



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

Instituto de Gobierno y de Gestión Pública

## Análisis de tiempos del Proceso de Pago del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma en la sede principal en 2015

### Analysis of Payment Process at school feeding social program Qali Warma at headquarters in 2015

Recibido: 21 de abril 2021

Aprobado: 22 de mayo 2021

#### AUTOR 1:

**Huarachi Coaquira Luis Ferguson**

Licenciado en Administración en Salud por Universidad Peruana Cayetano Heredia.

**ORCID:**

<https://orcid.org/0000-0002-9332-9731>

**Correo:**

[luis.huarachi.c@upch.pe](mailto:luis.huarachi.c@upch.pe)

#### AUTOR 2:

**Llanos Zavalaga Luis Fernando**

Especialista de Administración de Salud y estudios de doctorado por Universidad Peruana Cayetano Heredia. MSc(Econ) Políticas, Planificación y Financiamiento en Salud por London School of Hygiene and Tropical Medicine

**ORCID:**

<https://orcid.org/0000-0001-6050-6001>

**Correo:**

[luis.llanos@upch.pe](mailto:luis.llanos@upch.pe)

#### AUTOR 3:

**Tuesta Carmona Neiser Hugo**

Magister en economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

**ORCID:**

<https://orcid.org/0000-0002-3498-2714>

**Correo:**

[n.hugo.tuesta@gmail.com](mailto:n.hugo.tuesta@gmail.com)

#### RESUMEN:

El PNAE Qali Warma obtiene la certificación ISO 9001:2008 en el año 2016, con el propósito de pagar oportunamente a los proveedores de alimentos; reconociendo que su retraso afecta principalmente el flujo de caja de las Mypes. El objetivo de esta investigación es analizar los tiempos de atención del proceso de solicitudes de pago presentadas a la sede principal del PNAE Qali Warma. Método: enfoque cuantitativo, estudio observacional analítico de tipo transversal; se genera una base de datos incluyendo todos los registros administrativos. Resultados: el tiempo de atención promedio fue 22,9 días, con coeficiente de variación (CV) de 38,7%; de los cuales 17,4 días representan periodos que no agregan valor. En cada etapa del proceso, el CV supera el 30%, indicando poca certeza para cumplir con los plazos planificados. Los expedientes tienen una probabilidad de 57,3% de continuar en trámite por más de 20 días y 17,6% por más de 30 días. La variación se explica según las características de los expedientes y el tiempo de presentación.

**Palabras clave:** programa social, administración pública, estudio de caso, análisis de datos; simplificación administrativa.

#### ABSTRACT:

The PNAE Qali Warma program obtained ISO 9001: 2008 certification in 2016, with the purpose of paying food suppliers on time. Delayed payment mainly affects the cash flow of the Small and medium-sized enterprises SMEs. The objective of this article is analyzing the attention times of payment request process. Method: quantitative approach, cross-sectional analytical observational study; database is generated including all administrative records. Results: the mean attention time was 22.9 days, with coefficient of variation (CV) of 38.7%; of which, 17.4 days represent periods with no value added. In each step of the process the CV exceeds 30%, which indicates little certainty to meet the planned deadlines. The files have 57.3% probabilities to stay in the process for more than 20 days and 17.6% for more than 30 days. The variation is explained according to the characteristics of the files. The time to transfer monetary resources doubles at the Administration Unit and the Purchase Committees, simplifying the activity would have saved 4.2 million soles.

**Keywords:** programme social; public administration; case studies; data analysis; administrative simplification.



## 1. INTRODUCCIÓN

Como parte de la política nacional de modernización de la gestión pública, el sistema de gestión de calidad debe analizar continuamente los procesos operativos de la administración pública con el fin de generar productos y resultados con mayor eficiencia y efectividad (Casas, s.f.).

Por ejemplo, el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) *Qali Warma*, que “busca resolver el problema de inadecuada alimentación (en términos de calidad y cantidad) de los niños y las niñas que asisten a las instituciones educativas públicas” en Perú (Romero Lora et al., 2016), tiene como modelo la participación de la comunidad, a través de la formación de los Comités de Compra (CC), quienes participan en la contratación y pago a las empresas proveedoras de alimentos. (MIDIS, 2013).

En este marco, en el 2016 el Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) *Qali Warma* obtuvo el Certificado ISO 9001:2008 para la «Transferencia de recursos financieros a los Comités de Compra y seguimiento del pago de los Comités de Compra a los proveedores del servicio alimentario del PNAE *Qali Warma*, cuyas actividades se desarrollan en la sede central» (TÜV Rheinland, 2016), con la finalidad de mejorar la operatividad del Programa y pagar oportunamente a los proveedores de alimentos. (PNAE *Qali Warma*, 2015a). Demorar el pago afecta la liquidez de los proveedores, en especial a la micro y pequeña empresa (Mypes), quienes deben afrontar la incertidumbre de sus flujos de ingreso buscando otras fuentes de financiamiento para seguir cumpliendo con la provisión de alimentos, pagar servicios de deuda y tributos (MIDIS, 2018).

Analizar los tiempos del proceso de pago antes que el PNAE *Qali Warma* obtuviera el certificado ISO 9001:2008 permite definir la línea de base para futuras evaluaciones. Medir la variabilidad de tiempos de trámite identifica las áreas críticas. Y contrastando el análisis con la normativa del proceso ofrece oportunidades de mejora para lograr resultados con mayor eficiencia.

