

INSTITUTO NACIONAL DE SALUD

**DIRECCIÓN EJECUTIVA DE ECONOMÍA
OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN**

**X ENCUENTRO NACIONAL DE EXPERIENCIAS EN
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA CALIDAD EN SALUD
2013**

CATEGORÍA: NIVEL GERENCIAL

**TITULO:
INFORMACION EN LINEA DE PAGO DE
PROVEEDORES**

TABLA DE CONTENIDO

I.- INFORMACION GENERAL DE LA UNIDAD ORGANICA	3
II.- ORGANIGRAMA.....	9
III.- ACEPTACION DE BASES.....	11
IV.- PERFIL DEL PROYECTO	13
V.- GLOSARIO DE TERMINOS Y ABREVIACIONES	15
VI. RESPUESTAS A LOS CRITERIOS Y SUB CRITERIOS	17

I.- INFORMACION GENERAL DE LA UNIDAD ORGANICA

1. INFORMACION GENERAL DE LA UNIDAD ORGÁNICA

La Oficina Ejecutiva de Economía de la Oficina General de Administración es el órgano encargado de los procesos técnicos relacionados a la administración de los recursos económicos y financieros de la Institución. Está a cargo de los siguientes objetivos funcionales específicos¹:

- a) Diseñar, rediseñar y actualizar los sub procesos de contabilidad, tesorería y presupuesto, asignándole los recursos necesarios para su ejecución.
- b) Formular y proponer los procedimientos e instrumentos normativos en concordancia con la normatividad vigente en la administración pública.
- c) Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos de los Sistemas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería.
- d) Analizar periódicamente la situación financiera de los resultados de la gestión presupuestal y la situación patrimonial, estableciendo los indicadores para la oportuna toma de decisiones.
- e) Coordinar, analizar, supervisar y revisar la emisión mensual de los Balances de Comprobación y los Estados Financieros Presupuestarios; así como el Consolidado, de los mismos, Balance Constructivo y el ajuste a los Estados Financieros
- f) Preparar la información contable, financiera y presupuestaria consolidada e integrada para la presentación a los órganos superiores competentes de acuerdo a las directivas vigentes jurisdiccionales del Ministerio de Economía y Finanzas
- g) Realizar pre-auditoría a los procedimientos Administrativos (pago a proveedores, Viáticos)
- h) Controlar y conciliar la ejecución del presupuesto institucional autorizado, asignaciones comprometidas, ejecución de ingresos y ejecución de gastos.
- i) Exigir coactivamente el pago de acreencias o la ejecución de obligaciones a favor del Instituto Nacional de Salud, de conformidad a la normatividad vigente.
- j) verificar la conformidad de los saldos de los Libros Principales y Auxiliares, y si los registros se efectuaron en la fecha correspondiente.
- k) Proyectar las modificaciones presupuestarias - transferencias y créditos suplementarios.
- l) Proyectar estados financieros. Y Presupuestarios
- m) Coordinar, dirigir y realizar análisis financieros de las cuentas del balance general y emitir informes de la situación económica - financiero de la Institución.
- n) Cautelar la correcta aplicación registro, control interno, previo, simultáneo y posterior y custodia de los recursos financieros y Presupuestarios que administra el Instituto Nacional de Salud.

¹ Decreto Supremo N° 001-2003-SA "Aprueban el Reglamento de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Salud"

A. INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la Dirección Ejecutiva	Oficina Ejecutiva de Economía
Nombre de la Dirección General	Oficina General de Administración
Correo electrónico	yllacsahuanga@ins.gob.pe
Dirección	Av. Defensores del Morro N° 2268 - Chorrillos
Teléfono	748-0000 anexo 1333

B. CATEGORÍA A LA QUE POSTULA

Categoría: Órgano de Apoyo.

C. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

La Oficina Ejecutiva de Economía cuenta con un total de 32 trabajadores al 30 de Marzo del 2013; de los cuales el 75% corresponde a personal nombrado, 9.4% a personal bajo la modalidad Contrato Administrativo de Servicios y 15.6% servicio de terceros.

D. ASPECTOS IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN**D.1 Información en línea de pago a proveedores**

Toda entidad cuentan con proveedores, quienes son los que dotan de bienes y servicios para su funcionamiento; los cuales son necesarios para el logro de los objetivos de cada entidad.

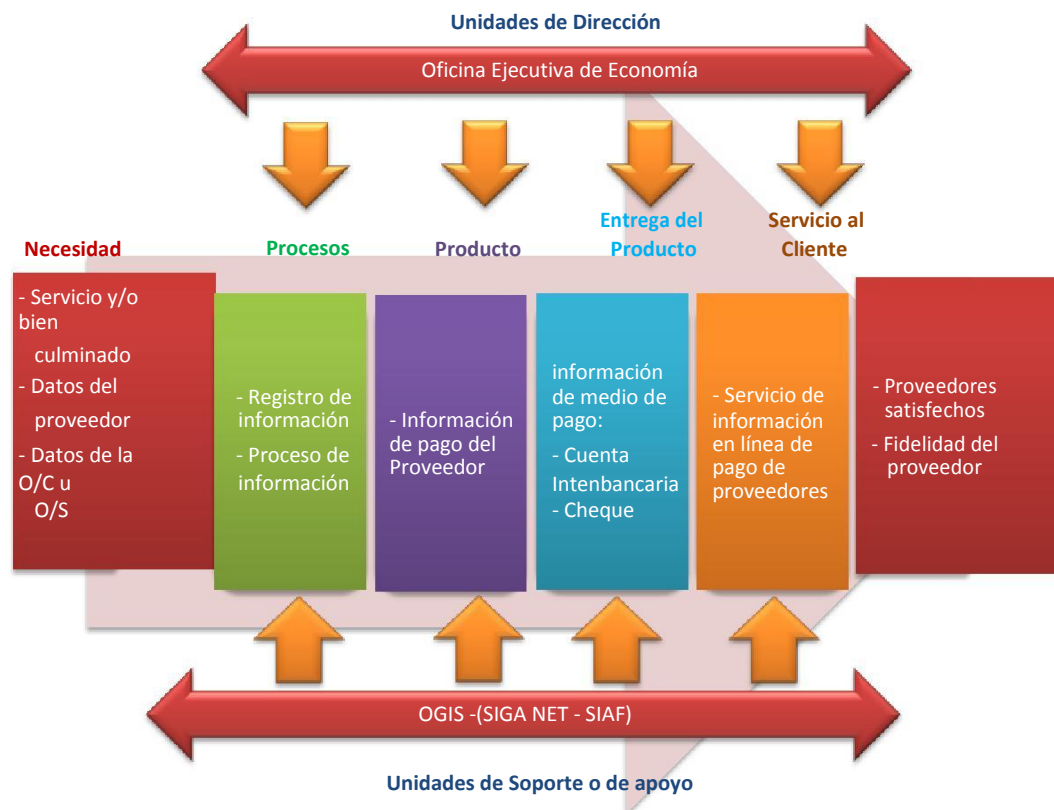
Hecha esta apreciación, el Instituto Nacional de Salud ha considerado a los proveedores como nuestros aliados estratégicos con quienes tomamos la mayor seriedad en brindarles una buena atención respecto a sus pagos; los cuales les permitirán continuar dotándonos de bienes y servicios en forma oportuna y de calidad, alcanzando de esta manera las metas establecidas y por ende el logro de los objetivos institucionales en beneficio de la población brindándoles un servicio de calidad.

