

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ADECUADO A
UNA O.N.G. EN BASE A LAS NECESIDADES EN EL
ÁMBITO DEL DESARROLLO DE SERVICIO SOCIAL**

Trabajo dirigido presentada para la obtención de Grado de Licenciatura

POR: CARLOS FERNANDO CUENTAS MAMANI

GEOVANNY VIDAL APAZA BENAVIDES

TUTOR ACADEMICO: LIC. ANA MARÍA MOLINA SERRUDO

TUTOR INSTITUCIONAL: LIC. GONZALO ORELLANA OLIVERA

LA PAZ – BOLIVIA

JUNIO, 2022



DEDICATORIA

El trabajo bien hecho es la mayor satisfacción del ser humano, cuando le pones corazón alma y vida, y sobre todo pasión a lo que sea que hagas estará siempre bien hecho.

Al culminar esta etapa de nuestras vidas, dedicamos este trabajo a Dios sobre todas las cosas, a nuestras familias y a todas las personas que de una u otra forma apoyaron, aunque con un granito de arena a la conclusión del mismo.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a Dios todo poderoso por darnos las fuerzas necesarias todo el tiempo cuando pensábamos decaer, ante los obstáculos y sin embargo nos ayudó a llegar hasta este punto de nuestras vidas.

A nuestras familias por darnos ese aliento de fuerza para continuar día tras día y perseguir nuestras metas y aguantarnos algunas veces nuestras frustraciones GRACIAS.

Al Centro de promoción de la Mujer Gregoria Apaza por darnos la oportunidad y acogernos de la mejor manera posible, haciéndonos sentir todo el tiempo como en familia, por el apoyo incondicional de la Directora Ejecutiva Lic. Carla Gutiérrez que en todo momento supo ayudarnos y sobre todo por regalarnos la visión de igualdad de género.

A nuestro tutor institucional Lic. Gonzalo Orellana por brindarnos su experiencia y conocimiento y sobre todo por su paciencia y apoyo en todo momento.

A nuestra tutora académica Lic. Ana María Molina por darnos todo el apoyo durante la realización del trabajo y sobre todo por atendernos en los momentos menos apropiados.

Por último, agradecer a mi compañero que entramos juntos y saldremos juntos de la mejor manera. ¡Gracias!

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo Dirigido busca desarrollar un modelo de gestión por procesos para el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza en la ciudad de El alto. A pesar de que la organización lleva 38 años prestando su servicio en favor de las mujeres, defendiendo sus derechos y vulnerabilidades luchando siempre por la igualdad de género y autonomía económica, en estos últimos años se ve mermada la fuerza de trabajo por factores externos que incidieron dentro de la organización en diferentes niveles. La información se levantó el primer semestre de la gestión 2021 mediante la entrevista para realizar el diagnóstico que muestra el estado de situación actual de la organización para analizar y determinar los factores que inciden de manera positiva o negativa en los procesos de la organización, a partir de este estudio se formulara una propuesta de mejora para aquellos puntos identificados como críticos y así contribuir al aumento de la eficiencia, lo cual consistirá en enfocarse en los procesos de la organización para la ejecución constante de acciones de mejora continua minimizando al máximo el margen de error en el proceso, inicialmente se revisó toda la documentación proporcionada por la organización para luego realizar la entrevista a todo el personal y obtener un diagnóstico donde se identifican procesos poco claros e incluso informales que no se adecúan al reglamento interno entre otros documentos institucionales, y posteriormente plantear la propuesta donde, se desarrolla y adecúa procesos con mayor especificidad y claridad incluso replanteando la estructura organizacional de vertical a horizontal y aclarar las líneas de aprobación y control interno. Para subsanar y apoyar a estas áreas, se propuso un modelo de gestión por procesos para la mejora continua, además de plantear mejoras en los procesos ya existentes y desarrollar otros en base al reglamento interno incluso para próximos cargos y proyectos según la organización.

PALABRAS CLAVE

1. **Organización:** En una primera definición podemos decir que una Organización es un conjunto de personas y recursos relacionados entre sí a través de ciertas reglas (las reglas del negocio) y que interactúan con el contexto para alcanzar un fin común (Objetivo).
2. **Organización sin fines de lucro:** Se caracterizan por no tener como objetivo el beneficio económico por la realización de sus actividades, es decir no persiguen rentabilidad por el desarrollo de sus funciones, ya que su función básica es la de producir o generar impacto social en sus usuarios.
3. **Proceso administrativo:** Tiene su origen en la teoría de la administración general de Henry Fayol y más se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo, y hace referencia a los procesos de: planeación, organización, dirección y control.
4. **Gestión por procesos:** Es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.
5. **Métodos de rediseño:** Se orientan a elaborar una propuesta y luego el desarrollo, se realiza según el método de gestión de proyectos.
6. **Control administrativo:** consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que se desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes
7. **Diseño de la estructura organizacional:** Es la representación formal de las relaciones laborales de las organizaciones, donde se definen la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en el interior de una organización
8. **Proceso clave:** Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

ÍNDICE GENERAL

1	CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES	1
1.1	Antecedentes	1
1.1.1	Antecedentes del sector.....	1
1.1.2	Antecedentes de la organización.....	2
1.1.3	Descripción de las líneas de trabajo	3
1.1.3.1	<i>Servicios Individuales</i>	3
1.1.3.2	<i>De prevención</i>	3
1.1.3.3	<i>De exigibilidad</i>	4
1.1.3.4	<i>De Innovación y Gestión de Recursos</i>	4
1.1.3.5	<i>De Capacitación Técnica Integral</i>	4
1.1.4	Síntesis de los presupuestos	5
1.2	Planteamiento del problema	8
1.2.1	Formulación del problema	9
1.3	Objetivos generales y específicos	9
1.3.1	Objetivo general.....	9
1.3.2	Objetivos específicos	9
1.4	Resultados esperados	9
1.5	Alcances de la intervención	10
1.5.1	Alcance Geográfico.....	10
1.5.2	Alcance Institucional.....	10
1.5.3	Alcance Temático.....	10
1.5.4	Alcance Temporal.....	10
2	CAPÍTULO II REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES	11

2.1	Referencias teórico conceptuales.....	11
2.1.1	Qué es una organización	11
2.1.2	Organización sin fines de lucro.....	11
2.1.3	Proceso administrativo.....	12
2.1.4	Organización y estructura organizacional.....	12
2.1.5	Estructura organizacional y el entorno.....	12
2.1.6	Factores que afectan la estructura organizacional.....	13
2.1.7	Diseño de la estructura organizacional	14
2.1.8	Autoridad de comité o de equipo	14
2.1.9	Descentralización de la toma de decisiones	15
2.1.10	Departamentalización matricial	15
2.1.11	Comunicación en la organización	16
2.1.12	Barrera de la comunicación eficaz	16
2.1.13	Control administrativo	17
2.1.14	Control posterior o de retroalimentación	18
2.1.15	Establecimiento de estándares.....	18
2.1.16	Medición de resultados	19
2.1.17	Evaluación de resultados y toma de acciones	19
2.1.18	Indicadores de gestión.....	19
2.1.19	Cuadro de mando integral.....	20
2.1.20	Gestión de Calidad	20
2.1.20.1	<i>Gestión por procesos</i>	20
2.1.20.2	<i>Concepto de proceso</i>	20
2.1.20.3	<i>Productividad</i>	21

2.1.20.4	<i>Proceso relevante</i>	21
2.1.20.5	<i>Proceso clave</i>	22
2.1.20.6	<i>Subproceso</i>	22
2.1.20.7	<i>Proceso estable y habilidad de proceso</i>	22
2.1.20.8	<i>Visión de procesos</i>	23
2.1.20.9	<i>Dueño del Proceso</i>	23
2.1.21	Modelo Integral de Cambio	23
2.1.22	Recuperando al cliente	24
2.1.23	Procesos de apoyo	25
2.1.24	Concepto de Proceso crítico.....	25
2.1.25	Concepto de actividad.....	25
2.1.26	Concepto de Tarea.....	26
2.1.27	Concepto de Procedimiento	26
2.1.28	Concepto de Protocolo	26
2.1.29	Rendimiento comparativo	26
2.1.30	Métodos para hacer rediseño de procesos	27
2.1.31	Métodos para formalizar procesos	27
2.1.32	Métodos para controlar procesos	28
2.1.32.1	<i>Área de mejora continua</i>	28
2.1.32.2	<i>Mapa de procesos</i>	28
2.1.32.3	<i>Proceso de dirección estratégico</i>	29
2.1.32.4	<i>Proceso del negocio</i>	29
2.1.32.5	<i>Proceso de apoyo</i>	30
2.1.32.6	<i>Versiones de procesos</i>	30
2.1.32.7	<i>Procesos de apoyo clave</i>	31
2.1.33	Flujograma de información	31
2.1.34	Flujograma de información a escala humana	33

2.1.35	La cadena de valor	33
2.1.36	Rediseño de procesos	33
2.1.37	Métodos de rediseño	34
2.1.38	Diseño de Formularios	34
2.1.39	Orientación al cliente	35
2.1.39.1	<i>Cantidad de información requerida</i>	36
2.1.39.2	<i>Normalización y estandarización</i>	36
2.2	Trabajos previos	36
2.3	Referencias organizacionales.....	39
2.4	Referencias legales.....	39
3	CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN	44
3.1	Diseño de la investigación	44
3.2	Tipo de intervención.....	45
3.3	Universo o población de estudio	46
3.4	Determinación del tamaño y diseño de la muestra.....	48
3.5	Selección de métodos y técnicas.....	48
3.5.1	Investigación descriptiva.....	48
3.6	Instrumentos de relevamiento de información	49
3.6.1	Entrevista.....	49
3.6.2	Entrevistas semiestructuradas	49
3.6.3	Observación.....	50
3.6.4	Procesamiento de Datos	50
3.6.5	Modelo de la entrevista	51
4	CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	53

4.1	Procesamiento y análisis de datos	54
4.2	FODA DEL CPMGA	72
4.3	Mapa de procesos del CPMGA	73
4.3.1	Descripción e identificación de los procesos del CPMGA	74
4.4	Diagnostico	76
4.4.1	Situación actual del personal.....	76
4.4.2	Situación actual de las instancias de coordinación	77
4.4.3	Situación actual del área de apoyo	77
4.4.4	Situación actual del organigrama	78
4.4.5	Situación actual del manual de organización y funciones	78
4.4.6	Situación actual de los medios de comunicación	78
5	CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
5.1	Conclusiones.....	83
5.2	Recomendaciones.....	84
6	CAPÍTULO VI PROPUESTA.....	86
6.1	Introducción.....	86
6.2	Objetivo de la propuesta	86
6.3	Alcance de la propuesta	86
6.4	Desarrollo de la propuesta.....	86
6.4.1	Propuesta y adecuación de la estructura organizacional	89
6.4.1.1	<i>Organigrama anterior CPMGA.....</i>	<i>93</i>
6.4.1.2	<i>Organigrama actual CPMGA.....</i>	<i>94</i>
6.4.1.3	<i>Propuesta de organigrama CPMGA</i>	<i>95</i>
6.4.2	Propuesta para la contratación de personal del CPMGA	96

6.4.3	Propuesta del proceso de inducción efectiva	104
6.4.3.1	<i>Esquema modular de inducción</i>	109
6.4.4	Propuesta de manual de organización y funciones	112
6.4.4.1	<i>Formato de la estructura del manual de funciones</i>	113
6.4.5	Propuesta de modificación al proceso de compras	115
6.4.6	Propuesta de modificación al proceso de pagos electrónicos	124
6.4.7	Propuesta de modificación al proceso de pagos con cheque.....	132
6.4.8	Propuesta de modificación al proceso de registro de proveedores	134
6.4.9	Propuesta de política en contra del acoso laboral y violencia sexual en el lugar de trabajo	137
6.4.10	Propuesta de política contra el fraude y las prácticas corruptas.....	142
6.5	Anexos	151
6.6	Bibliografía	186

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. ONG bolivianas identificadas (por departamentos).....	1
Tabla 2. Ejecución presupuestaria gestión 2011 a 2021	6
Tabla 3. Síntesis de presupuestos gestión 2011 - 2021	7
Tabla 4. Trabajos previos.....	37
Tabla 5. Población de estudio CPMGA	47
Tabla 6. Datos generales de la población de estudio	53
Tabla 7. Matriz de dificultades sobre la entrevista	58
Tabla 8. Matriz de dificultades y hallazgos por área	61
Tabla 9. Matriz de funciones por cargo en base a la entrevista	63
Tabla 10. Foda del centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza	72
Tabla 11. Proceso de solicitud de fondos en avance.....	74
Tabla 12. Matriz de propuesta de acción de mejora.....	79
Tabla 13. Denominación de cargos.....	92
Tabla 14. Matriz del proceso de contratación de personal.....	101
Tabla 15. Matriz del proceso de inducción de personal.....	106
Tabla 16. Matriz de contenido de herramientas digitales	110
Tabla 17. Modalidades de contratación y cuantías	119

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1.ONG Bolivianas.....	2
Gráfico 2.Entrevista pregunta 1	54
Gráfico 3.Entrevista pregunta 2	54
Gráfico 4.Entrevista pregunta 3	55
Gráfico 5.Entrevista pregunta 4	56
Gráfico 6.Entrevista pregunta 5	56
Gráfico 7.Entrevista pregunta 6	57
Gráfico 8.Entrevista pregunta 7	57
Gráfico 9.Entrevista pregunta 8	58
Gráfico 10.Mapa de procesos.....	73
Gráfico 11.Diagrama de flujo fondo en avance.	75
Gráfico 12. Propuestas	88
Gráfico 13.Proceso para la contratación de personal del CPMGA.....	100
Gráfico 14.Diagrama de flujo del proceso de inducción de personal	108
Gráfico 15. Pagos Electrónicos	125
Gráfico 16.Modelo de Comprobante de pago	130
Gráfico 17.Diagrama de flujo de proceso de pago electrónico.....	131
Gráfico 18.Diagrama de flujo de Propuesta de modificación al proceso de pagos con cheque	133
Gráfico 19.Diagrama de flujo de Propuesta de modificación al proceso de registro de proveedores	136

INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Dirigido se enmarca de acuerdo a convenio suscrito entre la Universidad Mayor de San Andrés y el CENTRO DE PROMOCIÓN DE LA MUJER GREGORIA APAZA (CPMGA), bajo la modalidad de titulación de Trabajo Dirigido, donde se desarrollará: Un “MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS ADECUADO A UNA O.N.G. EN BASE A LAS NECESIDADES EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO DE SERVICIO SOCIAL” , que surge como resultado de las observaciones generadas tras la pandemia y la disminución del financiamiento externo persiguiendo estas líneas como razón de la reducción de trabajadores y como causal de posibles dificultades.

El objeto del documento es servir de guía para el desarrollo de las actividades del centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza y sobre todo proporcionar la fluidez y claridad en los procesos principalmente administrativos. La elaboración del diagnóstico y el plan de trabajo para el desarrollo del modelo de gestión por procesos en la organización será fundamental para subsanar posibles dificultades de la organización.

La presente investigación de la organización pretende determinar y analizar los factores que inciden de manera positiva o negativa en los procesos de la organización , a partir de este análisis se formulara una propuesta para mejorar aquellos puntos identificados como críticos y de esta manera contribuir al incremento de la eficiencia en un modelo de gestión por procesos, como consecuencia de las mejoras planteadas se establecerá un grado de mejora para el cumplimiento de objetivos institucionales los cuales se reflejaran en la eficiencia de los procesos.