El estudio divide las actividades en 4 sub-procesos. Inicia con la recepción de la solicitud de transferencia de recursos financieros presentado por las Unidades Territoriales (UT) a la Sede Central del PNAE *Qali Warma*. Primero, se deriva a la Unidad de Gestión de Contrataciones y Transferencia de Recursos (UGCTR), donde se emite la Validación de la Solicitud de Transferencia de Recursos Financieros. Segundo, la Dirección Ejecutiva (DE) emite la Resolución de Dirección Ejecutiva (RDE) autorizando la transferencia. Luego, en aplicación a la RDE la Unidad Administrativa (UA) realiza el depósito a la cuenta bancaria del Comité de Compra (CC). Cuarto, los CC pagan al Proveedor (PNAE *Qali Warma*, 2015b; PNAE *Qali Warma*, 2018).

El propósito del presente estudio es determinar la variabilidad de tiempos de atención de solicitudes de transferencia de recursos financieros presentadas por las Unidades Territoriales a la Sede Central del PNAE *Qali Warma* durante el año 2015.

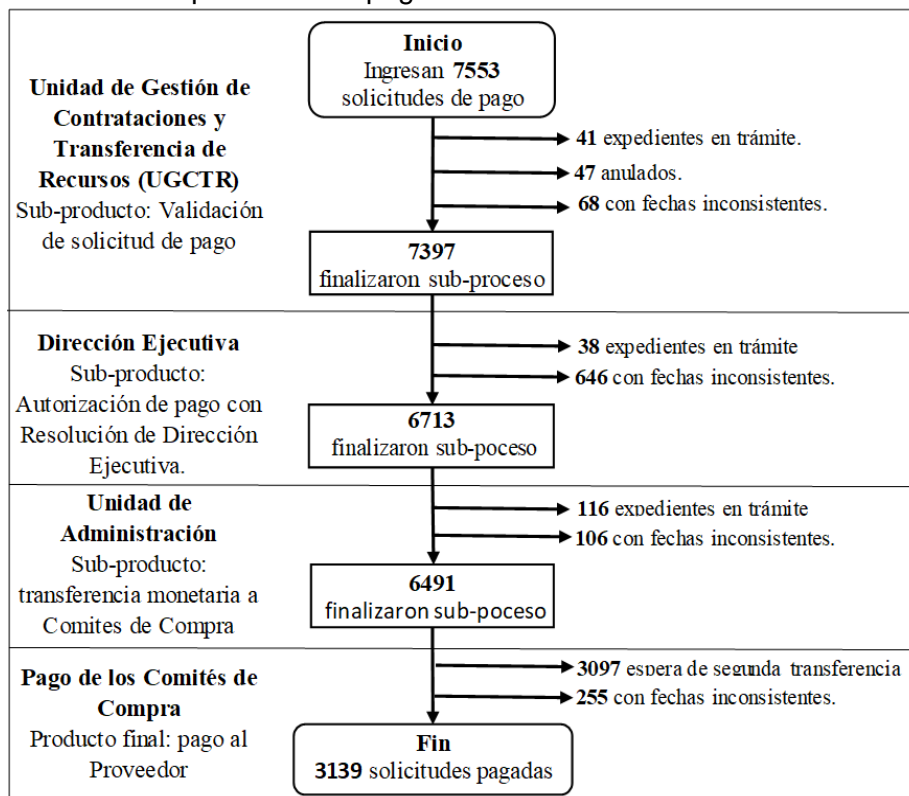
## 2.- MATERIALES Y MÉTODOS

Estudio observacional analítico de tipo transversal para estimar los tiempos del proceso para la atención de las solicitudes de transferencia de recursos financieros, denominados expedientes de pago durante el trámite. Se considera todas las solicitudes de transferencia de recursos emitidos por las Unidades Territoriales que fueron recibidas y registradas en la sede central del PNAE *Qali Warma* desde el 01 de enero hasta el 30 de noviembre del 2015, dada la disponibilidad de datos. A partir de los registros

administrativos generados durante el proceso se crea una base de datos, que incluye fechas de derivación y recepción de documentos y características de los expedientes de pago. Luego se contrastaron con los tiempos que figuran en las RDE publicadas en la página web del PNAE Qali Warma. Para medir los tiempos de atención de cada sub-proceso se tomó como horizonte las fechas de recepción, momento que el área reconoce la responsabilidad del documento. Se excluyeron los expedientes en trámite, anulados y con inconsistencias de fechas (ver figura 1).

Se realizó análisis univariado y análisis de supervivencia para los tiempos de trámite, definiendo el estado inicial la fecha de recepción y el suceso final la fecha de pago. Para comparar la variabilidad de tiempos entre los sub-procesos se consideró el coeficiente de Pearson (CV).

Figura 1  
Expedientes de pago considerado en el análisis



Fuente: Huarachi;2016. Según registros del PNAE Qali Warma.

## 2. RESULTADOS

### a. Características de los expedientes de pago

Ingresaron 7553 solicitudes de transferencia de recursos financieros. Las UTs Lima Metropolitana & Callao (19%) y Ayacucho (6%) presentaron la mayor cantidad de expedientes. Los meses de enero y febrero no se registran ingresos de expedientes. Entre los meses de marzo a mayo ingresaron 9,06% de expedientes, entre junio a agosto 36,34% y entre setiembre a noviembre 54,6%. Las demás características se indican en la tabla 1.