Para el ejercicio 2013, el Ministerio de Economía y Finanzas asignó al Instituto Nacional de Salud para los gastos de bienes y servicios (corrientes y capital) la suma de S/. 79,325.00 Nuevos Soles, es decir representa el 76% del PIM, importe que se transformará en obligaciones con terceros, es decir con los proveedores, producto de los bienes y servicios brindados para el desarrollo de programas y actividades propias del Instituto Nacional de Salud, tal como se detalla en el siguiente cuadro:

Presupuesto Asignado al INS en el 2012 (PIM)		104,070,000
Detalle Específica	PIM 2012	
5-23: BIENES Y SERVICIOS	72,175,000	
5-25: OTROS GASTOS	96,000	
6-26: ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	7,054,000	
TOTAL PIM PARA ADQUIRIR BIENES Y SERVICIOS CON GASTOS CORRIENTES Y DE CAPITAL	79,325,000.00	

Fuente: consulta amigable del MEF.

Para brindar información de pago a los proveedores, la Oficina Ejecutiva de Economía ha definido dos productos: Información de medio de pago a) Cuenta Interbancaria y b) Cheque, tal como se muestra en el siguiente gráfico:



D2. Usuarios a los que destina sus servicios.

Los usuarios de la Oficina Ejecutiva de Economía para el servicio de información en línea de pago de proveedores son todos los proveedores que dotan de bienes y servicios a todas las Unidades Orgánicas del Instituto Nacional de Salud para el logro de sus objetivos, las cuales se detallan en el siguiente cuadro:

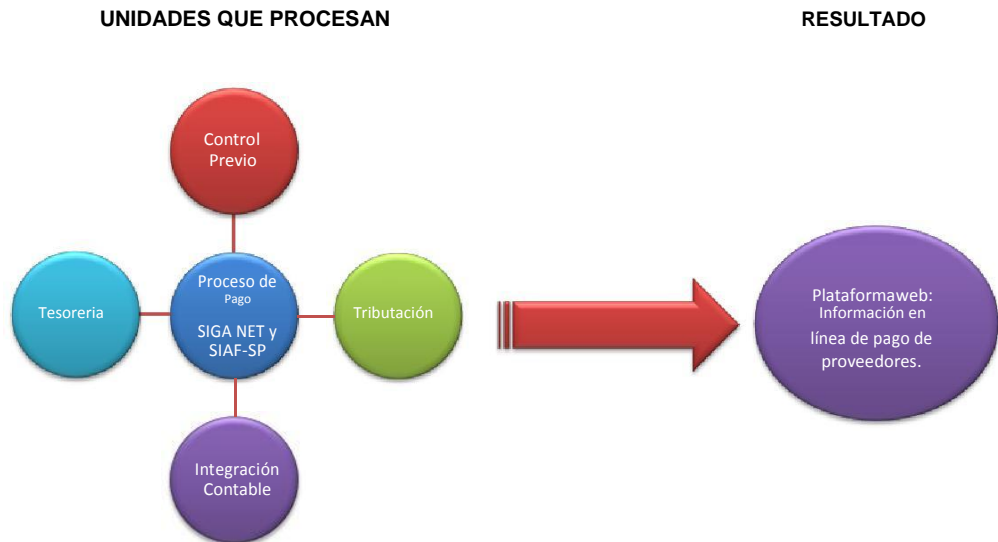
Proceso Clave	Producto	Seguimiento	Población
Registro de datos del proveedor Registro de datos de la O/C u O/S	Información de pago de proveedores	Plataforma Web: Pago de proveedores	Proveedor

E. UNIDADES DE PROCESO

La Oficina Ejecutiva de Economía es una dirección de la Oficina General de Administración, y su función principal es brindar servicios de atención al usuario interno y proveedores en materia de pago; por ello, uno de sus procesos claves para satisfacer al proveedor es proporcionar **“información de sus pagos”** en forma oportuna y eficaz, utilizando tecnología de la información y comunicación (TIC), es decir información **en línea**.

Las unidades que procesan esta información son:

- ✓ La Coordinación de Control Previo: Revisa el expediente de pago.
- ✓ La coordinación de Tributación: Realiza la Liquidación Tributaria del expediente de pago.
- ✓ La coordinación Integración Contable: Realiza el devengado del expediente de pago
- ✓ El Área de Tesorería Realiza el giro del expediente de pago
- ✓ La Oficina Ejecutiva de Estadística e Informática: procesa la información a través del SIGA MEF, SIGA NET y SIAF-SP, información necesaria para la plataforma web: información en línea de pago de proveedores.



F. REPRESENTANTE OFICIAL DE LA INSTITUCIÓN Y ALTERNO.

Coordinarán con la Oficina Ejecutiva de Gestión de la Calidad para aclarar y complementar todos aquellos asuntos que se derivan de la postulación y descritos a través de las Bases 2013. Los representantes son los siguientes:

CPC. G. Yojany Llacsahuanga Nuñez yllacsahuanga@ins.gob.pe. Representante
 CPC. Carlos Sialer Horna csolier@ins.gob.pe. Alterno

G. MIEMBROS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD ORGANICA

CARGO FUNCIONAL	NOMBRES Y APELLIDOS	Nº DNI
. Director General de Administración	CPC A. Enrique Muñante Manrique	08545748
. Director Ejecutivo de Economía	CPC. G. Yojany Llacsahuanga Nuñez	08076841

CPC. A. Enrique Muñante Manrique
Director General
 Oficina General de Administración
 Instituto Nacional de Salud

