren situaciones similares a las que aquí se presenta.

### **I.5.2 Justificación Teórica**

Este trabajo de investigación abordó como tema de estudio la relación entre el desempeño laboral y la demora en el pago a los proveedores dentro del ámbito de las ciencias administrativas. Asimismo, este trabajo estuvo respaldado en base a las teorías de Eliyahu M. Goldratt y otros autores. El objeto de este estudio fue Diseñar una propuesta para la mejora en los trámites de los procesos de pago a contratistas pertenecientes al Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima.

### **I.5.3 Justificación Social**

Este estudio, posibilitará conocer cómo influye el desempeño laboral del personal del Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima en la demora de la obligación de pago con los proveedores; de esta manera diseñar una propuesta para la mejora en los trámites de los procesos de pago a contratistas pertenecientes a la entidad.

Según la observación del autor quien se encuentra vinculado a esta empresa pública y lo descrito líneas arriba el presente trabajo de investigación busca disminuir el tiempo de pago a los contratistas que ofrecen sus servicios y bienes al Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima.

## **I.6 Hipótesis**

### **I.6.1 Hipótesis**

Por ser de tipo descriptiva no lleva hipótesis.

## **I.7 Objetivos**

### **I.7.1 Objetivo General**

Diseñar una propuesta para la mejora en los trámites de los procesos de pago a contratistas pertenecientes al Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima.

### **I.7.2 Objetivos Específicos**

- Conocer las tareas dentro de los procesos que evidencian los retrasos al momento de realizar los pagos a los proveedores en el MTC Sede Lima.
- Analizar el tiempo de pago que se viene ejecutando a los proveedores del MTC Sede Lima.
- Elaborar la propuesta de mejora en los trámites de los procesos de pago a contratistas pertenecientes al Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima.



## **II. MATERIAL Y MÉTODO**

### **II.1 Tipo y Diseño de la Investigación.**

#### **II.1.1 Tipo de investigación**

La presente investigación posee un tipo de guía cuantitativa, descriptiva, de corte transversal, prospectiva, aplicada.

La investigación que se hace mención tiene una guía cuantitativa, debido que a partir de un concepto van procesados los objetivos e interrogantes de la investigación, por lo que se instituyen hipótesis y establecen variables, se diseña una planificación para demostrarlas, se examinan los cálculos mediante procedimientos estadísticos y elabora conclusiones en relación a las hipótesis (Málaga, 2018).

La investigación es descriptiva porque se basó en facilitar aquella explicación de las cualidades del estudio de la población (Málaga, 2018).

Este proyecto de tesis tiene un corte transversal debido que se compendio datos de una ocasión única (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Este proyecto de tesis es de tipo prospectivo debido a que la información recibida fue posterior a lo planificado para el estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Tiene un tipo aplicada debido que se hizo sobre una objetividad determinada (Málaga, 2018).

#### **II.1.2 Diseño de investigación**

Este proyecto tesis tuvo un diseño de tipo no experimental. Por motivo que hubo un desarrolló sin el tratamiento deliberado de variables. Sin embargo, logramos observar una apariencia parecido al entorno natural, y así posteriormente proceder a su análisis (León, 2013).

## **II.2 Población y Muestra**

### **II.2.1 Población**

Málaga (2018) menciona que la investigación tiene por finalidad la población y mediante el cual se intenta difundir la conclusión.

Población 1: La población estuvo compuesto mediante 4 subprocesos (Conformidad, Control Previo, Devengado y Girado) en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima (MTC).

Población 2: se trabajó con una población de 30 colaboradores (Oficina General de Administración) encargados de realizar los trámites dentro de las actividades de pago a los contratistas de bienes/servicios del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima (MTC).

### **II.2.2 Muestra**

Muestra 1: se realizó a 2 subprocesos: Conformidad (Abastecimiento) y Control previo (Contabilidad), siendo estos los procesos que más problemas presentan en el proceso de pago a los contratistas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima (MTC).

Muestra 2: esta muestra se conformó por 10 colaboradores quienes están dentro de los subproceso de pago y 10 contratistas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima (MTC) para bienes y servicios.

### **II.2.3 Tipo y técnica de muestreo**

no probabilístico y por conveniencia.

### II.3 Variables, Operacionalización

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
<i>Procesos de Pago a Proveedores</i>	Percepción del estado de pago a proveedores de los mismo proveedores	Organización de la Oficina General de Administración	¿Conoce el flujograma del proceso de pago a contratistas en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima? ¿El personal se encuentra totalmente capacitado para poder gestionar de forma eficiente el proceso de pago a contratistas?	análisis documental y la encuesta.
		Comunicación entre áreas	¿Considera Ud. que hay una adecuada comunicación entre las áreas respecto al pago de proveedores?	
		Responsabilidad de actividades	¿Cada departamento o área dispone de los elementos necesarios para poder gestionar el proceso de pago a contratistas?	
	Desempeño de actividades de áreas usuarias	Listado de procesos	¿La institución cuenta con un manual de procedimientos en donde se detalla el proceso de trámites de las facturas de los proveedores?	
		Proceso de Pago	Salida de información entre áreas	
			Registro de datos	

Figura 12: Operacionalización

Fuente: Elaboración propia

### II.4 Técnicas de Recopilación de Datos, Validez y Confiabilidad

#### II.4.1 Técnicas

Los métodos usados en este proyecto para recolección de datos fueron el análisis documental y la encuesta.

El análisis documental, se basó mediante búsqueda de publicaciones especializadas, reportes del SIGA GESTOR, normas legales, manuales de procedimientos, manual de funciones y organizaciones, búsqueda de documentación en internet, Ley de Contrataciones del Estado, base de datos documentales del MTC.

<b>Ficha de Técnica de recolección de datos</b>				
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				
Indicadores				
Registros				
Elaborado por:				

Figura 13: ejemplo de ficha de recolección de datos MTC sede Lima - Control de calidad

Fuente: Málaga (2018)

#### **II.4.2 Herramientas**

Para ejecutar las encuestas a los colaboradores y contratistas se diseñó un temario con 14 preguntas (temario de colaboradores) y 11 preguntas (temario para contratistas). Las interrogantes fueron de tipo abierta y cerrada (respuestas dicotómicas).

#### **II.4.3 Validar y confiabilidad de instrumentos**

Los dos instrumentos se validaron por medio de la validez de contenido, por lo que se expuso a juicio de expertos, quienes evaluaron la relación de los expertos en razón a las preguntas. Sin embargo, con el fin de calcular la confiabilidad de la ficha de recopilación de información, se realizó con la prueba de Kuder Richardson por lo que tuvo una valoración alfa mayor a 0.7 (Ver Anexo 4). Las dos valoraciones corroboraron que el instrumento es confiable y valido para el presente proyecto de investigación.

#### **II.4.4 Métodos**

El método inductivo es el que se empleó en esta investigación, se permitió recolectar conclusiones generales a partir de ideas particulares, en otras palabras se logró llegar a la conclusión que a raíz de un problemas llegamos a una conclusión en este trabajo.

#### **II.5 Procedimiento de Análisis de Datos**

Por mi vínculo con los procesos de pago se pudo realizar el trabajo de campo, y revisión de la documentación de pagos a los contratistas.

Se les comunico a los directores de cada oficina que formar parte del proceso de pagos la participación de una encuesta que se realizara solo por cuestiones académicas.

Para la data de los contratistas, se seleccionaron un grupo por conveniencia, y dar respuesta a la encuesta elaborada, las encuesta se hicieron vía correo electrónico motivo de la cuarentena por le COVID19.

Finalizado la encuesta se recopiló los datos obtenidos, conforme al tiempo establecido, con el propósito de analizar el procedimiento, mediante el cual se pudo hallar los cuellos de botella, para luego emplear el método llamado la Teoría de Restricciones (TOC) y así darle solución a los puntos críticos en los subprocesos de los pagos a contratistas del MTC sede Lima.

Una vez obtenido los datos, fueron analizados, procesados, ordenados y verificados.

##### **II.5.1 Interpretación de los datos y el análisis estadístico**

La estadística descriptiva se realizó para este análisis, por lo que, se usaran frecuencias absolutas y frecuencias relativas (porcentajes), para dicho cálculo se usó como herramienta el software Microsoft Excel 2010 y exhibidas en tablas; asimismo, con este software se diseñó instrumentos gráficos de forma de barras y círculos.

Asimismo como adicional, para la realizar la estructura de las actividades de pago a contratistas utilice el Microsoft software Visio 2013, cuyo propósito fue de manifestar los subprocesos en una forma precisa, así como también ordenada. Sin embargo, se identificó cual son los subprocesos donde la documentación del pago permanecen demasiado tiempo, para lo cual se realizó:

**La Aplicación de la Teoría de Restricciones:** Este residió en emplear los instrumentos que plantea la Teoría de Restricciones (TOC) de manera que permitió disminuir los indicios y eliminar de raíz os problemas.

Mediante este cumplimiento de pasos se podrá dar respuesta a las siguientes interrogantes ¿Qué debo cambiar? ¿Hacia qué debo cambiar? y ¿Cómo causar el cambio? Es de importancia señalar tener paciencia y visión para terminar cada uno de los pasos.

Cabe mencionar que, las causas negativas encontradas en la verificación del procedimiento y la encuesta interna serán las actividades indeseables (Eides), los cuales serán el inicio para que se aplique los instrumentos de la Teoría de Restricciones.

A continuación se mencionan el orden como fueron realizados los instrumentos del TOC:

- a) Árbol de la Realidad Actual (ARA)
- b) Nube de Conflictos (NC)
- c) Árbol de la Realidad Futura (ARF)
- d) Árbol de Pre-Requisitos (APR)
- e) Árbol de la Transición (AT)

## **II.6 Aspectos Éticos**

De acuerdo con el modelo realizado en la indagación amparamos la confidencialidad de la identidad de aquellos implicados mediante el análisis, también acatamos la legalidad de la independencia de la elección de colaborar en el análisis sin imposición. Por otro lado, se informó que aun cuando haya aceptado su inclusión, puede desistir del estudio cuando lo desee sin desquite hacia su ser posteriormente. Se empleó una licencia notificada (anexo 2) para permitir la autonomía de juicio del citado, el mismo mecanismo ayudó para anunciar sobre la utilidad y peligro de la averiguación obtenida.

## **II.7 Criterios de Rigor Científico**

A dichas herramientas de la presente a investigación se les determino la autenticidad externa e interna, fiabilidad y objetividad externa e interna, debido a que este trabajo se

ejecutó con aquellos cuatro criterios de rigor científico en las investigaciones cuantitativas. La autenticidad interna menciona a la categoría de veracidad del origen planteado en el trabajo realizado, por decir la relación de causalidad. Por otra parte, la autenticidad exterior hace mención de que la probabilidad sea generalizada a toda la investigación. Es por ello, en concordancia con la validez de las herramientas/instrumentos, se empleó la opinión de expertos. Sin embargo, en relación a la fiabilidad interna elabore la demostración estadística de Kuder Richardson. Y finalmente, la opinión de objetividad se explica que no está dominada por el quien la investiga en este caso el investigador.

### III. RESULTADOS

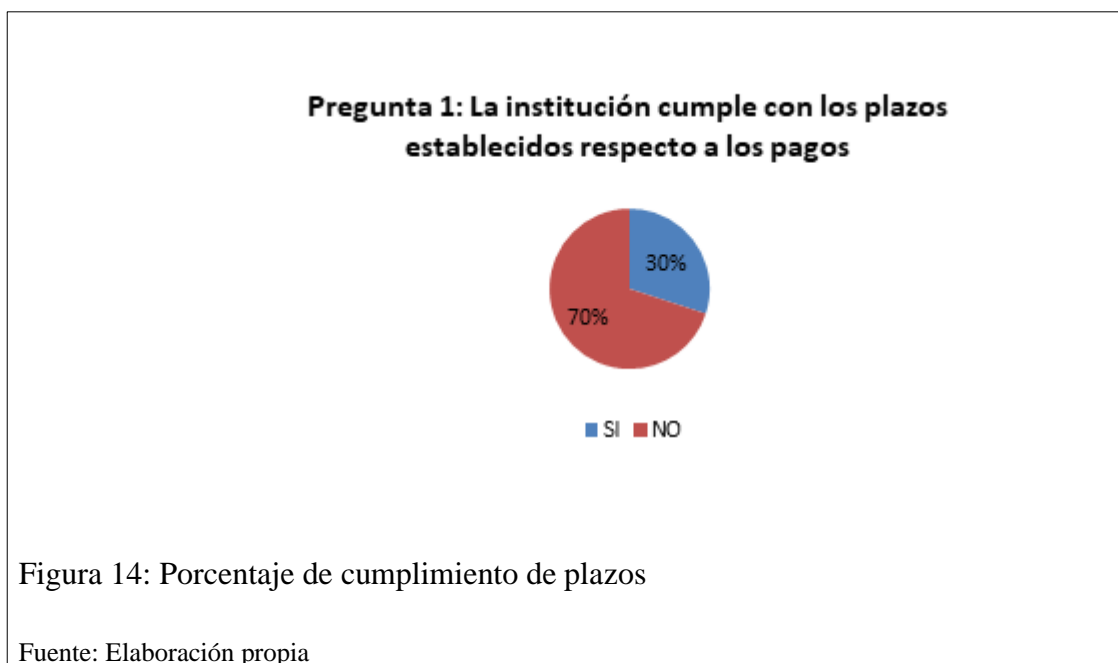
#### III.1 Tablas y Figuras

##### III.1.1 Resultados Encuestas a Colaboradores

Tabla 1. ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pago?

Respuesta	N	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia



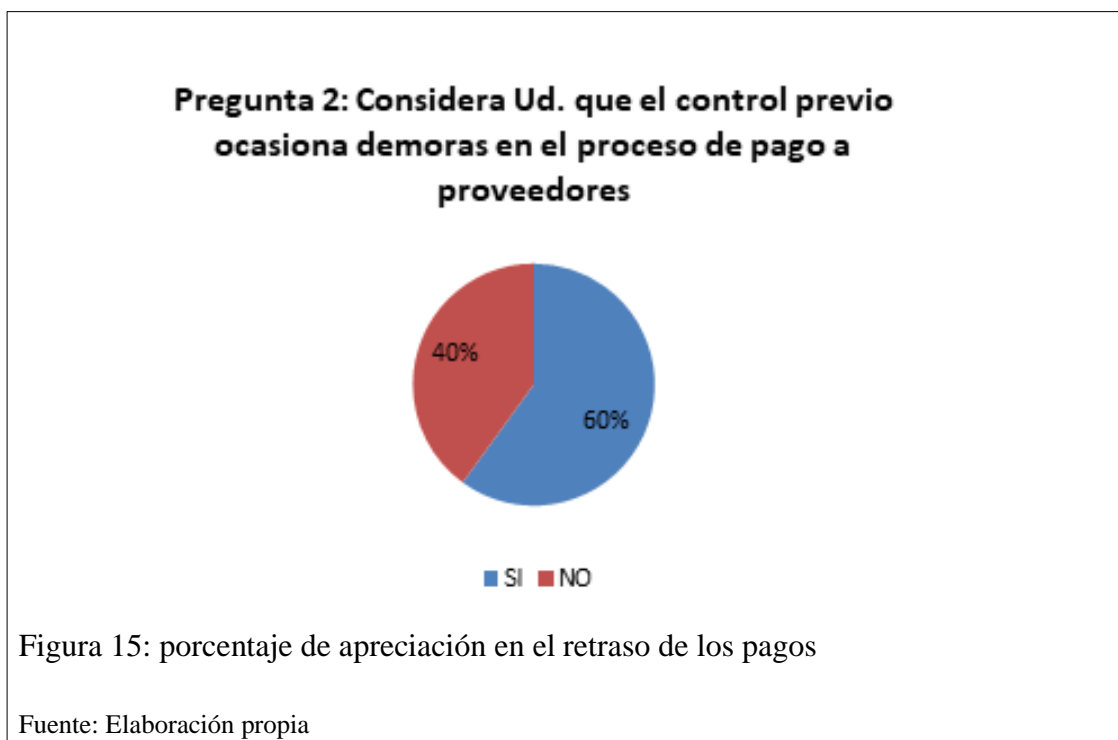
**Interpretación.** El 70% indica que la institución no cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos y el 30% menciona que si cumple.



**Tabla 2. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en los procesos de pago a contratistas?**

Respuesta	N	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

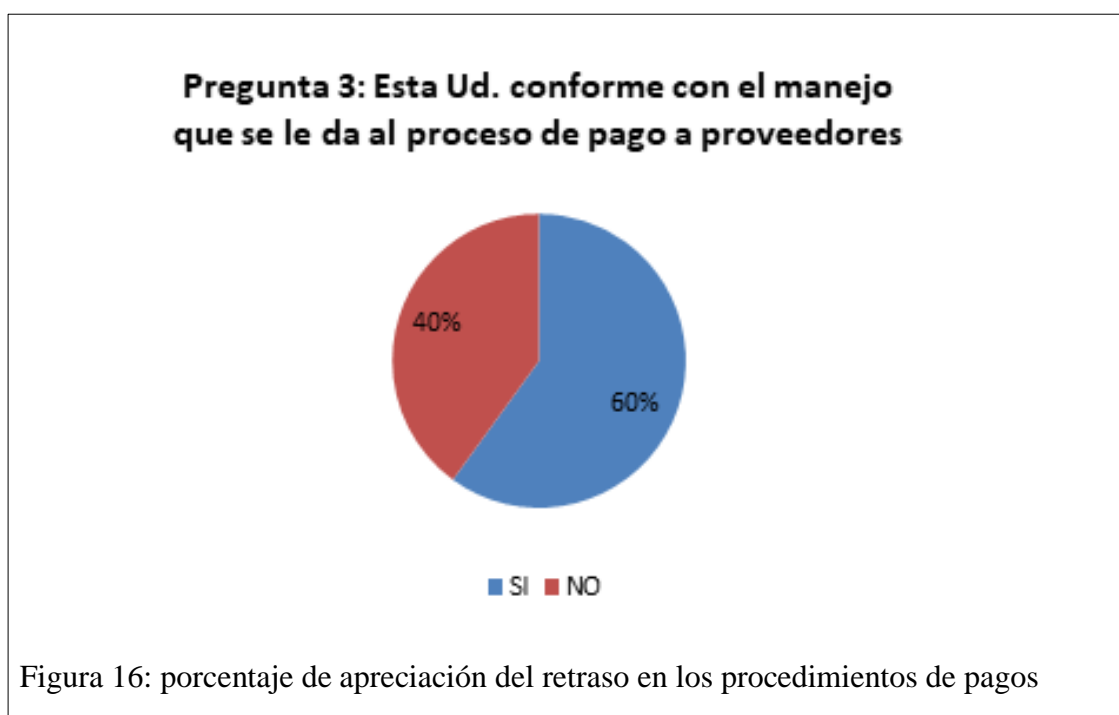


**Interpretación.** El 70% indica que la institución no cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos y el 30% menciona que si cumple.