Si bien existe una estructura organizacional del CPMGA no se encuentra plasmada de manera formal en un documento, ya que se trabaja en base a los proyectos y requerimientos de los mismos, anteriormente existía una estructura organizacional vertical con poco más de cincuenta cargos la cual ya no funciona de acuerdo a la realidad actual.

En base a las entrevistas a todo el personal del CPMGA, documentación bibliográfica prestada de la organización y observación directa por todo el tiempo de estadía se identificaron distintos aspectos en diferentes áreas que se podrían mejorar.

Para subsanar y apoyar a estas áreas se propuso un modelo de gestión por procesos para la mejora continua en los procesos que así lo requieran.

Después de realizar el diagnóstico mediante la entrevista principalmente, matrices de identificación de dificultades y otras, se concluyó en una primera fase la necesidad de adecuar la estructura organizacional, considerando las observaciones de dirección ejecutiva y las demás áreas de trabajo incluso para próximos cargos y proyectos según la organización, además de proponer mejoras en los procesos y desarrollar otros en base al reglamento interno.

1 CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes del sector

Las ONG son entidades privadas y organizadas que no distribuyen lucro y que disponen de estructuras propias de toma de decisión. En Bolivia se encuentran 160 Organizaciones No Gubernamentales desde 1980, agrupando un 73% en el eje central lo que manifiesta que no se encuentran distribuidas de manera proporcional ni atendiendo en todo el territorio nacional. Tan solo la ciudad de La Paz como sede cuenta con el 47% del total de las organizaciones, a su vez la ciudad de El Alto a pesar que se encuentra a lado de la ciudad de La Paz, cuenta con un número reducido de ONG en relación a su población.

El número total de ONG bolivianas activas en 2010 se estimó en 604, de las cuáles 77% está registrado en el Registro Único de ONG (RUN). Estos datos difieren sustancialmente de la estimación emitida por el Ministerio de Planificación del Desarrollo en 2007: 1300 entidades, de las cuáles 600 sin registrarse ante el RUN (*La Razón*, 2007)

. (T´inkazos, 2011)

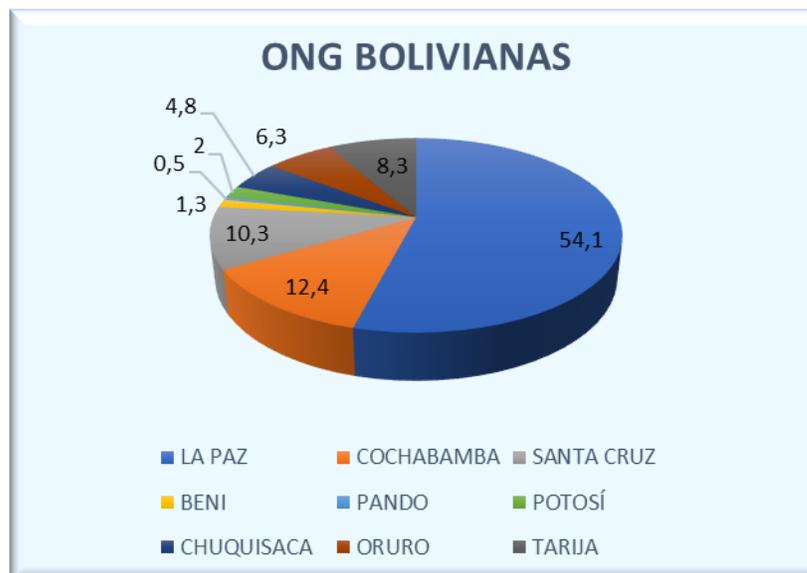
Tabla 1. ONG bolivianas identificadas (por departamentos)

ONG BOLIVIANAS	
DEPARTAMENTO	PORCENTAJE
LA PAZ	54,1%
COCHABAMBA	12,4%
SANTA CRUZ	10,3%
BENI	1,3%
PANDO	0,5%
POTOSÍ	2%
CHUQUISACA	4,8%
ORURO	6,3%
TARIJA	8,3%

Fuente: (T´inkazos, 2011)

La evolución del sector de las ONG en Bolivia se observa que desde los años 1980 las ONG bolivianas se fundaron a un ritmo constante, pero no regular.

Gráfico 1. ONG Bolivianas



Fuente: (Tínkazos, 2011)

1.1.2 Antecedentes de la organización

El centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza es una institución no gubernamental sin fines de lucro, fundada el 5 de marzo 1983 en la ciudad de el Alto por un grupo de mujeres en la lucha por la democracia, quienes decidieron dar inicio a un sueño feminista al constituir la organización, desde entonces su lucha es por una Bolivia inclusiva en la que mujeres y hombres sean equivalentes en democracia.

Es una entidad con vocación feminista que trabaja por los derechos de las mujeres, bajo tres líneas de coordinación, el primero es la prevención de violencia que hace énfasis en la defensa contra todo tipo de violencia y se atiende casos como, feminicidios y también se realiza la formación de jóvenes brigadistas y agentes comunitarias.

Por otra parte, el área de autonomía económica facilita cursos de formación técnica integral, incubadora de emprendimientos sociales y solidarios y por último el área de participación política donde se realiza la formación de lideresas y escuelas de participación ciudadana, cabe hacer notar que toda su fuerza de cabildeo e incidencia está en esta área. Actualmente se cuenta con nueve fuentes de financiamiento:

- 1) ASPEM
- 2) OACNUDH – PNUD
- 3) WSM
- 4) MENSEN
- 5) Banco Mundial
- 6) AECID
- 7) QUARTIER DU MONDE
- 8) Generalitat Valenciana
- 9) Embajada de Canadá OXFAM

Donde cada financiamiento es diferente en el CPMGA, se trabaja con financiamiento canadiense, holandés, belga, francés, banco mundial; cada organismo financiador tiene formatos diferentes, sin embargo, todo se centra en un sistema administrativo que es el visual, donde se enmarca todo el tema contable.

1.1.3 Descripción de las líneas de trabajo

La organización está dedicada al apoyo comprometido con los procesos que favorezcan el reconocimiento, la exigibilidad, goce y ejercicio de los derechos de las mujeres, que a su vez cuenta con personal capacitado que contribuye a la organización.

La organización se dedica a brindar los siguientes servicios:

1.1.3.1 Servicios Individuales

-  *Jurídico:* A través de la orientación y patrocinio legal, busca resarcir el derecho vulnerado de la víctima, a través de conciliaciones extrajudiciales o procesos judiciales.
-  *Talleres de formación:* En los cuales se informa sobre procesos judiciales y se hacen talleres de género y autoestima.

1.1.3.2 De prevención

-  *Agentes Comunitarias:* Se forman a mujeres que hubiesen vivido en situación de violencia para que orienten a otras mujeres en la misma situación.

- ✚ *Brigadistas:* Se forman a jóvenes en noviazgos sin violencia desde el año 2001 y a líderes y lideresas de sus unidades educativas para que orienten a sus pares en situación de violencia, formados como agentes de cambio anualmente, y tienen la responsabilidad de generar cambio incidencia exigibilidad de sus derechos humanos hacia sus padres y autoridades.
- ✚ *Lideresas:* Son lideresas barriales, asambleístas y juntas vecinales donde se consideran estratégico y puntual.
- ✚ *Promotoras:* Son mujeres de 18 años hacia arriba agentes de cambio que en su mayoría han sufrido violencia las cuales se han unido, formado y fortalecido sus conocimientos las cuales son participes de actividades de exigibilidad, movilizaciones, incidencia y programas de radio.

1.1.3.3 De exigibilidad

- ✚ Participación en instancias consultivas, de organismos privados y públicos, encaminados a plasmar políticas públicas y proyectos de ley sobre los derechos de las mujeres.

1.1.3.4 De Innovación y Gestión de Recursos

El Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza viene desarrollando programas que permitan el fortalecimiento económico, la autonomía económica y el derecho de las mujeres a un ingreso y un trabajo digno, mediante este componente brindan servicios que fortalecen a las mujeres en su participación en el mercado laboral y mercado productivo.

1.1.3.5 De Capacitación Técnica Integral

Cuenta con una formación Técnica Especializada, con cursos que ofrecen una duración trimestral, se cuenta con cinco áreas de formación:

- ✚ Confecciones Industriales.
- ✚ Tejidos.
- ✚ Gastronomía y Repostería.
- ✚ Transformación de cuero.

 Artesanía utilitaria

1.1.4 Síntesis de los presupuestos

En los últimos años el centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza ha sufrido una reducción presupuestaria durante las gestiones 2012 y 2013 hasta la fecha, en consecuencia, se redujo el personal permanente en las áreas de Dirección ejecutiva y administración y en menor proporción en otras áreas, por otro lado, se consideran reducciones en las demás áreas debido a que el presupuesto está condicionado a la canalización de nuevas fuentes de financiamiento. Los presupuestos con que se contaban para la gestión de 2013: el 13% correspondían a institucionales, 61% a proyectos, 13% a administración delegada y 13% a ingresos propios, a simple vista se logra apreciar la gran diferencia de los presupuestos de 2014 a 2016 respecto a 2013, esto se debía a que no se podía saber qué proyectos específicos continuarían y que otros nuevos se podían negociar para dichas gestiones. Sin embargo, los ingresos propios para estas gestiones se mantenían constantes por la venta de servicios ya sea en radio o formación técnica.

La ejecución presupuestaria para 2016 fue del 83% del presupuesto anual institucional, debido a que proyectos no lograron alcanzar el 100% en ejecución de actividades, los presupuestos de 2016 se han ido reduciendo con cifras significativas como se reproduce en la gráfica de presupuestos, específicamente para este tema el personal se restringe por políticas de los financiadores de proyectos de tener entre veinte a treinta por ciento máximo de presupuesto para personal por acción realizada. Por ejemplo, si se tiene el 100% de financiamiento para un proyecto solo se puede destinar 20% para personal cabe hacer notar que existe diversas restricciones para la contratación de personal administrativo y que muchas de las financiaciones vienen solamente con personal técnico asumiendo que habrá una contraparte del área administrativa de la ONG implementadora, esta sería la restricción para presentar un organigrama como se tiene actualmente.

El plan trienal de 2014-2016 hizo énfasis principalmente en el área de acción ciudadana y prevención de violencia conjuntamente con radio Pachamama para potenciar sus acciones. En tanto el plan trienal de 2017-2019 a diferencia del anterior hizo énfasis en

visibilizar el aporte del trabajo institucional al cambio de la vida de las personas en relación a los objetivos estratégicos.

Para la gestión de 2017 se consolidaron los procesos de fortalecimiento institucional logrando construir herramientas, sistemas y procesos de planificación basado en resultados. En la gestión 2018 la ejecución presupuestaria alcanzo el 74%, luego de la reducción de recursos para el fortalecimiento institucional, se realizó una evaluación costo beneficio de la radio porque no cubría sus costos, durante esa gestión no alcanzaron las metas propuestas por los programas de generación de ingresos propios por diversos factores; aspecto que genero un déficit en salarios y gastos de funcionamiento, sin embargo hasta la fecha logro sobrevivir el dial gracias al recorte de personal en ese entonces.

El presupuesto planificado para la gestión 2021 fue hecho atendiendo tanto al proceso de elaboración del nuevo Plan Trienal 2021-2023 como a las limitaciones dadas por la coyuntura (crisis económica y crisis sanitaria) que tienen efectos en la situación financiera institucional. Respecto a los ingresos propios (consultorías, formación técnica integral y radio) queda la incertidumbre de si se podrán lograr todos estos ingresos en los plazos previstos: en caso de retrasos, podrían presentarse algunos meses sin liquidez.

Fuente (Apaza, 2021)

Tabla 2. Ejecución presupuestaria gestión 2011 a 2021

GESTION	EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA (expresada en bolivianos)
2011	11.212.408,65
2012	9.103.357,49
2013	8.258.850,29
2014	8.986.755,00
2015	10.752.408,56
2016	9.511.276,00
2017	10.215.476,54
2018	10.973.564,00
2019	7.009.360,00

2020	5.754.087,00
2021	4.498.814,00

Fuente (CPMGA, 2021)

Tabla 3. Síntesis de presupuestos gestión 2011 - 2021



Fuente (CPMGA, 2021)

En los últimos años Gregoria Apaza ha sufrido grandes cambios donde se puede resaltar el recorte de personal por falta de financiamiento externo; ya que los recursos logrados por la propia organización en sus actividades no llegan a ser suficientes para soportar la planilla anterior de trabajadores. En este sentido hasta el año 2019 la organización pasó de tener alrededor de 90 empleados a solo tener 15; siendo estos puestos de trabajo los necesarios para el funcionamiento de la organización. Ante tal situación ha conducido a que la organización entre en una fase de desorden organizacional lo que provocó un desempeño reducido, duplicidad de trabajos y funciones no claras dentro de la organización.

Existe una reducción de fondos de cooperación internacional, una vez que el estado se declaró en crecimiento debido a una bonanza económica de ese entonces, por tanto, los donantes sugieren que Bolivia ya no necesita estas donaciones y se destina a otros países como África entre otros y se deja de financiar al país. Los financiamientos para la organización se redujeron, por tanto, se convirtió más competitiva la captación de

fondos, al tiempo que surge el problema con las agencias de naciones unidas (PNUD, UNNFP, OIT, ONU mujeres), ya que empezaron a competir con las ONG por los mismos fondos para proyectos que antes solo CPMGA competía y además por la misma constitución de CPMGA no le permite o restringe trabajar en la ciudad de La Paz, todos estos factores influyen en esta estructura organizacional actual.

En el contexto nacional respecto de las subvenciones en Bolivia el estado hace que se restrinja y que no se pueda continuar con acciones sociales que son necesarias, una de las consecuencias es la reducción de fondos para CPMGA que al año atiende de 2000 a 2500 personas en todos sus servicios por tanto se redujo esta atención haciendo que se minimice la posibilidad de gestión institucional.

1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad ya no son solo las empresas privadas que buscan ser más competitivas y eficientes, sino que ahora es necesario que las organizaciones sin fines de lucro tengan este enfoque con el objetivo de planificar, organizar y realizar una mejora continua en los procesos.

En la presente investigación de la organización del Centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza se pretende determinar y analizar los factores que inciden de manera positiva o negativa en los procesos de la organización, a partir de este estudio se formulara una propuesta de mejora para aquellos puntos identificados como críticos y así contribuir al aumento de la eficiencia mediante un modelo de gestión por procesos.

Ante la necesidad de la organización de realizar una mejora en los procesos principalmente administrativos, enfocándose en optimizar los mismos, será necesario elaborar un modelo de gestión por procesos.

Lo cual consistirá en enfocarse en los procesos de la organización para la ejecución constante de acciones de mejora continúa minimizando al máximo el margen de error en el proceso.

En este sentido se plantea la siguiente pregunta:

1.2.1 Formulación del problema

¿Será que si se realiza, un Modelo de Gestión por Procesos basado en la mejora continua coadyuvará al Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza alcanzar un mayor desempeño en los procesos de la organización?

1.3 Objetivos generales y específicos

1.3.1 Objetivo general

Elaborar un modelo de gestión por procesos para el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza en la ciudad de El alto.

1.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Realizar un diagnóstico inicial utilizando la entrevista como instrumento principal de estudio.
- ❖ Plantear una nueva estructura orgánica, como resultado del análisis organizacional que se realizara.
- ❖ Identificar posibles dificultades y cuellos de botella en los procesos.
- ❖ Diseñar flujogramas como herramienta para mejorar el control interno del proceso.
- ❖ Desarrollar, actualizar y/o rediseñar instrumentos administrativos en base al reglamento interno de la organización CPMGA.
- ❖ Presentar formulación de propuesta en base al replanteamiento de los procesos.