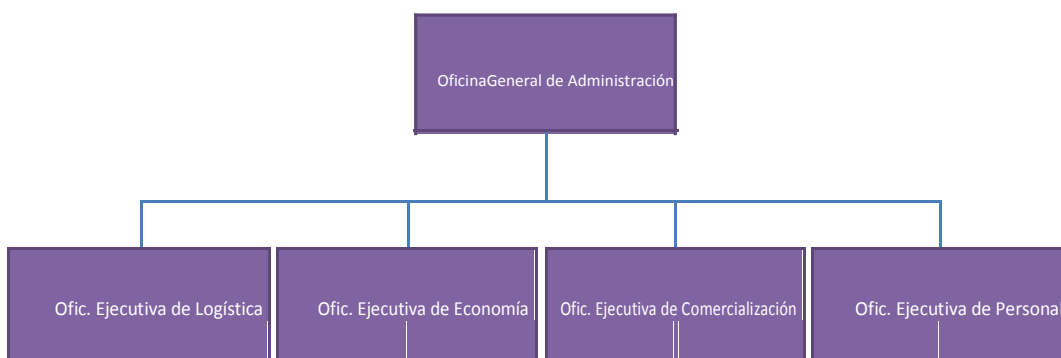
H. ORGANIZACIÓN PARA LA CALIDAD

- Carlos Sialer Horna
- Jose Vidal Siesquen Siesquen
- Rosita Jaimes Davila De Suasnabar
- Maribel Almanza Garay

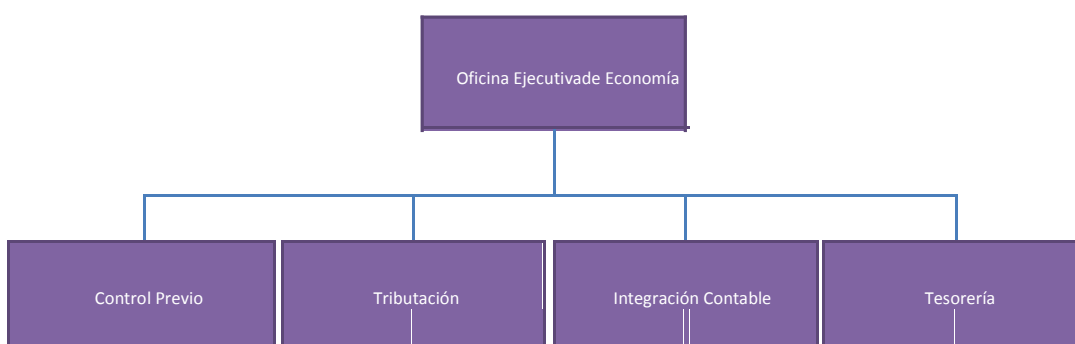
II.- ORGANIGRAMA

1. ORGANIGRAMA:

OFICINA GENERAL DE ADMINISTRACION



OFICINA EJECUTIVA DE ECONOMIA



III.- ACEPTACION DE BASES

ACEPTACION DE BASES

Declaramos que conocemos las Bases del Reconocimiento a la Gestión de Proyectos de Mejora, correspondientes al año 2013 y al presentar nuestra postulación nos sometemos a ellas de manera irrevocable. Asimismo aceptamos el carácter inapelable de las decisiones del Jurado Evaluador.

Declaramos que son ciertos la información y los datos proporcionados en el Informe de Postulación.

Entendemos que la postulación será revisada por los miembros del Jurado Evaluador. Si nuestra Dirección Ejecutiva fuera seleccionada para ser visitada, aceptamos recibir la visita y otorgar facilidades para que los evaluadores realicen una evaluación prolija e imparcial.

Si nuestra Dirección Ejecutiva resulta calificada aceptamos compartir la información relacionada al desarrollo del proyecto de mejora con otras unidades orgánicas del INS.

CPC. Gregoria Yojany Llacsahuanga
Directora Ejecutivo Oficina
Ejecutiva de Economía

IV.- PERFIL DEL PROYECTO

1. PERFIL DEL PROYECTO

La Dirección General de Administración, incluyo en el Cuadro de Necesidades de los años 2012 y 2013, el presupuesto para la ejecución del “Servicio para la Implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA NET **adaptado a la lógica de negocio del INS**”, dentro del cual se contempló la automatización de los procesos administrativos de la Oficina Ejecutiva de Economía, uno de ellos fue el proceso de pago a proveedores externos.

Culminado el proceso de pago a proveedores externos, en Febrero del 2012, se propuso realizar **una plataforma web para brindar información de pago de proveedores**; para ello, se realizó reuniones periódicas con integrantes de la Oficina Ejecutiva de Estadística e Informática, bajo la consigna de mejora continua, toda vez que se detectó problemas de congestión telefónica y la concurrencia masiva de proveedores en la diferentes áreas de la Oficina Ejecutiva de Economía solicitando información referente al estado situacional de sus pagos, a pesar de contar con un sistema de tramite documentario (SITRADO), el cual informa la ubicación física de los documentos ingresados al INS; sin embargo esta herramienta no brinda el estado situacional de los pagos de proveedores.

La metodología adoptada para el diseño del proceso de información de pago de proveedores, ha sido el diagrama de Ishikawa (causa – efecto), el mismo que permitió identificar las causas que originaron la ineficacia de la atención de información de sus pagos, teniendo como causa principal la no existencia de solicitud formal de la información de pago de los proveedores, así como la existencia de procesos burocráticos innecesarios para su atención

Esta plataforma web, está vinculada con el SIGA NET y SIAF-SP, de manera simultánea y paralela, la misma que ha sido puesta en producción en el mes de setiembre del 2012 y a la fecha ha sido visitada aproximadamente por 600 proveedores, repercutiendo de manera positiva con la reducción de interrupciones en el trabajo diario de las diferentes áreas de la Oficina Ejecutiva de Economía, elevando la productividad en la atención de los pagos de proveedores y actividades económicas – financieras propias de la oficina ejecutiva.

La plataforma web: información en línea de pago de proveedores proporciona información de manera efectiva el estado situacional de sus pagos, así como también remite información a sus correos electrónicos de abono a su cuenta o recojo de cheque referente a la orden de compra y/o servicio que tiene pendiente de cobrar; para el caso de los que cuenten con Código de Cuenta Interbancaria: 48 horas para disponer en sus cuentas y para el caso de cheque, recabar en el área de pagaduría en 24 horas el cheque emitido.

V.-GLOSARIO DE TERMINOS Y ABREVIACIONES

1. GLOSARIO DE TERMINOS Y SIGLAS

GLOSARIO DE TERMINOS

- **DATOS DEL PROVEEDOR:** comprende la información referente al nombre y apellido del proveedor, así como su RUC.
- **ORDEN DE SERVICIO:** Documento que emite el comprador para pedir un servicio al proveedor.
- **ORDEN DE COMPRA:** Documento que emite el comprador para pedir mercaderías al vendedor.

SIGLAS

- **OEE:** Oficina Ejecutiva de Economía
- **SIGA NET:** Sistema Integrado de Gestión Administrativa
- **SIAF SP:** Sistema Integrado de Administración Financiera
- **INS:** Instituto Nacional de Salud.
- **SITRADO:** Sistema de Trámite Documentario.
- **O/C:** Orden de Compra
- **O/S:** Orden de Servicio
- **CCI:** Código de Cuenta Interbancaria
- **Cheque:** Es un título valor a nombre del proveedor para retirar una determinada cantidad de dinero establecido en el cheque.