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

<b>Respuesta</b>	<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	6	60%
NO	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*



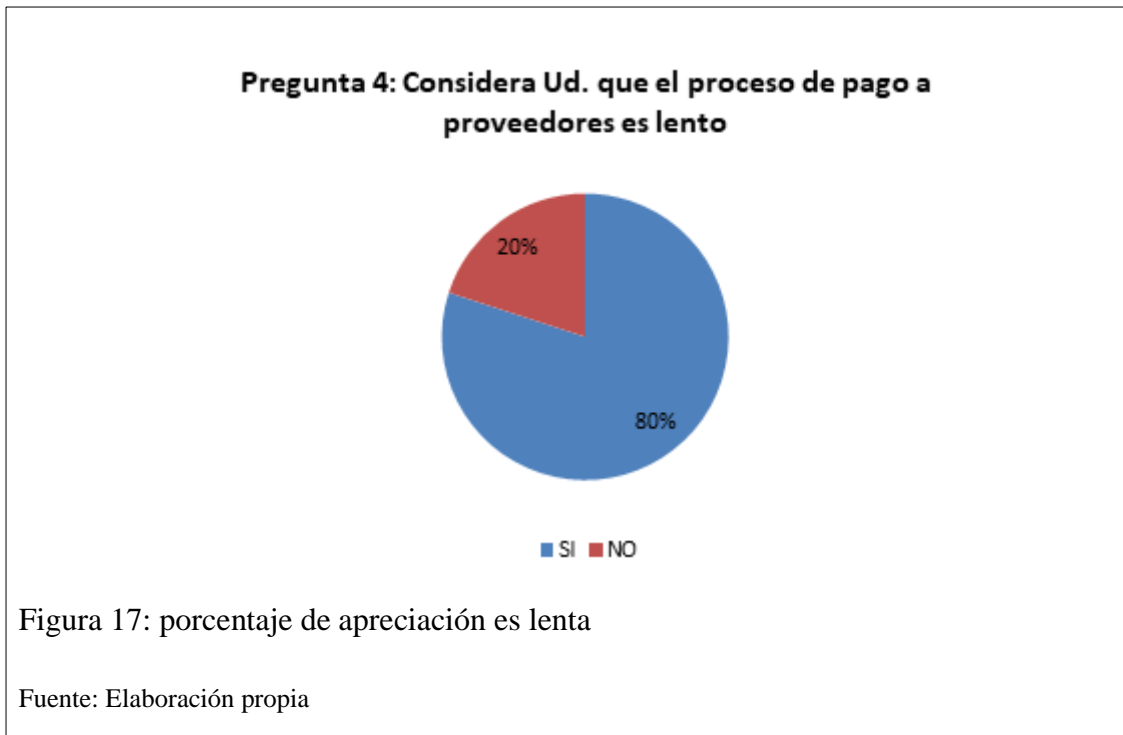
Fuente: Elaboración propia

**Interpretación.** El 60% indica que está conforme con el manejo que se les da al proceso de pago a proveedores, mientras que el otro 40% indica que no está conforme.

**Tabla 4. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a los contratistas es lento?**

<b>Respuesta</b>	<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

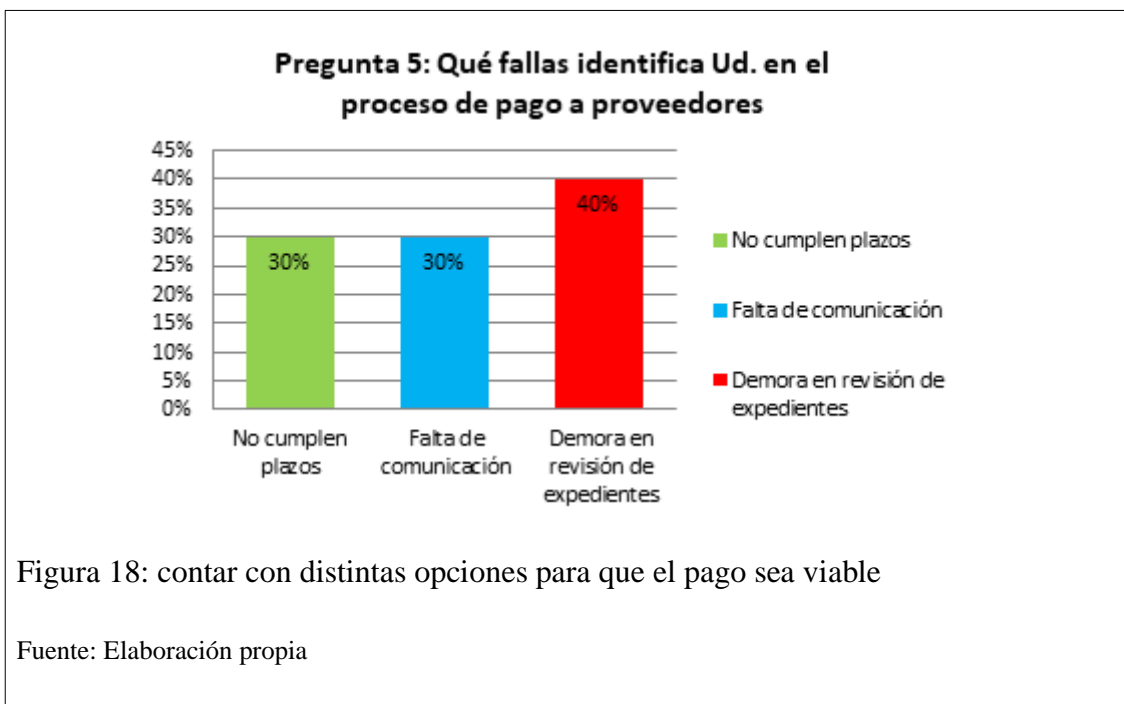


**Interpretación.** El 80% tiene la apreciación del que el proceso de pago es lento, mientras que el 20% indica que no.

**Tabla 5. ¿Qué fallas identifica Ud. en el proceso de pago a los contratistas?**

Respuesta	N	Porcentaje
No se cumple con los plazos	3	30%
Falta de comunicación	3	30%
Demora en revisión de expedientes	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

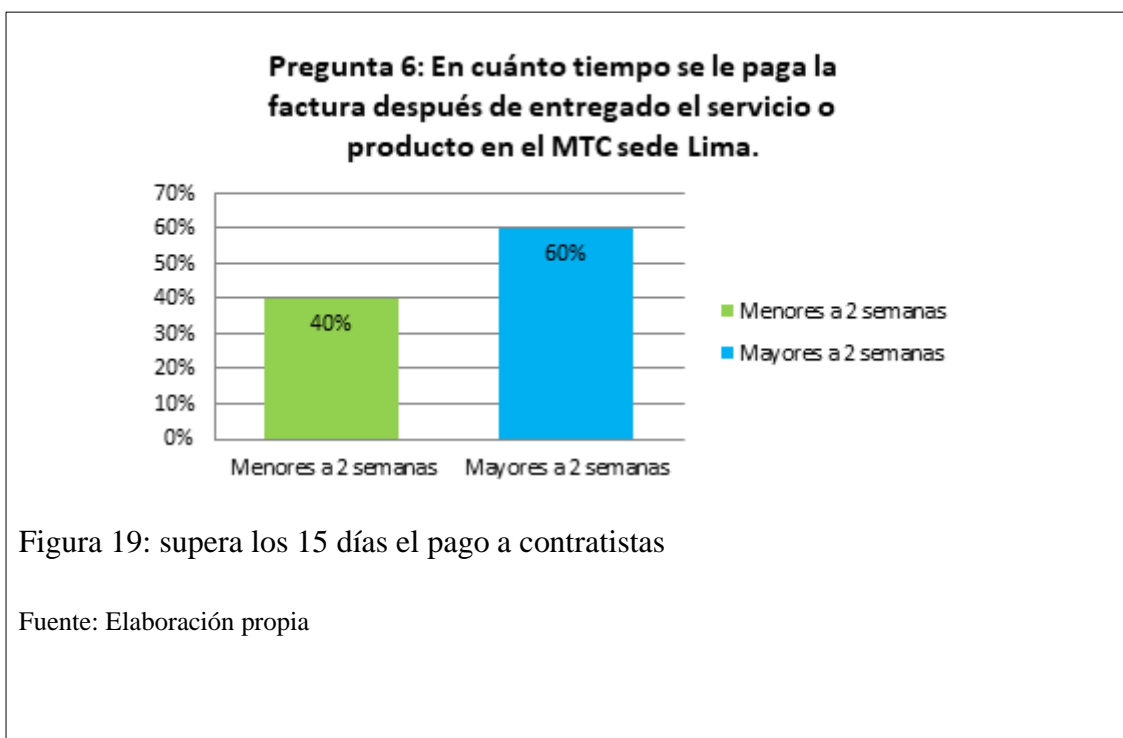


**Interpretación.** El 40% indica que hay demora en la revisión de documentos, el 30% falta de comunicación y el otro 30% no cumple plazos.

**Tabla 6. ¿En cuánto tiempo se le paga la factura después de entregado el servicio o producto en el MTC sede Lima?**

Respuesta	N	Porcentaje
Menores a 4 semanas	4	40%
Mayores a 4 semanas	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

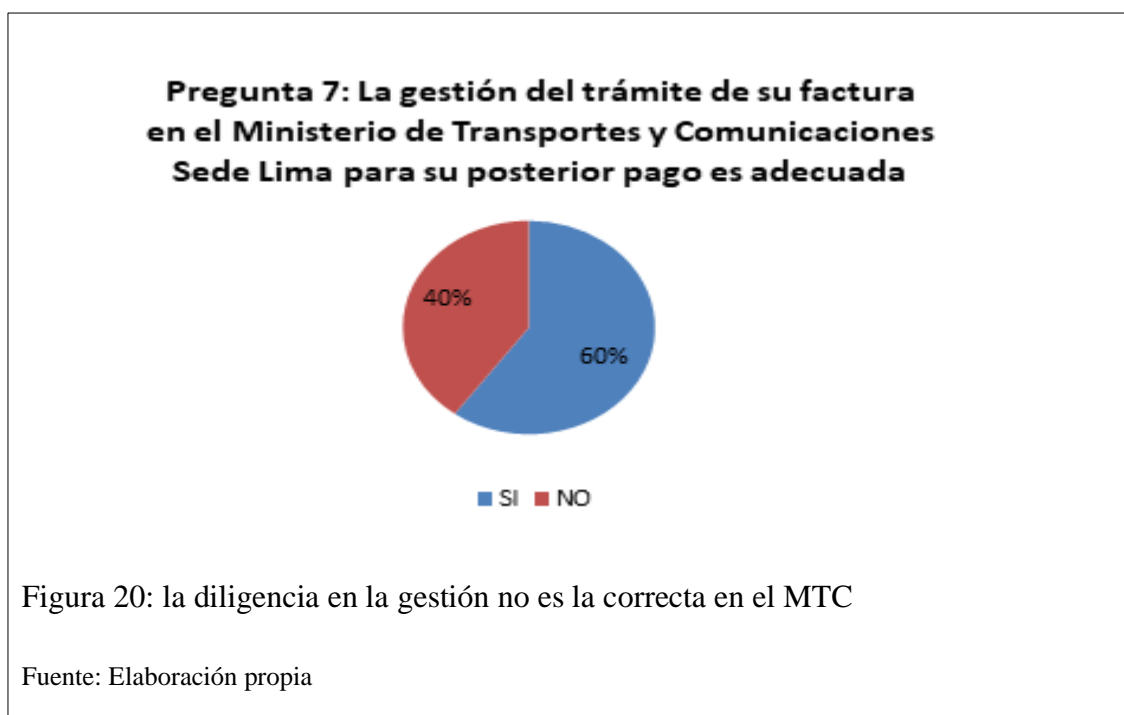


**Interpretación.** El 60% indica que el pago demora menos de 2 semanas, mientras que el 40% indica que supera las dos semanas el pago de sus facturas.

**Tabla 7. ¿La gestión del trámite de su factura en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima para su posterior pago es adecuada?**

Respuesta	N	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

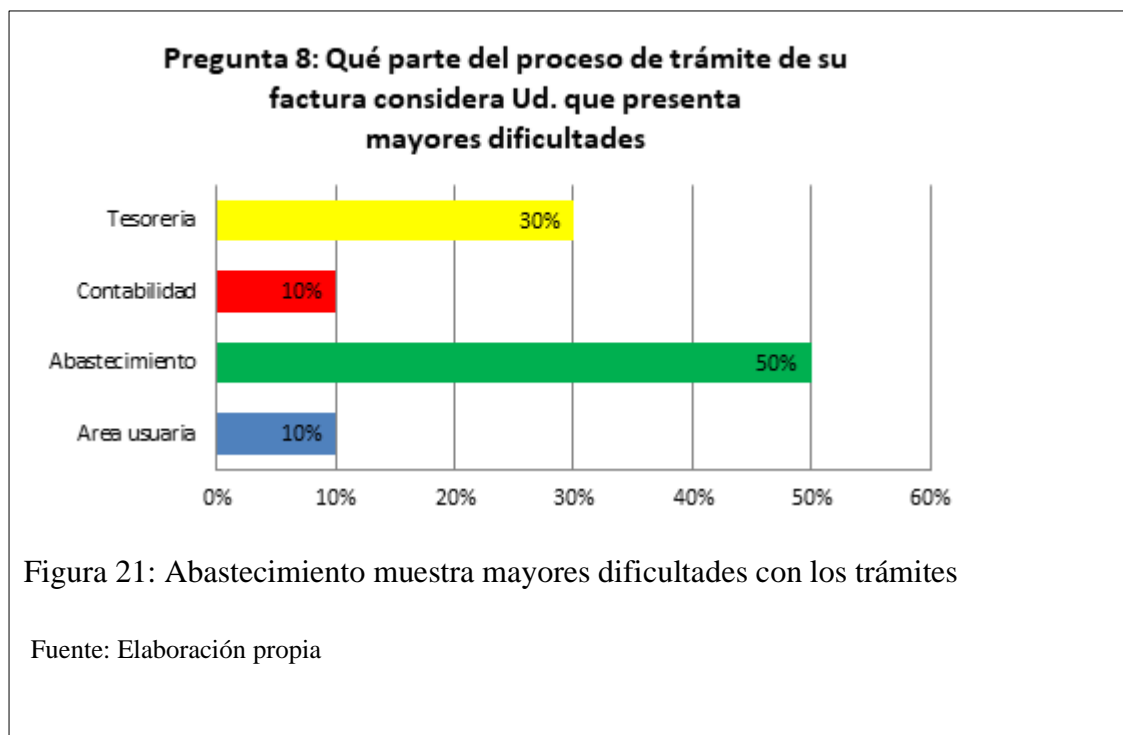


**Interpretación.** El 60% indica que la diligencia en la gestión no es la correcta en el MTC, y el 40% indica que no.

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

Respuesta	N	Porcentaje
Área Usuaría	1	10%
Abastecimiento	5	50%
Contabilidad	1	10%
Tesorería	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*



**Figura 21: Abastecimiento muestra mayores dificultades con los trámites**

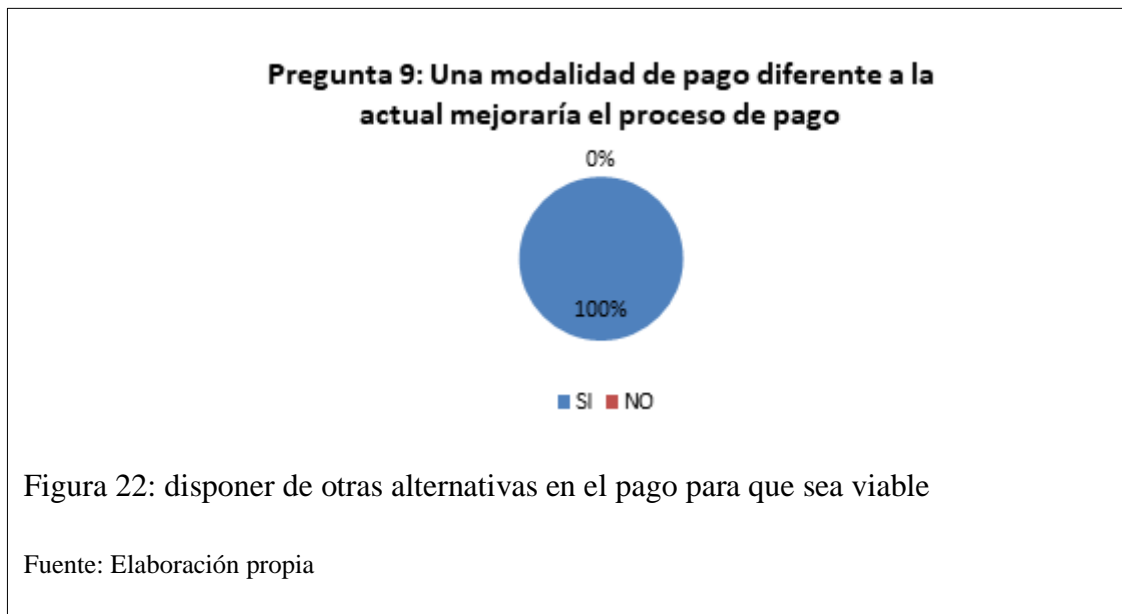
*Fuente: Elaboración propia*

**Interpretación.** El 50% indica que abastecimiento es donde se presenta mayores dificultades para los tramites de pago, el 30% tesorería, el 10% contabilidad y área usuaria.

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

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*



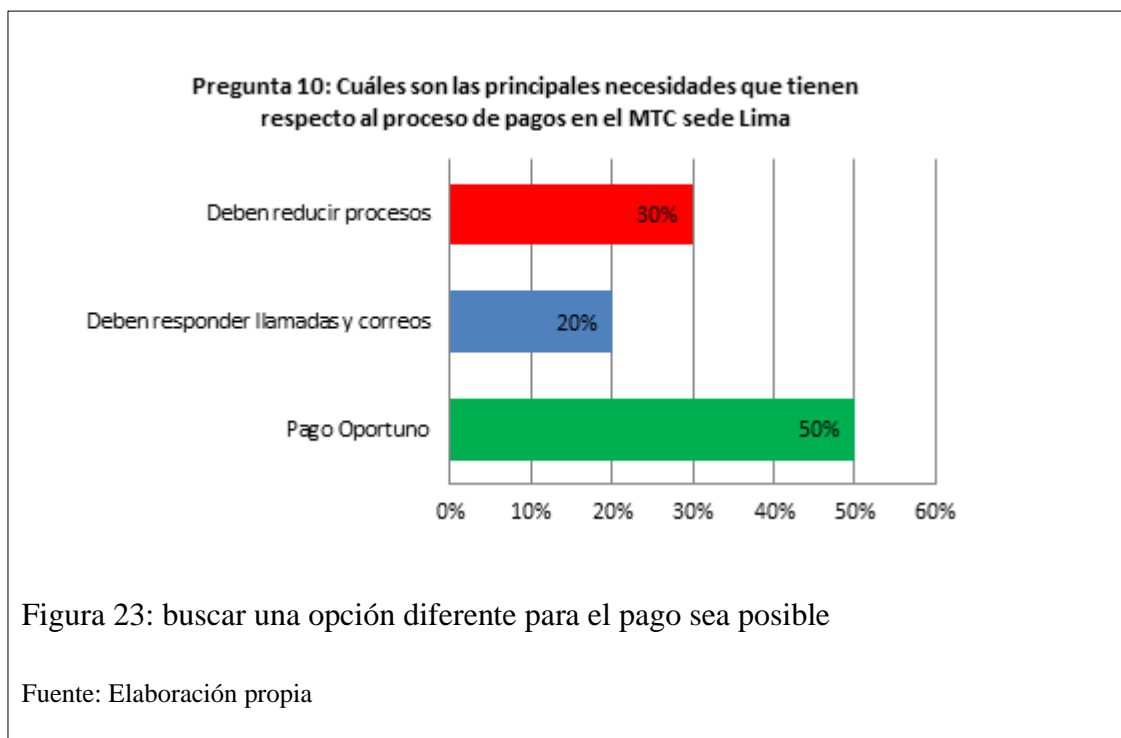
**Interpretación.** El 100% indica disponer de otras alternativas en el pago para que sea viable.



