



SECCIÓN DE GESTIÓN ECONÓMICA

INFORME SOBRE LAS ACTIVIDADES DE MEJORA DE LA CALIDAD. SEPTIEMBRE 2000 - 2001.

1. PRESENTACIÓN.

La sección de *Gestión económica* está integrada en el servicio económico-administrativo y de servicios generales del Centro Doctor Esquerdo. Desarrolla tres funciones principales:

1. *Gestión del presupuesto del Centro Doctor Esquerdo y de la Unidad de Hospitalización Psiquiátrica.*
2. *Gestión del patrimonio de los pacientes ingresados a los dos Centros antes citados.*
3. *Apoyo al control económico y asistencial de los Centros antes citados.*

Está dotada de cuatro plazas: un jefe de sección, dos auxiliares administrativos y un auxiliar de enfermería. Actualmente las cuatro plazas están ocupadas por funcionarios de carrera con suficiente experiencia en su trabajo.

En cuanto a medios materiales, está dotada de cinco ordenadores, una impresora y el correspondiente mobiliario que podemos considerar, en términos generales como suficiente.



2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

2.1. INTRODUCCIÓN.

La primera de las funciones que lleva a cabo la sección, es decir la gestión del presupuesto del Centro Doctor Esquerdo y de la Unidad de Hospitalización Psiquiátrica, es la que produce una mayor cantidad de trabajo, y se lleva a cabo fundamentalmente a través de tres procesos que son los siguientes:

1. Tramitación de facturas por compra directa.
2. Tramitación de facturas de compra por concurso, procedimiento negociado o contrato menor.
3. Tramitación de facturas por pago de caja fija.

2.2. SITUACIÓN DE PARTIDA.

En la Sección de Gestión Económica se realizó una encuesta entre unos de nuestros principales clientes que son los proveedores a los que les tramitamos las facturas. En esta encuesta se les pedía, entre otras cosas, que puntuaran del uno al diez una serie de cuestiones determinantes de la relación con el Centro, en función de la importancia que podían tener para ellos.

En esta encuesta se puso de manifiesto que lo más importante para ellos, con una puntuación de 8,5, es que no se demore el pago de las facturas; en segundo lugar, con una puntuación de 7,7 que se les faciliten los trámites administrativos, y en tercer lugar, con una puntuación de 7,4 que se les atienda adecuadamente, resolviendo los problemas administrativos que puedan surgir.

También se les pedía que puntuaran cómo estábamos haciendo nuestro trabajo respecto a estas cuestiones, la puntuación fue de 8,7 en cuanto a la atención adecuada, 7,9 en cuanto a la facilidad en los trámites administrativos y 7,4 en cuanto a la rapidez en el pago. Está claro que justo lo aquello que valoran más es lo que consideraban peor, es decir lo que más les importa

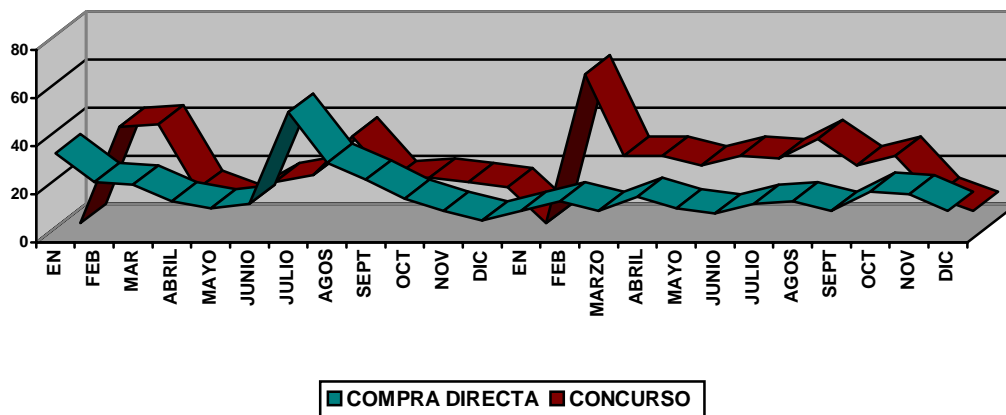


que es la velocidad de pago, es lo que consideran que hacemos peor. Está claro cual es el primer problema que teníamos que abordar.