VI. RESPUESTAS A LOS CRITERIOS Y SUB CRITERIOS

1. Liderazgo y Compromiso de la Dirección

1.1. Organización de soporte para promover el trabajo en equipo

El trabajo en equipo dentro de la OEE se promueve a través de la Política y Objetivos de Calidad del INS que busca la mejora continua de sus procesos para satisfacer a sus usuarios internos y externos, dicha política fue aprobada mediante Resolución Jefatural N°124-2010-J-OPE/INS de fecha 07 de mayo del 2010 y los objetivos con Resolución Jefatural N°007-2011-J-OPE/INS de fecha 14 de enero del 2011, que están contenidos en la Directiva del Sistema de Gestión de la Calidad del INS.

Esta política se hace efectiva a través de la conformación de equipos de trabajo integrados por los coordinadores de área, personal encargado de calidad y Director Ejecutivo de la Oficina Ejecutiva de Economía. Asimismo, a fin de fortalecer el trabajo en equipo se ha desarrollado un taller bajo la metodología de aprendizaje de experiencias, que se fundamenta en la transferencia de conocimientos y experiencias mediante la aplicación de actividades lúdicas con dinámicas de grupo **para la conformación de integrantes y equipos de trabajo de alto desempeño**, en un marco creativo, dinámico, interactivo y divertido.



La Dirección General de la Oficina General de Administración mantiene participación activa realizando el seguimiento de los avances de la implementación del proyecto a través de reuniones de trabajo y correspondiente evaluación a los resultados, sobre los que toma acuerdos, asegurando que se logren los objetivos trazados.

1.2. Facilidades otorgadas a los equipos de proyectos de mejora.

Culminado la implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa SIGA NET adaptado a la lógica de negocio del INS, dentro del cual se contemplo la automatización de los procesos administrativos de la OEE, se propuso diseñar una **plataforma web** para brindar información de pago de proveedores en coordinación con la Oficina Ejecutiva de Estadística e Informática.

La comunicación del equipo de proyecto, conformado por la Dirección General de Administración, Oficina Ejecutiva de Economía y la Dirección General de Información y Sistemas a través de la Oficina Ejecutiva de Estadística e Informática se realizó a través de reuniones periódicas donde se formulan los requerimientos funcionales mediante actas de trabajo a efectos de automatizar los procesos y revisar los procedimientos bajo la consigna de **mejora continua**.

Asimismo, en las reuniones periódicas se establecen prioridades sobre la asignación de recursos necesarios para su despliegue (planificación, diseño, implementación, producción, seguimiento y difusión); donde se analizaron los problemas que se iban presentando y se planeaban en forma conjunta las acciones correctivas para culminar con el propósito del proyecto.

Además, se garantizó la comunicación a través de los soportes comunicacionales institucionales, como el Sistema Integrado de Trámite Documentario SITRADO, correos electrónicos, comunicaciones escritas, comunicación directa, intranet institucional, reuniones de trabajo con el equipo de proyecto.

1.3. Apoyo de la Dirección en la implantación de las propuestas de solución

La Dirección apoyó con las siguientes acciones:

- ✓ Designación de equipo de trabajo para la participación en el proyecto.
- ✓ Realización de taller de integración de equipos de trabajo de alto desempeño con la finalidad de redefinir las funciones y formar nuevos equipos de trabajo para mejorar la productividad laboral.
- ✓ Capacitación al personal involucrado en las nuevas actividades asumidas con el proyecto.
- ✓ Realización de talleres de difusión con las unidades orgánicas y usuarios directos a efectos de mejorar el uso de las herramientas tecnológicas para el éxito del proyecto.
- ✓ Uso de banner informáticos en la pagina web del Instituto Nacional de Salud, sobre el uso de la plataforma: Información de pago de proveedores.

1.4. Reconocimiento a los Equipos de Proyectos de Mejora

El reconocimiento a los equipos de proyectos de mejora se ha institucionalizado con Resolución Jefatural N° 168-2011-J-OPE/INS, de fecha 5 de julio del 2011, encargándose a la Oficina General de Asesoría Técnica su implementación, a través del cual se reconocerá al personal integrante del equipo de mejora sobre los logros obtenidos, como instrumento para la motivación del personal.

2. Identificación y selección del proyecto de mejora

2.1. Análisis de la estrategia de la organización y de oportunidades de mejora

Dentro de los objetivos estratégicos generales del Plan Estratégico 2011 – 2015, se establece como quinto objetivo estratégico **“Cumplir estándares internacionales de procesos o sistemas de gestión priorizados y satisfacer usuarios (internos y externos) del INS para contribuir a mejorar la salud poblacional y ambiental”**.

Dentro de las acciones estratégicas para el cumplimiento de este objetivo estratégico, se establece la implementación de gestión por procesos, por lo que era necesario identificar los procesos y analizar sobre las actividades que no aportan valor para plantear el diseño del proceso. En este contexto, elaborando el diagrama de Ishikahua (causa efecto), se determinó que la insatisfacción de los proveedores con respecto a la información brindada sobre sus pagos era producto de la burocracia existente en sus procesos.

Asimismo, en el marco de la Ley de Modernización del Estado, se propuso modernizar procesos institucionales haciendo uso de tecnologías de información y comunicación; en tal sentido el proyecto desarrollado busco optimizar de manera efectiva **la información de pago a proveedores** contribuyendo a la mejora del desempeño institucional y lograr reducir la insatisfacción de los proveedores y mantener su fidelidad, los cuales repercuten al logro de objetivos institucionales, por ende a brindar una mejor calidad de vida de la población, dotándonos de bienes y servicios en forma oportuna.

Respecto a resultados Financieros:

Con el diseño del proceso de información en línea de pago de proveedores, se ha logrado:

- ✓ Reducción de la presencia física de los proveedores en la Oficina Ejecutiva de Economía.
- ✓ Reducción de llamadas telefónicas recibidas de los proveedores.
- ✓ Fidelidad del proveedor, garantizando la dotación de bienes y servicios especializados.
- ✓ Utilización de la tecnología de la información y comunicación para la mejora de la transparencia, sin costo alguno.
- ✓ Mejora del clima laboral, producto de la eliminación de interrupciones por parte del proveedor en el proceso de pago.
- ✓ Mejora en el servicio de atención a los proveedores.
- ✓ Mejora en la satisfacción de nuestros clientes internos y externos

Respecto a la mejora del proceso interno:

La atención de información referente al pago de los proveedores era deficiente, dado que no existía una solicitud formal de dicha información y la existencia de procesos burocráticos, la misma que era proporcionada de manera limitada por las áreas involucradas en la atención de sus pagos, repercutían en el descuido de sus propias labores y la insatisfacción y malestar por parte de los proveedores.