**Tabla 10. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pagos en el MTC sede Lima?**

<b>Respuesta</b>	<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
Pago Oportuno	5	50%
Deben responder llamadas y correos	2	20%
Deben reducir procesos	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

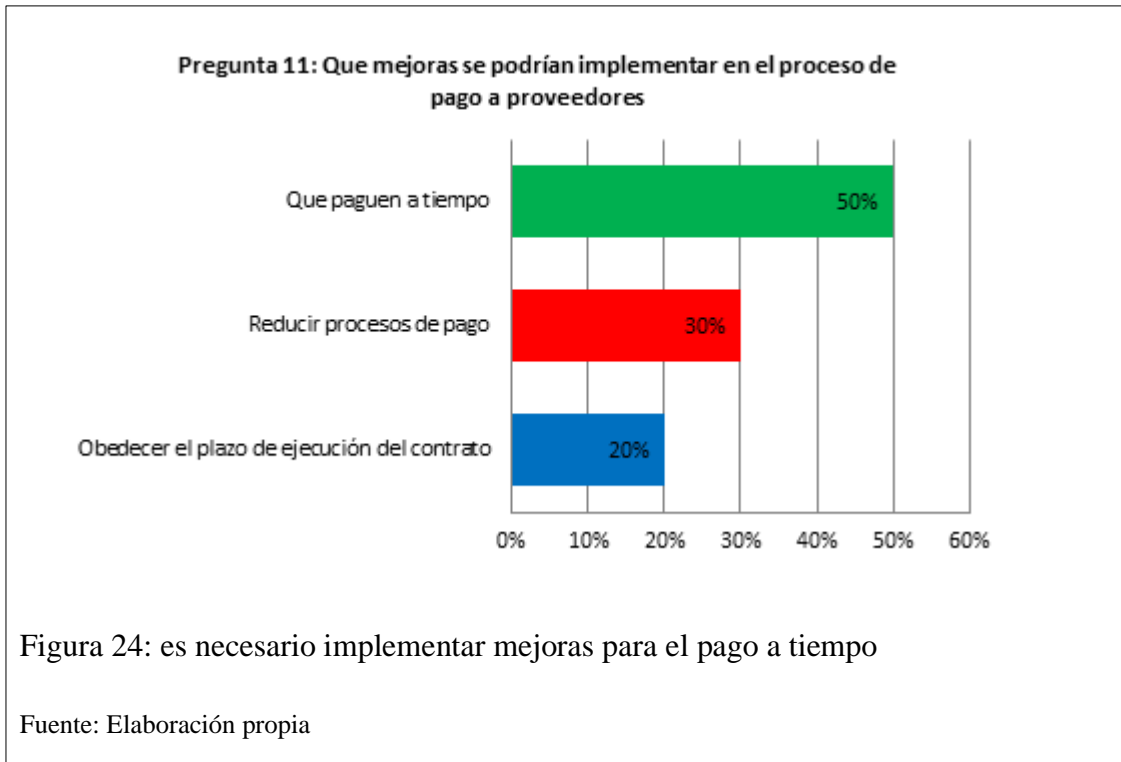


**Interpretación.** El 50% indica que se le pague oportunamente, el 30% que deben reducir procesos, el 20% indican que deben responder la llamadas telefónicas o correos electrónicos.

**Tabla 11. ¿Qué mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a los contratistas?**

Respuestas	N	Porcentaje
Obediencia al plazo de ejecución del contrato	2	20%
Reducir procesos de pago	3	30%
Que paguen a tiempo	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*



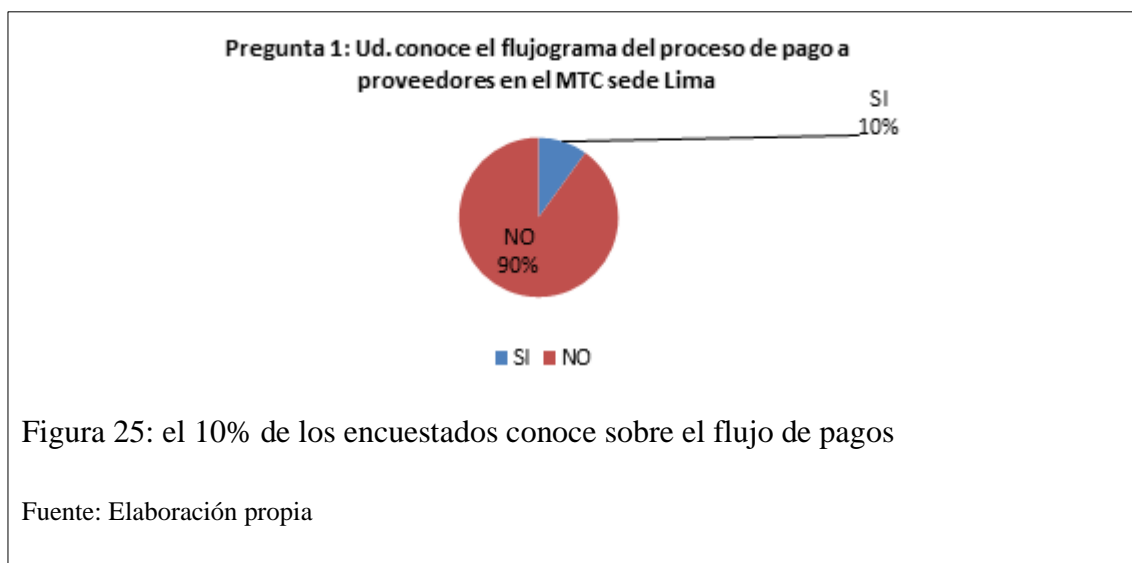
**Interpretación.** El 50% indica que le paguen a tiempo, el 30% reducir tramites de pago, y el 20% que obedezcan el plazo en los contratos.

### III.1.2 Resultados Encuestas a los Contratistas

**Tabla 12. ¿Ud. conoce el flujograma del proceso de pago a los contratistas en el MTC sede Lima?**

Respuestas	N	Porcentaje
SI	1	10%
NO	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

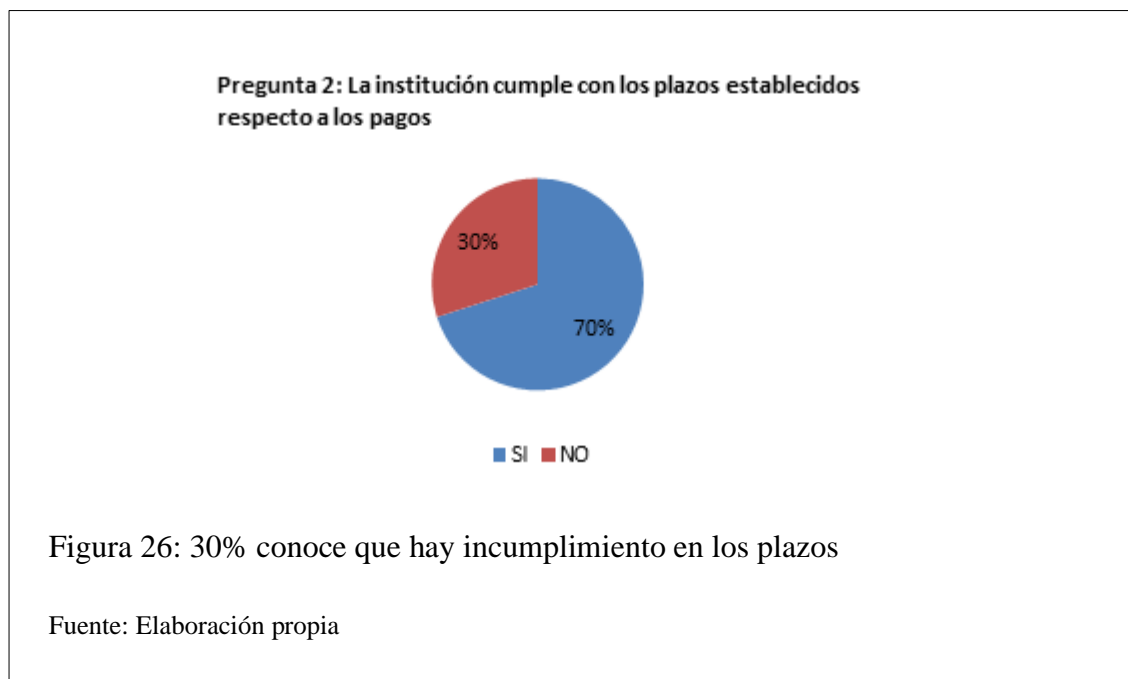


**Interpretación.** El 10% de los encuestados conoce sobre el flujo de pagos, el 90 % indica no conocerlo.

**Tabla 13. ¿La institución cumple con los plazos?**

<b>Respuesta</b>	<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	7	70%
NO	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

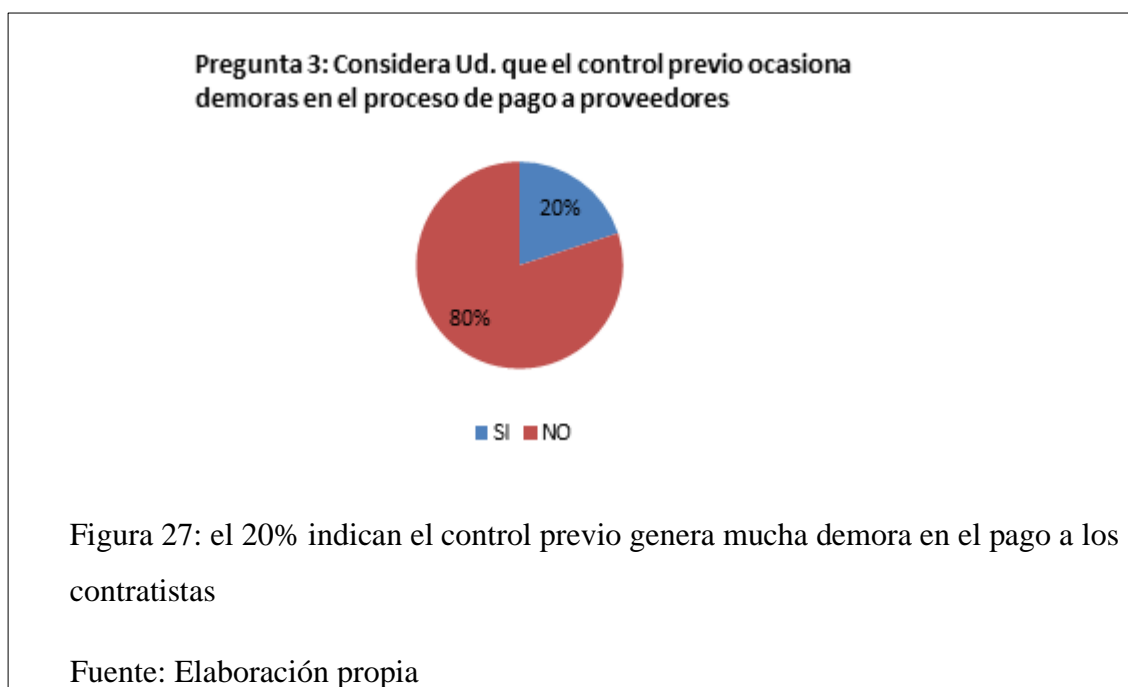


**Interpretación.** El 70% de los encuestados indica que la entidad no cumple con los plazos respecto al pago, el 30 % indica que si cumple.

**Tabla 14. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a los contratistas?**

<b>Respuesta</b>	<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	2	20%
NO	8	80%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

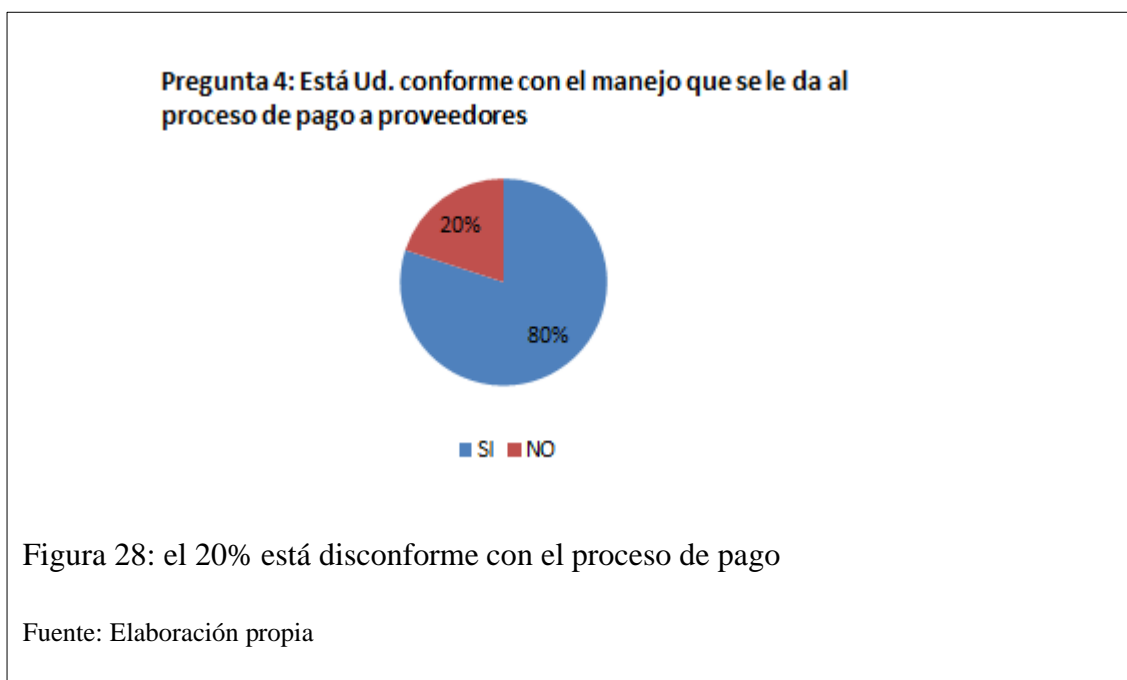


**Interpretación.** El 20% indica que el control previo ocasiona demoras en los pagos, mientras que el 80% indica que no.

**Tabla 15. ¿Está Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a los contratistas?**

<b>Respuesta</b>	<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	8	80%
NO	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

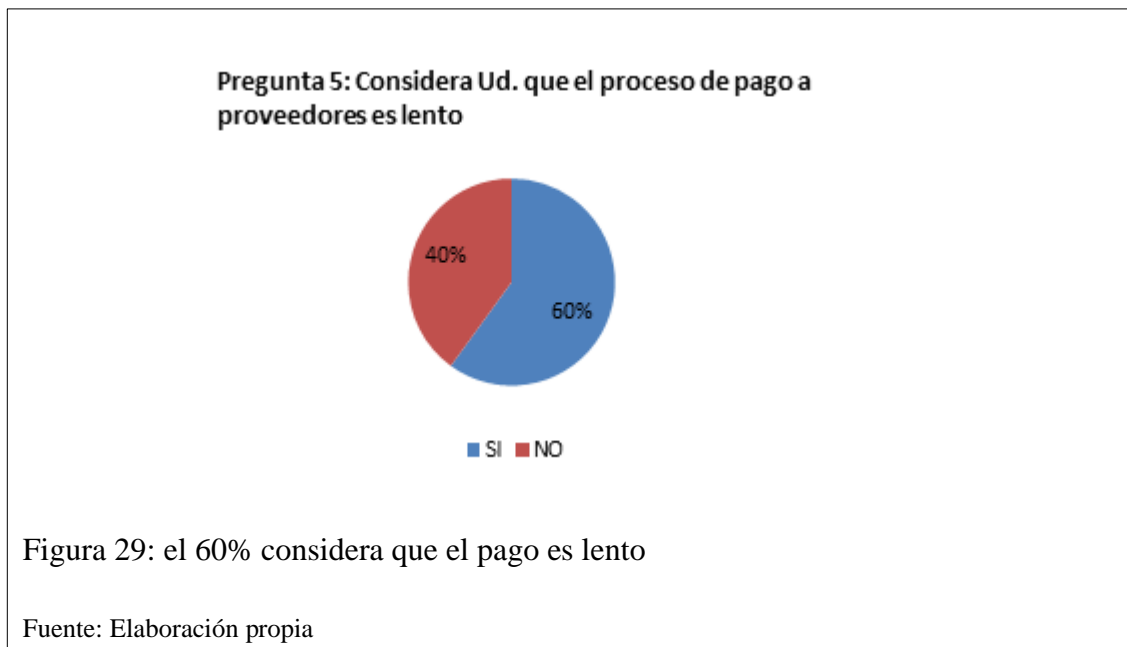


**Interpretación.** El 80% de los encuestados indica que está conforme con el proceso, el 20% está disconforme con el proceso de pago.

**Tabla 16. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a los contratistas es lento?**

<b>Respuesta</b>	<b>N</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	6	60%
NO	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

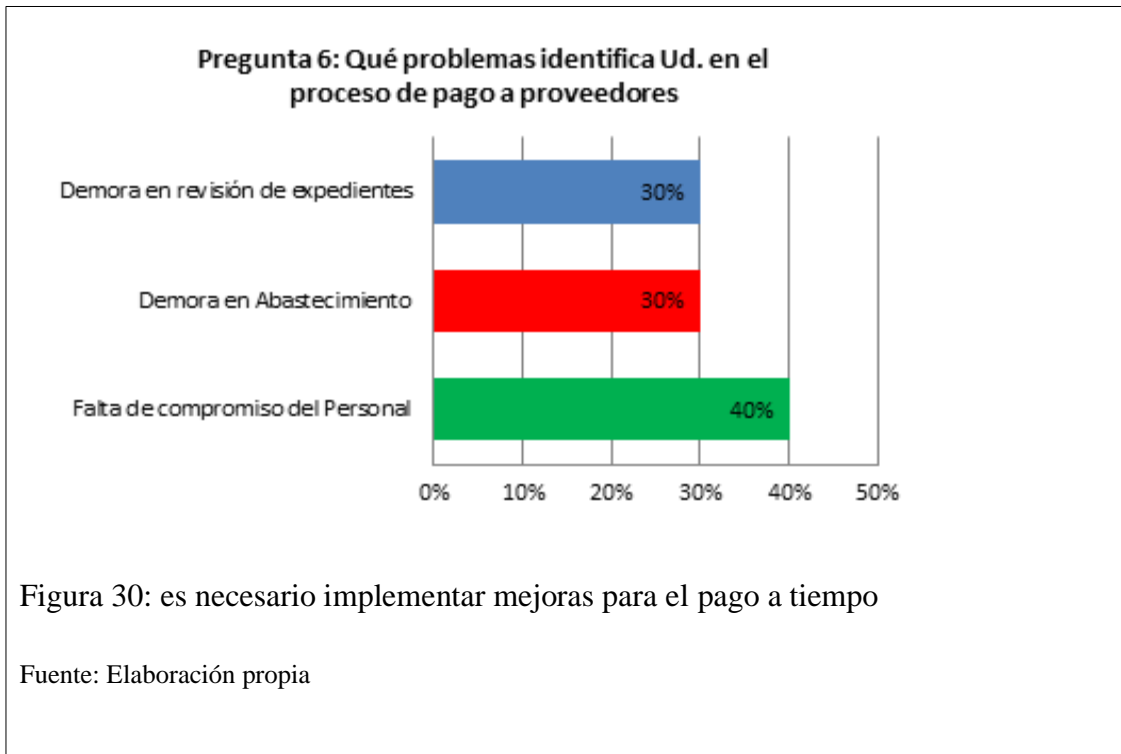


**Interpretación.** El 60% de los encuestados considera que el pago es lento y el 40% indica que no es lento.

**Tabla 17. ¿Qué problemas identifica Ud. en el proceso de pago a los contratistas?**

Respuesta	N	Porcentaje
Falta de compromiso del Personal	4	40%
Demora en Abastecimiento	3	30%
Demora en revisión de expedientes	3	30%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*



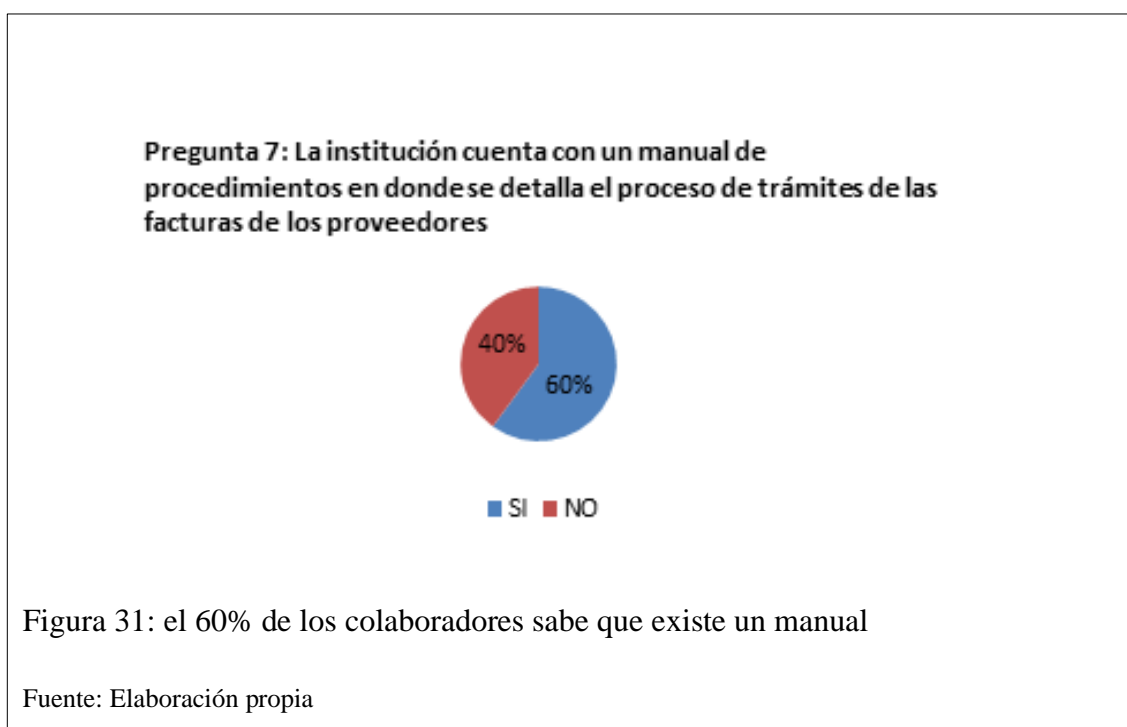
**Interpretación.** El 10% de los encuestados conoce sobre el flujo de pagos, el 90 % indica no conocerlo.