El volumen de fondos que se gestiona a través de cada proceso es aproximadamente de un 50% mediante el de compra directa, un 40% por el de compra por concurso, procedimiento negociado o contrato menor y un 10% a través del de caja fija. Parece lógico, a la vista de estos datos que analicemos la evolución de los dos primeros.

Para ello se tomó una muestra representativa de las facturas tramitadas por este procedimiento durante 2000 y 2001 y los resultados de las demoras producidas son los que se reflejan en el siguiente cuadro:

<i>MESES</i>	<i>COMPRA DIRECTA</i>		<i>CONCURSO</i>	
	1999	2000	1999	2000
ENERO	37	13	0	0
FEBRERO	25	17	40	62
MARZO	24	13	41	28
ABRIL	17	19	14	28
MAYO	14	14	8	24
JUNIO	16	12	17	28
JULIO	54	16	20	27
AGOSTO	33	17	36	35
SEPTIEMBRE	26	13	18	24
OCTUBRE	18	21	19	28
NOVIEMBRE	13	20	17	11
DICIEMBRE	9	13	15	5
TOTAL	24	16	22	27





Como se observa, los datos no son muy halagüeños. En el proceso de compra directa en el año 1.999, la demora media fue de 24 días, en el año 2000 bajó a 16 días, esto fue como consecuencia de la medidas que se tomaron y que más adelante explicaremos. Pero en el proceso de compra por concurso la situación era peor puesto que si en el año 1999 la demora media era de 22 días, lo que ya nos parece excesivo, en el año 2000 la demora subió hasta 27 días.

2.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

Nuestros clientes consideran muy importante que se les pague rápidamente las facturas, sin embargo consideran que esto es lo que cumplimos peor. Además la evolución de los dos últimos años fue buena en el proceso de compra directa pero no en el de compra por concurso.



3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

3.1. PROCESO DE COMPRA DIRECTA.

Para conocer mejor el problema con el que nos enfrentábamos, analizamos no solo los plazos imputables a nuestra gestión interna en el Centro, sino los plazos totales de demora de las facturas que nos habían servido de muestra durante el año 2000. Intentábamos saber cual era el plazo total de demora en el pago y sobre todo, cuál era nuestro lugar en esa demora, es decir, queríamos saber si tardábamos más o menos que las demás dependencias que intervienen en la tramitación.

Para ello dividimos el proceso de tramitación total de las facturas en cuatro periodos:

1. El periodo que va desde la fecha de emisión de la factura hasta la fecha del registro general de documentos de pago, es decir hasta que la factura tenía entrada en la Diputación Provincial. Este periodo era imputable a la propia empresa emisora de la factura y al correo.
2. El plazo que va desde esta fecha, es decir, desde que tuvo entrada en la Diputación, hasta que llegó al registro de la Intervención General. Este es el periodo de demora imputable a nuestra gestión, por lo tanto el más importante desde el punto de vista de las posibles mejoras a introducir.
3. Periodo que va desde esta fecha hasta su contabilización. Este plazo es imputable a la tramitación que realiza la Intervención General.
4. Por último, analizamos el periodo que va desde la fecha de contabilización hasta la de pago. Este plazo es imputable a la Tesorería.

Los resultados de las demoras medias en cada uno de estos periodos para el año 2000 fueron los que se reflejan en el siguiente cuadro:



<i>MESES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>TOTAL 2000</i>
ENERO	18	13	13	9	53
FEBRERO	12	17	17	11	57
MARZO	15	13	13	9	50
ABRIL	12	19	19	11	61
MAYO	11	14	14	11	50
JUNIO	8	12	12	12	44
JULIO	14	16	16	8	54
AGOSTO	10	17	17	15	59
SEPTIEMBRE	13	13	13	8	47
OCTUBRE	23	21	21	9	74
NOVIEMBRE	8	20	20	7	55
DICIEMBRE	8	13	13	0	34
TOTAL	13	16	16	9	54

Del análisis de este cuadro se puede fácilmente deducir que la tercera parte de la demora en el pago de las facturas era debida a nuestra gestión en el Centro, y que el plazo total nos parece excesivo y es necesario reducirlo.

A continuación pensamos que el motivo de los retrasos en la tramitación de facturas, podía deberse a errores que producían la devolución de los expedientes por parte de la Intervención General, errores que era necesario solucionar y que por lo tanto demoraban el pago.