**Tabla 1**  
**Características de los expedientes de pago**

Características	Sí	No
Con registro Mype	78%	21%
Colegio de secundaria	5%	95%
Con penalidad	6%	94%
Montos de devolución por garantía de fiel cumplimiento	54%	46%
Otros descuentos	2%	98%
Características	Raciones	Productos
Modalidad	38%	62%
Características	≤S/. 50 mil	> 150 mil
Monto total solicitado	39%	26%

Fuente: Huarachi;2016. Según registros del PNAE *Qali Warma*.

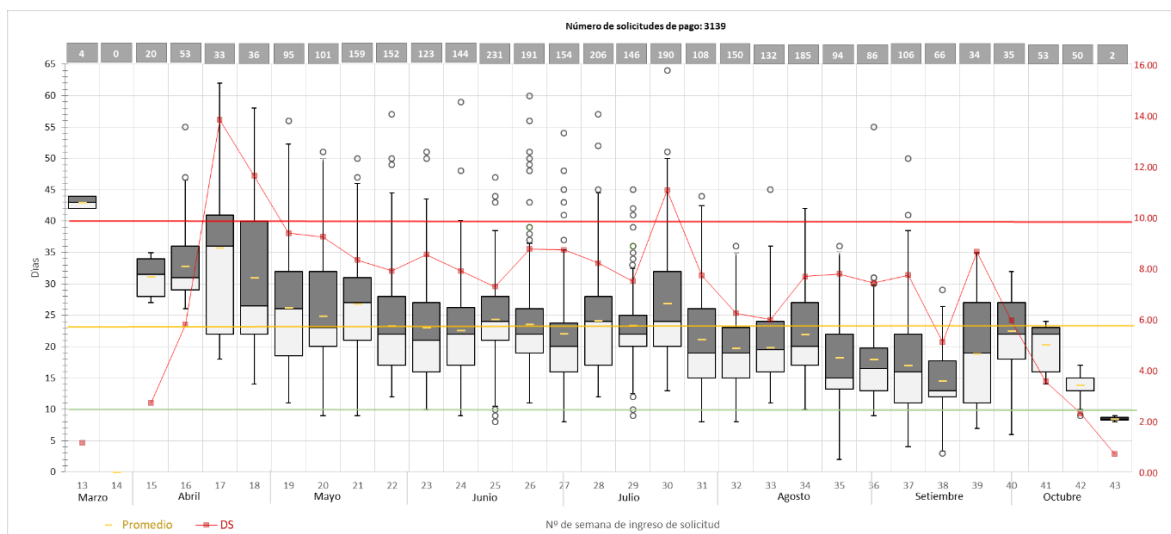
**b. Tiempos de atención del proceso de pago**

En promedio el tiempo atención fue 22,9±8,86 días (rango: 2-76) con asimetría de frecuencias positiva. 14,7% demoraron menos de 15 días, 49,7% lograron ser atendidos entre 15 a 24 días y 35,6% entre 25 a más días.

Considerando el indicador propuesto por las Políticas del Sistema de Gestión de Calidad, «% de expedientes conformes pagados en el plazo establecido por el programa» (PNAE Qali Warma, 2015c), sólo el 3,4% fueron atendidos en 10 o menos días calendarios.

En la figura 2 se ilustra la variación de los tiempos de atención durante las semanas del año, su desviación estándar fluctuó entre 13,82 a 0,71. Presentaron mayor variación de tiempos de atención los expedientes que ingresaron en las semanas 17 y 30, periodos que coinciden con los días feriados oficiales de abril y julio.

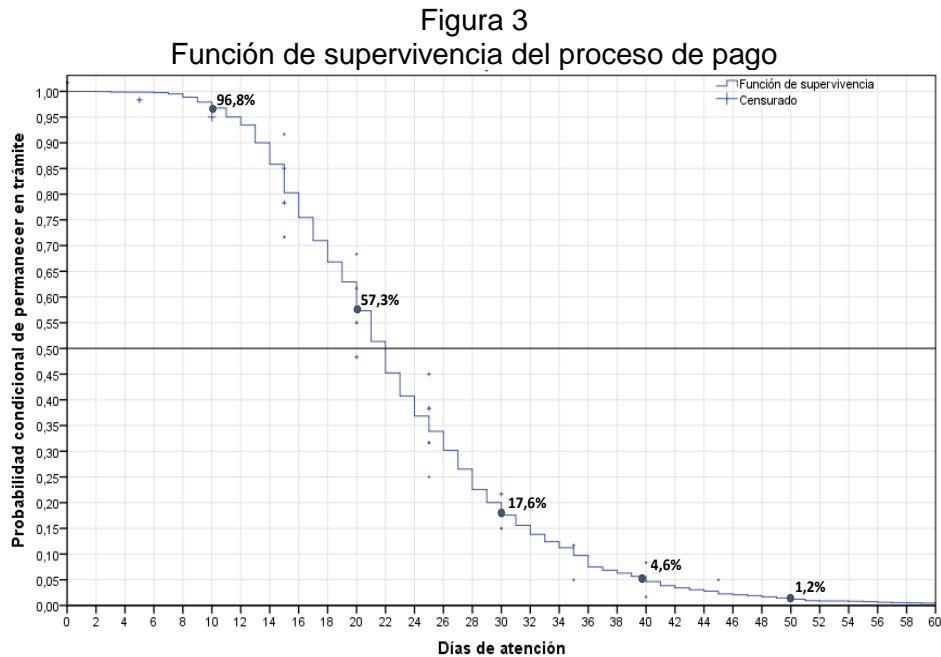
**Figura 2**  
 Variación de tiempos de atención de expedientes de pago durante las semanas del año 2015.