Con el diseño de la plataforma web de información de pago de proveedores y su automatización, la Oficina Ejecutiva de Economía ha incrementado su productividad en cada una de sus áreas: Control Previo, Tributación, Integración Contable y Tesorería y principalmente se ha logrado que los proveedores se sientan satisfechos por las facilidades y practicidad de obtención de esta información y asimismo, mantener su fidelidad con la Institución.

Respecto al desempeño del personal:

Con la plataforma web de información de pago de proveedores, el desempeño del personal se ha mejorado, lo cual ha reducido el tiempo de la atención en los pagos a los proveedores en 2 días, dado que no existen llamadas telefónicas y presencia del proveedor solicitando información de sus pagos.



PERÚ Ministerio de Salud Instituto Nacional de Salud

REPORTE PROMEDIO DE TIEMPOS INCURRIDOS EN EL PROCESO DE PAGO
O/C v O/S

MES: OCTUBRE

Nº	AREA	HORAS(*)	CANT
1	CONTROL PREVIO	14 H 14 M 21 S	80
2	TRIBUTACION	12 H 41 M 48 S	80
3	INTEGRACION CONTABLE	12 H 48 M 03 S	69
4	TESORERIA	15 H 48 M 25 S	63

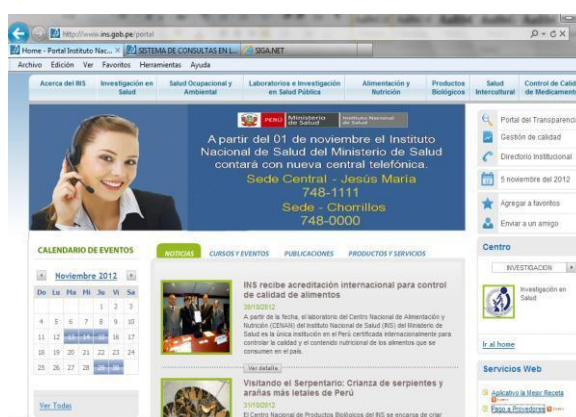
(*) Promedio de tiempo en horas de aprobación entre Areas

Tiempo Total : 55 H 32 M 37 S

Fuente: SIGA NET.

Asimismo, estas interrupciones causaban estrés laboral en el personal involucrado en el proceso de pago; lo cual repercutía en una atención deficiente y limitada a los proveedores.

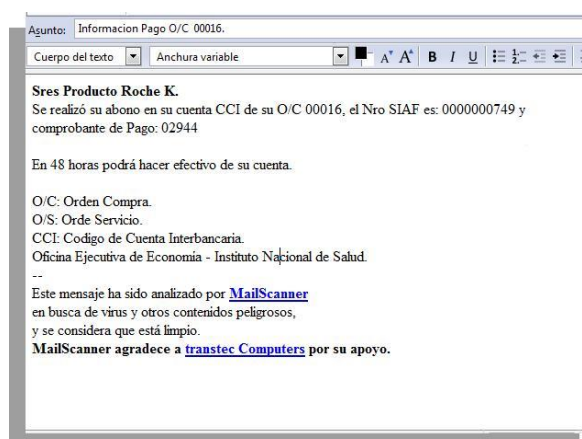
Con la plataforma web de información de pago de proveedores, la cual esta vinculada con el Sistema SIGA NET y SIAF-SP, el personal de la Oficina Ejecutiva de Economía se encuentra motivada por estar inmerso en la modernización de la institución con tecnológica de información y comunicación.



Respecto a los resultados de la satisfacción del usuario externo:

En la actualidad, los requerimientos de información referente a los pagos de los proveedores se realizan en la página web del Instituto Nacional de Salud, dentro del link: http://www.ins.gob.pe/consulta_prov/, el mismo que es gratuito y de acceso directo para todos los proveedores.

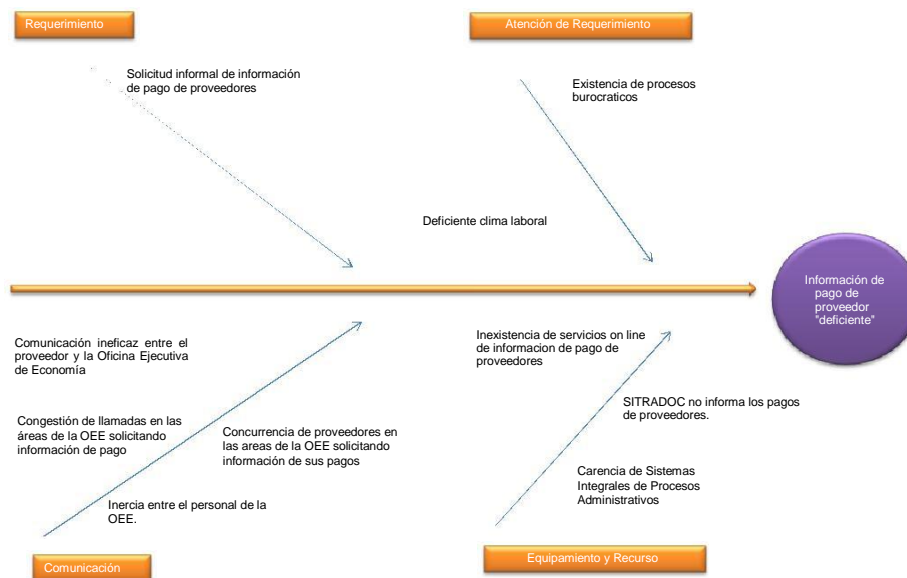
Este diseño de plataforma ha permitido la satisfacción de los proveedores, por su facilidad y accesibilidad al sistema; asimismo, la Oficina Ejecutiva de Economía teniendo en consideración al proveedor como aliado estratégico en logro de los objetivos institucionales ha incluido correos electrónicos individuales para cada proveedor de los pagos que se encuentran listos para su retiro, sea en su cuenta interbancaria y/o cheque en el área de pagaduría, según corresponda.



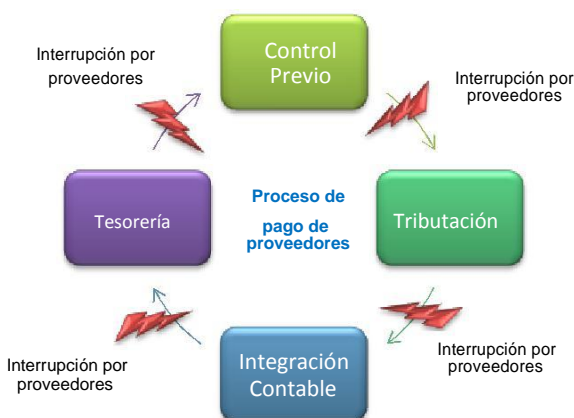
En ese sentido, el resultado obtenido con este proyecto de mejora es brindar un servicio oportuno y eficaz a los proveedores.