Con el objeto de plantear una estrategia que hiciera hincapié en los errores que cometíamos con más frecuencia, analizamos las causas por las que se nos devolvían los expedientes incorrectos, los resultados para el año 1999 son los que se reflejan en el siguiente cuadro:

<i>MESES</i>	<i>FACTURAS RECIBIDAS</i>	<i>FACTURAS DEVUELTAS</i>	<i>%</i>
ENERO	35	0	0
FEBRERO	37	3	8,1
MARZO	123	26	21,1
ABRIL	110	27	24,5
MAYO	92	6	6,5
JUNIO	119	14	11,8



MESES	FACTURAS RECIBIDAS	FACTURAS DEVUELTAS	%
<i>JULIO</i>	94	4	4,3
<i>AGOSTO</i>	78	2	2,6
<i>SEPTIEMBRE</i>	72	8	11,1
<i>OCTUBRE</i>	87	7	8,1
<i>NOVIEMBRE</i>	94	8	8,5
<i>DICIEMBRE</i>	134	7	5,2
TOTAL	1075	112	10,4

Según estos datos el 10,4% de los expedientes tramitados eran devueltos por incorrectos, esto nos parece una cifra excesiva. Por otra parte llama la atención el incremento de las devoluciones en los meses de marzo y abril, posiblemente se debieron a cambios en las personas que llevan a cabo este trabajo, que se produjeron en estos meses.

CAUSAS QUE MOTIVARON LA DEVOLUCIÓN	Nº
Falta documento I.B., o es incorrecto	32
El C.I.F. que figura en la factura no coincide con el del docum. contab.	20
Error en el número de operación.	6
Factura incorrecta.	6
El importe de la factura no coincide con el del documento contable.	4
Factura sin registrar.	4
Imputación presupuestaria incorrecta.	4
La ficha de alta de terceros no está firmada.	3
Falta el logotipo de la Diputación.	3
Facturas remitidas a mantenimiento.	3
Debe aplicarse retención de I.R.P.F.	2
Se trata de gastos de ejercicios anteriores	2
Falta adjuntar decreto.	2
Al tratarse de un contrato, no es correcto adjuntar documento "ADO"	2
Error en el importe de las tasas.	2
Adjuntar Acta de recepción	1
Sin consignación presupuestaria.	1
Otros.	15
TOTAL	112



Como vemos, las dos primeras causas de devolución suman prácticamente el 50% de los expedientes devueltos, por tanto estaba claro que las medidas que debíamos tomar tenían que insistir en revisar la corrección del documento I.B.¹ y en la coincidencia del C.I.F. del proveedor con el de la factura.

3.2. PROCESO DE COMPRA POR CONCURSO.

En el proceso de compra por concurso también analizamos, para tener un mejor detalle, cuál era el plazo total de demora de la Diputación en su conjunto, los resultados se reflejan en el cuadro siguiente:

<i>MESES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>TOTAL AÑO 2000</i>
ENERO	0	0	0	0	0
FEBRERO	5	62	31	9	107
MARZO	13	28	35	9	85
ABRIL	19	28	31	13	91
MAYO	13	24	28	13	79
JUNIO	9	28	25	10	72
JULIO	9	27	36	16	89
AGOSTO	11	35	45	13	104
SEPTIEMBRE	11	24	35	11	81
OCTUBRE	9	28	21	17	74
NOVIEMBRE	13	11	17	12	53
DICIEMBRE	6	5	2	0	14
TOTAL	11	27	28	11	77

Como vemos la situación en este proceso es similar al de compra directa puesto que también algo más de un tercio de la demora era imputable a la sección.

No obstante, el proceso de compra por concurso tiene otras características que hacen que no sea frecuente la devolución de las facturas. Es un proceso basado en unas normas muy rígidas y pormenorizadas que al final, se concretan en unas condiciones, reflejadas en unos contratos, sometidas a numerosos controles previos que hacen casi imposible muchas de las causas

¹ El documento I.B. se emite cuando el producto o servicio comprado, es inventariable



de devolución de facturas. Por lo tanto, del análisis que realizamos, dedujimos que esta no era la causa de las demora en la tramitación.

Por el contrario sí encontramos una serie de trámites que se llevaban a cabo, que no eran interesantes desde el punto de vista del cliente, pero que se hacían para lograr un supuesto control del gasto cuyos resultados no se solían usar pero que se venían manteniendo tradicionalmente.