Fuente: Huarachi;2016. Según registros del PNAE *Qali Warma*.



Aplicando la función de supervivencia el 96,8% de expedientes permanecerían en trámite por más de 10 días, el 57,3% por más de 20 días, 17,6% por más de 30 días y 4,6% por más de 40 días (Ver figura 3)

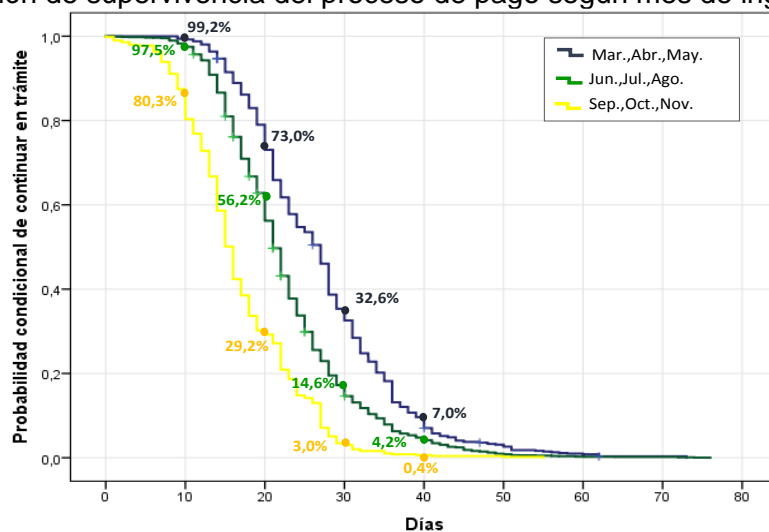


Fuente: Huarachi;2016. Según registros del PNAE *Qali Warma*.

Según el mes de ingreso, la probabilidad que los expedientes continúen en trámite por más de 20 días entre los meses de marzo a mayo es 73%; la probabilidad disminuye a 56,2% si los expedientes ingresan entre junio a agosto y a 29,2% si ingresan entre setiembre a noviembre. Es decir, el expediente que ingresa en los últimos meses del año tiene la probabilidad de ser pagado más rápido que si ingresa en los primeros meses (Chi<sup>2</sup>: 322,322;  $p < 0,001$ . Log Rank) (ver figura 4).

144

**Figura 4**  
**Función de supervivencia del proceso de pago según mes de ingreso.**

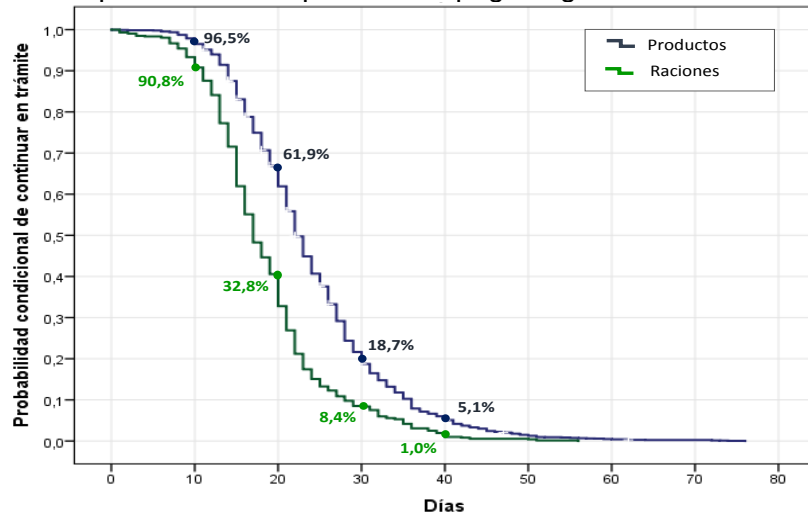


Fuente: Huarachi;2016. Según registros del PNAE *Qali Warma*.

Según expedientes agrupados por modalidad de servicio, la probabilidad de continuar en trámite por más de 20 días en modalidad de Productos es 61,9% y en Raciones es 32,8%. En general los proveedores que preparan raciones para cada niño tienen la

probabilidad de ser pagados más rápidos que los proveedores que distribuyen productos para cada Comité de Alimentación Escolar ( $\chi^2:198,402$ ;  $p<0,001$ . Log Rank). (ver Figura 5)

Figura 5  
Función de supervivencia del proceso de pago según modalidad de servicio.



Fuente: Huarachi;2016. Según registros del PNAE *Qali Warma*.