1.4 Resultados esperados

Mediante el diagnóstico a realizarse de manera detallada sobre la situación en el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza se pretende alcanzar los siguientes resultados con el cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente:

- ❖ Documento de diagnóstico de Gregoria Apaza.
- ❖ Documento de adecuación de un nuevo organigrama acorde a la realidad de la organización.
- ❖ Optimizar el desempeño de la organización en base a una propuesta
- ❖ Mejorar la capacidad de gestión.

- ❖ Sistema de organización administrativa actualizado y rediseñado
- ❖ Mejorar la capacidad de respuesta frente a los desafíos y problemas que enfrenta la organización.
- ❖ Definir los canales y medios de comunicación e instancias de coordinación
- ❖ Presentar una propuesta y recomendaciones

1.5 Alcances de la intervención

Para desarrollar un modelo de gestión por procesos en el centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza se establece los límites del alcance sobre la base de cuatro aspectos fundamentales que se desarrollan a continuación.

1.5.1 Alcance Geográfico

El trabajo Dirigido se realizará en el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza ubicado en la Av. Juan Pablo II, Calle Euler N°280 Zona 16 de Julio de la ciudad de El Alto.

1.5.2 Alcance Institucional

En el ámbito institucional el trabajo estará abocado estrictamente en el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza.

1.5.3 Alcance Temático

La presente investigación se sustenta en la malla curricular de la Carrera de Administración de Empresas, específicamente en el área de Gestión por Procesos.

1.5.4 Alcance Temporal

El presente Trabajo Dirigido tendrá una duración de seis meses como mínimo, el cual se realizará en el segundo semestre de la gestión 2021.

2 CAPÍTULO II REFERENCIAS TEÓRICO, ORGANIZACIONALES Y LEGALES

2.1 Referencias teórico conceptuales

2.1.1 Qué es una organización

En una primera definición podemos decir que una Organización es un conjunto de personas y recursos relacionados entre sí a través de ciertas reglas (las reglas del negocio) y que interactúan con el contexto para alcanzar un fin común (Objetivo). En consecuencia y basándonos en esta definición primaria, en una visión sistémica, una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro Sistema más amplio que es la misma sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente. También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en favor de lograr un cierto objetivo.

2.1.2 Organización sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro se caracterizan por no tener como objetivo el beneficio económico por la realización de sus actividades, es decir no persiguen rentabilidad por el desarrollo de sus funciones, ya que su función básica es la de producir o generar impacto social en sus usuarios. Sin embargo, eso no significa que estas organizaciones sean solo demandantes de recursos, sino que cada vez se requiere más, como consecuencia de la escasez de recursos, que el desarrollo de sus funciones les permita ser autosostenibles y, por consiguiente, tener una buena administración y gerencia.

Para muchos estudiosos de la Administración y la gerencia, las organizaciones sin fines de lucro, durante los últimos años se vienen constituyendo en uno de los sectores más dinámicos en la generación de

empleo calificado en los diferentes países (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 31).

2.1.3 Proceso administrativo

El proceso administrativo (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 42) que tiene su origen en la teoría de la administración general de Henry Fayol y más se consolida con el enfoque neoclásico comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del que hacer administrativo, y hace referencia a los procesos de:

- Planeación, relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- Organización, que comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- Dirección, que hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.
- Control, que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos.

2.1.4 Organización y estructura organizacional

La organización debe responder al proceso de planeación, es decir, se organiza para lograr lo planeado. En la planeación se define que pretende lograr en un periodo de tiempo la organización o compañía, mientras que en el proceso de organización se define la forma como se estructuran las actividades y se dan las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como la asignación de recursos para lograr lo planeado (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 118).

2.1.5 Estructura organizacional y el entorno

Las funciones administrativas o proceso administrativo, la organización es el proceso que más cambios ha presentado durante los últimos años, debido a las modificaciones drásticas en el entorno. En este proceso de

organización, el desafío para los directivos ha sido diseñar una estructura organizacional que permita a las personas realizar su trabajo de forma eficiente y eficaz y, que, a la vez, lleve a la compañía a ser competitiva. El nuevo ambiente de las organizaciones exige una nueva manera de competir, y triunfarán aquellas que adopten esas nuevas formas de competir y que superen las diferentes barreras que hoy enfrentan muchas organizaciones que siguen haciendo las cosas del mismo modo en que lo han hecho durante años, sin darse cuenta de los cambios que en los últimos años han tenido que implementar las organizaciones modernas para ser competitivas (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 118).

2.1.6 Factores que afectan la estructura organizacional

Considerando que las organizaciones son sistemas integrales, existe gran diversidad de factores internos y externos que afectan de forma directa su estructura y sobre los cuales debe tener conocimiento su dirección para realizar los ajustes adecuados. Algunos de esos factores son los siguientes:

- Las estrategias que se definan en la planeación para el logro de los objetivos (la estructura debe adecuarse a la estrategia).
- El tamaño de la propia organización, ya que, a diferentes tamaños, la empresa puede requerir diferentes estructuras.
- La disponibilidad y el uso de las TIC (el grado de automatización y virtualización de los procesos), que afectan la estructura.
- Los cambios en el entorno industrial o sectorial, en el entorno nacional y global.
- Los mercados a los que atiende la organización y el tipo de actividad que esta realiza.
- El grado de calificación de las personas que laboran en la organización.

Independientemente del diseño organizacional que se elija para una compañía, este debe ayudar a las personas a realizar su trabajo de la mejor forma posible, con la mayor eficiencia y eficacia y se debe considerar que la estructura es un medio mas no un fin (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 117).

2.1.7 Diseño de la estructura organizacional

El diseño de la estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales de las organizaciones, donde se definen la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en el interior de una organización. Este tipo de diseño involucra aspectos como:

- La división y la especialización del trabajo.
- Las jerarquías administrativas.
- Las líneas de autoridad o cadenas de mando.
- La amplitud de control.
- La centralización o la descentralización en el proceso de toma de decisiones.
- La formalización de las relaciones, y de normas y procedimientos en el trabajo.
- La departamentalización.

Estos aspectos son interdependientes entre sí, y es importante que cuando se analiza o se diseña una determinada estructura, se la entienda como un sistema dinámico de interacciones, en el que cualquier cambio en alguno de los aspectos mencionados afecta a los demás y, por ende, a la función o proceso en su conjunto, el cual, a la vez, como ya se señaló afecta a los procesos de planeación, dirección y control como elementos constitutivos del proceso administrativo (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 118).

2.1.8 Autoridad de comité o de equipo

Es la autoridad que se otorga a los comités o equipos de trabajo en las organizaciones. El comité o el equipo que represente la autoridad en los eventos, actividades o proyectos en los que actúa.

Hoy día, las organizaciones cuentan con estructuras por equipos autodirigidos, donde las personas interactúan de forma digital y participan de forma simultánea en varios procesos (conjunto de actividades coordinadas por un equipo de personas de diferentes dependencias o áreas que tienen como objetivo producir un resultado

final a partir de un proyecto específico, lo cual hace que las líneas de autoridad clásica se diluyan y se trabaje más sobre la base de los resultados y el autocontrol de cada uno de los integrantes del respectivo equipo que sobre la base de la influencia de la autoridad de mando (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 121).

2.1.9 Descentralización de la toma de decisiones

En la descentralización, gran parte de la autoridad para la toma de decisiones se delega a los diferentes niveles y áreas de la organización, con el propósito de facilitar a los trabajadores una mayor flexibilización y una mayor participación en la definición de los objetivos y formas de obtener los resultados esperados por la organización.

Las organizaciones descentralizadas tienden hoy a reflejar una estructura organizacional plana u horizontal, mientras que aquellas centralizadas tienden a ser más jerárquicas y menos flexibles a los cambios del entorno y a los inherentes a su propia dinámica, pero muchas veces pueden ser más claras en sus objetivos (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 122).

2.1.10 Departamentalización matricial

Este tipo de diseño estructural combina dos o más de los ya enumerados, especialmente la departamentalización funcional, con otros tipos de diseño, como la departamentalización por procesos, la geográfica. Este es un diseño un poco más complejo que cualquiera de los mencionados anteriormente.

La departamentalización o estructura matricial se recomienda para compañías u organizaciones de tamaño mediano que realizan actividades en diferentes zonas o regiones de un país o países, que poseen varias líneas de productos o unidades de negocio, o que producen grandes volúmenes de una determinada línea de productos que pasan por fases del proceso productivo diferenciadas, y buscan optimizar sus recursos y tener

buenos sistemas de coordinación y visión integral de la compañía u organización.

Esta estructura integra la estructura funcional con cualquier otra estructura de las antes mencionadas (productos o unidades estratégicas de negocio, por procesos, geográfica, por proyectos, por clientes) (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 132).

2.1.11 Comunicación en la organización

La comunicación es todo acto humano que se da en la interrelación entre dos o más personas. Es decir que la comunicación es toda acción humana que implica interrelación entre las personas.

No obstante, la definición anterior de comunicación, es importante precisar que la psicología la define desde dos dimensiones, la dimensión interna y la dimensión externa. La comunicación interna o intrapersonal es aquella que se da en el interior de la propia persona, así como la representación y los mensajes que nos decimos y sentimos en nuestro fuero interno, mientras que la comunicación externa son las relaciones que establecemos con otras personas y con el entorno físico (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 186).

2.1.12 Barrera de la comunicación eficaz

Aunque existe una gran diversidad de factores que afectan la comunicación humana, o barreras de la comunicación interpersonal (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 192), los siguientes son algunos de los principales:

- Filtrado: consiste en la manipulación o alteración de la información por parte del emisor.
- Percepción selectiva: consiste en percibir los mensajes según los intereses, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales por parte del receptor en un proceso de comunicación y no según lo expresado por el emisor.

- Sobrecarga de información: se da cuando en un proceso de comunicación se expresa y se recibe una cantidad de información que excede las capacidades de las personas que están interactuando y se descarta, se olvida o se ignora parte de la información, lo que afecta la interacción.
- Emociones: la comunicación es afectada por el estado de ánimo que se tenga en el momento de interactuar con otra u otras personas.
- Lenguaje: esto ocurre porque las palabras tienen significados distintos para cada persona. Se tiende a comprender las palabras según el significado de cada persona y no de acuerdo con el significado de quien expresa las palabras.
- Cultura: Cada cultura expresa y percibe la realidad de forma distinta, y muchas veces en los procesos de comunicación, las personas involucradas en una interacción no son conscientes de ello.

2.1.13 Control administrativo

El control o evaluación, como hoy se conoce, consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que se desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes. Así la planeación, la organización, la dirección y el control están estrechamente interrelacionados. Sin planes, sin organización, sin dirección, el control es imposible, debido a que se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos.

De acuerdo con Koontz, en términos clásicos, el control es el proceso que consiste en supervisar las actividades que se desarrollan en una organización o compañía para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. En tanto para Black y Porter, la función del control administrativo es la regulación de las actividades y las conductas de las personas y las organizaciones para ajustar o confrontar las acciones con respecto a los objetivos.

Por otra parte, en los últimos años, el sistema de control administrativo se considera cada vez más un sistema retroalimentación cuyo propósito

central es identificar oportunidades de mejoramiento que les permitan a las organizaciones una mejora continua en la optimización de sus recursos y el logro de sus resultados en función de una competitividad, mediante un mejor desempeño de las organizaciones (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 211).

2.1.14 Control posterior o de retroalimentación

El control de retroalimentación (utilizar la información para realizar cambios) se lleva a cabo sobre actividades o procesos ya efectuados, informa sobre la eficacia de los resultados obtenidos respecto del previsto y es fundamental para retroalimentar sobre resultados. Cuando se han implementado controles previos a los procesos y durante estos, los controles posteriores son de gran importancia, pero cuando el control solo se efectúa al final sin controles previos, las consecuencias pueden ser altamente negativas para las organizaciones.

En las organizaciones, es fundamental que se realicen los tres tipos de control, con el propósito de evitar y ajustar problemas de tal forma que se minimicen las consecuencias negativas para la empresa y, por el contrario, se optimicen los resultados en función de una mejor competitividad empresarial (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 213).

2.1.15 Establecimiento de estándares

El establecimiento de estándares en un proceso de control administrativo, consiste en establecer parámetros o estándares específicos para los factores críticos de éxito, es decir, de aquellos aspectos o actividades consideradas clave o que son determinantes para el logro de los objetivos y, por lo tanto, sobre los cuales es necesario realizar control. Es importante señalar que, aunque existen estándares generales para las organizaciones, cada organización, da su particularidad establece sus

propios estándares en función de sus objetivos (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 213).

2.1.16 Medición de resultados

Un tercer aspecto en el proceso básico de control administrativo es la medición de resultados, para ello, es necesario establecer indicadores que permitan medir las actividades y, en particular, los resultados de las acciones realizadas, considerando aspectos como: que es exactamente lo que se quiere medir y como se medirá, cada cuanto se mide y cuál es la función que proveerá la información a medir (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 214).

2.1.17 Evaluación de resultados y toma de acciones

Un aspecto importante en el proceso de control es evaluar los resultados de la actividad de las organizaciones y comparar los resultados en función de los estándares definidos para el logro de los objetivos; según la correspondencia o coherencia entre los resultados obtenidos y los previstos se toman decisiones para que las acciones siguientes se ajusten a dicho logro (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 214).

2.1.18 Indicadores de gestión

Si bien existe una gran diversidad de formas de clasificar los indicadores de gestión del desempeño de las organizaciones (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 221), a continuación, se presenta una de las más usuales:

- De gestión específica: son los indicadores destinados a evaluar el desempeño de actividades específicas en el desempeño de la organización, una dependencia o una tarea.
- De eficiencia: son los indicadores para evaluar la optimización de los recursos en un determinado periodo de tiempo por la organización.
- De impacto: son los indicadores que evalúan los factores que determinan o influyen en otros indicadores de actividad de la organización.

- De actividad: son los indicadores que permiten medir las diferentes actividades que debe realizar una organización para el desarrollo de su misión organizacional.

2.1.19 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta que permite monitorear las organizaciones con indicadores adicionales a los puramente financieros, ya que ofrece la posibilidad de medir la forma en que las unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. En este sentido, el cuadro de mando integral proporciona a los ejecutivos un marco que traduce la visión y las estrategias de la organización o empresa, en un conjunto de indicadores de actuación (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, pág. 221).

2.1.20 Gestión de Calidad

2.1.20.1 Gestión por procesos

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores. El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente (Bravo Carrasco, 2011, pág. 29).

2.1.20.2 Concepto de proceso

Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización

de cualquier actividad interna (ejemplo: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos (Maldonado, 2018, pág. 6).

2.1.20.3 Productividad

La gestión de procesos ayudará a lograr la deseada productividad, entendiendo por tal tanto la eficiencia como la eficacia de un proceso. Eficiencia en el sentido de hacer más con menos. Eficacia para agregar valor al cliente. Si somos eficientes, con los mismos recursos podemos hacer y tapar más hoyos que el día anterior. Eso es eficiencia, pero no productividad porque esa actividad no agrega valor a nadie. Generalmente se define la productividad como eficiencia más eficacia. Está bien, aunque en este libro hemos preferido decir eficiencia más agregar valor para el cliente. La distinción es porque a veces se considera que eficacia es sólo satisfacer un cliente interno y agregar valor se entiende orientado al cliente (Bravo Carrasco, 2011, pág. 38).