2.2. Estimación del impacto en los resultados de la organización

La metodología adoptada para el diseño del proceso de información en línea de pago de proveedores, ha sido el diagrama de Ishikawa (causa – efecto), el mismo que permitió identificar las causas que originaron la deficiente información de pago de proveedores, teniendo como causa principal la no existencia de solicitud formal de la información de pago de los proveedores, así como la existencia de procesos burocráticos innecesarios para su atención, tal como se muestra en el siguiente grafico.



Esta herramienta permitió identificar que las llamadas telefónicas y concurrencia del proveedor solicitando información de su pago, ocasionaban retrasos en el proceso de pago, los cuales son analizados y registrados en los sistemas SIGA NET y SIAF-SP por el personal de la Oficina Ejecutiva de Economía en sus diferentes áreas: Control Previo, Tributación, Integración Contable y Tesorería.



Con el diseño del proceso de información en línea de pagos de proveedores, se ha logrado reducir los tiempos de retraso en la atención de pago de proveedores, asimismo repercutió en la satisfacción del proveedor brindándoles información en línea sobre el estado de su pago y por ende su fidelidad con nuestra institución con respecto a la dotación de bienes y servicios que se requieran y previniendo así, algún desabastecimiento que perjudique los objetivos institucionales.

De otro lado, la plataforma web: información de pago de proveedores ha generado bienestar social en el personal de la Oficina Ejecutiva de Economía, dado a que sus labores ya no son interrumpidas, logrando tramitar los pagos en forma oportuna.

Una de las principales razones que pesaron en la toma de decisión de escoger este proyecto, fue revertir el escenario de insatisfacción de los proveedores respecto a la información de sus pagos y su deficiente atención, lo que motivo a diseñar este proceso para mejorar los servicios de información de pago en forma eficiente, debido a que el malestar e insatisfacción del proveedor de no contar con la información sobre sus pagos ponía en riesgo no contar su fidelidad, el cual podría repercutir en el logro de los objetivos institucionales, toda vez que la bienes y servicios que requiere el Instituto Nacional de Salud son especializados, dado a su complejidad; existiendo en el mercado proveedores exclusivos que brindan estos bienes y servicios, de allí la importancia de considerarlos como aliados estratégicos y brindarles además un servicio de información oportuno.

3. Método de Solución de problemas y herramientas de calidad

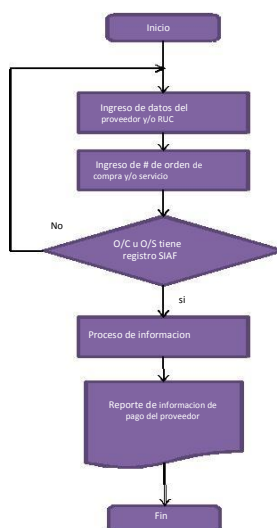
3.1. Método de solución de problemas

El método que usó el equipo para identificar las posibles soluciones al problema y que derivó en el desarrollo del proyecto de mejora, fue a través de la herramienta de calidad denominado Diagrama de ISHIKAWA el que se construyó mediante lluvias de ideas, que nos permitió identificar las causas y efectos del problema y definir las actividades de mejora, planteando dos alternativas de solución:

- ✓ Diseñar una plataforma web de pago de proveedores, contratando un programador para su implantación.
- ✓ Diseñar una plataforma web de pago de proveedores con el personal de la Oficina Ejecutiva de Estadística e Informática.

Con las alternativas de solución planteadas, se decidió la segunda alternativa de solución de **diseñar una plataforma web de pago de proveedores con el personal de la Oficina Ejecutiva de Estadística e Informática**, dado a que no se contaba con presupuesto para la contratación de un tercero.

Como primer paso se elaboro un diagrama de flujo de las actividades que intervienen en el proceso de información en línea de pago de proveedores, el cual permitió identificar una secuencia de actividades y condiciones tomadas dentro del aludido proceso. El proceso tiene su inicio desde la solicitud de datos del proveedor hasta mostrar el estado situacional de la orden de compra y/o servicio por pagar, a efectos de brindar un eficiente servicio.



Como segundo paso, se elaboro un Plan de Trabajo detallado por actividades y responsables, utilizando la herramienta del Diagrama de Gantt, con el cual se monitoreaba la ejecución del proyecto, y de acuerdo a las reuniones de trabajo sostenidas y la evaluación de resultados, se realizaron las reprogramaciones necesarias para dar cumplimiento al proyecto, el cual finalizo en el mes de marzo 2013.

3.2. Recolección y análisis de la información

Se obtuvo información de fuente primaria de la coordinación de Integración Contable, Control Previo, Tributación y Tesorería de la Oficina Ejecutiva de Economía, área encargada de registrar y procesar los pagos de los proveedores a través del sistema SIGA MEF SIGA NET y SIAF-SP, en sus tres fases: Compromiso, Devengado y Girado, asegurando con ello el uso efectivo de la información para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

3.3. Herramientas de la calidad

Para la implementación del diseño de la plataforma web: información de pago de proveedores, se hicieron uso de herramientas básicas adoptadas en las actividades de mejora, y que han sido utilizadas como soporte para el análisis y solución de problemas operativos.

Estas herramientas utilizadas en el presente proyecto fueron:

Lluvia de ideas: Herramienta utilizada que permitió identificar y expresar las causas del problema, así como las alternativas de solución sugeridas por los participantes promoviendo el involucramiento del personal.

Diagrama de Causa – Efecto: se utilizó el diagrama de Ishikawa o más conocido como espina de pescado para identificar y explorar todas las posibles causas que ocasionan un problema. Permitted que el equipo de mejora organice la información y analice las posibles soluciones ante la identificación de las causas.

Diagramas de Flujo: Se utilizó en las representaciones gráficas de la secuencia de actividades, movimientos, decisiones y actores involucrados en los diferentes procesos. Nos permitió conocer mejor nuestro proceso en forma grafica y simplificada.

Diagrama de Gantt: en el cual muestra el Cronograma de Implementación, asignando responsables ya sea gestores u operarios.

3.4. Concordancia entre el método y las herramientas

Al aplicar el método de solución de problemas se utilizaron las herramientas de calidad descritas en el numeral anterior, que permitieron recolectar la información necesaria y contar con la documentación para el análisis de información, conforme se iba ejecutando el proyecto, el cual además se iba monitorizando para comprobar los cambios que se habían introducido con su implementación y de ser necesario realizar los ajustes y modificaciones para que el proyecto logre sus objetivos.