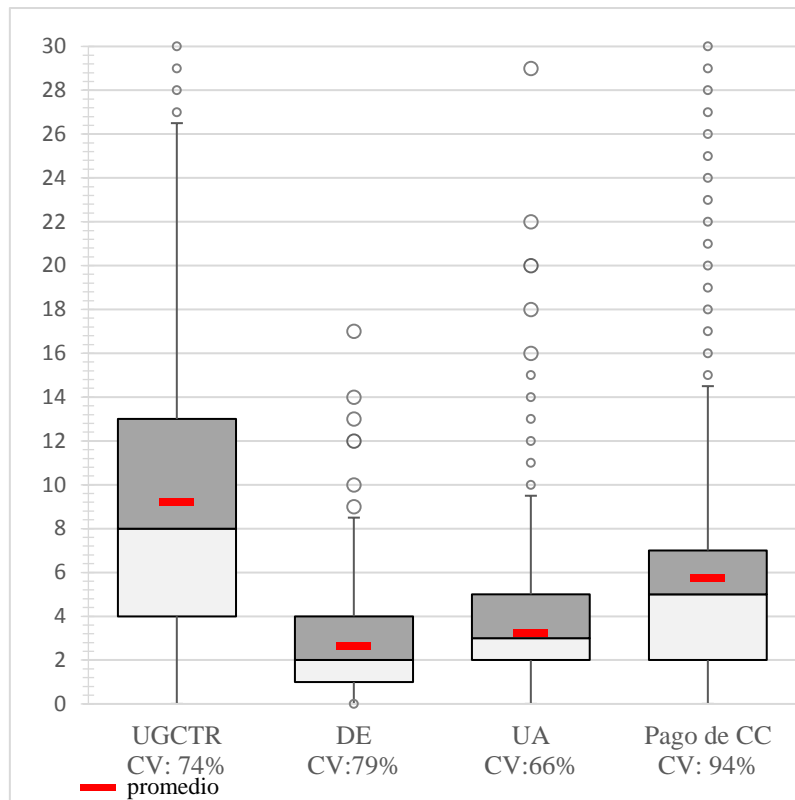
Continuando con la evaluación de igualdad de las funciones de supervivencia por cada característica. Los expedientes con montos mayores a 50 mil soles tienen más probabilidad en permanecer en trámite ( $\chi^2: 47,160$ ;  $p<0,001$ . Log Rank). Si reciben pagos por brindar servicios a colegios de nivel secundario ( $\chi^2: 11,419$ ;  $p<0,001$ . Log Rank), o si los expedientes consignan montos de descuentos ( $\chi^2: 8,479$ ;  $p<0,001$ . Log Rank), o si cuenta penalidades también tienen más probabilidades en permanecer en trámite ( $\chi^2: 9,169$ ;  $p<0,001$ . Log Rank). También las solicitudes de pago que ingresan en los primeros días de la semana (lunes y martes) tienen mayor probabilidad de permanecer en trámite que los expedientes que ingresan los últimos días de la semana (jueves, viernes) ( $\chi^2: 7,426$ ;  $p=0,024$ . Log Rank). No se encuentra diferencias significativas si los expedientes son o no de una Mype ( $\chi^2: 0,076$ ;  $p<0,783$ . Log Rank)

### c. Variabilidad de tiempos en los diversos sub-procesos

El primer subproceso Unidad de Gestión de Contrataciones y Transferencia de Recursos (UGCTR) requirió en promedio  $9,20 \pm 6,828$  días (CV: 74%) para emitir 7397 validaciones de solicitudes de transferencia de recursos financieros. La Dirección Ejecutiva (DE) necesitó una media de  $2,64 \pm 2,075$  días (CV: 79%) para emitir 6713 resoluciones que autorizan las transferencias monetarias a los Comités de Compra (CC). La Unidad de Administración (UA) usó en promedio  $3,26 \pm 2,205$  días (CV: 66%) para atender 6491 expedientes de pago. Y el pago de los Comités de Compra a los proveedores demandó en promedio  $5,77 \pm 5,77$  días (CV: 94%) para finalizar la atención de 3139 expedientes (ver figura 6)

Figura 6  
Variación de tiempos de atención de los sub-procesos de pago.





Fuente: Huarachi;2016. Según registros del PNAE Qali Warma.

El coeficiente de variación de Pearson (CV) al ser una razón entre la desviación estándar y el promedio, permite comparar la dispersión de datos a una misma escala entre los sub-procesos. Por consiguiente, a pesar que los tiempos de trámite de la UGCTR y CC indican mayor dispersión de datos; el CC y la DE presentan mayores coeficientes de variación porque la dispersión de tiempos es mayor en relación a sus promedios. Los cuatro tiempos de cada sub-proceso se dividieron en nueve periodos, clasificados como periodos de notificación y generación de sub-productos. De los 23 días promedios que demora el trámite, 12 días son de notificación y 11 días de generación de sub-productos. Los plazos vigentes para generar cada sub-productos (PNAE Qali Warma, 2018), consideran 5 días para emitir la Validación de Solicitud de Transferencia de Recursos Financieros (periodo n° 2), de los cuales el 82,22 % de expedientes fueron atendidos dicho plazo. Se establece 1 día para emitir la autorización de transferencia con RDE (periodo n°4), cumplido en 94,14% de los expedientes; 4 días para realizar la transferencia a los Comités de Compra (CC) (periodo n°7), 86,97% cumplieron; y 4 días para que los CC realicen el pago al proveedor (periodo n° 9), sólo se cumplió en 57,18% de los expedientes evaluados. Sin embargo, los manuales del proceso no consignan los plazos para los tipos de periodo de notificación (ver tabla 2).

Tabla 2  
 Tipos de periodos y su variación de atención en el proceso de pago.