2.1.20.4 Proceso relevante

Es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización (Maldonado, 2018, pág. 6).

2.1.20.5 Proceso clave

“Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio” (Maldonado, 2018, pág. 6).

2.1.20.6 Subproceso

“Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso” (Maldonado, 2018, pág. 6).

2.1.20.7 Proceso estable y habilidad de proceso

El que un proceso sea estable, esto es, que esté bajo control estadístico, no quiere decir que sus productos cumplan con las especificaciones (habilidad del proceso). Lo único que quiere decir es que el proceso sigue un patrón consistente de comportamiento (estabilidad del proceso), que permite diagnosticar cómo se va a comportar en el futuro.

Asimismo, el que un proceso esté fuera de control no significa que sus productos no cumplan las especificaciones. Lo único que se quiere decir con esto es que el patrón de comportamiento no es consistente y que, por tanto, no hay bases para diagnosticar cómo se comportará el proceso en el futuro.

No se descarta que los productos de un proceso "fuera de control" sean conformes en un 100% con las especificaciones (habilidad del proceso); lo que sucede en este caso es que no se puede predecir que se dé dicha conformidad en el futuro (estabilidad del proceso). Volviendo al ejemplo anterior, el hecho de que el chofer se enfrente a un imprevisto significa que su patrón de manejo en esos momentos no va a ser consistente, mas no significa que no salve adecuadamente el obstáculo. Por tanto, la estabilidad y la habilidad de un proceso son dos conceptos diferentes.

Un comportamiento estable ofrece la ventaja de que, con base en dicha estabilidad, se puede predecir cómo se va a comportar el proceso en el futuro y cuáles van a ser sus resultados; por tanto, en una situación de esta naturaleza es más fácil planear la producción y administrar la empresa (Maldonado, 2018, pág. 15).

2.1.20.8 *Visión de procesos*

La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distantes en el tiempo y el espacio. Más allá de un conjunto de actividades, un proceso nos ayuda a entender la globalidad de la tarea que desempeñamos. De esta manera, nos daremos cuenta que estamos construyendo una casa, en una visión más amplia que pegando ladrillos. Como la sorpresa que tuvimos, cuando niños, de aprender el significado de las palabras, más allá de juntar letras.

La visión de procesos permite salir de la absurda orientación sólo funcional, donde las personas dicen: no es mi responsabilidad, cuando creen haber hecho bien su tarea, pero el proceso no funcionó (Bravo Carrasco, 2011, pág. 32).

2.1.20.9 *Dueño del Proceso*

El dueño de proceso es un rol ejecutivo a quien se le encomendó velar por el buen desempeño de un proceso, de principio a fin. Cuenta con la autoridad suficiente como para modificar el diseño del proceso y monitorear el nivel de los indicadores, especialmente para aumentar la satisfacción del cliente (Bravo Carrasco, 2011, pág. 42).

2.1.21 *Modelo Integral de Cambio*

La transformación de la organización es vital para su existencia. Las fuerzas de vida se encuentran en el cambio y la inestabilidad. Estas son fuerzas más poderosas que la entropía y permiten que los sistemas estén

cada vez más organizados y en mejores condiciones para compensar la complejidad del medio. La transformación libera la energía de los sistemas y les permite acercarse a su potencial. ¿Cómo ayudar en la transformación? Existen lineamientos generalmente aceptados: en primer lugar, está la estrategia, luego las personas, procesos, estructura y tecnología. Son cinco factores de cambio: Estrategia, Personas, Procesos, Tecnología y Estructura. A ese conjunto le llamamos el modelo integral del cambio del proyecto. El mensaje es armonía entre esos factores (Bravo Carrasco, 2011, pág. 48).

2.1.22 Recuperando al cliente

En la gestión de procesos se recupera el sentido original del término cliente, es decir, aquella persona u organización a quien servimos y a quien está destinada la misión de nuestra organización. La organización puede ser pública o privada, con o sin fines de lucro, lo que importa es su misión, la que siempre está relacionada con alguien en el exterior de la misma, a quien llamamos genéricamente cliente.

Todo proceso existe para agregar valor al cliente. Incluyendo los de la estrategia y de apoyo. Toda actividad dentro de un proceso tiene la misma finalidad. Es cierto que también existen cliente interno, los cuales deben ser identificados (por ejemplo: otras áreas, la dirección y los mismos participantes en el proceso) y reconocidos sus requisitos. Todo proceso debe agregar valor también a estos clientes internos, aunque deben entender que es un trabajo en equipo porque la finalidad está fuera de la organización (el cliente).

Veremos que además de los clientes internos, existen grupos de interés, también llamados stakeholders, tales como proveedores, gobierno, comunidad y otros, que generan requisitos sobre el proceso, tratados como restricciones que deben ser atendidas. Sea un proceso del negocio o de apoyo, el destinatario final siempre es el cliente. El mismo para todos.

Si alguien considera que su cliente es sólo interno entonces estamos en problemas (Bravo Carrasco, 2011, pág. 34).

2.1.23 Procesos de apoyo

Para satisfacer los requerimientos de clientes se emplean procesos del negocio. Por ejemplo, el proceso de venta integral incluye: tomar el pedido, enviar a producción, producir el artículo, despachar y cobrar. También existen los procesos de apoyo, aquellos que dan servicio a los procesos del negocio, por ejemplo: pagar las remuneraciones, comprar artículos de escritorio o contratar un nuevo colaborador.

El proceso tiene su inicio en la detección de una necesidad y sólo concluye cuando la persona contratada está efectivamente incorporada, a plena satisfacción del área usuaria y habiendo validado que el cargo agrega valor al cliente.

El dueño del proceso no es el gerente de personas, sino que un ejecutivo destinado al diseño y control de los procesos de personas, no sólo las tareas especializadas que se realizan en la gerencia de personas. En esta organización, por suerte, fue superada la creencia errónea: contratar es problema de la gerencia de personas. Ahora se busca perfeccionar procesos en lugar de áreas (Bravo Carrasco, 2011, pág. 36).

2.1.24 Concepto de Proceso crítico

“Es un proceso que se define como vital para el funcionamiento del negocio durante un período. Un proceso se puede declarar como clave por aspectos de competitividad o por alguna contingencia, entre otros criterios” (Bravo Carrasco, 2011, pág. 36).

2.1.25 Concepto de actividad

Es una acción (cotizar, vender o tomar un pedido) que realiza un rol (una persona o un equipo) en un período de tiempo específico. Tiene entradas y salidas precisas y está formada por una lista de tareas concretas. La actividad sólo tiene sentido al interior del proceso. Las actividades son

parte del flujo del proceso y generalmente son realizadas por una persona. Se escribe en modo verbal infinitivo (Bravo Carrasco, 2011, pág. 36).

2.1.26 Concepto de Tarea

Es el desarrollo de la actividad en acciones muy específicas (poner en funcionamiento un equipo, ingresar cada dato de un documento o realizar una llamada telefónica). Están incluidas en la descripción del proceso. Aquí hizo grandes aportes Frederick W. Taylor, en particular con los estudios de métodos, tiempos y movimientos. Al igual que con las actividades, la clave para intervenir es el tiempo y la relación con otras tareas y actividades. Se escribe en modo verbal infinitivo (Bravo Carrasco, 2011, pág. 36).

2.1.27 Concepto de Procedimiento

“Es la descripción detallada de un proceso. Si el proceso es muy extenso, puede ser a nivel de etapas o versiones del mismo. En todo caso debe ser reconocible desde el mapa de procesos” (Bravo Carrasco, 2011, pág. 36).

2.1.28 Concepto de Protocolo

Es un acuerdo entre diferentes actores referido a una mejor comunicación, por ejemplo, cómo ubicar a los invitados en una ceremonia oficial, la forma de citar las referencias en un trabajo de investigación o los signos para enviar mensajes en Internet. En el contexto de los procesos un protocolo puede ser la forma de relacionarse con grupos de proveedores o los acuerdos de cómo se entregará cierta información (Bravo Carrasco, 2011, pág. 36).

2.1.29 Rendimiento comparativo

No sólo debemos mejorar el rendimiento, sino también asegurarnos que estamos mejorando en términos comparativos. Aumentar al menos un poco más que el promedio de mercado.

Es cierto que es necesario realizar proyectos corporativos para subir la productividad en términos relativos y absolutos. También es cierto que

todo comienza desde aumentar la productividad personal. En su libro *Éxito en el liderazgo*, el Sacerdote Jesuita Anthony D'Souza dice (p. 129): El líder tiene mucha responsabilidad en el rendimiento de sus subordinados. Ese rendimiento comienza cuando el líder logra comprender cuál es potencial de cada trabajador en particular, para ayudar a cada uno a ser más productivo y en niveles cada vez más altos de responsabilidad. Lo que yo llamo «asesoría del rendimiento» es un modo de llegar a eso. Con ella se mejora y desarrolla el modo de proceder de los empleados o, cuando menos, se mantiene el nivel de rendimiento que ya tienen. Se consigue mejor cuando los propios trabajadores evalúan su propia actuación y los líderes les facilitan hacer ese análisis (Bravo Carrasco, 2011, pág. 41).

2.1.30 Métodos para hacer rediseño de procesos

Cada cierto tiempo es necesario salir del cuadrado, significa cambiar radicalmente la forma de hacer las cosas, lo cual es más que mejora. Es necesario para lograr los nuevos resultados, vitales para la competitividad, tales como menores costos y mayor satisfacción del cliente.

A los procesos para hacer rediseño de procesos se les llama métodos. Marcela Soto, Ejecutiva de Mutual de Seguridad, señala: es vital comprometerse con una metodología.

En los métodos para rediseño deben estar incorporados estos siete componentes intrínsecos del diseño de procesos: contenido técnico, presentación, seguimiento, implementación (en el sentido de gestión del cambio), retroalimentación, análisis de riesgos y responsabilidad social (Bravo Carrasco, 2011).

2.1.31 Métodos para formalizar procesos

Tanto el rediseño como la mejora crean y modifican procesos, por lo tanto, se requiere tener muy claro cómo los nuevos procesos se formalizarán y serán la nueva

norma o, mejor, las nuevas prácticas estándar. Esto tiene que ver en general con las normas y procedimientos de la organización (Bravo Carrasco, 2011, pág. 92). Se requieren métodos para:

- Representar procesos
- Aprobar el nuevo proceso
- Dejar disponible el proceso para la organización
- Hacer seguimiento del proceso
- Revisar periódicamente el proceso

2.1.32 Métodos para controlar procesos

Se supone que como resultado del rediseño existen indicadores definidos e implementados (Bravo Carrasco, 2011, pág. 92). Algunos métodos son:

- Capturar los datos para el indicador
- Procesar y validar los datos para obtener la medición
- Analizar la medición respecto al patrón y rangos estándares
- Informar las mediciones fuera del estándar
- Definir acciones a tomar
- Realizar las correcciones
- Hacer seguimiento a los cambios

2.1.32.1 Área de mejora continua

Promueve, aporta métodos y lleva los registros de las mejoras de todo tipo en la organización, ya sean sobre procesos, infraestructura, personas y otras. Es un área vital para lograr la participación, porque la mejora sucede en todo lugar de la organización. Administra una bitácora de iniciativas y lleva trazabilidad de las mismas (Bravo Carrasco, 2011, pág. 96).

2.1.32.2 Mapa de procesos

“El mapa de procesos permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. Es un modelo vital para elaborar un

plan estratégico, porque ayudará a tomar consciencia visual de nuestra misión, representada por los procesos del negocio”. (Bravo Carrasco, 2011, pág. 103).

2.1.32.3 Proceso de dirección estratégico

“Se trata de un solo proceso que dirige a todos los demás. Entendiendo dirección como realizar un ciclo que consta de cuatro etapas: planear, realizar, controlar y retroalimentar”. (Bravo Carrasco, 2011, pág. 104).

1. Planear es trabajar en obtener un plan estratégico. La guía es el análisis de las necesidades de los clientes. Incluye visión, misión, valores, directrices funcionales, indicadores, objetivos corporativos, departamentales y personales y el programa de acción, entre otros componentes. También contempla la forma cómo se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.
2. Realizar es llevar a la realidad el plan estratégico, contempla organizar, dirigir, asignar recursos, facilitar y supervisar la ejecución. Participa toda la organización con apoyo externo. Requiere amplio trabajo de gestión de proyectos y seguimiento.
3. Controlar: es medir y verificar que se sigue el plan actualizado de acuerdo con las necesidades vigentes. Se emplean técnicas de control de gestión, auditoría y riesgos, entre otras.
4. Retroalimentar: es capturar el aprendizaje para incluir en un nuevo ciclo del proceso de dirección estratégica, en la línea de gestión del conocimiento.

2.1.32.4 Proceso del negocio

Los procesos del negocio atienden directamente la misión de la empresa y se relacionan con los clientes a través de los productos o servicios que presta una organización. A veces se les llama procesos de misión. En empresas pequeñas se estima razonable identificar entre uno y tres procesos. En empresas grandes este número puede llegar a cinco o seis.

Mientras más focalizada se encuentre la organización, menor es el número de procesos del negocio (Bravo Carrasco, 2011, pág. 105).

2.1.32.5 Proceso de apoyo

Los procesos de apoyo ofrecen diversos servicios a los procesos del negocio. También a veces se les llama procesos de soporte. En empresas pequeñas es fácil identificar hasta unos los procesos de apoyo, los que pueden llegar hasta a varios miles en grandes organizaciones, sin considerar las diferentes etapas y versiones de cada uno. (Bravo Carrasco, 2011, pág. 106).

En esta categoría se insertan procesos relacionados con la gestión y administración de personas, proyectos, procesos, mantención, tecnología y otros. También procesos muy específicos, tales como:

- Comprar artículos de oficina
- Pagar anticipos
- Pagar remuneraciones
- Declarar y pagar impuestos
- Reponer maquinarias
- Reparar maquinarias

2.1.32.6 Versiones de procesos

Las versiones son bifurcaciones de una etapa o de un proceso que se justifica incluir porque el flujo de actividades es diferente, además, pueden ocurrir por separado o simultáneamente.

Tradicionalmente, se ha trabajado con una diagramación complicada tratando de considerar todas las posibles variaciones de un proceso en un flujograma de información. Si se trata de un proceso de ventas, se diría: ¿qué sucede si el cliente paga al contado?, ¿y si paga a crédito?, ¿o con cheque?

Se tiende a construir grandes y complicados diagramas con rombos (si ocurre esto, haga aquello, sino haga esto otro). Nótese que hablamos de bifurcaciones válidas, no de contingencias, entendiendo por tal las excepciones del proceso.

Con el modelamiento visual, la solución es definir las versiones del proceso que sean necesarias. La clave es observar que las actividades son diferentes. La relación entre las versiones de procesos incluye compartir personas, recursos y servicios para lo cual es indispensable a la coordinación entre áreas y procesos (Bravo Carrasco, 2011, pág. 109).

2.1.32.7 Procesos de apoyo clave

Existen procesos de apoyo tan cercanos al negocio que los denominamos procesos de apoyo clave, creando en el mapa de procesos una nueva distinción, para la comunicación tecnológica, administración de proveedores clave y transporte en una institución pública que actúa en situaciones de catástrofe. Esta organización tiene dos grandes procesos del negocio: los de preparación y los de acción.