4. Gestión del proyecto y trabajo en equipo

4.1. Criterios para la conformación del Equipo de Proyecto

Para seleccionar el equipo de proyecto, el Director Ejecutiva como líder del equipo, considero los siguientes criterios:

El cual ha sido expresado en su puntualidad, esfuerzo, positivismo y compañerismo,. Constancia y calidad esto los hace convertirse en un ejemplo para el resto de colaboradores de la institución, logrando la Unidad del equipo

- ✓ Capacidad de trabajo en equipo
- ✓ Capacidad analítica
- ✓ Disponibilidad de tiempo
- ✓ Relación con el proceso
- ✓ Creatividad
- ✓ Confiabilidad
- ✓ Proactividad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Espontaneidad
- ✓ Empatía
- ✓ Iniciativa
- ✓ Optimismo

Además de ello, se tomo en cuenta las experiencias y conocimientos de los potenciales miembros integrantes del equipo.

4.2. Planificación del Proyecto

El equipo definió el objetivo del proyecto, después de realizar el análisis situacional de la información proporcionada al proveedor de una manera tradicional y burocrática, la mismas que causaron insatisfacción al proveedor y estrés laboral al personal de la Oficina Ejecutiva de Economía involucrado en el proceso de pago, el cual repercutía en el desempeño de sus actividades; en este análisis se determinó que en el ejercicio 2012 y mediados del 2013 los proveedores utilizaban de manera permanente los teléfonos, así como también se presentaban ante la Oficina Ejecutiva de Economía solicitando información sobre sus pagos, dado que desconocían en qué estado se encontraban.

Frente a esta problemática, se definió como objetivo “Mejorar el Proceso Información de pago de proveedores” para brindar en forma eficiente la información solicitada por el proveedor y elevar el desempeño del personal de la Oficina Ejecutiva de Economía, para lo cual era necesario crear una plataforma web proporcionando información sobre el pago del proveedor, dado que esta atención consumía tiempo al personal de la Oficina Ejecutiva de Economía, poniendo en riesgo las demás labores propias del servidor .

4.3. Gestión del Tiempo

El diseño de la plataforma web: información de pago de proveedores y su automatización, fue trabajado dentro de las horas de trabajo conjuntamente con la Oficina Ejecutiva de Estadística e Informática de la Oficina General de Información y Sistemas, por lo cual se requería reuniones técnicas de trabajo, las mismas que han sido registradas en actas.

La plataforma web fue capacitada a todo el personal de la Oficina Ejecutiva de Economía a efectos de inducir a los proveedores a su uso obligatorio y de otro lado se colocó en la página web del INS mensajes emergentes de la creación de la plataforma de información de pago.

4.4. Gestión de la Relación con Personas y Áreas Clave del INS

El involucrar a gestores y personal involucrado en el proceso de “información en línea de pago de proveedores”, dentro del equipo de Mejora del Proyecto permitió que las actividades planificadas sean transmitidas al interior de las áreas quienes observaron con el desarrollo del proyecto las mejoras incrementales del mismo en su trabajo y en beneficio del proveedor.

4.5. Documentación

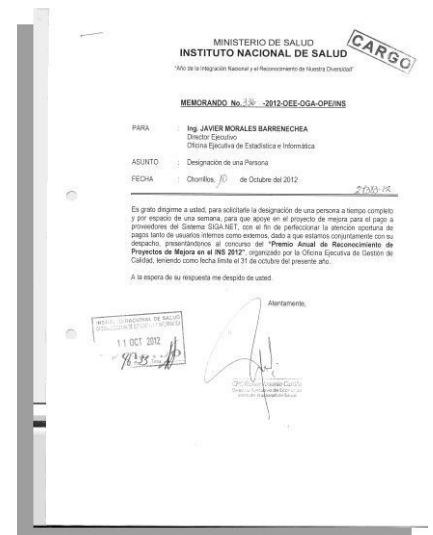
Durante la elaboración del proyecto se utilizaron documentos que sirvieron como soporte para la culminación del trabajo.

Los documentos que se utilizaron para gestionar el proyecto son los siguientes:

- Informes de gestión
- Informe situacional de gestión.
- Documentos Normativos Internos.
- Documentación del proceso de tesorería.
- Actas de acuerdos tomados en reuniones.
- Comunicación electrónica vía correo institucional para las coordinaciones internas.
- Cronogramas, flujogramas, esquemas gráficos, tablas, instructivos de cada coordinación..
- Cuadros estadísticos.

Los criterios para el manejo de la documentación fueron:

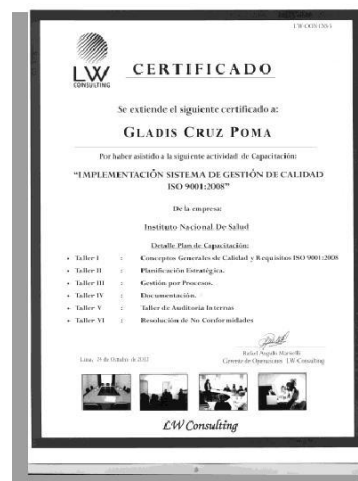
- Identificación de fuentes de información.
- Centralización de la información.
- Clasificación de la información.
- Distribución de la información.
- Seguridad de la información.
- Control de acceso.



5. Capacitación

5.1. Programa de Capacitación del Equipo

La capacitación estuvo dirigida al personal involucrado en el proceso de pago de viáticos de la Oficina Ejecutiva de Economía, a fin de fortalecer sus competencias (cognitivas, actitudinales y motoras) para realizar con eficacia su nuevo rol en el proyecto de mejora continua, brindándoles una visión holística en el contexto de un enfoque de procesos de pagos. Esta capacitación incluyó el desarrollo de Diplomado en Gestión Pública, Diplomado en SIAF y cursos de actualización en materia gestión y Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, que entre los contenidos temáticos relacionados al proyecto de mejora, abordaron: Formación de Equipos de Trabajos Líderes, el cual conlleva a identificar equipos de trabajo de alto potencial, así como fortalecer la motivación necesaria para llevar a cabo exitosamente proyectos y mejora del clima laboral.



5.2. Evaluación e Impacto de las Actividades de Capacitación

Las nuevas competencias adquiridas por el personal de la Oficina Ejecutiva de Economía en los programas de capacitación, lograron llevar a cabo el proyecto de mejora y en la efectividad de las mismas, observándose que los nuevos roles, son entendidos e internalizados, promoviéndose el trabajo en equipo, que ha hecho que el proyecto perdure en el tiempo y este a miras de institucionalizarse sin dejar de lado la identificación de nuevas oportunidades de mejora en otros procesos relacionados a la mejora continua de los procesos administrativos.