Sub-proceso	N°	Descripción de acción	Tipo de periodo		Indicadores estadísticos		
			Notificación	Generación de productos	Promedio (días)	Desviación estándar	CV
Unidad de Contrataciones y Transferencia de Recursos	1	Deriva a especialista Solicitud de Transferencia	Transporte		7.51	5.76	77%
	2	Prepara informe técnico de conformidad		Inspección	2.56	3.63	142%
	3	Deriva subproducto: Validación de Solicitud	Transporte		1.44	1.29	90%
Dirección Ejecutiva	4	Prepara autorización de transferencia		Inspección	0.38	0.92	246%
	5	Publica Resolución de Dirección Ejecutiva	Operación		2.41	1.70	70%
	6	Deriva Resolución a Unidad Administrativa	Transporte		0.29	0.72	243%
Unidad de Administración	7	Realiza transferencia de recursos financieros a CC		Operación	2.56	1.68	66%
Notificación y pago de los Comités de Compra (CC)	8	Notifica transferencia a CC	Operación		0.55	0.98	179%
	9	CC paga al proveedor		Operación	5.23	5.44	104%

Fuente: Huarachi;2016. Según registros del PNAE *Qali Warma*.

### 3. DISCUSIÓN

Diferentes autores consideran que si el valor del Coeficiente de Variación (CV) es mayor a 30% los procesos son muy variados y poco fiables (Patel, Patel, and Shiyani; 2001). En este caso, los resultados del CV indican que la atención del proceso de pago ofrece poca certeza para cumplir con los tiempos promedios o los plazos que se planifiquen. Ello representa elevada incertidumbre para las empresas, por lo que deberían proyectar sus flujos de ingresos en función a los datos del presente estudio.

Se podría aceptar la alta variabilidad de tiempos de atención en procesos que contienen actividades cuyas características sean altamente especializadas y únicas por caso. No obstante, el tipo de actividad predominante en este proceso de pago es la de inspección rutinaria, basado en normativas y formatos claramente definidos. Esto presupone que el proceso no debería tener alta variabilidad en los procesos, y por lo tanto, es necesario seguir buscando la estandarización de la atención. Es decir, la gestión de este proceso se debe de enfocar en implementar las metodologías Lean Six sigma, con la finalidad de crear sistema de calidad que detecten las causas de la alta variabilidad, para luego buscar eliminarlos (Quesada y Arias; 2012)



Las empresas que proyectan dilación de pago de las entidades públicas, provisionan suficiente capital de trabajo para continuar operando. Con la finalidad de mejorar su rentabilidad con frecuencia adquieren préstamos con las expectativas de conseguir beneficios económicos por brindar servicios al PNAE *Qali Warma* (MIDIS, 2018). Sin embargo, las Mypes que desconocen de la demora extienden su deuda al no tener suficientes recursos para continuar cumpliendo con los contratos (El Comercio, 2013; Huaraz Noticias, 2014; Radio RSD Chimbote, 2014). Añadiendo que las Mypes consiguen préstamos con altas tasas de interés y con sobre-garantías.(Choy, Costa, y Churata; 2015)

Como ejemplo del valor del dinero en el tiempo, considerando una tasa de interés activa anual promedio de 35% para las Mypes (SBS, s.f.). Por cada 100 mil soles pendientes de pago, un empresario perdería 84 soles diarios por buscar otras fuentes de financiamiento. Además, emitir comprobantes de pago genera obligaciones tributarias; considerando la estructura de costos de los proveedores, 6% de IGV sobre el precio final (MIDIS, 2018, p.161); en caso de facturar 100 mil soles, el proveedor debe abonar 18 mil soles por impuesto de ventas (IGV) pudiendo reducir dicho monto declarando el IGV de sus gastos deducibles; por la facturación de 100 mil soles tendría una obligación de 6 mil soles de IGV más 820 soles de provisión de renta. Abono que se debe realizar independientemente si la factura fue cancelada o no. Además, la SUNAT aplicaría intereses de 1.2% mensuales pasado el periodo de pago y con posibilidades de realizar cobros coactivos (SUNAT, 2004).

No se encontraron diferencias significativas de tiempos de pago entre Mypes y no Mypes. Sin embargo, son Mypes las que manifiestan problemas por las demoras de pago (MIDIS, 2017). Realizar el seguimiento de sus expedientes y priorizar su pronto pago, contribuiría a su crecimiento económico. Evitando su descapitalización, quiebra o sobre endeudamiento.

Existen dos situaciones que dificultan el seguimiento de tiempos de trámite. El primer caso son los tiempos de reingreso de los expedientes anulados; según el manual de procesos de pago PNAE *Qali Warma* 2015b) se considera 2 días adicionales de trámite para los expedientes observados y devueltos a la Unidades Territoriales (UT). Sin embargo, son ingresados al proceso como una nueva solicitud. Identificando igualdad de datos entre los expedientes no anulados y expedientes anulados se calcula que demoraron  $31,8 \pm 28,96$  días (rango: 0-91) en reingresar al proceso. La segunda situación que dificulta el seguimiento de tiempos es la existencia de 14% de expedientes con fechas inconsistentes en diferentes etapas del proceso. Ello pudiera estar generando mayores coeficientes de variación.