**Tabla 18. ¿La institución cuenta con un manual de procedimientos en donde se detalla el proceso de trámites de las facturas de los contratistas?**

Respuesta	N	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

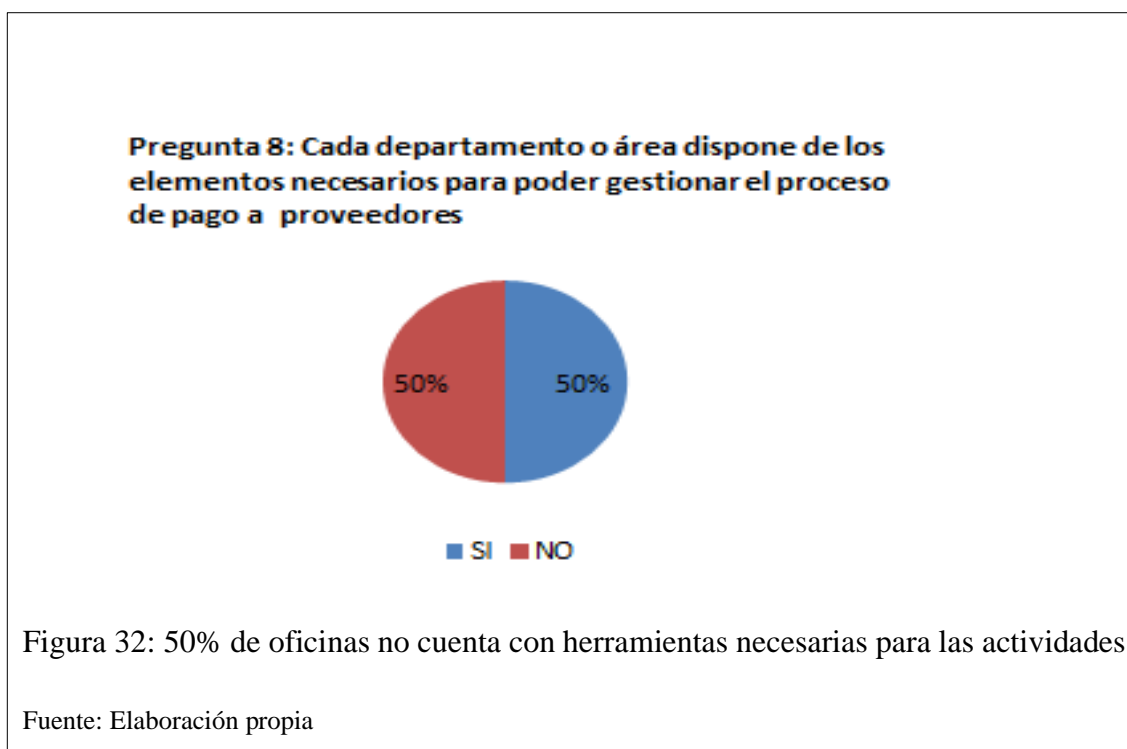


**Interpretación.** El 60% de los colaboradores sabe que existe un manual, mientras que el otro 40% indica no cuenta con manual.

**Tabla 19. ¿Cada departamento o área dispone de los elementos necesarios para poder gestionar el proceso de pago a los contratistas?**

Respuesta	N	Porcentaje
SI	5	50%
NO	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

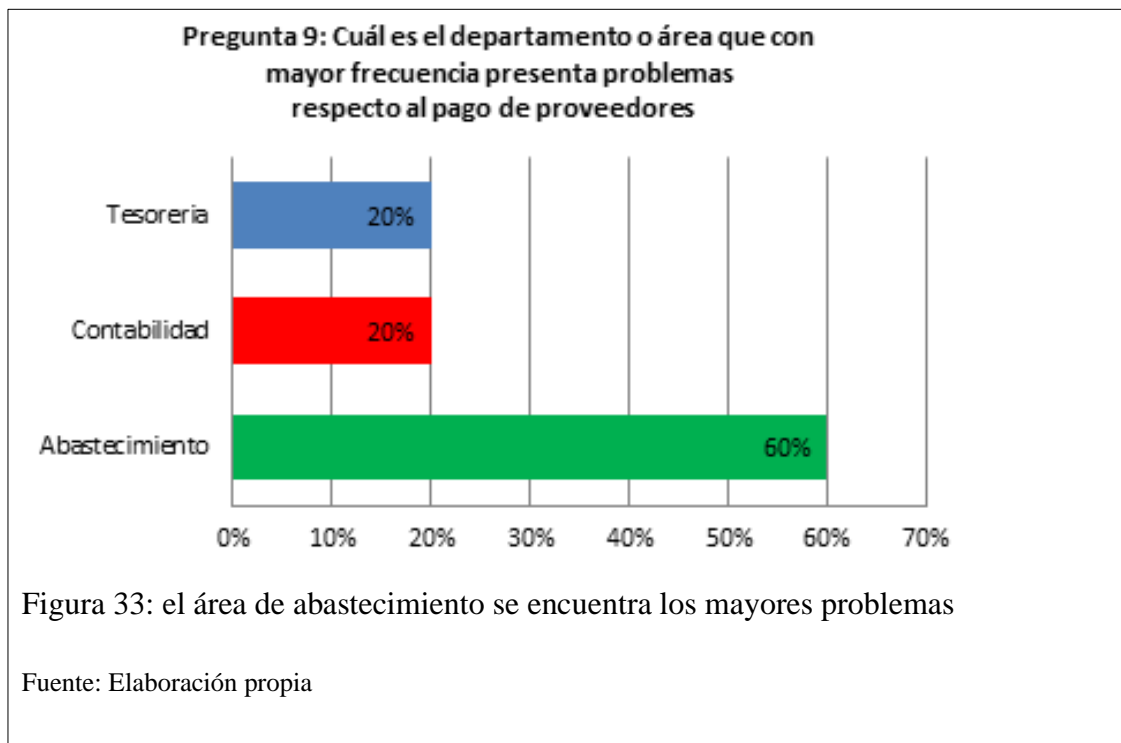


**Interpretación.** El 50% de oficinas no cuenta con herramientas necesarias para las actividades, el otro 50% indica que si cuentan.

**Tabla 20. ¿Cuál es el departamento o área que con mayor frecuencia presenta problemas respecto al pago de los contratistas?**

Respuesta	N	Porcentaje
Abastecimiento	6	60%
Contabilidad	2	20%
Tesorería	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

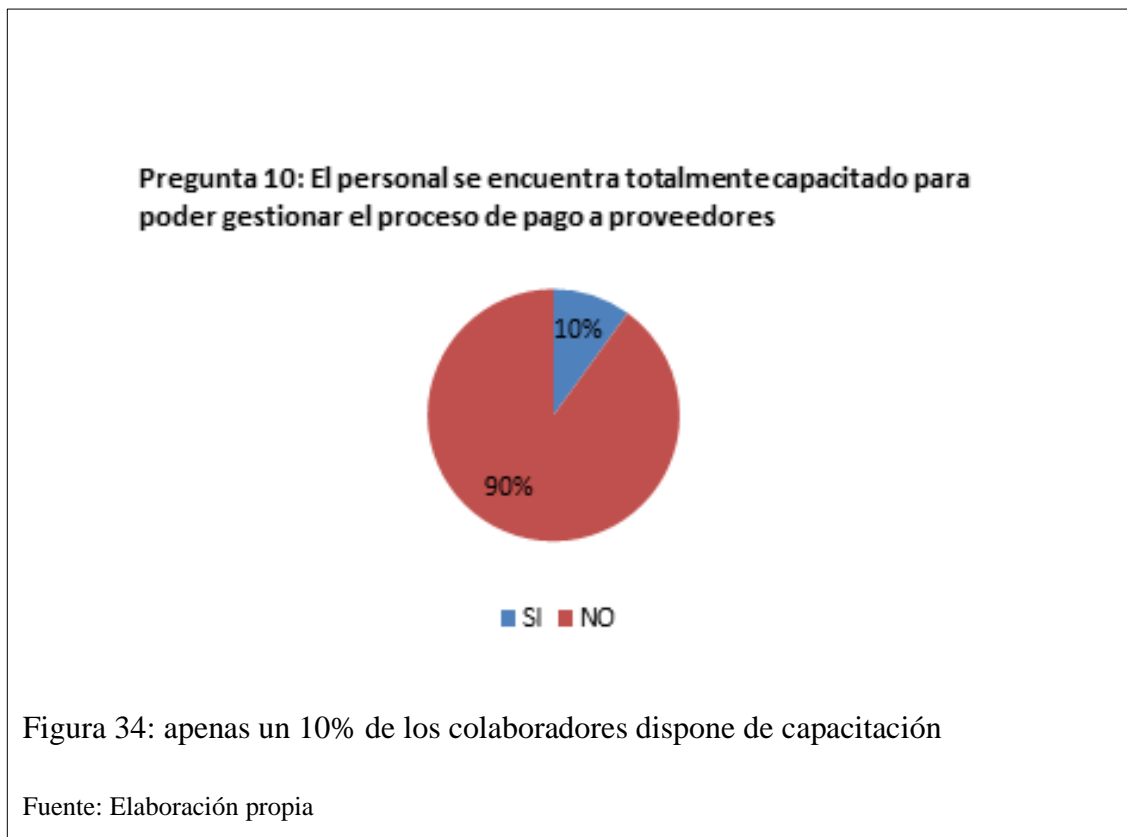


**Interpretación.** El 60% indica que abastecimiento es el área que presenta mayores problemas respecto al pago, el 20% contabilidad y 20% tesorería.

**Tabla 21. ¿El personal se encuentra totalmente capacitado para poder gestionar el proceso de pago a los contratistas?**

Respuesta	N	Porcentaje
SI	1	10%
NO	9	90%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

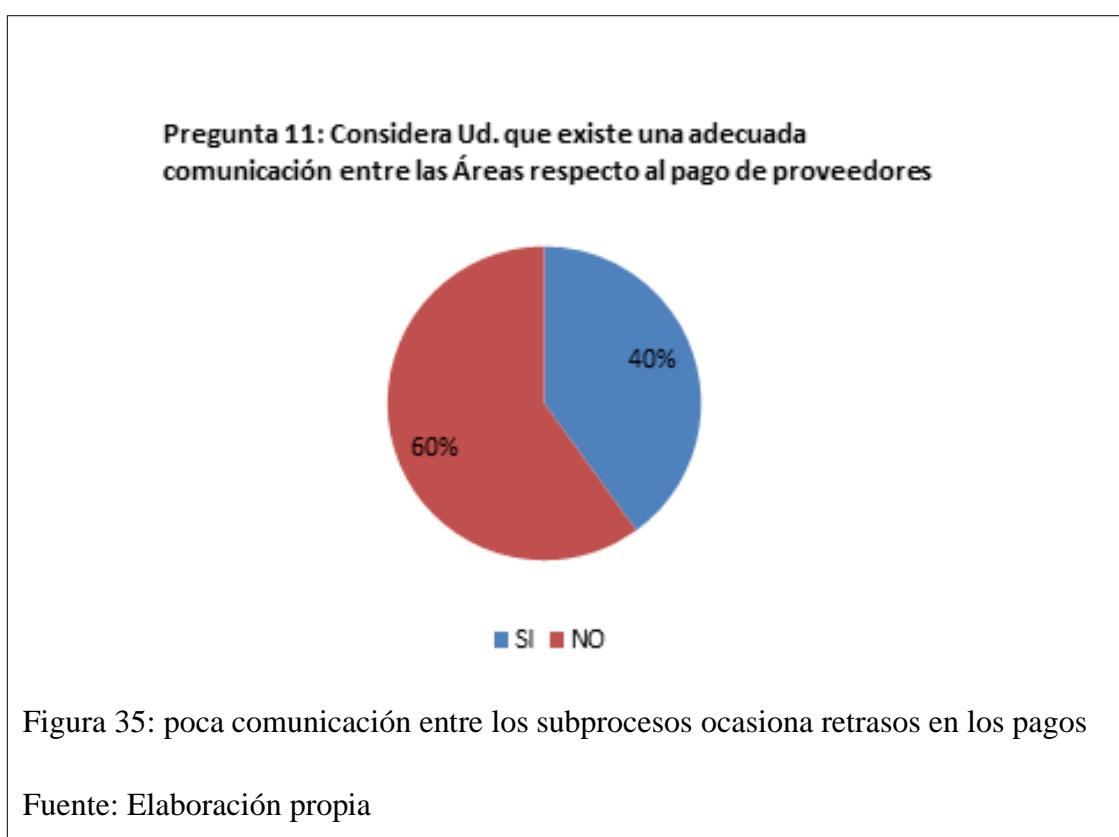


**Interpretación.** El 90% indica que el personal no está capacitado para realizar las gestiones de los pagos, el 10% indica que sí.

**Tabla 22. ¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre las Áreas respecto al pago de los contratistas?**

Respuesta	N	Porcentaje
SI	4	40%
NO	6	60%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

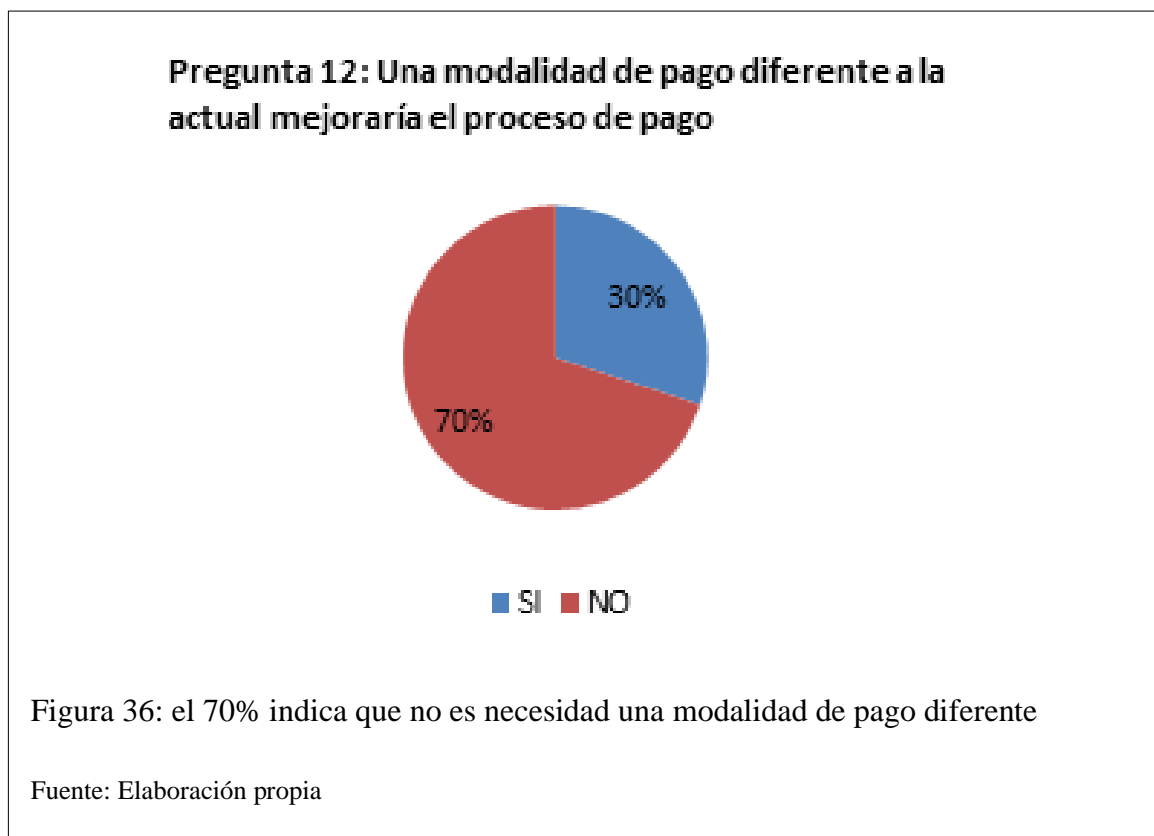


**Interpretación.** El 60% indica que no existe buena comunicación entre las oficinas para el pago de sus facturas, mientras que el 40% indica que si existe comunicación entre las oficinas.

**Tabla 23. ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago?**

Respuesta	N	Porcentaje
SI	3	30%
NO	7	70%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

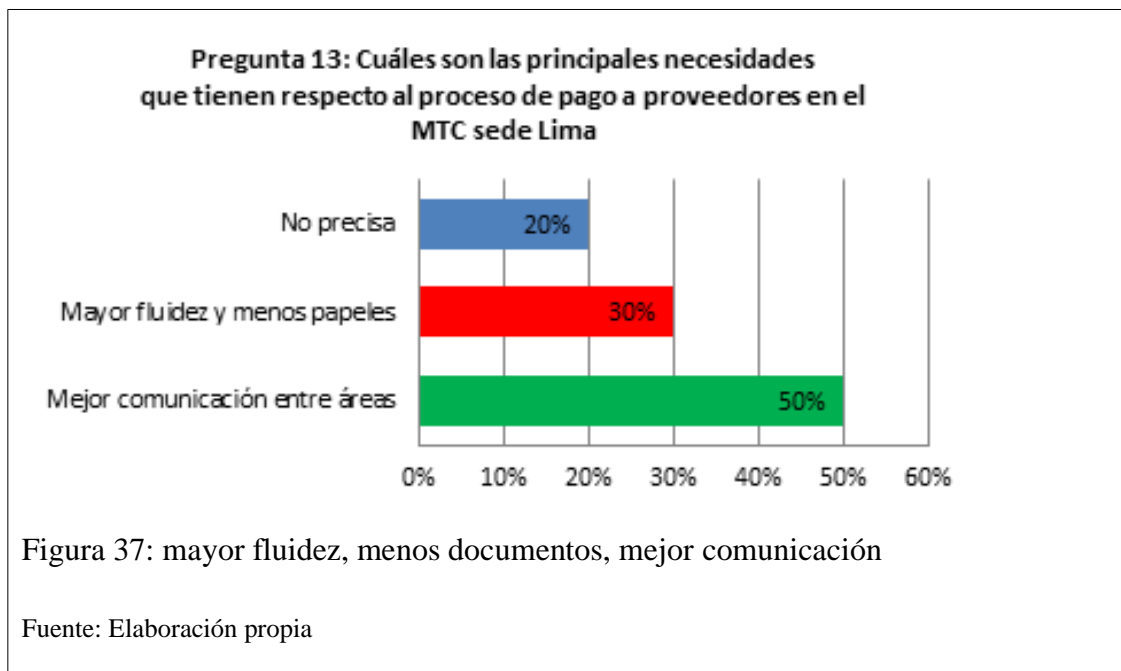


**Interpretación.** El 70% indica que indica que no es necesidad una modalidad de pago diferente, el 30% indica que si es necesario una nueva modalidad de pago.