Se puede agregar que se trata de procesos de apoyo específico para esa empresa y normalmente para el rubro al que pertenece. En el caso de los procesos de apoyo sin apellido, normalmente son similares para todas las empresas de tamaño parecido (Bravo Carrasco, 2011, pág. 106).

2.1.33 Flujograma de información

Es el medio para representar visualmente el flujo de información entre las actividades del proceso. Es una manera eficaz de entender el proceso completo.

El objetivo es identificar las actividades y sus interacciones para apreciar la transversalidad del proceso. No es para ver el detalle de cada actividad, para eso el modelamiento visual dispone de otro modelo: la lista de tareas de una actividad.

El FI describe las actividades del proceso, puede ser el proceso completo, una etapa, una versión o una combinación entre éstas dos divisiones. Es un tipo de modelo que proporciona amplia información acerca de variados aspectos del proceso: flujo, información, actividades, estructura y tecnología. El flujo es la secuencia y temporalidad, incluye las actividades e interacciones. La información es lo que transmite la línea de flujo, es el medio de comunicación: documentos, comunicaciones electrónicas u orales. Las actividades son las acciones que realizan cargos o roles. La estructura son los roles de personas que están en el título de cada columna. La tecnología se indica en las actividades que tendrán uso de software (las que tienen doble línea en los lados).

Aclaremos que la forma de la información es dinámica, porque varía en su presentación según la conveniencia del momento como si estuviera hecha de arcilla fresca puede tomar la forma de una pantalla, formulario, informe, memoria del computador y memoria de las personas, tal como la clave de acceso que tenemos en nuestro cerebro. A veces se trata de información bastante abstracta y en otros casos simplemente le llamamos datos (Bravo Carrasco, 2011, pág. 119).

El flujograma de información junto con las listas de tareas:

- Corresponden a la documentación visual. Incluso, los flujogramas de información son aceptados por los certificadores de normas ISO. Es más, en varias experiencias de certificación hemos visto que los prefieren sobre los diagramas computacionales clásicos porque les facilita el trabajo de verificación.
- Tienen un efecto de normalización interna al servir como facilitador de un acuerdo entre todos los interesados.
- Ayudan en la estandarización con el medio.

2.1.34 Flujograma de información a escala humana

Dibujar flujogramas de información a escala humana es lograr una representación simple para las personas que operan el proceso. Se puede lograr conociendo bien el proceso y a las personas que los realizarán.

Una recomendación es pegar los flujogramas de información en las paredes de los espacios donde trabajan los participantes en el proceso.

Cuando el FI está a la vista tiene un efecto de capacitación para nuevas personas que se incorporan a trabajar en el proceso descrito. Adicionalmente, es aconsejable que estén en la red computacional, a disposición de todos los interesados. Esto cuenta con la ventaja adicional de poder emplear mecanismos de búsqueda más rápidos y permitir un trabajo grupal bien coordinado en la operación, estudio y discusión de los procesos, sin embargo, no reemplaza al Flujograma de Información visible en la pared (Bravo Carrasco, 2011, pág. 119).

2.1.35 La cadena de valor

“En su forma clásica, la cadena de valor es parte del análisis estratégico del negocio para llegar a obtener lo que Michael Porter denomina ventajas competitivas. Es una forma de enfoque de procesos que sigue ayudando a generar cambios en la organización” (Bravo Carrasco, 2011, pág. 148).

2.1.36 Rediseño de procesos

“En el rediseño de procesos es indispensable considerar lo que interesa a los clientes, inventar propuestas consistentes, con responsabilidad social y en armonía con el propósito de la organización” (Bravo Carrasco, 2011, pág. 183). Profundicemos en estas palabras:

- En el rediseño de procesos claramente el cliente es el cliente externo, a quien está destinado nuestro producto y quien nos provee de ingresos. Incluso en el caso de procesos de apoyo, debe considerarse al cliente interno sólo como un eslabón de una cadena que concluye con el cliente.

- Propuestas consistentes se refiere a proyectos, técnica, social y económicamente factibles y que satisfagan los valores idealizados de las variables críticas. Son propuestas que incluyen la buena implementación.
- La responsabilidad social es fundamental, porque se trata de generar propuestas que no afecten negativamente el empleo, el ambiente, la seguridad, la calidad o el nivel de servicio durante el desarrollo del proyecto.
- El propósito de la organización incluye visión, misión, valores y alinear intereses entre los diferentes grupos con que se relaciona: clientes, dueños, trabajadores, administradores, proveedores y muchos otros.

2.1.37 Métodos de rediseño

Es importante considerar que normalmente los métodos de rediseño se orientan a elaborar una propuesta y luego el desarrollo, se realiza según el método de gestión de proyectos. Está bien, para efectos del rediseño lo que importa es que el proyecto se lleve a la práctica con todas las formalidades de un proyecto (Bravo Carrasco, Gestion de Procesos, 2011, pág. 203).

2.1.38 Diseño de Formularios

Directamente relacionado con el desarrollo de los flujogramas de información se encuentra el diseño de formularios. Es un componente vital para formalizar los registros del proceso (Bravo Carrasco, 2011, pág. 203).

El diseño de formularios debiera seguir algunas normas generales:

Numeración

Cada formulario debería contener dos números: el primero, normalmente poco destacado en el extremo superior izquierdo, es el número de formulario, el que permite identificar a todos los diferentes formularios de la empresa en una empresa mediana podrían existir cientos de formularios distintos y mantener un archivo ordenado en el área de organización y métodos o en otra que se encargue de la centralización y

control de impresión. El segundo, normalmente muy destacado en el extremo superior derecho es el número correlativo del formulario, utilizado por el usuario. A este número se agrega, a veces, una serie alfabética (A, B, C.). Además, es aconsejable imprimir el folio desde-hasta (por ejemplo, número correlativo desde 1 a 1000) en algún lugar poco destacado, normalmente en forma transversal en el borde derecho.

Facilidad de uso

Los formularios deben ser diseñados buscando la mayor facilidad de uso, ojalá auto explicativos. Buscar en el reverso o en un manual de llenado puede ser válido en formularios altamente complejos y especializados, sin embargo, generalmente no es necesario. Incluso los formularios crónicamente difíciles de leer como los de aduanas o de impuestos se están simplificando en beneficio de los usuarios, especialmente con el uso de Internet. Un ejemplo de esta situación es solicitar el estado civil de la persona: en un caso, complicado, se pide un código que debe ser extraído desde el reverso del formulario. En otro caso, más simple, el usuario solamente marca una alternativa en una lista. (Bravo Carrasco, 2011, pág. 203).

2.1.39 Orientación al cliente

La orientación al cliente se entiende en dos aspectos: Primero, en el sentido de naturalidad para el usuario, a través de evitar abreviaturas y códigos (por ejemplo, si se pide la ciudad, no pedir un código sino directamente la ciudad y codificar internamente, y aún esto se puede omitir con la fórmula actual de tomar la comuna desde una lista en una ventana en la pantalla del computador), usar letras grandes, lenguaje sencillo, juego de colores que resalten lo importante, llenar desde arriba hacia abajo, con numeración adecuada y explicaciones claras. Segundo, en el sentido de diseñar un formulario adecuado a las características del grupo objetivo de usuarios hacia quienes va dirigido.

2.1.39.1 Cantidad de información requerida

El objetivo es incluir sólo la información necesaria. Se requiere realizar un estudio para determinar el contenido preciso de un formulario. Los datos innecesarios provocarán exceso de documentación, molestias al usuario, problemas en la institución para determinar la información utilizable y aumento de costos por el mayor tamaño del formulario. La justificación de pedir estos datos innecesarios generalmente es porque... más adelante se podrían usar. Política que, típicamente, es fuente de dificultades, porque hace perder tiempo y crea la expectativa de que algo se hará con los datos y no se cumple. Esa molestia innecesaria al cliente es opuesta a un buen servicio.

2.1.39.2 Normalización y estandarización

El objetivo es aplicar la mayor normalización y estandarización posible. Se debería estandarizar el encabezado de formularios, el tipo de letras, su tamaño (de preferencia, carta u oficio), el tipo de papel, ubicación del número de formulario, del folio, de la fecha, de los recuadros: preparado por y revisado por, etc.

2.2 Trabajos previos

Documentos proporcionados por el centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza:

- ✚ Manual de funciones.
- ✚ Reglamentos Internos de Gregoria Apaza
- ✚ Plan Operativo Anual (POA)
- ✚ Plan Estratégico Institucional (PEI)
- ✚ Plan Trienal 2021 - 2023
- ✚ Presupuesto 2021
- ✚ Informe Financiero Institucional
- ✚ Resumen de hallazgos de Auditoría
- ✚ Evaluación y Observaciones de los financiadores

- ✚ Procedimientos y Resultados de Gregoria Apaza
- ✚ Convenios de Apoyo Institucional

Como referencia de investigaciones realizadas en el área, a continuación, se citan los siguientes trabajos de investigación:

Tabla 4. Trabajos previos

NO.	TITULO	AUTOR	DESCRIPCIÓN
1	Repositorio UMSA: Rediseño del sistema de organización administrativa para la facultad de ciencias administrativas y financieras 2015	Lidia Quenta Mamani Yoseth Choque Quispe	El trabajo se realizó con la aplicación de los lineamientos generales establecidos y definidos también en la Ley 1178, conocida como Ley SAFCO, en concordancia con el Reglamento Especifico de la Norma Básica del Sistema de Organización Administrativa de la Universidad Mayor de San Andrés, analizando dos etapas fundamentales como el análisis y rediseño organizacional. El trabajo dirigido, está sustentado por una serie de leyes y normas que regulan y fundamentan el desarrollo y la conclusión del análisis y rediseño organizacional de las unidades que componen la Universidad y por ende la Facultad, por lo cual se introdujeron fundamentos teóricos, conceptuales y legales que sustentan el presente trabajo. (Lidia Quenta Mamani, 2022)
2	Repositorio UMSA: Diseño de plan estratégico para	Julio cesar Gómez	Conbelt Construcciones con amplia trayectoria en el sector de la construcción debido a su crecimiento busca constituirse

	<p>la transformación a SRL de la empresa Conbelt construcciones 2021</p>	<p>como una SRL, para tal efecto se pretende implementar un plan estratégico corregir y mejorar falencias mediante la aplicación de instrumentos de gestión dentro de la empresa. De tal manera que el estudio se realiza en la empresa en sus tres niveles: estratégico, táctico y operativo, para lograr el objetivo del presente estudio se lo realizo mediante el método deductivo y estudio descriptivo. A consecuencia con la aplicación de los instrumentos de observación directa y entrevista se pudo llegar a un resultado de que evidentemente es necesario la implementación oportuna de un plan estratégico apoyado con instrumentos de gestión para un normal y mejor funcionamiento de todas las áreas de la empresa ya que no se aplica el proceso administrativo de manera adecuada ni correcta, también cabe destacar que la empresa cuenta con un buen ambiente de trabajo y muestra la predisposición de poder mejorar para lograr un buen desempeño y de esta manera poder lograr uno de los propósitos que tiene la empresa a largo plazo de ampliarse a otros departamentos. (Gomez, 2021)</p>
--	--	---

2.3 Referencias organizacionales

Ley para garantizar a las mujeres una vida libre de violencia No. 348

La promulgación de la Ley Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida libre de Violencia No. 348, es un logro de todas las organizaciones, instituciones y movimientos de mujeres que durante seis años trabajamos la propuesta para conseguir que el Estado diera este paso tan importante y, pese a que en las últimas etapas sufrió algunas modificaciones de fondo y de forma, consideramos que mantiene los principios sustanciales con los que fue concebida.

Su aprobación y promulgación fueron pasos decisivos para combatir la violencia machista y patriarcal. No obstante, resta un largo camino por recorrer para avanzar en la construcción de un Estado que garantice más justicia, igualdad y respeto a las mujeres.

Como toda ley, la 348 es perfectible y su aplicación deberá darnos las herramientas para mejorarla, dotándola de la institucionalidad que requiere para su efectiva aplicación, así como una política pública sustentada en recursos económicos suficientes para garantizar su aplicación efectiva. (N°348, 2014).

2.4 Referencias legales

Este punto hace referencia al marco legal e institucional en donde el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza desarrolla sus actividades circunscribiendo sus actos dentro del marco de la normativa legal que corresponde al país, al igual que también el origen de su constitución.

Decreto Supremo N°22409

Artículo 1°. - Se entiende por organizaciones no gubernamentales (ONGs), a los efectos del presente Decreto, a las instituciones privadas o personas jurídicas, sin fines de lucro, nacionales o extranjeras, de carácter religioso o laico, que realicen actividades de desarrollo y/o asistenciales con fondos del Estado y/o de cooperación externa en el territorio nacional.

Artículo 2°. - Créase en el Ministerio de Planeamiento y Coordinación, el Registro Único Nacional de ONGs a cargo de la Subsecretaría de Política Social para la

matriculación obligatoria de todas las ONGs y la sistematización de la información relativa a las mismas.

Artículo 3°. - Son requisitos para la inscripción en el Registro Único Nacional de ONGs, los siguientes:

- Para las ONGs Nacionales: Personalidad Jurídica, copia de Estatutos Aprobados y el formulario de registro de ONGs debidamente llenado.
- Para las ONGs Extranjeras: Convenio Marco suscrito con el Ministerio de Relaciones Exteriores Y Culto y el formulario de registro de ONGs debidamente llenado.

La información contenida en el formulario de registro y la presentada en virtud del Convenio Marco tienen el carácter de declaración jurada.

Artículo 4°. - La inscripción en el mencionado registro será solicitada por el responsable de la ONG dentro de un plazo máximo de 90 días calendario computados a partir de la fecha de publicación del presente Decreto.

Artículo 5°. - Las ONGs inscritas en el Registro presentarán cada 3 años la información sobre las actividades realizadas y los proyectos programados para el trienio siguiente.

Artículo 6°. - Toda modificación de la información presentada en el formulario de registro de inscripción o actualización, deberá ser comunicada al Registro Único Nacional de ONGs dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que la misma se hubiera producido.

Artículo 7°. - Las ONGs que a la fecha de promulgación del presente Decreto Supremo no tengan personalidad jurídica, pueden registrarse con el comprobante de haber iniciado el trámite respectivo, debiendo regularizar su situación y efectuar su inscripción definitiva en el plazo máximo de un año de la fecha de inicio del trámite correspondiente.

Artículo 9°. - Todas las Organizaciones No Gubernamentales extranjeras que hubiesen suscrito anteriormente convenios con la Cancillería, deberán renovar los mismos en un plazo de 90 días a partir de la fecha de publicación del presente Decreto Supremo.

Artículo 10°. - En caso de suscribirse Acuerdos de Ejecución de Proyectos entre ONGs y Ministerios u otras entidades estatales, será la institución estatal correspondiente la responsable de hacer conocer estos acuerdos al Ministerio de Planeamiento y Coordinación.

Artículo 11°. - El Ministerio de Planeamiento y Coordinación, a través de la Subsecretaría de Política Social y en coordinación con los ministerios del ramo respectivo, podrá evaluar:

- a. El cumplimiento de las finalidades y ejecución de proyectos de las instituciones.
- b. El impacto de las acciones estipuladas en los acuerdos de ejecución entre ONGs y ministerios, cuando estos acuerdos existan. La oportunidad, los evaluadores y los términos de referencia de estas evaluaciones serán acordados en cada caso entre el Ministerio de Planeamiento y Coordinación y la ONG.