Entre las diferencias de tiempos de atención según las características de los expedientes. Los que consignan pagos por brindar servicios a colegios de nivel secundario tienen más probabilidades de permanecer en trámite. El 95% de estos casos primeros se paga los montos de tipo inicial y primaria, pasado 38 días en promedio se completa el pago por brindar servicios a usuarios del nivel secundario. El fraccionamiento del pago responde a la generación de dos tipos de Resolución de Dirección Ejecutiva (RDE); una consigna monto de inicial y primaria y el otro monto de secundaria. La única diferencia legal entre ambas RDE es contemplar la provisión de alimentos a usuarios de nivel secundaria según Decreto Supremo N° 006-2014-MIDIS (MIDIS, 2014). Es necesario evaluar la racionalidad de dividir el trámite para este tipo expedientes. Integrando los tres montos en un solo proyecto de RDE contribuiría a reducir el tiempo de atención.

Otra medida que podría tomar la Dirección Ejecutiva para reducir la variabilidad de tiempo de atención y dar continuidad de trámite en ausencia del Director de turno es acogerse a la desconcentración de competencias en el cual « Los órganos de dirección de las entidades se encuentran liberados de cualquier rutina de ejecución,

de emitir comunicaciones ordinarias y de las tareas de formalización de actos administrativos, con el objeto de que puedan concentrarse en actividades de planeamiento, supervisión, coordinación, control interno de su nivel y en la evaluación de resultados »(MINJUS, 2018)

El incremento de solicitudes de pago no influye en la demora de atención. El 54,6% de expedientes de pago que ingresaron entre los meses de setiembre a noviembre fueron pagados más rápido que el 9,06% que ingresaron entre los meses de marzo a mayo. La aceleración de actividades debería de mantenerse durante todo el año, con la finalidad de cumplir con la ejecución presupuestal y no tener que devolver recursos al tesoro público.

En este contexto, se deben reglamentar y comunicar los tiempos con rangos aceptables para cada uno de los sub-procesos. Aunque más del 80% de expedientes cumplen con los tiempos establecidos para generar los sub-productos, requiriendo 11 días en promedio. Son 12 días en promedio que demoran en notificar los expedientes de pago, tiempos que no están considerados en el manual de proceso de pago.

En la mayoría de casos, los expedientes demoraron un día o menos para ser notificados a la siguiente área, siendo el nudo crítico el tiempo de derivar el expediente al especialista, que dura 2.9 veces más que generar el subproducto de Validación de Solicitud de Transferencia de Recursos Financieros.

Una gestión eficiente reconoce la necesidad de eliminar toda función duplicada en el proceso prestacional. El Comité de Compra (CC) tiene la capacidad jurídica para gestionar contratos de provisión de alimentos, pagar a los proveedores y rendir cuentas de los recursos transferidos (MIDIS 2013). Para que los CC puedan realizar el pago, el PNAE Qali Warma realiza transferencias monetarias a sus cuentas bancarias, en cumplimiento con la octogésima cuarta disposición complementaria de la ley de presupuesto público N° 29951 (MEF, 2012).

Según el proceso de pago, las transferencias monetarias se realizan a la conformidad del servicio, los Comités de Alimentación Escolar (CAE) emiten las actas de conformidad, son autenticadas y valorizadas por las Unidades Territoriales y revisadas por la Sede Central (PNAE Qali Warma 2015d). Durante el proceso los CC deben «realizar los pagos a los proveedores, de acuerdo a las transferencias de recursos financieros efectuadas por el PNAE QW, en estricto cumplimiento de lo dispuesto por la resolución emitida por el PNAE QW, que aprueba la transferencia de recursos financieros.» (PNAE Qali Warma, 2018: p.12). Actividad similar que desempeña la Unidad de Administración.

Siguiendo las políticas de simplificación administrativa y modernización del estado, legislación que promueven eliminar funciones duplicadas (Casas, s.f.). Si no existiera el sub-proceso de pago de los CC, la Unidad de Administración podría depositar directamente a las cuentas bancarias de los proveedores; reduciendo 5 días de trámite y un ahorro más de 4,2 millones de soles por dejar de asumir los gastos bancarios de los CC.

Se evidencia que no existen estudios de tiempos de atención en las sedes locales del PNAE Qali Warma, es decir desde la fecha de emisión de las actas de conformidad del servicio hasta la fecha de recepción de la solicitud de transferencia en la sede central del Programa. Aunque según los comentarios de algunos actores de los procesos locales todo el proceso puede demorar entre 1 a 3 meses, o 3 a 4 meses para la actividad de valorización de productos o raciones entregadas por el proveedor. (MIDIS, 2017).

Los nudos críticos identificados en las sedes locales (MIDIS, 2017) podrían prolongar el pago como: demora en la firma de acta de conformidad, demora del proveedor en presentar sus expedientes de pago a mesa de partes de la Unidad Territorial (UT), demora de las UT para valorizar y validar los expedientes, demora en subsanación de observaciones, demora en el transporte de documentos y en la emisión de cheques con fondos no disponibles. Realizar análisis de tiempo permitiría identificar los momentos críticos que deben ser priorizados por el sistema de calidad.

La limitación del estudio es que no incluye la medición de tiempos de todo el proceso de pago, solo mide los tiempos de trámite comprendidos en la Sede Central, en el marco del Certificado ISO 9001:2008 obtenido por el PNAE *Qali Warma* (TÜV Rheinland, 2016).