6. Innovación

6.1. Amplitud en la búsqueda de opciones y desarrollo de alternativas

Se plantearon diversas opciones en el desarrollo de este proyecto, desde recurrir a “diseñar el proceso”, hasta “reforzar con más personal para la atención de información de pago de proveedores”, luego de los programas de capacitación, en donde se puso énfasis en el enfoque de procesos (BPM) y la mejora continua, que se entiende que una mejora de un proceso no pasa por poner más personal, sino por el contrario definir el problema en el contexto de un proceso, identificando la secuencia de actividades que involucran a varios servicios y actores y finalmente definir los nuevos roles y ver la pertinencia de realizar una reingeniería de procesos para brindar un eficiente servicio con la información de pago de proveedores.

6.2. Originalidad de la solución propuesta

Una de las tareas más importantes en la mejora de la gestión es desarrollar un proceso de gestión administrativa eficiente, superando prácticas que obstaculizan y retardan el proceso de trabajo y la generación de servicios con calidad y eficiencia. La originalidad de la propuesta se basa en la participación directa del beneficiario (proveedor) desde cualquier ordenador con acceso a Internet, quien podrá acceder de manera fácil a obtener la información solicitada de la orden de compra u servicio por pagar.

De otro lado, el proveedor recibirá correos electrónicos de los pagos que tiene pendiente por retirar tanto en su cuenta interbancaria como en el área de pagaduría si se tratase de un cheque.

6.3. Habilidad para Implantar soluciones de Bajo Costo y Alto Impacto

Se ha aprovechado la coyuntura institucional, puesto que actualmente la Oficina Ejecutiva de Economía viene impulsando la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008; por ello, se ha diseñado el procesos información en línea de pago de proveedores, culminando con su automatización sin generar ningún costo adicional a la institución, con la finalidad de beneficiar al proveedor y al usuario interno (personal de la Oficina Ejecutiva de Economía).

Este proyecto, impacta directamente a los proveedores, garantizándonos su fidelidad por el buen servicio brindado con información eficiente del estado situacional de sus pagos; los mismos que repercuten al logro de los objetivos institucionales, dado que los proveedores son nuestros aliados estratégicos dotándonos de bienes y servicios especializados, dado a la complejidad de actividades y programas que desarrolla el Instituto Nacional de Salud.

7. Resultados

7.1. Resultados de orientación hacia el cliente interno/externo

Como resultado de la implementación de la plataforma web: información de pago de proveedores, los proveedores se encuentran satisfechos por la información proporcionada e inclusive los costos incurridos por ellos en obtener esta información de manera tradicional y burocrática se han reducido, dado que ya no hacen uso del teléfono; asimismo no requieren su presencia física para la obtención de la información de pago.

Para el caso del personal de la Oficina Ejecutiva de Economía, quienes están involucrados en el proceso de pago, las interrupciones causadas por lo indicado en el párrafo precedente permiten elevar el desempeño de sus funciones, dedicándose exclusivamente al registro y procesamiento del expediente de pago usando el SIGA MEF SIGA NET y SIAF-SP, logrando atender los pagos de los proveedores aproximadamente en 2 días.

The screenshot displays the SIAF 2013 interface with a payment record for 'SERVICIO DE SUMINISTRO DE ENERGIA E'. The record includes details such as the entity (INSTITUTO NACIONAL DE SALUD), the type of expense (GASTO-ADQUISICION E), and the amount (3,837.62). A summary table at the bottom shows the total payment amount.

Saldo de Presupuesto	Comprob.	Monte Prod.	Comprobado	Saldo
00.2.2.2.11.0000	0.00	3,837.62	3,837.62	0.00
00.2.2.2.11.0002	713.95	0.00	0.00	713.95
00.2.2.2.11.0003	3,837.62	0.00	3,837.62	0.00

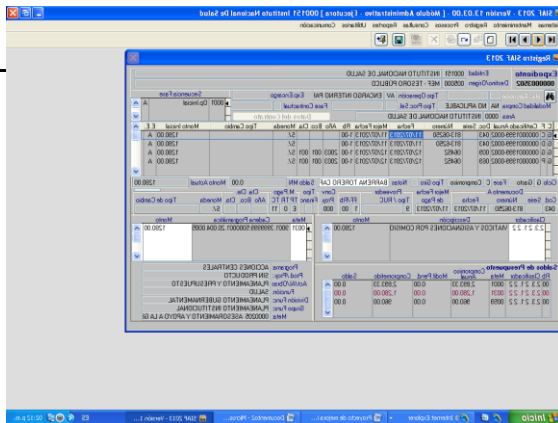
7.2. Resultados económicos

Inicialmente se propuso contratar 02 personas para la atención exclusiva de brindar información de pago a los proveedores, el cual implicaba desembolsar mensualmente S/. 3,400.00 Nuevos Soles; sin embargo, aprovechando la implementación del Sistema de Gestión de Calidad 9001:2008 se propuso diseñar y sistematizar una plataforma web, el cual proporcionaría información de pago del proveedor, con la colaboración del personal de la Oficina Ejecutiva de Estadística e Informática, el cual no genero gasto alguno, dado que el equipo que intervino en el proyecto está conformado por personal de planta del Instituto Nacional de Salud.

7.3. Resultados de la Eficiencia Organizacional

La reingeniería de procesos y su implementación dentro de los procesos administrativos de la Oficina Ejecutiva de Economía ha implicado brindar un servicio oportuno, eficiente, eficaz y efectivo, tanto para los usuarios internos como externos (proveedores), asociado con su sistematización repercute dentro de la organización a nivel institucional, toda vez que los proveedores tienen una mejor apreciación del Instituto Nacional de Salud, garantizándonos su fidelidad como aliado estratégico en el logro de los objetivos institucionales.

Estas prácticas de reingeniería de procesos y sistematización sirven como referentes para otros procesos administrativos que requieran su implementación.



8. Sostenibilidad y Mejora

8.1. Sostenibilidad y Mejora

Los resultados alcanzados al 30 de marzo del 2013, ponen de manifiesto la sostenibilidad y continuidad de la plataforma web: información de pago de proveedores, dado que el proyecto se encuentra simplificado y automatizado; la automatización ha permitido al proveedor hacer un seguimiento oportuno de sus pagos, dado que el sistema proporciona información fiable del estado de su orden de compra y/o servicio pendientes de pago, permitiendo determinar si existen demoras en su atención; por lo que esta mejora gradual, sienta las bases para el inicio de otras mejoras en el Macro proceso de los procesos administrativos del Instituto Nacional de Salud, teniendo como fortaleza, un equipo de mejora continua y una visión de modernización de la gestión pública y uso de tecnología de información y comunicación.

Por otro lado, el proyecto está en constante revisión a efectos de mejorar los aspectos normativos y la plataforma tecnológica utilizada.