Artículo 12°. - En caso de comprobarse irregularidades en el cumplimiento de los objetivos declarados por cualquier ONG, el Ministerio de Planeamiento y Coordinación tendrá, a través de la Subsecretaría de Política Social, la facultad de:

- a. Para las ONGs extranjeras: requerir al Ministerio de Relaciones Exteriores y culto la anulación del convenio y la aplicación de las leyes correspondientes.
- b. Para las ONGs nacionales: solicitar la aplicación de las leyes en actual vigencia.

Artículo 13°. - La extinción de cualesquiera de estas organizaciones será comunicada al registro por la persona u organismo encargado de su liquidación para la cancelación de su inscripción y fines consiguientes.

Artículo 14°. - Quedan sin efecto todas las disposiciones legales, todo régimen de excepción y registros ministeriales y/o especiales contrarios al presente Decreto Supremo.

Decreto Supremo No 3746

Artículo 1°. - (Objeto) El presente Decreto Supremo tiene por objeto establecer la adecuación a la Ley N°351, de 19 de marzo de 2013, de Otorgación de Personalidades Jurídicas, y el registro de las personas colectivas que desarrollan actividades en más de

un departamento, cuyas actividades sean no financieras y que obtuvieron su personalidad jurídica con anterioridad a la publicación de la citada Ley.

Artículo 2.- (ADECUACIÓN) Las personas colectivas que desarrollan actividades en más de un departamento, cuyas actividades sean no financieras y que obtuvieron su personalidad jurídica con anterioridad a la publicación de la Ley N°351, deberán proceder a su adecuación a la normativa vigente, entendida como la actualización del Nombre o Denominación, Estatuto Orgánico y Reglamento Interno, ante el Ministerio de la Presidencia, a través del Viceministerio de Autonomías.

Artículo 3.- (Registro) Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos y concluidos los procedimientos establecidos en reglamentación, el Ministerio de la Presidencia, a través del Viceministerio de Autonomías, procederá al Registro del Nombre o Denominación, Estatuto Orgánico y Reglamento Interno en el Sistema de Registro de Personalidades Jurídicas - SIREPEJU.

Artículo 4º- (Denominación) En el trámite de adecuación, la denominación o nombre de la persona colectiva deberá consignar su naturaleza jurídica, la sigla ONG o el término FUNDACIÓN antecediendo al nombre, o ENTIDAD CIVIL SIN FINES DE LUCRO u ORGANIZACIÓN SOCIAL precediendo al nombre, según corresponda.

Ley de consultorías

La presente ley de Consultorías exige que las consultoras sean empresas conformadas como Sociedades Civiles; pese a ello, las ONG realizan trabajos similares, bajo otras denominaciones, por lo tanto, sin acogerse a las previsiones de esta Ley, muchas veces inclusive contratadas por el mismo Estado.

La ley de Bancos y Entidades Financieras

Dicha ley reconoce, define y faculta de forma expresa a las organizaciones no gubernamentales, instituciones para el desarrollo social y fundaciones (asociaciones sin fines de lucro), como entidades financieras no bancarias, con capacidad para realizar actividades de intermediación financiera y de servicios auxiliares financieros, por lo que somete a aquellas instituciones dedicadas a este fin, a esta normatividad especial.

Este ente superior, denominado Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, facultado por la Ley General de Bancos puede determinar la liquidación forzosa de una ONG que realice actividades de intermediación financiera cuando no regularice su situación patrimonial de acuerdo a las normas de la Ley General de Bancos, hayan cesado de realizar pagos conforme las prescripciones del Código de Comercio, o hubiera reducción de su capital pagado y reservas a menos del 50%. La Superintendencia puede también solicitar al Juez de Partido la apertura de proceso de quiebra, con sujeción al Código de Comercio o proceder, en caso de infracción, desde la amonestación hasta la clausura de sus instalaciones, elevando antecedentes al Ministerio Público, para el enjuiciamiento penal de sus personeros o representantes.

3 CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

En este capítulo se presenta los criterios de investigación que son utilizados, como la metodología a la que se recurre para la recopilación de la información, en un determinado contexto; toda investigación se fundamenta en un marco metodológico, el cual define el uso de los métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos a utilizar en el estudio que se desarrolla.

El Marco Metodológico es: El conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos; a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados (Balestini, 2006, pág. 125). Es así entonces que el marco metodológico es una serie de herramientas y procedimientos que se emplean para formular, resolver problemas y analizar los datos recopilados.

De acuerdo a (Altair, 2009, pág. 14) La redacción del capítulo metodológico requiere especial atención, porque es fundamental su vinculación con el corpus teórico de la investigación. La metodología a aplicar deberá integrar lógica y coherentemente lo que se expresa en los objetivos, en las hipótesis y reflejar sustantivamente las categorías teóricas que se seleccionaron en el marco teórico. El proceso de elaboración metodológica integra: el tipo de estudio, su diseño y las técnicas a aplicar en el campo de experimentación.

Las anteriores definiciones abren el marco metodológico, donde los autores mencionan y fundamentan la importancia de mantener una estructura coherente, precisa y confiable para llevar a cabo correctamente una investigación.

3.1 Diseño de la investigación

Teniendo definido la metodología correcta para la presente investigación, se determina el diseño de la investigación, como indica (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 128) Esto implica seleccionar o desarrollar uno o más diseños de investigación y aplicarlos al contexto particular de su estudio. El término diseño se refiere al plan o estrategia

concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema

Para determinar el método a utilizar en el presente estudio se tomó en cuenta como señala (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 534) “ Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”

Es así entonces que para la presente investigación utiliza el *enfoque mixto* (cuantitativo y cualitativo) para su mejor comprensión, el enfoque cuantitativo utilizara la recolección de datos para probar la hipótesis a través de la medición de cifras numéricas y el análisis estadístico, con el objetivo de establecer pautas de actitudes y probar teorías; por otro lado, el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de datos para afinar las preguntas de investigación o crear nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

El diseño de investigación toma un enfoque mixto porque se pretende utilizar evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos, para entender la problemática actual del trabajo de investigación, en el cual se logra identificar las necesidades psicosociales de los estudiantes que pretenden profesionalizarse.

En relación con lo anterior mencionado podemos indicar que el diseño (enfoque mixto) se adapta al contexto de la recopilación de datos, detectando cifras numéricas en cuanto a los interesados o no interesados en continuar los estudios superiores y otros datos de relevancia, de la misma forma identificando las cualidades y actitudes de los sujetos identificados para nuestro estudio.

3.2 Tipo de intervención

Una vez identificado el diseño de la investigación (enfoque mixto), se debe reconocer el tipo de investigación la cual se recolectan los datos según a la información preliminar obtenido, mediante la información secundaria (libros, revista, informes, entre otros). El tipo de investigación depende de dos factores, el estado del conocimiento sobre el problema de investigación y la perspectiva que se pretenda dar, el estudio,

particularmente la investigación tiene una perspectiva de: Investigación exploratoria, Investigación descriptiva e Investigación etnográfica.

Después de establecer el enfoque de la investigación cuantitativa, la etapa que prosigue es determinar el tipo de investigación. Donde depende fundamentalmente de dos factores, el estado del conocimiento sobre el problema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura, así como de la perspectiva que se pretenda dar al estudio, por las características de la investigación es un estudio explicativo, exploratorio y descriptivo, fundamentada por los criterios de los siguientes autores según a las directrices de la investigación.

Como señala (Altair, 2009, pág. 16) “El alcance de la investigación está determinado por su nivel de profundidad. Se trabaja en tres niveles de diseño: exploratorio, descriptivo y explicativo. No son excluyentes entre sí, pero siguen una secuencia lógica unidireccional, tal como fueron mencionados anteriormente”.

El diseño de tipo descriptivo, proporciona una representación del fenómeno, destacando procesos, formas de expresión e inserción en el contexto. Se trabaja con dimensiones de análisis que lo encuadran (Altair, 2009, pág. 16).

Por consiguiente, la investigación mantendrá un lineamiento estructurado de manera mixta (cuantitativo y cualitativo) y enfocada de manera descriptiva de acuerdo a las características externas e internas del sector donde se obtendrán los datos de información.

Además, teniendo en cuenta los diferentes tipos de intervención planteados en la guía para la elaboración de trabajo dirigido, se llevará a cabo el tipo de Intervención de: ***Diagnóstico y Propuesta.***

Este tipo de intervención será de beneficio, porque nos permitirá conocer las condiciones en que se encuentra el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza, además de que este trabajo cuente con una propuesta de mejora en la organización.

3.3 Universo o población de estudio

Una vez definido cual será la unidad de análisis en este caso del presente Trabajo Dirigido, lo consiguiente es delimitar el universo o población de estudio para obtener los

datos primarios de los sujetos identificados para el estudio. Primeramente, es necesario comprender los criterios de la población o universo de estudio, como lo hace notar (Lopez & Roldan Fachelli, 2015) el cual afirma que “Universo o Población son expresiones equivalentes para referirse al conjunto total de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico y sobre el que queremos inferir las conclusiones de nuestro análisis, conclusiones de naturaleza estadística y también sustantiva o teórica. En particular se habla de población marco o universo finito, al conjunto preciso de unidades del que se extrae la muestra, y universo hipotético o población objetivo, el conjunto poblacional al que se pueden extrapolar los resultados”.

Por lo tanto, la población del estudio será todo el personal que trabaja en planta actualmente en CPMGA, excluyendo a los consultores permanentes que existen en la organización.

Tabla 5. Población de estudio CPMGA

No.	CARGO	RESPONSABLE DEL PUESTO
1	Administrador financiero	Gonzalo Orellana
2	Directora ejecutiva	Carla Gutiérrez
3	Coordinadora de programa	Beatriz Condori
4	Contador general	Miguel Poma
5	Responsable de formación técnica integral	Tania Lecoña
6	Responsable de incidencia política	Mónica Gutiérrez
7	Responsable de incidencia social	(Gladys Quisbert)
8	Responsable legal	Gabriela Prudencio
9	Responsable de radio	Elizabeth Velásquez
10	Responsable de prevención de violencia	(Elvia Prieto)
11	Asistente de Gerencia	Bertha Quispe
12	Auxiliar técnico Autonomía Económica	Iván Alanoca
13	Periodista	Rosa Mujica
14	Responsable de comunicación	Carol Vanesa

Fuente: Elaboración propia

3.4 Determinación del tamaño y diseño de la muestra

En este acápite, se presenta la determinación del tamaño de muestra que se extrae de la población identificada anteriormente, es importante sacar esta parte de la totalidad de la población para obtener los datos y así tener una máxima representatividad con una medida confiable del total de la población especificada.

Debido a que se conoce el número exacto de personas del estudio se llevara un diseño de muestro probabilístico

La población de estudio está compuesta por todos los sujetos que en total suman 15 personas. Debido a que la población de estudio es demasiado pequeña no fue necesario determinar ningún tipo de muestra, por lo tanto, se aplicó el método del **censo**.

Las fuentes de información que se tomarán en cuenta pretenden brindar datos precisos y fidedignos que influirán de manera decisiva, éstas son las fuentes de información primaria y secundaria.

3.5 Selección de métodos y técnicas

3.5.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva nos permite trabajar sobre realidades de hechos identificados durante el desarrollo del diagnóstico, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta de los resultados y/o información generada.

Por lo tanto, para la elaboración del presente trabajo de investigación y por características de la misma, se determinó utilizar el método descriptivo el cual se basa en la observación, por lo que es de gran importancia los cuatro factores psicológicos: atención, sensación, percepción y reflexión. El problema principal de este tipo de método reside en el control de las amenazas que contaminan la validez interna y externa de la investigación.

Con respecto a la investigación se optan por recursos (instrumentos) racionales para la recopilación efectiva y precisa para la obtención de datos de los sujetos de investigación; donde se administran los siguientes instrumentos:

- ✚ Análisis documental
- ✚ Entrevista
- ✚ Observación

3.6 Instrumentos de relevamiento de información

Un buen instrumento o herramienta establece en mayor parte la calidad y confiabilidad de la información, siendo esta la base para las etapas siguientes (resultados, análisis y conclusiones). Para la elección y desarrollo de un instrumento de medición se debe tomar en cuenta el objetivo de la investigación. Para la recolección de información se acude a instrumentos de relevamiento de información primaria y secundaria.

3.6.1 Entrevista

La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versara en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

Entonces podemos describir a la entrevista como el encuentro de dos o más en las que una de ellas es el entrevistador y la otra los participantes, con el fin de obtener los datos necesarios para su posterior análisis y conclusión del tema a investigarse de acuerdo a los objetivos de la investigación.

3.6.2 Entrevistas semiestructuradas

Como indica (Murillo Torrecilla, pág. 10) es cuando el investigador previamente a la entrevista lleva a cabo un trabajo de planificación de la misma elaborando un guion que determine aquella información temática que quiere obtener.

También existe una acotación en la información y el entrevistado debe remitirse. Se permite al entrevistado la realización de matices en sus respuestas que doten a las

mismas de un valor añadido en torno a la información que den. Durante el transcurso de la misma se relacionarán temas y se ira construyendo un conocimiento generalista y comprensivo de la realidad del entrevistado.

El investigador debe mantener un alto grado de atención en las respuestas del entrevistado para poder interrelacionar los temas y establecer dichas conexiones. En caso contrario se perderían los matices que aporta este tipo de entrevista y frenar los avances de la investigación.

3.6.3 Observación

Sabiendo que la observación es también un procedimiento utilizado en la investigación social, para la recogida de datos y de información usando los sentidos, para observar hechos y realidades presentes y a la gente en el contexto en donde desarrolla normalmente sus actividades.

Es entonces que la observación es descubrir los hechos y realidades de los aspectos visibles identificados, hacia los sujetos de investigación que desarrollan conductas o eventos de acuerdo al contexto de la investigación

3.6.4 Procesamiento de Datos

La información que se ira recolectando y captando será procesada mediante un análisis previo en Microsoft Excel. La técnica que se aplicará para el análisis de la información recolectada será analizada mediante la estadística descriptiva que analiza y describe un conjunto de datos de una muestra o de una población sin sacar conclusión de tipo general.

3.6.5 Modelo de la entrevista

ENTREVISTA SOBRE LA SITUACION ACTUAL DEL CENTRO DE PROMOCION DE LA MUJER GREGORIA APAZA

DIRIGIDA A: Todo el personal de planta del centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza.

OBJETIVO: Es recolectar datos de primera mano en sus diferentes áreas de trabajo con la finalidad de identificar posibles dificultades.

La encuesta a continuación tiene fines estrictamente académicos, garantizando la confidencialidad y reserva de la información recolectada.

<u>DATOS GENERALES</u>									
Nombre									
Cargo									
Área	Estratégica	<input type="checkbox"/>	Operativa	<input type="checkbox"/>	Apoyo	<input type="checkbox"/>			
Dependencia									
Supervisión									
Antigüedad	1 a 2 años	<input type="checkbox"/>	2 a 3 años	<input type="checkbox"/>	3 a 5 años	<input type="checkbox"/>	Mas de 5 años	<input type="checkbox"/>	
<u>PREGUNTAS DE SELECCIÓN MÚLTIPLE</u>									
Marque con una X la elección de su preferencia, en caso de justificar su respuesta o ampliar podrá hacerlo en el reverso de la hoja.							RESPUESTAS		
							Si	No	A veces
1	¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones?						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Conoce a detalle cuáles son sus funciones?						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Alguna vez ha realizado actividades que crea no corresponde a su cargo?						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿En el momento en el que ingresó a la organización se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones?						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Considera usted que la inducción le permitió adaptarse						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	con rapidez y facilidad al ambiente laboral en el cargo que le corresponde?			
6	¿Conoce la definición exacta del término manual de funciones?			
7	¿Considera que el nuevo enfoque horizontal desde el ingreso de la nueva Dirección Ejecutiva, ha mejorado el ambiente laboral?			
8	¿Los trabajadores temporales reciben suficiente formación e información que les permita trabajar de forma clara y concisa?			
PREGUNTAS ABIERTAS				
9	¿Cuáles son los procesos existentes?			
10	¿Cómo se comunican con los otros departamentos?			
11	¿Podría describir alguno de los procesos que realiza?			
12	¿Qué problemas o inconvenientes identifica en los procesos que realiza?			
13	¿Usted tiene conocimiento del presupuesto con el que cuenta el proyecto que maneja? (dependiendo del área)			
14	¿Las relaciones laborales con los compañeros son jerárquicas o funcionales?			
15	Describa de manera resumida su puesto de trabajo y funciones que realiza.			