## CONCLUSIONES

El Coeficiente de Variación del proceso es 38,69%. Todos los tiempos del proceso indicaron coeficientes de variación mayores al 30%, representando elevada incertidumbre en la atención de expedientes de pago. La variabilidad se puede explicar debido a las características de los expedientes de pago, excepto si el trámite es para una Mype. Se sugiere priorizar el seguimiento de expedientes de pago de las Mypes, porque la demora de pago afecta su liquidez, repercutiendo en la calidad del servicio del PNAE *Qali Warma*.

Entre los momentos críticos del proceso se resalta el sub-proceso de Pago de los Comités de Compra y los periodos de notificación o comunicación de expedientes de pago, periodos que no agregan valor. Estos periodos en conjunto suman 17.4 días de 22,9 días que demora el proceso, se sugiere priorizar la reducción dichos periodos de tiempo.

El presente estudio no dimensiona los tiempos de atención en las diversas sedes locales del Programa. Reconociendo que es allí donde comienza el proceso, con la emisión de las actas de conformidad del servicio hasta la fecha de recepción de la solicitud de transferencia de recursos financieros en la sede central del PNAE *Qali Warma*. Se recomienda incluir los procesos locales en el sistema de gestión de calidad implementado con la certificación ISO 9001:2008.

150

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Casas, C. (s.f.). *Avances de la Reforma y Modernización del Estado en el Perú*. Presidencia del Consejo de Ministros. <https://n9.cl/in6bi>
- Choy, M., Costa, E., & Churata, E. (2015). *Radiografía del costo del crédito en el Perú*. Banco Central de Reserva del Perú.
- El Comercio. (2013). *¿Cuáles son los principales problemas del programa Qali Warma?* <https://n9.cl/hj79b>
- Huarachi, L. (2016). *Variabilidad de tiempos del proceso de pago a los proveedores del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma en la sede central en el año 2015* [Universidad Peruana Cayetano Heredia]. <http://repositorio.upch.edu.pe/handle/upch/3679>

- Huaraz Noticias. (2014). *Qaliwarma «Proveedores deudas que matan»*. <https://n9.cl/d7h1q>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2013). *Decreto Supremo N°001-2013-MIDIS: Establece disposiciones para la transferencia de recursos financieros a comités de compras*.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2014). *Decreto Supremo N° 006-2014-MIDIS: Modifica el Decreto Supremo N° 008-2012, que crea el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma y dicta medida para la determinación de la clasificación socioeconómica con criterio geográfico*. Diario el Peruano.
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2017). *Estudio del proceso de transferencia de recursos financieros a los Comités de Compra para el pago a los proveedores del Programa Nacional de Alimentación Escolar (PNAE) Qali Warma. Informe de evaluación. Elaborado por Raquel Cuentas Ramírez, Lima, Perú*. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. <https://n9.cl/45ygg>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2018). *Estudio de Costos Referenciales para el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma (PNAEQW). Informe de evaluación. Elaborado por Metis Gaia, Lima, Perú*. <http://evidencia.midis.gob.pe>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Ley N° 29951, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013*. Diario el Peruano.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (Ed.). (2018). *Texto único ordenado de la ley N°27444, Ley de procedimientos administrativo general, artículo 83*. <https://n9.cl/uklv0>
- Patel, J. k., Patel, N. M., & Shiyani, R. L. (2001). Coefficient of variation in field experiments and yardstick thereof—An empirical study. *Current science* 81(9):1163-1164.
- Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. (2015a). *Resolución de Dirección Ejecutiva N° 874-2015-MIDIS/PNAEQW: Sobre la aprobación del Manual de Transferencia y Rendición de Cuentas, para la prestación del servicio alimentario del Programa de Alimentación Escolar Qali Warma*.
- Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. (2015b). *Resolución de Dirección Ejecutiva N° 2651-MIDIS/PNAEQW: Sobre el Plan de Implementación de Sistema de Calidad ISO 9001:2008, que comprende al proceso «Transferencias de recursos financieros a los comités de compra» en la sede central del programa de alimentación escolar Qali Warma*.
- Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. (2015c). *Resolución de Dirección Ejecutiva N° 3979-2015-MIDIS/PNAEQW: Aprobación de las Políticas del Sistema de Gestión de la Calidad*.
- Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. (2015d). *Resolución de Dirección Ejecutiva N° 10154-2015-MIDIS/PNAEQW-Sobre la Aprobación del Nuevo Manual de Transferencias y Rendición de Cuentas*.

- Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. (2018). *Resolución de Dirección Ejecutiva N° 411-2018-MIDIS/PNAEQW: sobre la aprobación y vigencia del manual de transferencia y rendición de cuentas para la prestación del servicio alimentario del PNAW Qali Warma. Versión 4.* <https://n9.cl/j4ey>
- Radio RSD Chimbote. (2014). *13 mil escolares se quedarían sin desayuno porque Qali Warma no paga a sus proveedores.* <https://n9.cl/jwmp9>
- Romero Lora, G., Riva Castañeda, M., & Benites Orjeda, S. (2016). Crónica de una reforma desconocida: Experiencia de implementación del Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma. En *Instituto de Estudios Peruanos*. Lima. <https://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/819>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s.f.). *Tasas de interés promedio—Portal SBS.* <https://www.sbs.gob.pe>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2004). *Resolución de Superintendencia N° 2016-2004/SUNAT.* <http://www.sunat.gob.pe>
- TÜV Rheinland. (2016). *Certificado ISO 9001:2008 N° 01-100 1629684.* [www.tuv.com](http://www.tuv.com)