**Tabla 24. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pago a los contratistas en el MTC sede Lima?**

Respuesta	N	Porcentaje
Mejor comunicación entre áreas	5	50%
Mayor fluidez y menos papeles	3	30%
No precisa	2	20%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

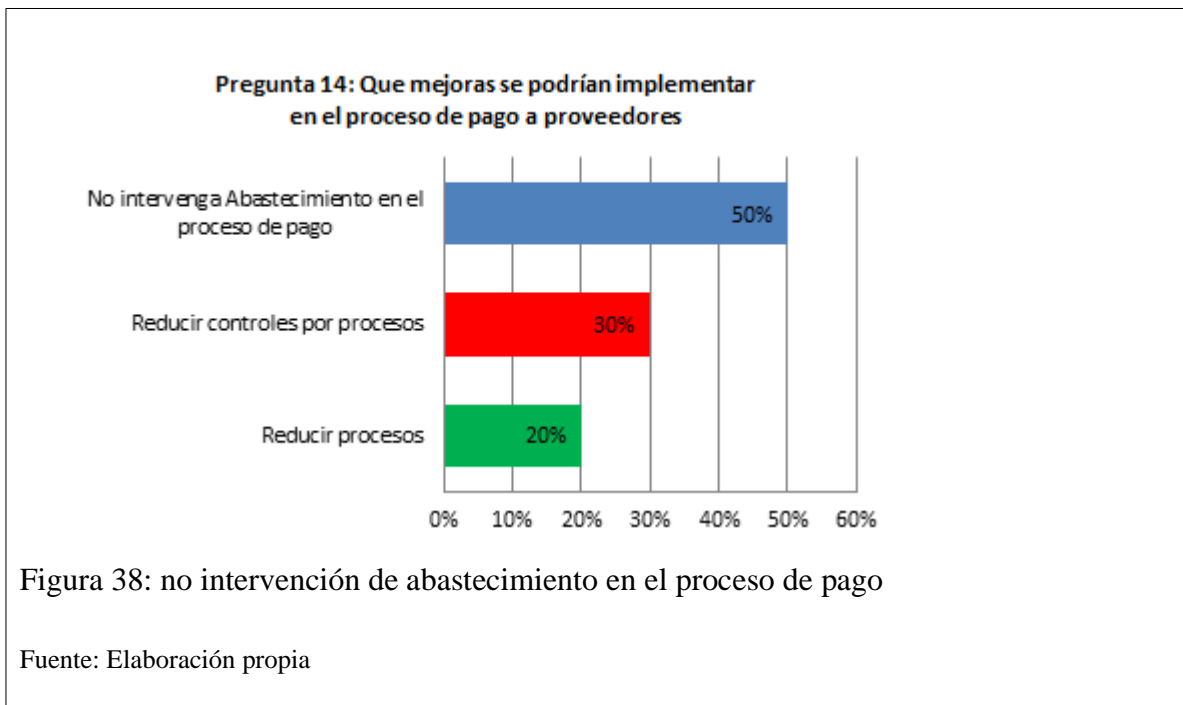


**Interpretación.** El 50% indica mejor comunicación entre las oficinas, el 30% indica mayor fluidez y menos papeleos, el 20% no precisa.

**Tabla 25. ¿Qué mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a los contratistas?**

Respuesta	N	Porcentaje
Reducir procesos	2	20%
Reducir controles por procesos	3	30%
No intervenga Abastecimiento en el proceso de pago	5	50%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*



**Interpretación.** El 50% indica que no intervenga la oficina de abastecimiento en el proceso de pagos, el 30% reducir controles en los procesos y el 20% reducir procesos.

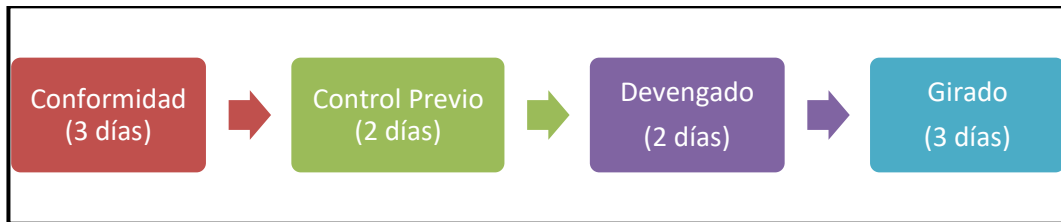


### III.1.3 Resultado de cada actividad en cada subproceso

Actualmente el proceso de pago a contratistas se divide en 4 subprocesos, los mismos que son medidos mediante indicadores, considerando su productividad, eficiencia y calidad del servicio brindado. Para el estudio, se realizará la caracterización de sus actividades para evaluar los cuellos de botella que se puedan presentar u optimizar su procedimiento.

El MTC, tiene meta de pagar en un máximo de 10 días hábiles, sin embargo, esta meta podría ser reducida mejorando la calidad del servicio al proveedor.

Actualmente, el proceso de pago a proveedores del MTC, está dividido en cuatro fases:



### III.1.4 Resultados de las Fichas de los subprocesos:

#### Resultado 1: Conformidad (Abastecimiento)

PERÚ Ministerio de Transportes y Comunicaciones		FICHA DE SUBPROCESO		NORMA Y PUNTOS APLICABLES: ISO 9001:2015 CAPÍTULO 8.2. DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	
<b>RESPONSABLE:</b> Director de Abastecimiento		<b>PROPÓSITO:</b> Emitir el expediente de pago completo con el sustento según especificaciones técnicas y/o Términos de Referencia del bien o servicio prestado, para su devengado.		<b>MEDICIÓN DEL SUBPROCESO:</b> Nombre: - Efectividad en el Tiempo de procesamiento de documentos sustantivos de OC / OS . - Efectividad de Conformidad. Véase: Fichas de Indicadores	
<b>PERSONAL INVOLUCRADO:</b> Área usuaria, almacén, equipo de adquisiciones y contrataciones.					
<b>ENTRADAS REQUERIDAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>		<b>SALIDAS ESPERADAS</b>	
<b>PROVEEDORES/ SUBPROCESO ANTERIOR</b>	<b>ENTRADAS/ INSUMOS</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>	<b>SALIDAS / PRODUCTO</b>	<b>CLIENTES / SUBPROC. SIGUIENTE</b>
Proveedor Área usuaria Almacén Abastecimiento	Comprobante de pago autorizado por Sunat. <b>Acta de Conformidad de bienes o servicios.</b> Recepción de Bienes entregados. Expediente de Contratación inicial (OC / OS). Guía de remisión.	<b>CONFORMIDAD</b>	<b>CONFORMIDAD</b>	Expediente de Pago para Control Previo que comprende: 1. Orden de compra (documento fuente) por adquisición de bienes: - Orden de compra (original) indicándose en ella la conformidad del almacenero de haber recepcionado los bienes. Asimismo, se debe indicar la modalidad de pago, el CCI y el CCP debidamente registrado y aprobado en el SIAF. - Acta de Conformidad - Guía de remisión - Factura - Otros documentos, respecto al cumplimiento de los términos contractuales, en los casos que contemplen adelantos, pagos contra entrega o entregas periódicas de las prestaciones en la oportunidad establecidas en las bases o el contrato 2. Orden de Servicio (documento fuente) por prestación de servicios: - Orden de servicio (original) - Acta de Conformidad del Servicio - Factura o Recibo por Honorarios - Otros documentos, respecto al cumplimiento de los términos contractuales, en los casos que contemplen adelantos, pagos contra entrega o entregas periódicas de las prestaciones en la oportunidad establecidas en las bases o el contrato.	CONTROL PREVIO
<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>		<b>DOCUMENTOS APLICABLES</b>		<b>REGISTROS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso al Sistema de información de Administración Financiera - SIAF - SP</li> <li>Acceso al Sistema Integrado de gestión Administrativa - SIGA</li> <li>Acceso a Internet</li> <li>Equipo de Computo por puesto de trabajo, impresora, fotocopiadora.</li> <li>Línea telefónica</li> <li>Materiales de oficina</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Ley N°28411</li> <li>Ley de Procedimientos Administrativos Generales N°24777</li> <li>Ley de Contrataciones del Estado N°29873</li> <li>Reglamento de Contrataciones del Estado DS N°138-2012-EF</li> <li>Directiva N° 004-2013-OSCE/CD</li> <li>Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.</li> <li>Ley de Contrataciones del Estado N° 30225 y sus modificatorias.</li> <li>Reglamento de Contrataciones del Estado DS N° 350-2015-EF</li> <li>Reglamento de Contrataciones del Estado DS N° 056-2017-EF</li> <li>Memorandum (M) N° 032-2017-MTC/10.08</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Expediente de pago</li> </ul>	
Elaborado por: Rene Yataco ORIGINAL FIRMADO		Aprobado por: Francisco Sanchez Moreno		CÓDIGO: FIC-OGA-001 / Versión: 8 Fecha de Elaboración: 23.10.2017	

Figura 39: ficha de subproceso de conformidad

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones

### Análisis del subproceso en Abastecimiento (Tiempo)

Subproceso de Conformidad:

Actividades que se realizan	Documentos que se revisan	Resultados de indicadores de tiempo de procesamiento (hasta 3 días)
Revisar autenticidad de los documentos en los registros de SUNAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notificación de la orden de compra/servicio</li> <li>- Orden de Compra/Servicio</li> <li>- Certificación presupuestal</li> <li>- Requerimiento</li> <li>- Acta de Conformidad/Servicio</li> <li>- Entregable</li> <li>- Comprobante de pago</li> <li>- Contrato</li> <li>- Reporte CCI</li> </ul>	Enero: 100%
Revisar que la información esté correcta en el SIGA MTC		Febrero: 98.9%
Revisar físicamente el expediente de pago		Marzo: 99.39%
Registrar información en el SIGA MTC		Abril: 99.20%
		Mayo: 99.42%
		Junio: 99.32%
		Julio: 99.72%
		Agosto: 96.71%
		Setiembre: 98.76%
		Octubre: 90.16%
		Noviembre: 99.09%
		Diciembre: 98.19%

Figura 40: análisis del indicador ficha de subproceso de conformidad

Fuente: elaboración propia

## Resultado 2: Control Previo (Contabilidad)


 <b>Ministerio de Transportes y Comunicaciones</b>		<b>FICHA DE SUBPROCESO</b>		<b>NORMA Y PUNTOS APLICABLES:</b> <small>ISO 9001:2015 CAPÍTULO 8.2: DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</small>	
<b>RESPONSABLE:</b> Encargado De Contabilidad <b>PERSONAL INVOLUCRADO:</b> Equipo de Contabilidad - Control Previo.		<b>PROPOSITO:</b> Verificar que la documentación sustentatoria para los pagos sea conforme y oportuna a la normativa vigente.		<b>MEDICIÓN DEL SUBPROCESO:</b> Nombre: 1.Efectividad del Control Previo. 2.Efectividad en el tiempo de Revisión en Control Previo. Véase: <i>Fichas de Indicadores.</i>	
<b>ENTRADAS REQUERIDAS</b>		<b>SUBPROCESO</b>		<b>SALIDAS ESPERADAS</b>	
<b>PROVEEDORES/ SUBPROCESO ANTERIOR</b>  CONFORMIDAD	<b>ENTRADAS/ INSUMOS</b> Expediente de Pago para Control Previo que comprende: 1. Orden de compra (documento fuente) por adquisición de bienes: - Orden de compra (original) indicándose en ella la conformidad del almacenero de haber recepcionado los bienes. Asimismo, se debe indicar la modalidad de pago, el CCI y el CCP debidamente registrado y aprobado en el SIAF. - Acta de Conformidad - Guía de remisión - Factura - Otros documentos, respecto al cumplimiento de los términos contractuales, en los casos que contemplen adelantos, pagos contra entrega o entregas periódicas de las prestaciones en la oportunidad establecidas en las bases o el contrato 2. Orden de Servicio (documento fuente) por prestación de servicios: - Orden de servicio (original) - Acta de Conformidad del Servicio - Factura o Recibo por Honorarios - Otros documentos, respecto al cumplimiento de los términos contractuales, en los casos que contemplen adelantos, pagos contra entrega o entregas periódicas de las prestaciones en la oportunidad establecidas en las bases o el contrato.	<b>SUBPROCESO</b>  <b>CONTROL PREVIO</b>		<b>SALIDAS / PRODUCTO</b> Expediente con documentación sustentatoria verificada de Órdenes de Compra y Órdenes de Servicios: 1. Orden de compra (documento fuente) por adquisición de bienes: - Orden de compra (original) indicándose en ella la conformidad del almacenero de haber recepcionado los bienes. Asimismo, se debe indicar la modalidad de pago, el CCI y el CCP debidamente registrado y aprobado en el SIAF. - Acta de Conformidad - Guía de remisión - Factura - Otros documentos, respecto al cumplimiento de los términos contractuales, en los casos que contemplen adelantos, pagos contra entrega o entregas periódicas de las prestaciones en la oportunidad establecidas en las bases o el contrato 2. Orden de Servicio (documento fuente) por prestación de servicios: - Orden de servicio (original) - Acta de Conformidad del Servicio - Factura o Recibo por Honorarios - Otros documentos, respecto al cumplimiento de los términos contractuales, en los casos que contemplen adelantos, pagos contra entrega o entregas periódicas de las prestaciones en la oportunidad establecidas en las bases o el contrato.	<b>CLIENTES / SUBPROC. SIGUIENTE</b>  DEVENGADO
<b>RECURSOS UTILIZADOS</b>		<b>DOCUMENTOS APLICABLES</b>		<b>REGISTROS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Acceso al Sistema de información de Administración Financiera - SIAF - SP</li> <li>Acceso al Sistema Interno de gestión Administrativa - SIGA</li> <li>Acceso a Internet</li> <li>Equipo de Computo por puesto de trabajo, impresora, fotocopidora.</li> <li>Línea telefónica</li> <li>Materiales de oficina</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley Marco de Comprobantes de pago D.L. N° 25632</li> <li>Resolución de Superintendencia N° 318-16-SUNAT</li> <li>Directiva N° 001-2007-EF/77.15</li> <li>Ley N°30518 -Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2017.</li> <li>Reglamento de la Ley de Contratac. del Estado DS 056-2017-EF</li> <li>Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público N° 28112</li> <li>Ley de Contrataciones del estado N°30225-OSCE</li> <li>Ley General del Sistema Nacional de Tesorería N°28693.</li> <li>Memorándum Múltiple N° 032-2017-MTC/10.08</li> <li>Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Expediente de pago.</li> </ul>	
*Elaborado por: Zarela Bueno ORIGINAL FIRMADO		Aprobado por: Lourdes Torrez Quiroz		CÓDIGO: FIC-OGA-002 / Versión: 13 Fecha de Elaboración:19.10.2017	

Figura 41: ficha de subproceso de control previo

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones

### Análisis de subproceso en Control Previo (Tiempo)

Subproceso de Control Previo:

Actividades que se realizan	Documentos que se revisan	Resultados de indicadores de tiempo de procesamiento (hasta 2 días)
Revisar autenticidad de los documentos en los registros de SUNAT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notificación de la orden de compra/servicio</li> <li>- Orden de Compra/Servicio</li> <li>- Certificación presupuestal</li> <li>- Requerimiento</li> <li>- Acta de Conformidad/Servicio</li> <li>- Entregable</li> <li>- Comprobante de pago</li> <li>- Contrato</li> <li>- Reporte CCI</li> </ul>	Enero: 100%
Revisar que la información esté correcta en el SIGA MTC		Febrero: 97.35%
Revisar físicamente el expediente de pago		Marzo: 98.52%
		Abril: 98.82%
		Mayo: 97.15%
		Junio: 98.61%
		Julio: 98.02%
		Agosto: 94.90%
		Setiembre: 97.59%
		Octubre: 98.11%
		Noviembre: 98.20%
		Diciembre: 97.93%

Figura 42: análisis del indicador ficha de subproceso de control previo

Fuente: elaboración propia

Subproceso de Devengado:

Actividades que se realizan	Documentos que se revisan	Resultados de indicadores de tiempo de procesamiento (hasta 2 días)
Registrar Devengado en el SIAF-SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orden de Compra/Servicio</li> <li>- Requerimiento</li> <li>- Acta de Conformidad/Servicio</li> <li>- Comprobante de pago</li> <li>- Contrato</li> </ul>	Enero: 100%
Revisar que la información esté correcta en el SIGA MTC		Febrero: 100%
Revisar y validar información correspondiente a descuentos por penalidad, detracciones, retenciones, u otro aplicable		Marzo: 100%
		Abril: 100%
		Mayo: 100%
		Junio: 100%
		Julio: 100%
		Agosto: 100%
		Setiembre: 100%
		Octubre: 100%
		Noviembre: 100%
		Diciembre: 100%

Figura 43: análisis del indicador ficha de devengado

Fuente: elaboración propia

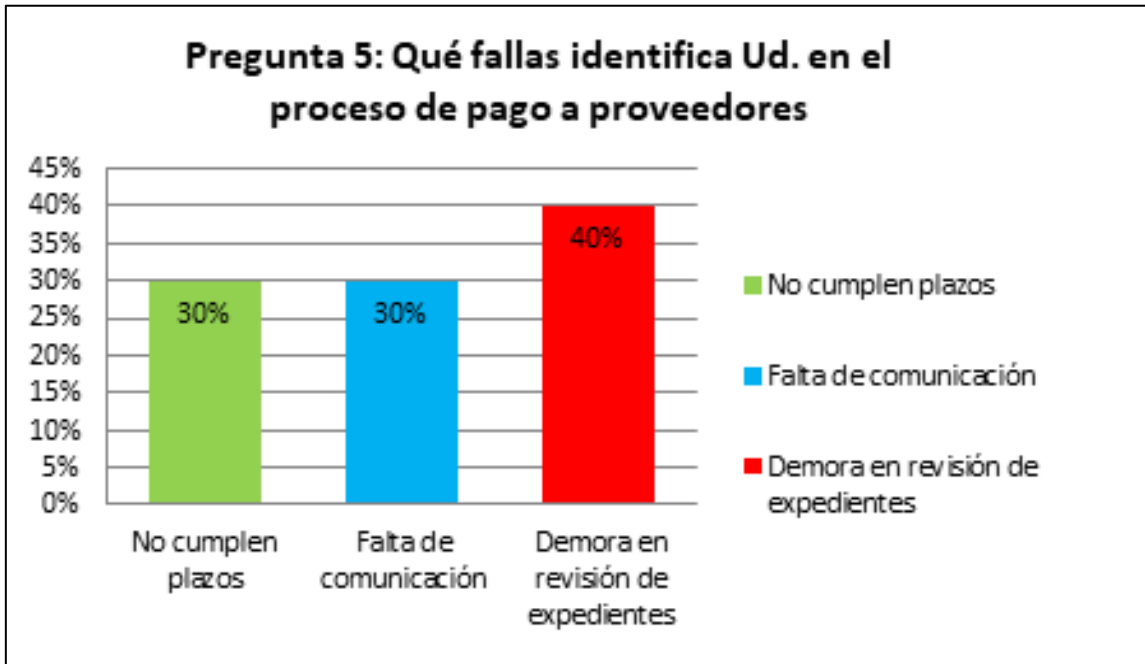
Subproceso de Girado:

<b>Actividades que se realizan</b>	<b>Documentos que se revisan</b>	<b>Resultados de indicadores de tiempo de procesamiento (hasta 3 días)</b>
Registrar Pago en el SIAF-SP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orden de Compra/ Servicio</li> <li>- Requerimiento</li> <li>- Acta de Conformidad/ Servicio</li> <li>- Comprobante de pago</li> <li>- Contrato</li> </ul>	Enero: 87.00%
Revisar que la información esté correcta en el SIGA MTC		Febrero: 99.44%
Revisar y validar información correspondiente a descuentos por penalidad, detracciones, retenciones, u otro aplicable		Marzo: 95.72%
Autorización del pago mediante firmas electrónicas registradas en el Ministerio de Economía y Finanzas		Abril: 99.86%
		Mayo: 99.49%
		Junio: 99.47%
		Julio: 96.04%
		Agosto: 99.75%
		Setiembre: 98.92%
		Octubre: 99.53%
		Noviembre: 99.64%
		Diciembre: 97.71%

Figura 44: análisis del indicador ficha de subproceso de girado

Fuente: elaboración propia

### III.2 Discusión de resultados



En la tabla 5 figura 18 el 40% demora en revisión de expedientes, el 30% falta de comunicación y el 30% no cumple plazos, esto lo manifiesta CHILECOMPRAS indicando Los elevados trámites burocráticos, los desórdenes internos entre las áreas, pérdida de documentos, incomunicación, escasez de recursos humanos y técnicos y la falta de compromiso en los procedimientos y lo reafirma PERUCOMRAS.