4. ACTIVIDADES DE MEJORA.

4.1. SOLUCIONES ALTERNATIVAS.

En general, la solución de cualquier problema no suele ser sencilla, el que piense lo contrario, cuando se sumerja en la cuestión, verá que se equivoca. Generalmente también, las soluciones no son únicas y el mejor remedio es una combinación de varias.

Pasemos sin más a examinar las soluciones que se nos ocurrieron para atacar el problema planteado.

El método tradicional de solucionar este tipo de problemas consiste en citar al responsable de los errores y llamarle la atención, con amenazas más o menos veladas, que le hagan temer las repercusiones de su ineficiencia.

Este tipo de medidas nos parecen desincentivadoras para los trabajadores y aunque son eficaces de manera inmediata, a medio y largo plazo, exigen un enorme esfuerzo de seguimiento y pierden completamente su eficacia cuando las amenazas no se cumplen o se cumplen muy limitadamente y con pocas garantías de éxito.

En segundo lugar, las medidas que también se pueden emplear son las relacionadas con el incremento de recursos utilizados en este procedimiento de tramitación de facturas. Se trata de dedicar más tiempo y establecer una serie de filtros que dificulten la comisión de errores al final de la cadena.

Este tipo de soluciones aunque sí son eficaces a medio plazo, tampoco nos gustan porque además de aumentar el gasto, también producen desincentivación entre el personal puesto que, es fácil pensar que si alguien revisa todo lo que yo hago, puedo relajarme y no importa que me equivoque. En estos casos suele suceder que donde antes hacía falta una persona ahora hacen falta una y media o dos para hacer lo mismo.

El tercer tipo de medidas pasa por intentar implicar al personal en la mejora continua de su trabajo, escuchando sus sugerencias, discutiéndolas e implantándolas. Por otra parte se debe incentivar el placer por la labor bien



hecha, es decir estamos hablando de la implantación de un proceso de mejora continua de la calidad del servicio. Esta solución es la que se adoptó.

4.2. SOLUCIONES ADOPTADAS.

Con esta solución se utiliza un método sistemático de análisis de todos los procesos que se llevan a cabo en la sección, descubriendo sus puntos flacos, mejorándolos, normalizándolos y lo que es más importante aplicando unos baremos que permitan saber continuamente si están bajo control. Con ello se obtienen resultados duraderos en el tiempo.

Además con la introducción de los conceptos de calidad, se garantiza la mayor participación e implicación en la mejora continua de los procesos por parte de todos los miembros de la sección.

Es muy importante insistir que, con estos métodos de trabajo, se consigue una mejora global de todos los problemas que puedan plantearse, puesto que aunque nos estamos centrando en un problema, por ser el que hemos abordado en primer lugar, todos los demás con los que nos hemos encontrado también pueden tener una solución similar.

4.2.1. Proceso de compra directa.

Centrándonos en el objetivo de reducir la demora en la tramitación de las facturas, comenzamos definiendo el "Proceso de compra directa" que se acompaña en el Anexo.

Para definir este proceso se debatieron en las reuniones semanales todos los apartados del mismo, recibiendo aportaciones de todos los miembros de la sección. Nuestro objetivo era aprobarlo antes de llegar las vacaciones de agosto.

Hicimos hincapié en los controles que íbamos a establecer para evitar que se produjeran errores en la tramitación de aquellas compras de productos que debían ser inventariados, necesitaban el documento "IB" y, tal como vimos en el apartado 3.1. donde analizamos las causas del retraso en la tramitación de las facturas, era la principal causa del mismo.

Para solucionarlo introdujimos dos controles:



- En el apartado 4.2. titulado "control presupuestario" introdujimos la necesidad de consultar con la Unidad de Gestión de Patrimonio en el caso de que, al iniciar el procedimiento surgiera duda sobre la conveniencia de confeccionar el documento "IB", además en el impreso **SGE-F1001/00** introdujimos una casilla, para dejar constancia de la consulta realizada.
- En el apartado 4.7. titulado "Firma de los responsables" se introdujo la revisión del Jefe de Sección de todo el expediente, una vez terminado, tras lo cual estampaba su firma en la factura.

Prestamos también especial atención a evitar que el C.I.F. del proveedor que figuraba en la factura coincidiera con el del documento contable, puesto que esta era la segunda causa de devoluciones, para ello pensamos que el control de la firma del Jefe de Sección, era suficiente, teniendo en cuenta que esta era una de los datos que tenía que comprobar.