4 CAPÍTULO IV RESULTADOS

El presente capítulo se desarrolla en base a la revisión de información primaria tanto como secundaria y observación directa, la recolección de información se realizó a todo el personal de planta del centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza.

A continuación, se muestra los datos generales de la población de estudio y sus resultados en gráficos y tablas.

Tabla 6. Datos generales de la población de estudio

No.	Cargo	Nombre	Antigüedad en el cargo	Área
1	Directora Ejecutiva	Carla Gutiérrez	2 años	Directiva
2	Administrador Financiero	Gonzalo Orellana	2 años	Estratégica
3	Coordinadora de Programa Violencias	Beatriz Condori	8 años	
4	Contador General	Miguel Poma	4 años	Operativa
5	Responsable Incidencia Social	Mónica Gutiérrez	2 años	
6	Responsable de Incidencia política	Gladys Quisbert	1 año	
7	Responsable de formación Técnica integral	Tania Lecoña	4 años	
8	Responsable legal laboral	Gabriela Prudencio	1 año	
9	Responsable de prevención de violencias	Elvia Prieto	2 años	
10	Responsable de comunicación	Carol Mamani	2 años	
11	Responsable de radio	Elizabeth Velázquez	1 año	Apoyo
12	Periodista de radio Pachamama	Rosa Mujica	5 años	
13	Asistente de Gerencia	Bertha Quispe	4 años	
14	Auxiliar Técnico Autonomía Económica	Iván Alanoca	1 año	
15	Portería	Theodoro Mamani	Mas de 10 años	

Fuente: elaboración propia

Según la tabla de datos generales de la población de estudio, dirección ejecutiva funge solo ese cargo, sin embargo, también es responsable de dos coordinaciones que son programa de empoderamiento económico y programa de gestión local y ciudadanía

activa, sobre las celdas que se encuentran nubladas color plomo existió rotación de personal en los cargos de incidencia política y prevención de violencia después de realizado el levantamiento de información.

La observación directa se realizó en horarios de oficina durante los días hábiles de la semana en todo el tiempo de estadía que se tuvo en la organización, destacando que se analizó todas las áreas de trabajo haciendo hallazgos que no se mencionaron en la entrevista.

4.1 Procesamiento y análisis de datos

A continuación, se expone los resultados de la entrevista en gráficos de torta con una breve explicación del mismo.

La pregunta se desarrolló en base a una pre entrevista con la Directora ejecutiva para realizarse, y conocer si todo el personal considera necesario el diseño de un manual de funciones entre otras necesidades.

Gráfico 2. Entrevista pregunta 1



Fuente: Elaboración propia

La pregunta se desarrolló para conocer si realmente estaban consientes de todas las actividades y responsabilidades que llevaban a su cargo.

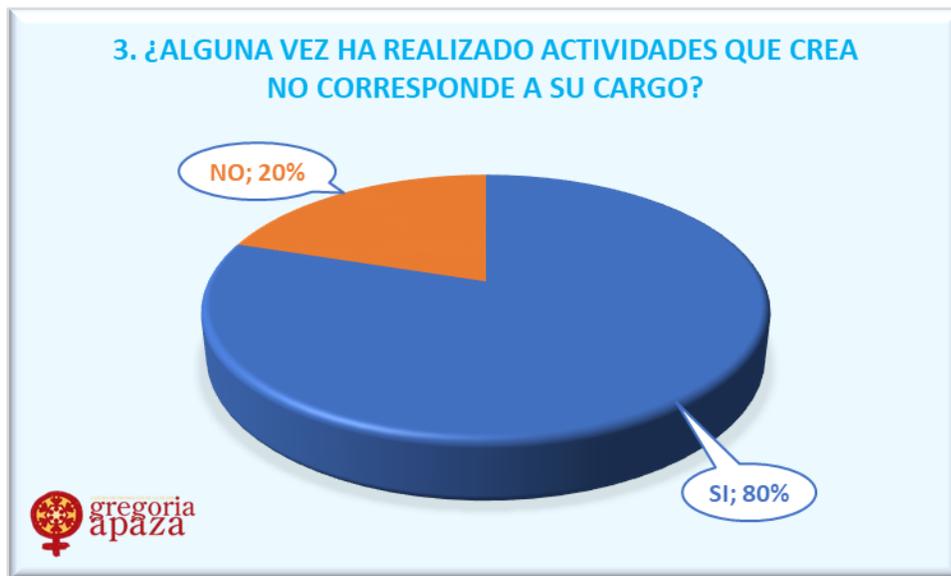
Gráfico 3. Entrevista pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

La pregunta se desarrolló considerando que si en algún momento el llevar a cabo actividades fuera de su cargo impedían el cumplimiento de sus funciones como tal.

Gráfico 4. Entrevista pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

La pregunta se desarrolló considerando que no existe una inducción adecuada según una pre entrevista con la Dirección Ejecutiva.

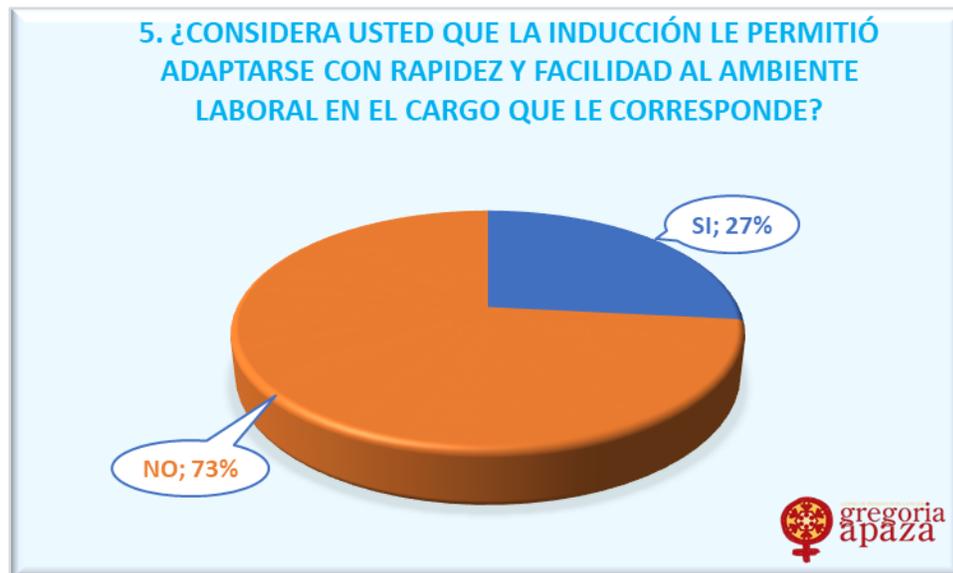
Gráfico 5. Entrevista pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

La pregunta se desarrollo para conocer si existió algún tipo de inducción en cuanto a sus funciones para su posterior correcta ejecución.

Gráfico 6. Entrevista pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

El fin de desarrollar esta pregunta es analizar si están conscientes de la responsabilidad de conocer la especificidad y características de un manual de funciones para su correcta ejecución.

Gráfico 7. Entrevista pregunta 6



Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de la pregunta se consideró un sondeo previo sobre el enfoque horizontal actual, tomado en cuenta el ambiente laboral anterior como punto de diferenciación.

Gráfico 8. Entrevista pregunta 7



Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo de esta pregunta se consideró debido a la importancia de los trabajadores externos como consultores para el cumplimiento de metas del CPMGA.

Gráfico 9. Entrevista pregunta 8



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presentan los resultados sobre las dificultades expuestas en la entrevista por cargo y área de trabajo resaltando que expusieron todas sus dificultades sin embargo se tomara aquellas que son pertinentes al área de administración para la respectiva propuesta de mejoramiento o acondicionamiento.

Tabla 7. Matriz de dificultades sobre la entrevista

MATRIZ DE DIFICULTADES SOBRE LA ENTREVISTA			
No.	CARGO	AREA	DIFICULTAD
1	Directora Ejecutiva	Directiva	-La estructura organizacional no está adecuada a la realidad actual. -Procesos altamente burocráticos. -Falta de claridad en los procesos administrativos.

2	Administrador Financiero	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planificación por parte de las técnicas durante el proyecto. - Escaso conocimiento en paquetes de office. - Existe un desfase entre sueldos y la ejecución del POA y Plan trienal. - Los coordinadores deberían de empapar sobre el proyecto por completo a las técnicas y no solo las partes a ejecutar en cuanto a presupuestos.
3	Coordinadora de Programa Violencias	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Existen Barreras administrativas.
4	Contador General	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Demora en la entrega de informes por parte de las técnicas - Documentación incompleta entregada.
5	Responsable Incidencia Social	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos administrativos tediosos, poco fluidos. - Escaso conocimiento en paquetes de ofimática por parte de algunas técnicas.
6	Responsable de Incidencia política	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de los procesos administrativos - Inexistencia de inducción
7	Responsable de formación Técnica integral	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos administrativos poco fluidos. - Inexistente clausula o norma que permita la evaluación antes de la entrega del producto final en consultoría. - Inexistente política de limpieza para los ambientes utilizados los usuarios del CPMGA.

8	Responsable legal laboral	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> - No existe una retroalimentación oportuna de los informes presentados. - No hay homogeneidad en las solicitudes administrativas. - Excepción en algunos procesos con justa justificación.
9	Responsable de prevención de violencias	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos administrativos retrasan el trabajo de las técnicas (rendición de cuentas, solicitudes) - En ocasiones los beneficiarios requieren más apoyo el cual no está contemplado en los presupuestos.
10	Responsable de comunicación	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos administrativos de contratación de consultores demorados. - Demora en la entrega de producto final de consultoría en algunas ocasiones.
11	Responsable de radio	Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Escaso personal en radio. - Existe mucha dependencia hacia la asistente de gerencia en temas de aportes. - No se cuenta con una cuenta en el Banco Unión. - Radio no cuenta con autonomía total sobre sus ingresos.
12	Periodista de radio Pachamama	Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Menciona que realiza actividades que no son de su competencia. - Escaso personal en radio.
13	Asistente de Gerencia	Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> - Fallas en los procesos administrativos y tiempos por parte de la responsable de prevención.

14	Auxiliar Técnico Autonomía Económica	Apoyo	- Documentación incompleta entregada.
15	Portería	Apoyo	- No cuenta con el equipo de trabajo necesario. - En ocasiones su trabajo sobrepasa el horario laboral. -Inexistente política de limpieza para los ambientes utilizados por los usuarios del CPMGA - No se cuenta con la seguridad necesaria en los ingresos y accesos al edificio

Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista

En la siguiente matriz se compilo o filtro las dificultades pertinentes al área administrativa las cuales se mencionan reiteradamente de diferentes trabajadores las mismas respuestas, a su vez se adiciono hallazgos que se hicieron por observación directa y/o entrevistas preliminares las cuales ayudaran a fortalecer la información primaria recolectada.

Tabla 8. Matriz de dificultades y hallazgos por área

MATRIZ DE DIFICULTADES Y HALLAZGOS POR AREA					
No.	DIFICULTAD - HALLAZGO	DIRECTIVA	ESTRATÉGICA	OPERATIVA	APOYO
1	La estructura organizacional no está adecuada a la realidad actual.				
2	Falta de claridad o desconocimiento en los procesos administrativos.				
3	Falta de planificación por parte de las técnicas durante el proyecto				
4	Reducido conocimiento en paquetes de ofimática en parte de las técnicas				

5	Desconocimiento del presupuesto total del proyecto				
6	Retrasos en la contabilización y procesos administrativos				
7	Inexistente clausula o norma que permita la evaluación antes de la entrega del producto final en consultoría				
9	No existe una retroalimentación oportuna de los informes presentados				
10	Falta homogeneidad en los formularios y/o solicitudes administrativas				
11	Inexistencia o mala ejecución de inducción				
12	En ocasiones los beneficiarios requieren más apoyo el cual no está contemplado en los presupuestos.				
13	Demora en la entrega de informes				
14	Documentación incompleta entregada a contabilidad				
15	Escaso personal en radio				
16	Radio no cuenta con autonomía total sobre sus ingresos.				
17	No existe carpetas digitales compartidas donde se encuentre toda la documentación digitalizada de proyectos y formatos de solicitudes				
18	Firmas en documentos de solicitudes, comprobantes y otros faltantes				
19	Documentación desordenada en el área técnica operativa				
20	No se identifican ni conocen las responsabilidades y funciones				
21	No se cuenta con actas de entrega de bienes muebles, equipos y fungibles				
22	No se acatan adecuadamente los manuales y reglamentos y se desconoce el mismo				
24	Muchos procesos e instrucciones son llevados adelante a través de la informalidad y/o comodidad				
25	Gastos administrativos por área con desorden y de forma individual (Falta de material e insumos adecuados)				
26	Solicitudes a destiempo según la forma en que se ejecutan los proyectos, improvisación de control de tiempo y resultados				

27	La solicitud de fondos en avance se presenta horas antes que empieza la actividad y sin firmas de aprobación no validados por su coordinadora (Estos no son regularizados posteriormente). Hasta que el contador lo exige			
28	No se existe un control interno oportuno y eficiente			
29	Pagos a proveedores: - No existe un seguimiento al proceso administrativo desde el área que emite la información, a las áreas que deben seguir según el reglamento puesto que algunos de estos procesos no contienen las características necesarias para proceder al pago. - Ausencia de las firmas respectivas en contratos al momento de proceder el pago los proveedores, no existe una información por parte de las áreas sobre la existencia del producto, presentación de productos incompletos.			

Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista

En la matriz de funciones por cargo, se recopiló información mediante la entrevista de manera resumida las actividades que realiza en su puesto de trabajo; el propósito de la matriz es analizar las funciones y responsabilidades mencionadas por los trabajadores, en una primera fase para; desarrollar el mapa de procesos e identificar los responsables para para posteriormente también realizar un cuadro comparativo en base al manual anterior de la institución y acondicionarlo según requerimiento de su cargo y Dirección Ejecutiva.

Tabla 9. Matriz de funciones por cargo en base a la entrevista

MATRIZ DE FUNCIONES POR CARGO EN BASE A LA ENTREVISTA		
No.	CARGO	FUNCION
1	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directora Ejecutiva ✓ Coordinadora de empoderamiento económico ✓ Coordinadora de gestión local y ciudadanía activa 	<p><u>Responsable de autonomía y participación ciudadana.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Formulación de proyectos (Análisis de la planificación, revisión de las convocatorias, generación de las ideas de proyecto, estructuración presupuestaria de los proyectos) ❖ Coordinación de los proyectos que significa hacer la planificación, monitoreo y seguimiento a la ejecución programática y presupuestaria de los proyectos que se asignan.