Asimismo vemos que en la tabla 1 figura 14 el 70% indica que la entidad no cumple con los plazos establecidos, esto lo manifiesta la OSCE indicando que existen demoras en los pagos a proveedores de bienes y servicios.



### III.2.1 Confiabilidad y validez de instrumentos - Prueba Kuder Richardson

Factor de confiabilidad Kuder Richardson:

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

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

Observamos que en Figuras 40 y 41 de respuesta por cada columna como se ha hecho el cálculo de posibilidad de resultado positivo y de fallo de las interrogantes de interés.

**Regla:** así vemos que la validez de KR-20 es >0.7 indicamos este instrumento viene hacer aceptable o confiable.

Confiabilidad de instrumento: Encuesta de opinión para los empleados							
ITEM	TABLA DE RESPUESTAS						TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	
1	0	1	1	1	1	1	5
2	0	0	0	0	0	1	1
3	0	1	1	1	1	1	5
4	0	0	0	1	0	1	2
5	0	1	1	1	1	1	5
6	0	0	0	1	0	1	2
7	1	1	1	1	1	1	6
8	0	1	1	1	1	1	5
9	1	0	1	1	1	1	5
10	1	1	0	0	0	1	3
<b>Suma</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	

<b>K</b>	6					
<b>P</b>	0.33	0.56	0.56	0.78	0.56	1.00
<b>Q</b>	0.67	0.44	0.44	0.22	0.44	0.00
<b>PxQ</b>	0.22	0.25	0.25	0.17	0.25	0.00
<b>Suma(PxQ)</b>	1.14					
<b>VT</b>	2.99					
<b>KR20</b>	0.82					

Figura 45: tabulación encuesta empleados de prueba Kuder Richardson

Fuente: elaboración propia.



La valorización de KR-20 es 0.82 el cual es mayor a 0.7 así vemos que el instrumento de la figura 21 es aceptable en su aplicación.

Confiabilidad de instrumento: Encuesta de opinión para los proveedores											
ITEM	TABLA DE RESPUESTAS										TOTAL
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	4
2	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	7
3	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	4
4	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	4
5	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	8
6	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	6
7	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	4
8	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
9	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	3
10	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
<b>Suma</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	

<b>K</b>	10
<b>P</b>	0.10
<b>Q</b>	0.90
<b>PxQ</b>	0.09
<b>Suma(PxQ)</b>	1.89
<b>VT</b>	4.68
<b>KR20</b>	0.71

Figura 46: tabla de respuestas de encuesta a proveedores de prueba Kuder Richardson

Fuente: elaboración propia.

### III.2.2 Análisis de tiempo de los subprocesos del proceso de pago a proveedores

Observamos en la figura 43, todas las actividades en conjunto que generan mayores retrasos en el pago a los contratistas se encuentran en el subproceso de conformidad y control previo esto debido a la revisión y análisis de los expedientes. También observamos que el tiempo de algunas funciones es cercano a cero. Lo que quiere decir que algunas actividades son el mismo día.



Observamos en la figura 44, todas las funciones en conjunto que repercuten mayores retrasos al pagar a los contratistas se encuentran en el subproceso de conformidad y control previo esto debido a la revisión y análisis de los expedientes. También observamos que el tiempo de algunas funciones es cercano a cero. Lo que quiere decir que algunas actividades son el mismo día.

Asimismo, en el subproceso GIRADO no existen muchos problemas, debido a que los documentos llegan con menos errores y su actividad es relativamente baja. Sin embargo, podría reducirse más el tiempo si existiese mayor personal para el girado. También observamos que el tiempo de algunas funciones es cercano a cero. Lo que quiere decir que algunas actividades son el mismo día.

### **III.2.3 Identificación de los retrasos según la apreciación de los colaboradores y contratistas.**

Una forma de identificar los problemas se empleó la técnica de recopilación la encuesta que fueron realizados a 10 colaboradores y 10 contratistas. Las conclusiones se muestran en el punto 4.5. En cuanto a las conclusiones de la encuesta de colaboradores como a contratistas cuyo fin fue identificar en que actividades se realizan los retrasos en al pago de contratistas del MTC sede Lima.

Con respecto a la encuesta que se realizó a los colaboradores observamos que el subproceso de conformidad (abastecimiento) es la que presenta mayores inconvenientes y problemas para el pago a los contratistas. Y los problemas más frecuentes que se identifican en todo el subproceso es la demora en la revisión de los expedientes, observaciones innecesarias lo que genera lentitud, como observamos en las Tablas 12 y 18.

Finalmente descrito los procedimientos de pago a los contratistas por los subprocesos, también se pudo identificar aquellos retrasos por medio de las actividades que se gestionan en cada subproceso y su vez por la apreciación de los colaboradores y los contratistas. iniciando de los retrasos aplicaremos los diversos instrumentos de la Teoría de Restricciones, con el propósito de solucionar el pago de los contratistas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima.

### **III.2.4 Resultado de la Aplicación de la Teoría de Restricciones - Propuesta en la mejora del proceso de pago a contratistas**

De acuerdo a las observaciones de los resultados mediante los estudios de procesos y de las encuestas a los colaboradores así como los contratistas se reconocieron 4 actividades indeseables, por lo que se generó el análisis mediante la Nube de conflictos:

- 1.- retraso en revisar y analizar los documentos por parte del colaborador del subproceso de conformidad abastecimiento.
- 2.- retraso en revisar y analizar los expedientes por parte del especialista del subproceso de control previo.
- 3.- retraso en la firma del documento pago en el subproceso girado.
- 4.- retraso en los pagos que realizan a los contratistas por parte del especialista del subproceso de girado.

Motivo de estos cuatro efectos no deseables, se diseñó el Árbol de Realidad Actual para reconocer el problemática raíz, a fin de conocer los vínculos que deban existir.

### **III.2.5 Resultado del Árbol de Realidad Actual (ARA)**

Según la Teoría de Restricciones, lo primero en hacer es verificar en qué estado se encuentra el sistema en la actualidad y visualizar las relaciones entre las causas y síntomas, encontrando la problemática desde la raíz que es lo que originan las actividades indeseables.

### **Árbol de Realidad Actual del Proceso de Pagos a contratistas del MTC sede Lima**

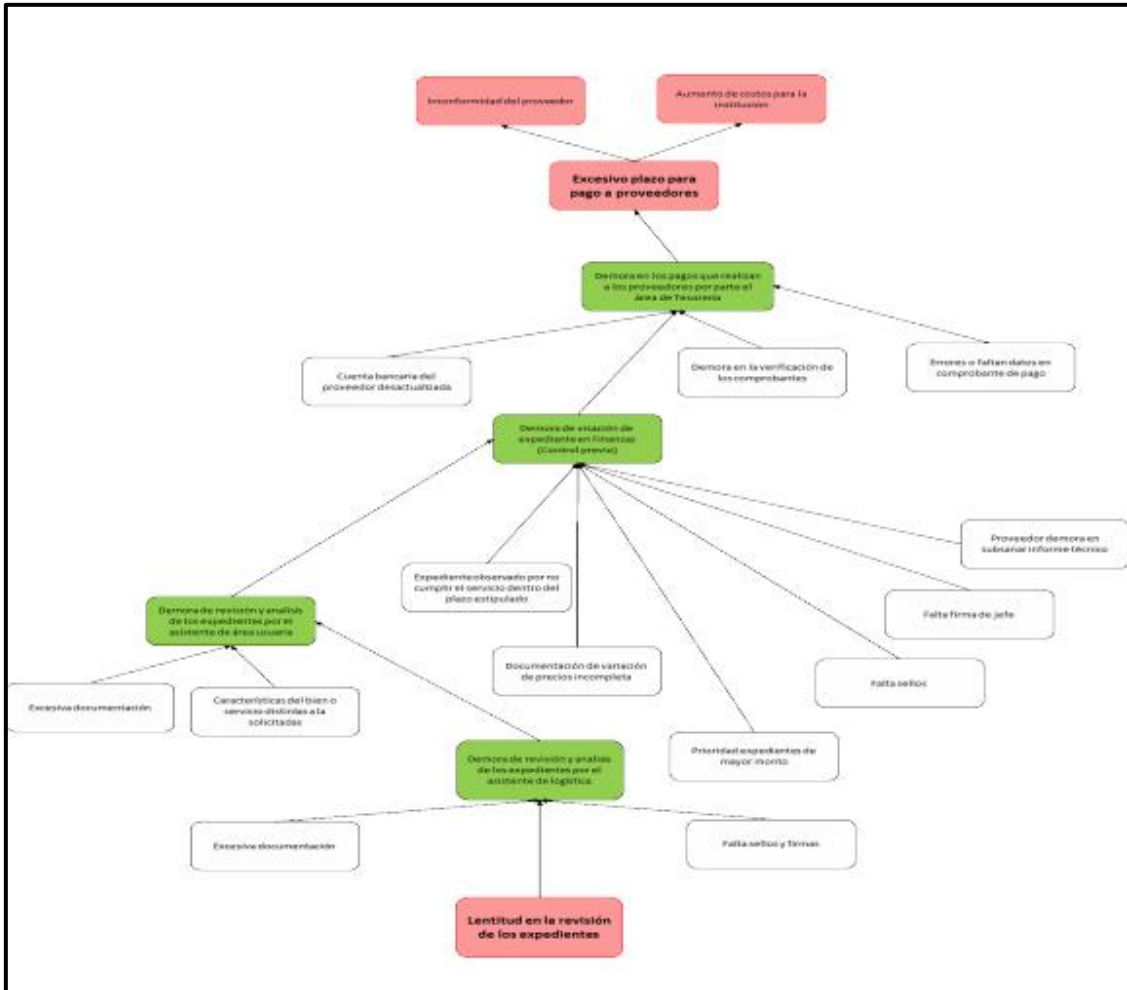


Figura 47: Árbol de la Realidad Actual (ARA)

Fuente: elaboración propia

Por lo que, el Árbol de Realidad Actual empezamos a identificar primero la problemática desde la raíz: el retraso en revisar y analizar los expedientes por parte del especialista de abastecimiento subproceso de conformidad, y el origen de esto debe a seis causas: demasiada documentación, errores en los informes del contratista, errores en el acta de conformidad del área usuaria, falta del algún documento adjunto al expediente, errores en los comprobantes de pago y la falta de sellos y firmas de los responsables de la conformidad.

Luego, la segunda problemática desde la raíz es el retraso en revisar y analizar los expedientes por parte del especialista de control previo subproceso de control previo Contabilidad, y esto se debe a los siguientes 5 motivos: demasiada documentación, errores en la tipografía de informes del contratista, errores en el acta de conformidad del área

usuaria, falta del algún documento adjunto al expediente, errores en los comprobantes de pago.

La tercera problemática o actividad indeseable es el retraso en la firma de los documentos en el devengado y este se origina por 5 causas: error de programación de pago, registro siaf errado, falta de compromiso, ruc del proveedor no corresponde, no aplicación de penalidad.

Y la cuarta problemática en el retraso del pago a los contratistas de parte del subproceso de Girado que mayormente indica que el CCI del proveedor esta errado o no le pertenece o esta anulado, el retraso en la verificación de los documentos y errores en los comprobantes de pago.

Mediante el diseño del Árbol de la Realidad Actual (ARA) se identificó aquellos actividades indeseables que se encuentran en los subprocesos de pago a contratistas del MTC sede Lima y que problemas la inician, respondiendo a la interrogante ¿Qué debo cambiar?

### **III.2.6 Resultado de la Nube de Conflictos (NC)**

Con la data recolectada mediante el diagrama de proceso y la documentación del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima se demuestra que existe un vínculo de causalidad, por lo que podemos identificar la problemática desde la raíz y de la misma manera se elabora una “nube medular”, la cual se aprecia en la Figura 43.

Si deseamos que los colaboradores del subproceso de conformidad Abastecimiento y el subproceso de control previo sean rápidos y eficientes en la revisión de los documentos se deberá minimizar la documentación para el pago a contratistas, asimismo la demasiada documentación de pagos, por lo que, tiene que haber una buena comunicación entre los colaboradores de abastecimiento y de control previo y lo más importante el compromiso con la entidad. Sin embargo, existe duplicidad en la revisión de expedientes originando retrasos lo que ocasiona incomodidad por parte de los contratistas al igual que el colaborador. Por lo que, no se viene cumpliendo con los plazos fijados por la entidad para el pago.

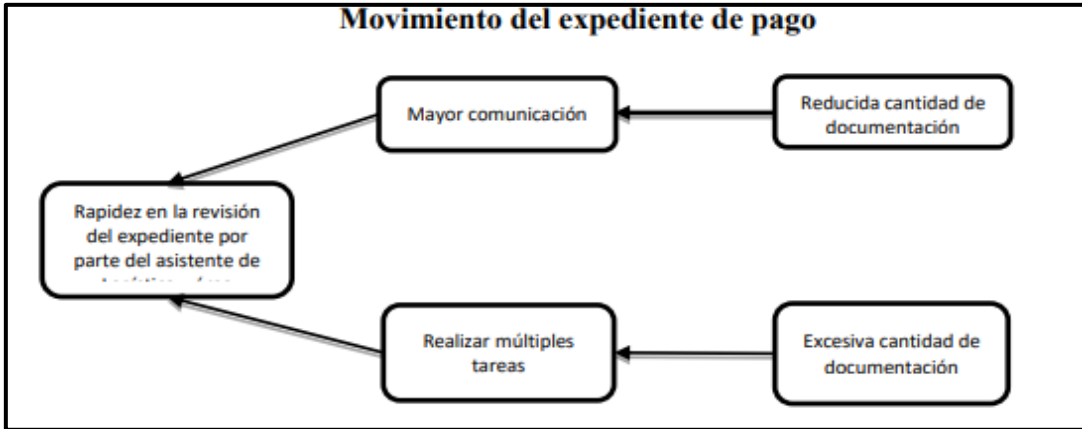


Figura 48: Movimiento del expediente de pago

Fuente: Málaga (2018)

### III.2.7 Resultado del Conflicto raíz

Mediante el reporte recopilado en las 3 etapas de lo observado en las nubes de conflictos por cada actividad indeseable se demuestra que existe una relación de causalidad, por lo que se continúa en la identificación de la problemática raíz a través de la técnica nube.

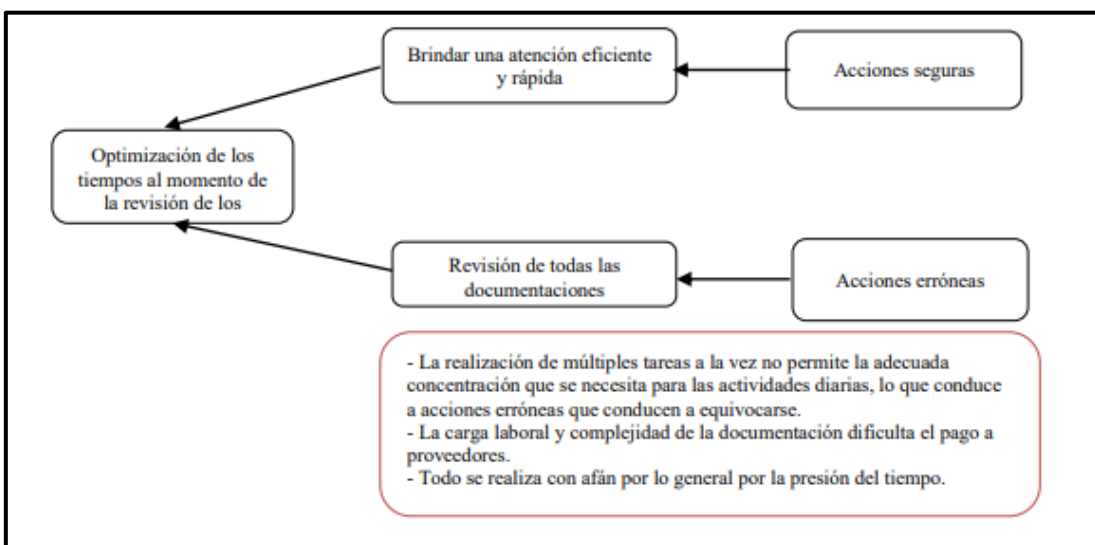


Figura 49: Optimización de los tiempos en Abastecimiento-Logística

Fuente: elaboración propia

Entonces para optimizar los tiempos en el momento que serán revisados y armados los expedientes, se revisa rápidamente toda la documentación. Y por motivo que se revisa rápido los expedientes hay errores en la revisión.

Realizando un estudio de la nube de conflictos y su estructura de cada uno se estableció que la finalidad común es que se debe mejorar el tiempo en revisar los documentos de pago, así como brindar un servicio de calidad y eficiente, a fin de cumplir con los plazos establecidos.

### **III.2.8 Resultado del Árbol de Realidad Futura (ARF)**

El Árbol de Realidad Futura empleado para determinar la conclusión, hallar las actividades negativas y la manera de neutralizarlos, que se puedan visualizar las actividades deseables.

La solución mediante el cual ha de diseñar está dirigida principalmente a los obstáculos o actividades indeseables. Con ello permitiremos corregir los obstáculos que se han podido identificar, y responderemos a la interrogante ¿Hacia qué debo cambiar?