A medida que se iban aprobando las distintas fases del proceso, lo íbamos poniendo en práctica para evaluar su funcionamiento y sobre todo para saber si se podía alcanzar el objetivo de reducir la demora un 10%, es decir pasar de 16 a 14,4 días.

Tuvimos que introducir algunos cambios respecto al proyecto inicial, pero la aprobación definitiva del proceso se produjo el día 30 de julio de 1999 y su distribución a todas las partes implicadas el 3 de agosto. En la actualidad está en pleno funcionamiento y sus resultados son los que explicaremos a continuación.

4.2.2. Proceso de compra por concurso.

Las soluciones adoptadas en el proceso de compra por concurso siguió la misma metodología, pero el resultado fue distinto puesto que, de las reuniones mantenidas entre todos los miembros de la sección se vio como había dos trámites que eran relativamente inútiles y que tradicionalmente se venían haciendo.



Hay que tener en cuenta que en este proceso, casi todas las empresas hacen una factura al mes en la que se incluyen todos los servicios o suministros realizados en cada periodo. Por ello antes de tramitar la factura se hacía una comprobación, sumando uno por uno todos los albaranes. Para evitarlo nos pusimos en contacto con las empresas para que nos hicieran un albarán resumen de todos los anteriores. En la mayoría de las empresas esto no supuso ningún problema con lo que salvo casos excepcionales, pudimos suprimir este trámite.

En segundo lugar, una vez comprobados los albaranes, se introducía en un programa informático creado para ello toda la información de los albaranes. Esta información era muy costosa de mantener, producía un cierto retraso y además no era utilizada nada más que para determinar la cantidad necesaria para sacar los concursos del año siguiente. Este trámite también se suprimió.

Por último en este procedimiento también se pudo simplificar los trámites gracias a los cambios legales producidos a mediados del año 2000 que elevaron las cantidades necesarias para tramitar las compras pro este proceso. Este proceso entró en funcionamiento en julio de 2000 y el objetivo fue para el año 2001 reducir un 15% el plazo de demora en la tramitación, es decir pasar de 27 a 23 días.



5. RESULTADOS OBTENIDOS.

5.1. PROCESO DE COMPRA DIRECTA.

Los resultados de todo este proceso han sido buenos y son los que se reflejan en los cuadros siguientes:

MESES	FACTURAS RECIBIDAS 2000	FACTURAS DEVUELTAS 2000	%	FACTURAS RECIBIDAS 2001	FACTURAS DEVUELTAS 2001	%
<i>ENERO</i>	57	2	3,51	20	0	0
<i>FEBRERO</i>	100	3	3,00	110	5	4,55
<i>MARZO</i>	132	4	3,03	136	7	5,15
<i>ABRIL</i>	129	3	2,33	73	3	4,11
<i>MAYO</i>	117	4	3,42	3	2	66,6
<i>JUNIO</i>	104	5	4,81	70	2	2,86
<i>JULIO</i>	104	3	2,88	184	5	2,72
<i>AGOSTO</i>	71	2	2,82	236	1	0,43
<i>SEPTIEMBRE</i>	30	1	3,33			
<i>OCTUBRE</i>	111	9	8,11			
<i>NOVIEMBRE</i>	121	15	12,4			
<i>DICIEMBRE</i>	213	11	5,17			
TOTAL	1289	62	4,81	832	25	3,01

Como podemos comprobar, la reducción del número de facturas devueltas ha sido muy importante, pasando del 10,4% al 4,8%, en el 2000 y al 3% en el 2001 es decir menos de la tercera parte en dos años.

Por otra parte, las causas por las que se produjeron estas devoluciones son las que figuran en el cuadro siguiente.

CAUSAS QUE MOTIVARON LA DEVOLUCIÓN	2000	2001
Falta documento I.B., o es incorrecto	4	2
El C.I.F. que figura en la factura no coincide con el del doc. contab.	6	3
Error en el número de operación.	2	3
Factura incorrecta.	12	4
El importe de la factura no coincide con el del documento contable.	4	1
Factura sin registrar.	4	0
La ficha de alta de terceros no está firmada.	2	0



Debe aplicarse retención de I.R.P.F.	3	1
Error en el importe de las tasas.	3	1
En la factura debe describirse mejor el gasto	7	2
Otros.	15	7
TOTAL	62	25

Las dos primeras causas que en el año 1.999 habían producido el 50% de los errores, con un total de 52 devoluciones, en el año 2000 sólo suponen el 23% y sólo suman 62 casos y en el año 2001 el 20% con 25 casos. Además el resto de las causas no han aumentado significativamente.