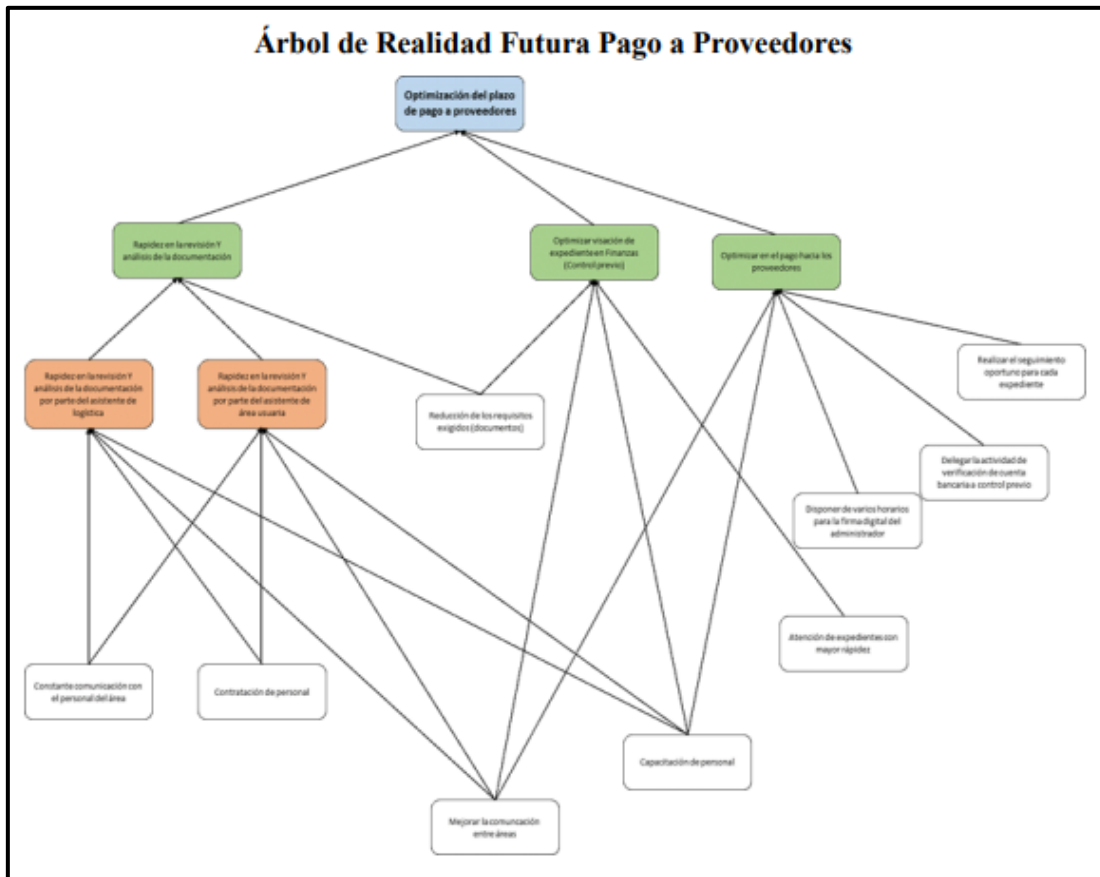


Figura 50: Árbol de la Realidad Futura

Fuente: elaboración propia

Posteriormente que se ha identificado los obstáculos o actividades indeseables en los subprocesos de pago a contratistas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima y sus efectos a través el Árbol de Realidad Actual y la Nube de Conflictos, se pudo diseñar el Árbol de Realidad Futura, lo que hará solucionar las disputas o retrasos dando mejor rendimiento a los procedimientos. A lo que llamamos “inyecciones”. Mediante este método daremos respuesta con la interrogante ¿Hacia dónde debo cambiar?

Así vemos que el Árbol de Realidad Futura ha dirigido los problemas o actividades indeseables más importantes. La primera actividad deseada es la rapidez en la verificación y análisis de los documentos de pago de los subprocesos de conformidad y control previo, la inyección recomendada indica una continua comunicación con los colaboradores que conforman los subprocesos de pago a los contratistas y como segunda solución es que se

debe contratar personal para el apoyo. La segunda actividad deseada es mejorar la revisión de los documentos en el área de control previo. Las inyecciones recomendadas son: reducir la documentación exigidas por el proceso y atender los expedientes de pago con más rapidez. Y la tercera actividad deseada es poder agilizar el pago a los contratistas en el subproceso de girado, recomendando como soluciones o “inyecciones”: en que el tesorero disponga de horarios rotativos para la firma digital, delegar la verificación de la cuenta del banco del contratista a control previo y hacer el seguimiento a cada documento de pago oportunamente.

Mediante la creación del Árbol de la Realidad Futura (ARF) observamos un mapeo de las actividades que aparecerán si adecuamos las soluciones recomendadas para así lograr la meta final poder optimizar los subprocesos de pagos a los contratistas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima.

De acuerdo con el Reglamento de la Ley de Contrataciones, el tiempo de ejecución para realizar el pago a un contratista para las entidades públicas es de 15 días calendario por supuesto que se debe verificar el cumplimiento de la prestación o recepción del bien dentro de los 10 días, por lo que el tiempo total es de 25 días calendario. Sin embargo existen dos tipos de contrataciones que se efectúan en el MTC las mayores a 8 UIT (20% de expedientes y menores a 8 UIT (80% de expedientes). De acuerdo con conclusiones de la presente investigación, se pudo identificar que el promedio de tiempo en el retraso del pago a contratistas en el MTC sede Lima es aproximadamente 15 días, es decir está por debajo del plazo de ley de 25 días, esto debido a que este estudio está basado en el proceso que tiene el MTC para el pago a proveedores que son 10 días.

Y esta demora dentro de los 10 días que tiene como proceso de pago a contratistas se debe a varios factores o cuellos de botellas. Luego, se identificó 4 retrasos o “resultados indeseables” como con: retraso al revisar y analizar la documentación por parte del colaborador del subproceso de conformidad abastecimiento, retraso en revisar y analizar los expedientes por parte del colaborador del subproceso de control previo, retraso en la firma del documento pago en el subproceso devengado, retraso en los pagos que se hacen a los contratistas por parte del colaborador del subproceso de girado. Estas soluciones son coherentes a lo manifestado por López, Urrea y Navarro (2006) que indica que el problema central es que toda la información que llega al giro es inexacta o errada por lo que se ve



muchos errores en los comprobante de pago, Málaga (2018) identificó que el tiempo promedio de retraso de pago a contratistas de la ONPE es alrededor de 27 días. Otro autor como Chávez (2011) identificó que existen gran carga de trabajo entre las áreas especialmente en tesorería lo que genera retrasos en los pagos a contratistas.

### **III.3 Aporte Científico**

#### **“PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES SEDE LIMA”**

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

La presente investigación es propuesta con el propósito de determinar aquellas actividades que retrasan o dificultan los pagos a contratistas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima y poder saber dónde se originan los retrasos, que subproceso en el pago que intervienen son las que se retrasan más, la investigación conlleva a evaluar a los colaboradores y a los contratistas del MTC sede Lima que ofrecen sus bienes y servicios, hallándose identificado las tareas que originan los puntos críticos para después poder aplicar la Teoría de Restricciones (TOC) y recomendar una conclusión a aquellos aspectos problemáticos de los subproceso de pago. Finalmente, el Árbol de Realidad Futura logro la identificación en la rapidez en verificar los documentos de pago por parte de los sobprocesos de conformidad y control previo, la inyección recomendada es una continua comunicación con los colaboradores que conforman los subprocesos de pago a los contratistas y como segunda solución es que se debe contratar personal para el apoyo.

##### **2) Resultados.**

El planteamiento de definir los retrasos que originan en los subprocesos de pagos a contratistas del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima, se realizó mediante el levantamiento de información.

<b>Ficha del tiempo promedio de recepción de expediente de pago.</b>				
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 ESTANDAR x HORAS x MINUTOS (FORMATO)</b>				29:43:31
			9.6+-29.73	9:35:26+-1.24

Figura 51: tiempo promedio de recibido la documentación

Fuente: elaboración propia

## **IV. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES**

### **IV.1 Conclusiones**

De acuerdo a los subprocesos en el pago a contratistas se llegó a identificar aquellas oficinas que generan más tiempo en los tramites de pagos a contratistas son el subproceso de conformidad (5 días en promedio) y control previo (3 días en promedio). Constatándose que el tiempo total es de 15 días en el retraso al pago de contratistas del MTC sede Lima, por lo que, dentro del Subproceso del pago a contratistas tienen como tiempo máximo de pago 10 días. Encontrándose las actividades de revisión y verificación los puntos críticos en los subprocesos de pago a contratistas. También se encontró 4 problemas o actividades indeseables en los subprocesos de pagos a contratistas en el MTC sede Lima: retraso en revisar y analizar los expedientes por parte del especialista del subproceso de conformidad abastecimiento, retraso en revisar y analizar los documentos por parte del colaborador del subproceso de control previo, retraso en la firma del documento pago en el área del devengado, retraso en los pagos que realizan a los contratistas por parte del especialista del subproceso de girado.

De acuerdo con encuesta a los colaboradores, se lograron identificar como actividades principales que generan los puntos críticos: observamos que el subproceso de conformidad (abastecimiento) es la que presenta mayores inconvenientes y problemas para el pago a os contratistas. Y los problemas más frecuentes que se identifican en todo el subproceso es la demora en la revisión de los expedientes, observaciones innecesarias lo que genera lentitud. Por parte de los contratistas, se logró identificar fallas frecuentes como el retraso en la revisión de expedientes en los controles previos al pago y poca comunicación entre las oficinas. La recomendación que es mejorar el subproceso de pago de acuerdo a la Teoría de Restricciones, proceden del Árbol de Realidad Futura, logrando identificar soluciones a los problemas o actividades indeseables que se convertirán en actividades deseables. La primera actividad deseada es la velocidad en la verificación de los documentos por parte de las oficinas de abastecimiento y control previo, la solución recomendada debe haber frecuentemente comunicación con los colaboradores de las oficinas involucradas y como segunda solución es contratar personal de apoyo. La segunda actividad deseada es agilizar la verificación de la documentación de pago en el subproceso de control previo. Las soluciones sugeridas son: omitir la duplicidad de revisión de documentación que ya en

su primer momento se realizó. Y la tercera actividad deseada es agilizar el pago hacia los contratistas en la oficina de tesorería, planteando como soluciones: la disposición de horarios rotativos para la firma digital del tesorero, delegar la verificación de la cuenta bancaria a control previo.

#### **IV.2 Recomendaciones**

Recomiendo a la Oficina General de Administración que está a cargo del señor Pascual: Se recomienda ejecutar la propuesta hecha de la identificación de Árbol de Realidad Futura originados del análisis de los subprocesos que conforman el pago a contratistas. Se recomienda realizar estudios periódicamente con el propósito de hacer un comparativo con los resultados que se han obtenido y así revisar las mejoras a los subprocesos de pago a los contratistas de la entidad. Se recomienda actualizar los subprocesos de la entidad por parte de la oficina de calidad que conforman el proceso de pago. Se recomienda a la entidad mantener los efectos que se han logrado identificar y generar mediante Directiva Interna un procedimiento para el pago a contratistas de menores de 8 UIT del MTC sede Lima, el cual tiene que crearse en un futuro cercano, o remitir un Memorando múltiple a todas las oficinas usuarias, el cual permitirá celeridad en las actividades de todas las actividades del pago.

## **Bibliografías**

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.

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

### Anexo 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica e instrumento
<i>Procesos de Pago a Proveedores</i>	Percepción del estado de pago a proveedores de los mismo proveedores	Organización de la Oficina General de Administración	¿Conoce el flujograma del proceso de pago a contratistas en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima? ¿El personal se encuentra totalmente capacitado para poder gestionar de forma eficiente el proceso de pago a contratistas?	análisis documental y la encuesta.
		Comunicación entre áreas	¿Considera Ud. que hay una adecuada comunicación entre las áreas respecto al pago de proveedores?	
		Responsabilidad de actividades	¿Cada departamento o área dispone de los elementos necesarios para poder gestionar el proceso de pago a contratistas?	
	Desempeño de actividades de áreas usuarias	Listado de procesos	¿La institución cuenta con un manual de procedimientos en donde se detalla el proceso de trámites de las facturas de los proveedores?	
		Proceso de Pago	Salida de información entre áreas	
			Registro de datos	



## Anexo 02: Encuesta de opinión para los colaboradores

### 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 el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima, 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 el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima?

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 las Áreas 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 el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima?

---

---

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

---

---

---

Sugerencias y/o recomendaciones

---

---

---

Gracias por su colaboración.

## Anexo 03: 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 el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima, 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) Sí            b) No

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

a) Sí            b) No

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

a) Sí            b) No

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

a) Sí            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 el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima?

\_\_\_\_\_

7.- ¿La gestión del trámite de su factura en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima para su posterior pago es adecuada?

a) Sí            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) Sí            b) No

10.- ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pagos en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sugerencias y/o recomendaciones

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Gracias por su colaboración.

## Anexo 04: consentimiento informado

### PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES SEDE LIMA

Instituciones : Universidad Señor de Sipán  
Investigadores : Yataco Cueto, Rene Gustavo

---

**Propósito del Estudio:** Lo estamos invitando a Ud. a participar en un estudio llamado: "Propuesta de mejora para el pago a tiempo de los proveedores del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima". Este es un estudio desarrollado por el alumno de la Universidad Señor de Sipán de la Facultad de Contabilidad.

**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 los proveedores del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima.

**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, si podrán ser observados a mediano y largo plazo. Estos beneficios consistirán en obtener la propuesta de mejora enfocada en la mejora del proceso de pago a los proveedores del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima.

**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 los proveedores del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima.

**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. Rene Gustavo Yataco Cueto al teléfono: 926165235

**CONSENTIMIENTO** Acepto voluntariamente participar en este estudio brindando información con respecto a mi opinión sobre el proceso de pago los proveedores del Ministerio de Transportes y Comunicaciones sede Lima, 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:

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N° 0772-FACEM-USS-2020**

Chiclayo, 20 de julio de 2020.

**VISTO:**

El Oficio N°0406-2020/FACEM-DC-USS de fecha 15/07/2020, presentado por el (la) Director (a) de la Escuela Profesional de Contabilidad y el proveído de la Decana de FACEM, de fecha 20/07/2020, sobre aprobación de Informes de investigación, y;

**CONSIDERANDO:**

Que, de conformidad con la Ley Universitaria N° 30220 en su artículo 45° que a la letra dice: Obtención de grados y títulos: La obtención de grados y títulos se realizará de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas internas. Los requisitos mínimos son los siguientes: 45.1 Grado de Bachiller: requiere haber aprobado los estudios de pregrado, así como la aprobación de un trabajo de investigación y el conocimiento de un idioma extranjero, de preferencia inglés o lengua nativa.

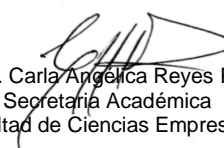
Que, según Art. 20 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Señor de Sipán, aprobado con Resolución de Directorio N° 210-2019/PD-USS de fecha 08 de noviembre de 2019, indica que los temas de trabajo de investigación, trabajo académico y tesis son aprobados por el Comité de Investigación y derivados a la facultad, para la emisión de la resolución respectiva. **El periodo de vigencia de los mismos será de dos años, a partir de su aprobación.** Estando a lo expuesto y en mérito a las atribuciones conferidas,

**SE RESUELVE**

**ARTICULO ÚNICO: APROBAR** los Informes de Investigación, de los estudiantes del curso de actualización de tesis de la Escuela Profesional de Contabilidad a cargo del MSc. JORGE LUIS LEIVA PIEDRA, según se indica en cuadro adjunto.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE

  
UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN  
Dra. Carmen Elmira Rojas Prado  
Decana  
Facultad de Ciencias Empresariales

  
Mg. Carla Angélica Reyes Reyes  
Secretaría Académica  
Facultad de Ciencias Empresariales

Cc.: Escuela, Archivo

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N° 0772-FACEM-USS-2020**

<b>N°</b>	<b>AUTOR(S)</b>	<b>TITULO</b>	<b>LINEA</b>
1	SANDOVAL FERNANDEZ MARIA BRIGIDA	Plan estratégico financiero para incrementar la rentabilidad de la empresa instalaciones del norte S.A.C. Chiclayo – 2018	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
2	BURGA DEL CASTILLO WENDY MILAGROS ELIZABETH	Sistemas de costos por órdenes de trabajo para mejorar la productividad en la empresa BIOPHARVET S.A.C	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
3	PAREDES ROSALES LUIS FERNANDO	Análisis del sistema de detracciones y su articulación con las MyPE'S durante los años 2014 a 2019 en Arequipa	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
4	COTRINA VASQUEZ ELVIA	Factores que inciden en la evasión tributaria del IGV en las microempresas del distrito de Chachapoyas	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
5	MENDOZA VALDERRAMA RAIMUNDO JOSUE	Control interno y el impacto en la optimización de la gestión pública en la Gerencia Regional De Educación La Libertad en el año 2019	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO
6	YATACO CUETO RENE GUSTAVO	Propuesta de mejora para el pago a tiempo a los proveedores del ministerio de transporte y comunicaciones sede Lima	GESTION EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
RESOLUCIÓN N°0903-FACEM-USS-2020**

Chiclayo, 25 de agosto de 2020

**VISTO:**

El oficio N°0467-2020/FACEM-DC-USS de fecha 25/08/2020, presentado por el Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Contabilidad, y el proveído de la Decana de la FACEM de fecha 25/08/2020, sobre la designación de Asesor Especialista de Tesis, y;

**CONSIDERANDO:**

Que, en el artículo 34° del Reglamento de Investigación de la Universidad Señor de Sipán S.A.C, aprobado con Resolución de Directorio N° 199-2019/PD-USS de fecha 06 de noviembre de 2019, indica que el asesor del proyecto de investigación y del trabajo de investigación es designado mediante resolución de Facultad.

Que, el Asesor, es el docente que acompaña al egresado en el desarrollo de toda la investigación garantizando su rigor científico.

Que, con el propósito de consolidar la implementación de un conjunto de Estrategias para el Desarrollo de la Investigación Científica de los egresados y se encaminen los trabajos de investigación, es pertinente extender una resolución que designe el Asesor que reúna los requisitos siguientes: a) Competencia y experiencia en el diseño y ejecución de trabajos de investigación; b) Experiencia o especialización en el área del respectivo trabajo.

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes.

**SE RESUELVE**

**ARTICULO PRIMERO: DEJAR SIN EFECTO** la Resolución N°0710-2020-FACEM-USS, en la cual se designa al MSc. Leiva Piedra Jorge Luis como asesor especialista de la tesis: "PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES SEDE LIMA".

**ARTICULO SEGUNDO DESIGNAR**, como Asesor Especialista a la **Mg. ZEVALLOS AQUINO ROCIO LILIANA**, de la tesis titulada: "PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES SEDE LIMA", presentado por el egresado YATACO CUETO RENE GUSTAVO, de la Escuela Profesional de Contabilidad.

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE

  
  
Dra. Nelly Dioses Escamero  
Decana(s)  
Facultad de Ciencias Empresariales

  
  
Mg. Carla Angélica Reyes Reyes  
Secretaría Académica  
Facultad de Ciencias Empresariales

Cc.: Escuela, Archivo

**ADMISIÓN E INFORMES**

074 481610 - 074 481632

**CAMPUS USS**

Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

[www.uss.edu.pe](http://www.uss.edu.pe)

## PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES SEDE LIMA

---

### INFORME DE ORIGINALIDAD

---

<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---



## DICTAMEN DE TESIS EXPEDITA PARA SUSTENTACION

El (la) presidente (a) y los miembros del jurado evaluador de tesis:

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS  
PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y  
COMUNICACIÓN SEDE LIMA.

Presentado por:

YATACO CUETO

Apellidos

RENÉ GUSTAVO

Nombres(s)

DICTAMINAN que la tesis está expedita para sustentación.

Chiclayo, 25 de septiembre del 2020

Presidente(a): Dra. Chavarry Ysla Patricia Del Rocio  
Nombre Completo

  
Firma

Miembro (a): Mg. Suarez Santa Cruz Liliana  
Nombre Completo

  
Firma

Miembro (a): Mg. Zevallos Aquino Rocio Liliana  
Nombre Completo

  
Firma

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

El jurado evaluador de la TESIS:

PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS  
PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y  
COMUNICACIÓN SEDE LIMA.

Que ha(n) sustentado:

YATACO CUETO

RENÉ GUSTAVO

Apellidos

Nombres(s)

Bachiller(s) en: **CONTABILIDAD**

**ACUERDA:**

(a) **Aprobado por mayoría**

Chiclayo, lunes 05 de octubre del 2020

Presidente(a): Dra. Chavarry Ysla Patricia Del Rocio  
Nombre Completo

  
Firma

Miembro (a): Mg. Suarez Santa Cruz Liliana  
Nombre Completo

  
Firma

Miembro (a): Mg. Zevallos Aquino Rocio Liliana  
Nombre Completo

  
Firma

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	YOLANDA ALVAREZ OLORTEGUI
<b>PROFESION</b>	CONTADORA
<b>ESPECIALIDAD</b>	DIPLOMADO EN TRIBUTACION
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	10
<b>CARGO</b>	ANALISTA CONTABLE
<b>PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES SEDE LIMA</b>	
<b>DATOS DEL TESISISTA</b>	
<b>NOMBRES</b>	RENE GUSTAVO YATACO CUETO
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE CONTABILIDAD
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Diseñar una propuesta para la mejora del proceso de pago a proveedores pertenecientes al Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima.
	<b>ESPECIFICOS</b> - Identificar las actividades dentro del proceso que generan los retrasos al momento de realizar los pagos a los proveedores en el MTC Sede Lima. - Analizar el tiempo de pago que se viene ejecutando a los proveedores del MTC Sede Lima.
EVALUE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" SI ESTA TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "NO" SI ESTA TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTA 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 determinara 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 el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima?	SI (X)      NO ( )  SUGERENCIAS: VARIAN MUCHO EL CAMBIO DE PROVEEDORES POR QUE LA GESTION TAMBIEN CAMBIA Y SE MODIFICAN SIEMPRE LOS LINEAMIENTOS.
2. ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos?	SI ( )      NO (X)  SUGERENCIAS: FALTA AGILIZAR CONTROL PREVIO.
3. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores?	SI (X)      NO ( )  SUGERENCIAS: MENOS PERSONAS MAS RESPONSABLES.
4. ¿Esta Ud. conforme con el	SI ( )      NO (X)

manejo que se le da al proceso de pago a proveedores?	SUGERENCIAS: _NO DEBERIAN ESTAR CAMBIANDO A CADA RATO LOS LINEAMIENTOS.
5. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a proveedores es lento?	SI ( X )      NO ( ) SUGERENCIAS: OPORTUNO REGISTROY VERIFICACION DE DATOS EN EL SISTEMA
6. ¿Qué problemas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores?	SUGERENCIAS: DEMORA EN EL ABONO
7. ¿La institución cuenta con un manual de procedimientos en donde se detalla el proceso de trámites de las facturas de los proveedores?	SI ( X )      NO ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿Cada departamento o área dispone de los elementos necesarios para poder gestionar el proceso de pago a proveedores?	SI ( X )      NO ( ) SUGERENCIAS: DEBERIAN ALINEARSE LAS ÁREAS Y SER UN SOLO TRAMITE _____
9. ¿Cuál es el departamento o área que con mayor frecuencia presenta problemas respecto al pago de proveedores?	SI ( )      NO ( ) SUGERENCIAS: ABASTECIMIENTO. _____
10. ¿El personal se encuentra totalmente capacitado para poder gestionar de forma eficiente el proceso de pago a proveedores?	SI ( )      NO ( X ) SUGERENCIAS: _____ _____
11. ¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre las Áreas respecto al pago de proveedores?	SI ( )      NO ( X ) SUGERENCIAS: _____ _____
12. ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago?	SI ( X )      NO ( ) SUGERENCIAS: _MAS VIRTUAL. _____
13. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de	SUGERENCIAS: DEMORA EN EL PAGO

pago a proveedores en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima?	
14.¿Qué mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a proveedores?	SUGERENCIAS: _____ SISTEMATIZARLO HACERLO MAS VIRTUAL

1. PROMEDIO OBTENIDO:	Nº SI __6__ Nº NO __4__
2. COMENTARIOS GENERALES	SER MAS TRANSPARENTE A LA HORA SE ELEGIR A LOS PROVEEDORES Y CONTROL PREVIO MAS EFICIENTE
3. OBSERVACIONES	SISTEMATIZAR LA GESTION

*Yuliana*  
 JUEZ-EXPERTO

**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	YOLANDA ALVAREZ OLORTEGUI
<b>PROFESION</b>	CONTADORA
<b>ESPECIALIDAD</b>	DIPLOMADO EN TRIBUTACION
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	10
<b>CARGO</b>	ANALISTA CONTABLE
<b>PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES SEDE LIMA</b>	
<b>DATOS DEL TESISISTA</b>	
<b>NOMBRES</b>	RENE GUSTAVO YATACO CUETO
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE CONTABILIDAD
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Diseñar una propuesta para la mejora del proceso de pago a proveedores pertenecientes al Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima.
	<b>ESPECIFICOS</b> - Identificar las actividades dentro del proceso que generan los retrasos al momento de realizar los pagos a los proveedores en el MTC Sede Lima. - Analizar el tiempo de pago que se viene ejecutando a los proveedores del MTC Sede Lima.
EVALUE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" SI ESTA TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "NO" SI ESTA TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTA 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 determinara 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 el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima?	SI (X)      NO ( )  SUGERENCIAS: VARIAN MUCHO EL CAMBIO DE PROVEEDORES POR QUE LA GESTION TAMBIEN CAMBIA Y SE MODIFICAN SIEMPRE LOS LINEAMIENTOS.
2. ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos?	SI ( )      NO (X)  SUGERENCIAS: FALTA AGILIZAR CONTROL PREVIO.
3. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores?	SI (X)      NO ( )  SUGERENCIAS: MENOS PERSONAS MAS RESPONSABLES.
4. ¿Esta Ud. conforme con el	SI ( )      NO (X)

manejo que se le da al proceso de pago a proveedores?	SUGERENCIAS: _NO DEBERIAN ESTAR CAMBIANDO A CADA RATO LOS LINEAMIENTOS.
5. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a proveedores es lento?	SI ( X )      NO ( ) SUGERENCIAS: OPORTUNO REGISTROY VERIFICACION DE DATOS EN EL SISTEMA
6. ¿Qué problemas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores?	SUGERENCIAS: DEMORA EN EL ABONO
7. ¿La institución cuenta con un manual de procedimientos en donde se detalla el proceso de trámites de las facturas de los proveedores?	SI ( X )      NO ( ) SUGERENCIAS: _____ _____
8. ¿Cada departamento o área dispone de los elementos necesarios para poder gestionar el proceso de pago a proveedores?	SI ( X )      NO ( ) SUGERENCIAS: DEBERIAN ALINEARSE LAS AREAS Y SER UN SOLO TRAMITE _____
9. ¿Cuál es el departamento o área que con mayor frecuencia presenta problemas respecto al pago de proveedores?	SI ( )      NO ( ) SUGERENCIAS: ABASTECIMIENTO. _____
10. ¿El personal se encuentra totalmente capacitado para poder gestionar de forma eficiente el proceso de pago a proveedores?	SI ( )      NO ( X ) SUGERENCIAS: _____ _____
11. ¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre las Áreas respecto al pago de proveedores?	SI ( )      NO ( X ) SUGERENCIAS: _____ _____
12. ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago?	SI ( X )      NO ( ) SUGERENCIAS: _MAS VIRTUAL. _____
13. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de	SUGERENCIAS: DEMORA EN EL PAGO

pago a proveedores en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima?	
14.¿Qué mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a proveedores?	SUGERENCIAS: _____ SISTEMATIZARLO HACERLO MAS VIRTUAL

1. PROMEDIO OBTENIDO:	Nº SI <u>6</u> Nº NO <u>4</u>
2. COMENTARIOS GENERALES	SER MAS TRANSPARENTE A LA HORA SE ELEGIR A LOS PROVEEDORES Y CONTROL PREVIO MAS EFICIENTE
3. OBSERVACIONES	SISTEMATIZAR LA GESTION

*Yuliana*  
JUEZ - EXPERTO



**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	ROCIO DEL PILAR DAVILA ARRIETA
<b>PROFESION</b>	CONTADOR
<b>ESPECIALIDAD</b>	DIPLOMADO EN GESTION PUBLICA
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	10
<b>CARGO</b>	ESPECIALISTA
<b>PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES SEDE LIMA</b>	
<b>DATOS DEL TESISISTA</b>	
<b>NOMBRES</b>	RENE GUSTAVO YATACO CUETO
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE CONTABILIDAD
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Diseñar una propuesta para la mejora del proceso de pago a proveedores pertenecientes al Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima.
	<b>ESPECIFICOS</b> - Identificar las actividades dentro del proceso que generan los retrasos al momento de realizar los pagos a los proveedores en el MTC Sede Lima. - Analizar el tiempo de pago que se viene ejecutando a los proveedores del MTC Sede Lima.
EVALUE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" SI ESTA TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "NO" SI ESTA TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTA 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 determinara 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.
<b>1. ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos?</b>	SI ( ) NO (X )  SUGERENCIAS: __DEBERIAN HABER MENOS PERSONAS RESPONSABLES DE PAGOS PUESTO QUE DEMORAPOR EL TIPO DE VALIDACION QUE LLEVA Y REPETICION DE FUNCIONES.
<b>2. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores?</b>	SI (X) NO ( )  SUGERENCIAS: PROFESIONALES QUE CUMPLAN Y ASUMAN RESPONSABILIDADES.

3. ¿Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores?	SI ( ) NO ( X ) SUGERENCIAS: DEBERIA HABER MAS TRANSPARENCIA. _____
4. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a proveedores es lento?	SI ( X ) NO ( ) SUGERENCIAS: MUCHOS PROVEEDORES PARA LAS MISMAS TAREAS- _____
5. ¿Qué fallas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores?	SUGERENCIAS: VALIDACION DE DATOS, AHÍ DEBERIA HABER MAYOR CONTROL. _____
6. ¿En cuánto tiempo se le paga su factura después de entregado el producto en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima?	SUGERENCIAS: _1 MES APROXIMADAMENTE _____
7. ¿La gestión del trámite de su factura en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima para su posterior pago es adecuada?	SI ( ) NO ( X ) SUGERENCIAS: MUCHA BUROCRACIA
8. ¿Qué parte del proceso de trámite de su factura considera Ud. que presenta mayores dificultades?	SUGERENCIAS: _____ _____ _____
9. ¿Una modalidad de pago diferente a la actual mejoraría el proceso de pago?	SI ( X ) NO ( ) SUGERENCIAS: SISTEMATIZADO _____ _____ _____

<p>10. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pagos en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima?</p>	<p>SI ( ) NO ( )</p> <p>SUGERENCIAS:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11. ¿Qué mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a proveedores?</p>	<p>SUGERENCIAS: VIRTUALMENTE _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

<p>1. PROMEDIO OBTENIDO:</p>	<p>Nº SI _____ Nº NO _____</p>
<p>2. COMENTARIOS GENERALES</p>	<p>EL PROCESO DE PAGO SE PUEDE SISTEMATIZAR.</p>
<p>3. OBSERVACIONES</p>	<p>EN EL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES A CORTO PLAZO SE PODRIA MEJORAR LA GESTION Y AGILIZARLA.</p>

  
 JUEZ - EXPERTO  
 Rosalva Del Pilar Davila Arieta  
 DNI : 40434594

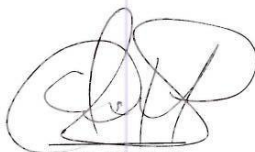
**INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS**

<b>NOMBRE DEL JUEZ</b>	ROCIO DEL PILAR DAVILA ARRIETA	
<b>PROFESION</b>	CONTADOR	
<b>ESPECIALIDAD</b>	DIPLOMADO EN GESTION PUBLICA	
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL (EN AÑOS)</b>	10	
<b>CARGO</b>	ESPECIALISTA	
<b>PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES SEDE LIMA</b>		
<b>DATOS DEL TESISISTA</b>		
<b>NOMBRES</b>	RENE GUSTAVO YATACO CUETO	
<b>ESPECIALIDAD</b>	ESCUELA DE CONTABILIDAD	
<b>INSTRUMENTO EVALUADO</b>	Cuestionario	
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>GENERAL</b> Diseñar una propuesta para la mejora del proceso de pago a proveedores pertenecientes al Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima.	
	<b>ESPECIFICOS</b> - Identificar las actividades dentro del proceso que generan los retrasos al momento de realizar los pagos a los proveedores en el MTC Sede Lima. - Analizar el tiempo de pago que se viene ejecutando a los proveedores del MTC Sede Lima.	
EVALUE CADA ITEM DEL INSTRUMENTO MARCANDO CON UN ASPA EN "SI" SI ESTA TOTALMENTE DE ACUERDO CON EL ITEM O "NO" SI ESTA TOTALMENTE EN DESACUERDO, SI ESTA 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 determinara 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 el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima?	SI (X)	NO ( )
	SUGERENCIAS: VARIAN MUCHO EL CAMBIO DE PROVEEDORES POR QUE LA GESTION TAMBIEN CAMBIA Y SE MODIFICAN SIEMPRE LOS LINEAMIENTOS.	
2. ¿La institución cumple con los plazos establecidos respecto a los pagos?	SI ( )	NO (X)
	SUGERENCIAS: FALTA AGILIZAR CONTROL PREVIO.	
3. ¿Considera Ud. que el control previo ocasiona demoras en el proceso de pago a proveedores?	SI (X)	NO ( )
	SUGERENCIAS: MENOS PERSONAS MAS RESPONSABLES.	

4. ¿Esta Ud. conforme con el manejo que se le da al proceso de pago a proveedores?	SI ( )	NO (X)	SUGERENCIAS: _NO DEBERIAN ESTAR CAMBIANDO A CADA RATO LOS LINEAMIENTOS.
5. ¿Considera Ud. que el proceso de pago a proveedores es lento?	SI (X)	NO ( )	SUGERENCIAS: _____ _____ _____
6. ¿Qué problemas identifica Ud. en el proceso de pago a proveedores?			SUGERENCIAS: DEMORA EN EL ABONO _____
7. ¿La institución cuenta con un manual de procedimientos en donde se detalla el proceso de trámites de las facturas de los proveedores?	SI (X)	NO ( )	SUGERENCIAS: _____ _____ _____
8. ¿Cada departamento o área dispone de los elementos necesarios para poder gestionar el proceso de pago a proveedores?	SI (X)	NO ( )	SUGERENCIAS: DEBERIAN ALINEARSE LAS AREAS Y SER UN SOLO TRAMITE _____
9. ¿Cuál es el departamento o área que con mayor frecuencia presenta problemas respecto al pago de proveedores?	SI ( )	NO ( )	SUGERENCIAS: ABASTESIMIENTO. _____ _____
10. ¿El personal se encuentra totalmente capacitado para poder gestionar de forma eficiente el proceso de pago a proveedores?	SI ( )	NO (X)	SUGERENCIAS: _____ _____ _____
11. ¿Considera Ud. que existe una adecuada comunicación entre las Áreas respecto al pago de proveedores?	SI ( )	NO (X)	SUGERENCIAS: _____ _____ _____
12. ¿Una modalidad de pago diferente a la actual	SI (X)	NO ( )	

mejoraría el proceso de pago?	SUGERENCIAS: _MAS VIRTUAL_ _____
13. ¿Cuáles son las principales necesidades que tienen respecto al proceso de pago a proveedores en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones Sede Lima?	SUGERENCIAS: DEMORA EN EL PAGO
14. ¿Qué mejoras se podrían implementar en el proceso de pago a proveedores?	SUGERENCIAS: _____ SISTEMATIZARLO MAS VIRTUAL_

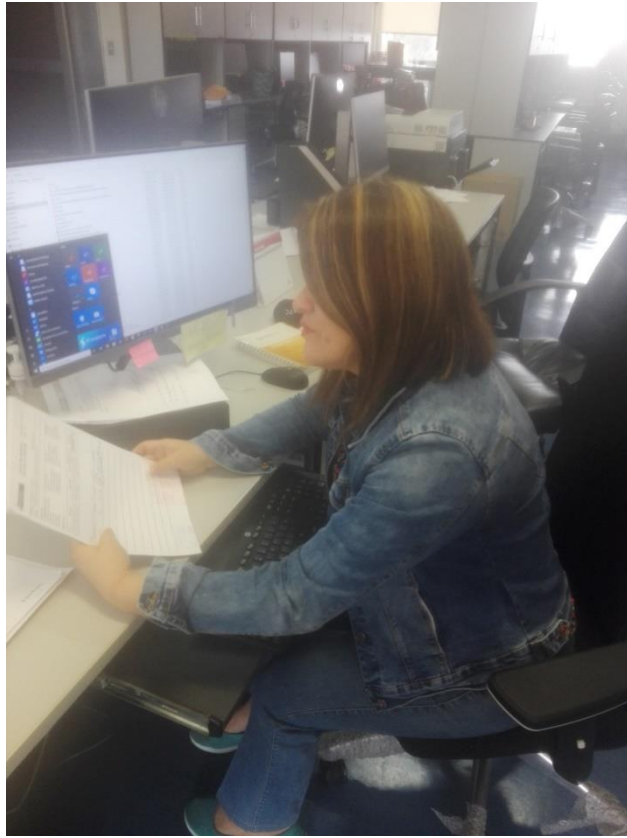
1. PROMEDIO OBTENIDO:	Nº SI _____ Nº NO _____
2. COMENTARIOS GENERALES	SER MAS TRANSPARENTE A LA HORA SE ELEGIR A LOS PROVEEDORES Y CONTROL PREVIO MAS EFICIENTE
3. OBSERVACIONES	SISTEMATIZAR LA GESTIO



JUEZ - EXPERTO

Roco Del Pilar Davila Arrieta  
DNI: 40434594





### ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, EDGARD CHAPOÑAN RAMIREZ, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de contabilidad y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° 0772 – 2020/FACEM-USS, del estudiantes, Rene Gustavo Yataco Cueto Titulada Propuesta de mejora para el pago a tiempo a los proveedores del ministerio de transporte y comunicaciones sede Lima.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 15% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 30 de octubre de 2020



Mg. Chaponan Ramirez Edgard  
DNI N° 43068346

Nota: La investigación ha sido pasada por el sistema antiplagio, solo por el Coordinador de Investigación y responsabilidad social.



**FORMATO Nº T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)**  
(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 30 de octubre de 2020

Señores  
Vicerrectorado de Investigación  
Universidad Señor de Sipán  
Presente. -

EL suscrito:  
RENE GUSTAVO YATACO CUETO, con DNI 10721724

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


PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES SEDE LIMA,

presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar el título de CONTADOR PUBLICO, de la Facultad de Ciencias empresariales, Programa Académico de CONTABILIDAD, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (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 el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, 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 investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo Nº 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
YATACO CUETO RENE GUSTAVO	10721724	

**“Decenio de la igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres”  
“Año de la Universalización de la Salud”**

DIRECTOR DE DISPONIBILIDAD DE PREDIOS DE LA DIRECCION GENERAL DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL MINISTERIO DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES, identificada con RUC 20131379944, QUE SUSCRIBE:

AUTORIZA:

Al Señor Rene Gustavo Yataco Cueto con DNI 10721724 alumno de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Señor de Sipan a realizar el Trabajo de Investigación titulada: “PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PAGO A TIEMPO A LOS PROVEEDORES DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE Y COMUNICACIONES SEDE LIMA”.

Se expide la presente autorización a solicitud del interesado para fines pertinentes.

Lima, 15 de mayo de 2020

Atentamente,



JOSE LUIS PAIRAZAMAN TORRES  
Director de la Dirección de Disponibilidad de Predios  
Dirección General de Programas y Proyectos  
de Transportes

Jr. Zorritos 1203 - Lima – Perú  
T. (511) 615 7800  
www.mtc.gob.pe

**EL PERÚ PRIMERO**