La demora media por meses es la que figura en el siguiente cuadro.

<i>MESES</i>	<i>DEMORA 2001</i>
ENERO	1
FEBRERO	22
MARZO	14
ABRIL	18
MAYO	17
JUNIO	15
JULIO	12
AGOSTO	13
TOTAL	14

El objetivo que perseguíamos era reducir un 10% el plazo de tramitación, es decir pasar de 16 a 14,4 días. Pues bien la reducción que hemos logrado ha sido de dos días o lo que es lo mismo un 12,5%.

Por último, es necesario comprobar si este esfuerzo ha producido una reducción en los plazos totales, esto es lo que estudiamos en el siguiente cuadro.

<i>MESES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>TOTAL</i>
ENERO	9	0	1	2	3
FEBRERO	10	23	16	10	56
MARZO	9	14	8	1	30
ABRIL	14	19	14	10	52
MAYO	14	20	24	15	71
JUNIO	14	15	26	14	64
JULIO	7	13	29	16	74



MESES	1	2	3	4	TOTAL
AGOSTO	14	12	14	11	51
TOTAL 2000	13	16	16	9	54
TOTAL 2001	10	14	17	9	50

Como podemos ver, los plazos de las demás fases del proceso no han cambiado de manera apreciable, salvo la fase 1 que es la que media entre la fecha de la factura y la del registro, imputable a factores externos a la Diputación, sin embargo el total ha pasado de 54 a 50 días, por lo tanto esta reducción ha sido debida en parte a nuestra gestión.

5.2. PROCESO DE COMPRA POR CONCURSO.

En este proceso las cifras reflejan otra situación:

MESES	DEMORA 2001
ENERO	0
FEBRERO	25
MARZO	26
ABRIL	26
MAYO	28
JUNIO	24
JULIO	36
AGOSTO	22
TOTAL	23

Por lo tanto hemos cumplido nuestro objetivo de reducir la demora de 27 a 23 días. Además si analizamos el plazo total nos dan los siguientes resultados:

MESES	1	2	3	4	TOTAL
ENERO	0	0	0	0	0
FEBRERO	10	25	40	8	85
MARZO	15	26	28	12	83
ABRIL	10	26	30	13	84
MAYO	12	28	25	10	72
JUNIO	13	24	32	16	82
JULIO	10	36	46	13	104
AGOSTO	11	22	25	10	68
TOTAL 2000	11	27	28	11	77



<i>MESES</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>TOTAL</i>
TOTAL 2001	10	23	29	10	72

Como vemos aquí también se ha producido un acortamiento del plazo en cinco días netos, cosa en la que también nosotros hemos tenido mucho que ver.

6. REPERCUSIÓN EXTERNA.

En la encuesta que realizamos a nuestros clientes, también les preguntamos si habían notado alguna mejora en alguno de los aspectos por los que les habíamos preguntado y la respuesta fue que efectivamente habían notado una mejora (con una puntuación de 7,76) en la demora del pago, lo cual no está mal, pero nos parece insuficiente teniendo en cuenta que para otros problemas la valoración era superior.

Esto nos parece en cierta medida lógico porque la reducción de los plazos es pequeña para que las empresas lo noten y más teniendo en cuenta que se trata de empresas pequeñas con sistemas de control no muy sofisticados.

Tenemos que seguir trabajando para mejorar el otro aspecto que los proveedores han valorado muy alto como es el facilitarles los trámites burocráticos.

En el futuro seguiremos ampliando las mejoras emprendidas a los otros procesos que estamos desarrollando, convencidos de que es el camino correcto y esperando que los resultados puedan ser también tan buenos como en este caso.

EL JEFE DE SECCIÓN
DE GESTIÓN ECONÓMICA

Fdo.: José Francisco Arcos Núñez



Excma. Diputación
Provincial Alicante
Centro Dr. Esquerdo
Sección Gestión
Económica

INFORME SOBRE LAS ACTIVIDADES DE MEJORA DE LA CALIDAD