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ La coordinación con el personal estratégico y operativo. ❖ Seguimiento a las actividades del programa coordinaciones. ❖ Relacionamiento interinstitucional. ❖ La coordinación con los actores que se necesitan. ❖ El seguimiento a la ejecución del trabajo del equipo técnico. <p><u>Directora Ejecutiva</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Representante oficial del CPMGA ❖ Representante legal ❖ Responsable de la elaboración de los informes anuales programáticos y financieros. ❖ Responsable de la canalización de la gestión de fondos para el centro. ❖ Supervisión del monitoreo y seguimiento de la ejecución presupuestaria y programática. ❖ Ejecución de proyectos ❖ Funcionamiento financiero ❖ Supervisión de radio ❖ Captación de fondos ❖ Toda la parte administrativa: Manejo de los fondos y recursos de CPMGA.
2	Administrador Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aprobación de pagos ❖ Revisar que los pagos sean de la cuenta específica ❖ Responde correos ❖ Participa de reuniones con entidades y proyectos ❖ Hacer frente a las auditorias ❖ Centraliza la información para armar cuadros según requerimiento

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisión a documentos ya contabilizados, si existiera algún faltante ❖ Responsable de presupuestos ❖ Problemas varios (radio, portería)
3	Coordinadora de Programa Violencias	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coordinación de actividades, participación activa para la elaboración de proyectos y evaluación. ❖ Planificación de actividades de cada uno de los proyectos y elaboración de informes. ❖ Atender todo lo que es prevención y violencia y asumir temas de coordinación interinstitucional y que tengan que ver con el área de violencia. También maneja procesos de incidencia política, atención de casos virtualmente. ❖ Encontrar facilitación (procesos de capacitación), manejo de metodologías y contenidos. ❖ Manejo del proceso presupuestario a nivel de coordinación.
4	Contador General	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ordenar y contabilizar las operaciones de la institución ❖ Elaboración de proyectos e informes ❖ Emisión de informes financieros: periodos mensuales, trimestrales (80%), semestrales y anuales ❖ Elaboración del proyecto y asignación de presupuesto ❖ Registro y cargado del sistema visual al proyecto contabilidad ❖ Manejo presupuestario, pago de impuestos, reuniones trimestralmente con las financieras. ❖ Traslada los informes y su posterior defensa, también muestra el avance. Auditoria institucional: impuestos; auditorias específicas: del proyecto mismo, ajustes, reformulaciones, actualización presupuestarios,

		desembolsos y seguimientos.
5	Responsable Incidencia Social	<p><u>Respecto a proyectos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Elabora proyectos para financiamientos ❖ Búsqueda de financiamiento a nivel internacional ❖ Temas de visibilidad ❖ Armado de marco lógico ❖ Actividades coordinación con contaduría general para elaboración de presupuestos, para posterior aprobación de administración y dirección (presupuesto y parte técnica) ❖ Se procede a mandar el proyecto ❖ Temas de visibilidad <p><u>Respecto a OXFAM: a nivel incidencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Reuniones con gobiernos autónomos municipales ❖ Capacitaciones a mujeres en temas de incidencia ❖ Relacionamiento con otras instituciones temas de incidencia ❖ Temas de visibilidad para que las mujeres adquieran posicionamientos
6	Responsable de Incidencia política	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Responsable de incidencia política ❖ Contacto directo con las organizaciones, tomadoras de decisión, consejo municipal de manera articulada, diligencias prioritariamente con unidades educativas en procesos de capacitación y formación. ❖ Desde el área, fortalecimiento organizativo dirigido a exigibilidad ciudadana e incidencia política es decir como a través de la formación y capacitación se logra colocar

		<p>temas de agenda en la política pública, como incidir en temática de violencia, participación política de las mujeres de esta forma resolvemos como fortalecer esa participación política.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ De manera específica se apoya al consejo municipal de Viacha alianzas, convenios para fortalecer nuestras acciones del CPMGA a partir de acciones formales.
7	Responsable de formación Técnica integral	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dirigir a los docentes de los cursos ❖ Controlar y coordinar a los consultores contratados
8	Responsable legal laboral	<p><u>Servicio laboral:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Atención, orientación y asesoramiento en temas laborales con enfoque de género atiende al 100% a mujeres, excepcionalmente se orienta a hombres no se niega, pero la población meta son las mujeres. ❖ Atención en temas de acoso y violencia laboral temática que no se maneja recurrentemente. <p><u>Protección social:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Administración de la aplicación Gregoria laboral ❖ Trabaja de manera integral con formación técnica integral dentro de los cursos integrales en temas de derechos laborales con enfoque de genero ❖ Trabajo integral con varios equipos: acercamiento a funcionarios ❖ Apertura de un espacio radial que se hace semanalmente ❖ Relación con las otras áreas: Administración de todas las actividades
9	Responsable de prevención de violencias	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Procesos de formación ❖ Capacitación a jóvenes y mujeres

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trata el género en articulación con las organizaciones juveniles en torno a la prevención de violencia ❖ Promueve acciones de movilización de forma conjunta
10	Responsable de comunicación	<p><u>Respecto a programa de promoción de derechos y prevención de violencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejecuta procesos de ejecución de proyectos ❖ Ejecuta procesos de capacitación ❖ Seguimiento y monitoreo a consultorías ❖ Monitoreo y coordinación con brigadistas jóvenes y adolescentes en sus distintas actividades ❖ Talleres, reuniones, activación de redes sociales con brigadistas ❖ Conformar ciber brigadistas <p><u>Respecto del área de comunicación con el programa de gestión local y ciudadanía activa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Responsable de redes sociales ❖ Reportar actividades CPMGA, interacción con la comunidad, apoyo en campañas ❖ Coordinación con radio Pachamama ❖ Monitorear tres programas de radio con brigadistas y promotoras ❖ Realización de notas de prensa ❖ Producción de materiales audio visual, diseño banners post, elaboración de videos a solicitud

		<p><u>Actividades que debería realizarse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Actualización de la página web ❖ Generar que actividades se flexibilicen más con los medios de comunicación ❖ Coordinación de notas de prensa ❖ Monitoreo y coordinación de programas de radio ❖ Creación de nuevos programas radio y nuevos espacios ❖ Captar financiamiento para los programas ❖ Realizar transmisiones por redes sociales
11	Responsable de radio	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contenidos en la radio ❖ Programación de la radio ❖ Ingresos de la radio (Marketing) ❖ Producción radiofónica ❖ Manejar, supervisar y elaborar contenidos de radio lo que se hace en radio ❖ Controlar los programas en radio que estén bien desarrollados ❖ Manejar bien la línea política e ideológica de la radio ❖ Supervisar el trabajo del personal ❖ Conducir el programa institucional ❖ Hacer seguimiento a los clientes
12	Periodista de radio Pachamama	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Periodismo laboral enfocado al género ❖ Investigar noticias que vayan relacionadas a la coyuntura política de la ciudad de El Alto

		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Monitoreo y manejo de las redes sociales de la radio Pachamama ❖ Transmisiones en vivo y coberturas periodísticas ❖ Notas de la ciudad de El Alto ❖ Subir Notas ❖ Resumen del noticiero ❖ Subir las notas redactadas nacionales ❖ Edición del noticiero ❖ Grabar programas ❖ Tramites ❖ Monitoreo de las noticias ❖ Cobertura en redes ❖ Repostajes de periodismo laboral ❖ Reportajes 1 vez al mes con enfoque de género.
13	Asistente de Gerencia	<p><u>Respecto a recursos humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar, preguntas de evaluación de contratación ❖ Informe de inducción a la persona elegida ❖ Presentar a todo el equipo ❖ Como RR.HH. recibe quejas de todo el personal también realiza declaraciones de AFP, CNS, Visado de contratos, finiquitos, trámites ante la alcaldía actualización de certificados como el ROE. <p><u>Respecto a adquisiciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar publicaciones ❖ Realizar cuadros comparativos y respectiva revisión ❖ Realizar de contratos, planilla de preguntas para la evaluación ❖ Guiar al personal nuevo el cómo se maneja los documentos administrativos, que pasos debe de seguir

		<p>para una conformidad etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ También posee conocimiento en el manejo de presupuestos de proyectos.
14	Auxiliar Técnico Autonomía Económica	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Registro contable de (ingresos propios, IP central, IP radio, IP formación técnica) ❖ Controlar que el tema de impuestos se esté realizando al día en las fechas establecidas ❖ Controlar que el libro de compras y ventas este al día ❖ Recepción y control de informes que puedan estar completas las firmas y requieran las mismas. ❖ Llevas a cabo tareas asignadas por el área de administración y finanzas de sobremanera. ❖ Llevar un control de los activos oportuno y por áreas.
15	Portería	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Velar la infraestructura del edificio ❖ Mantenimiento de limpieza las oficinas, locales y patios. ❖ Apertura de la radio (encendido en las mañanas) ❖ Apoyo de mensajería ❖ Correspondencia ❖ Solicitudes de fondos para el pago de servicios básicos ❖ Abrir y cerrar la puerta a los usuarios ❖ Seguridad ❖ Cierre de emisión de la radio

Fuente: Elaboración propia en base a la entrevista CPMGA

4.2 FODA DEL CPMGA

Tabla 10. Foda del centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza

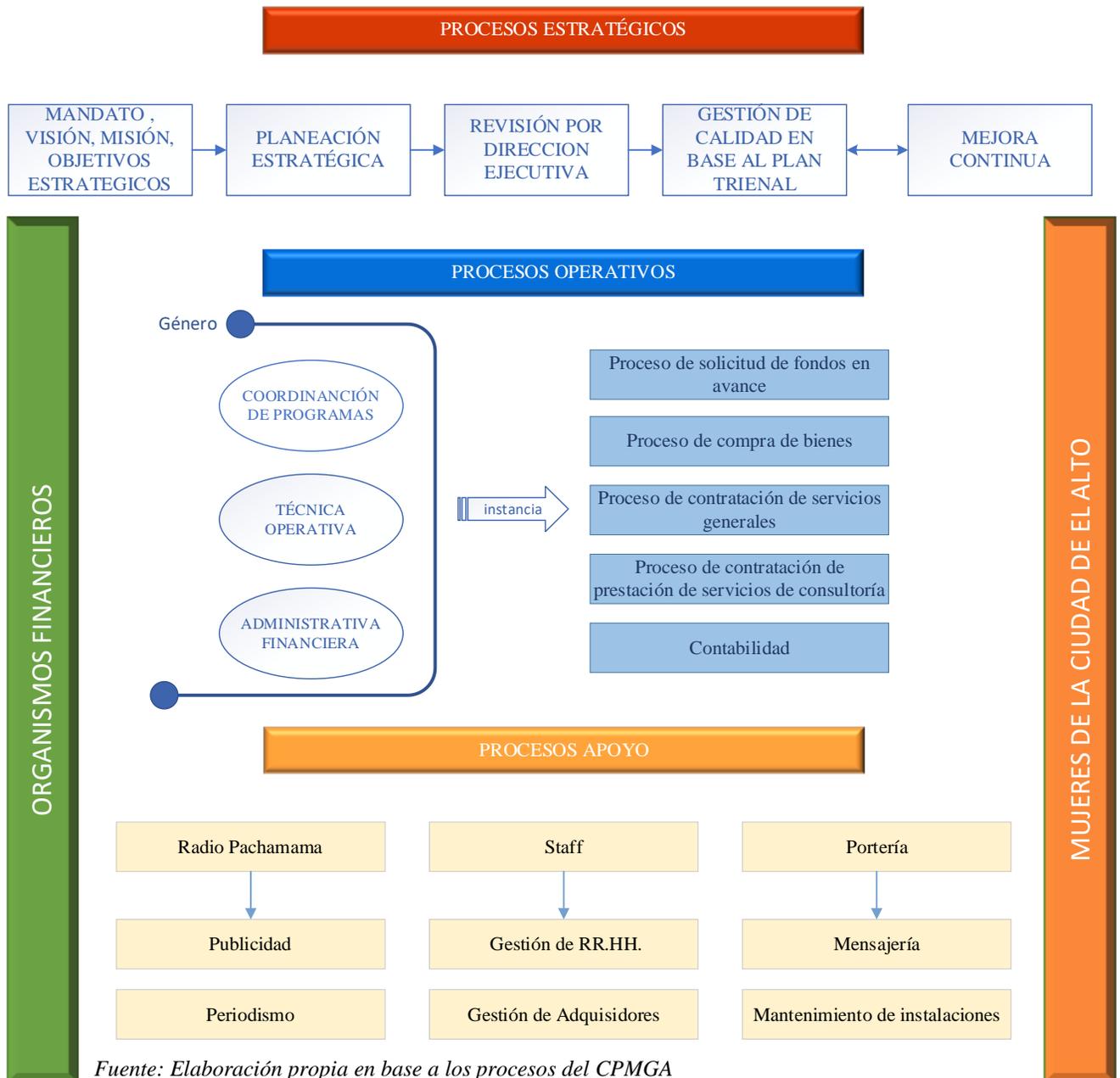
ANÁLISIS FODA	
Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
<ul style="list-style-type: none"> a) El CPMGA tiene una presencia de 38 años en la ciudad de El Alto donde gozan de confianza y credibilidad. b) Cuentan con conocimientos políticos culturales y del lugar y están conscientes de las condiciones económicas de la ciudad de El Alto. c) Están altamente comprometidos con las mujeres que son víctimas de todo tipo violencia y grupos marginados. d) Saben trabajar en red, movilizar recursos y donaciones. e) Saben influir en grupos de jóvenes y adolescentes para defender sus ideales. f) Ambiente organizacional horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> a) Falta de claridad o desconocimiento en los procesos administrativos. b) Falta homogeneidad en los formularios y/o solicitudes administrativas. c) Demora en la entrega de procesos administrativos. d) No existe un proceso de inducción adecuado e) La estructura organizacional no está adecuada a la realidad actual. f) No se identifican ni conocen las responsabilidades y funciones g) No existe un control interno oportuno y eficiente.
Oportunidades externas (O)	Amenazas externas (A)
<ul style="list-style-type: none"> a) Posibilidad de encontrar nuevas fuentes de financiamiento internacional. b) Pueden asociarse con organismos afines para movilizar la opinión pública en torno a cuestiones en las que tengan intereses comunes como la situación de la mujer para el cumplimiento de la misión. c) Pueden aportar experiencia sectorial para ayudar a las mujeres a mejorar su calidad de vida aportando valor agregado a sus productos en nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> a) La pandemia como factor responsable en las condiciones económicas actuales. b) Los financiadores internacionales no están garantizados a mediano y largo plazo. c) La ausencia de mujeres en los tiempos acordados a los talleres de capacitación. d) Entorno político social y económico impredecible. e) Incursión de nuevos competidores ONGs por proyectos que con anterioridad eran captados solo por el CPMGA.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Mapa de procesos del CPMGA

El mapa de procesos se realizó en base a las entrevistas, reglamento interno y proyectos en gestión de la organización, conviniendo así un solo mapa de procesos interrelacionado de sus actividades.

Gráfico 10. Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia en base a los procesos del CPMGA

4.3.1 Descripción e identificación de los procesos del CPMGA

Proceso de solicitud de fondos en avance

Son fondos entregados a personal de la organización durante la ejecución del proyecto en efectivo, generalmente se hace cuando no existen proveedores usuales como de Mena jeria, material de pintura, transporte sobre todo en el área rural.

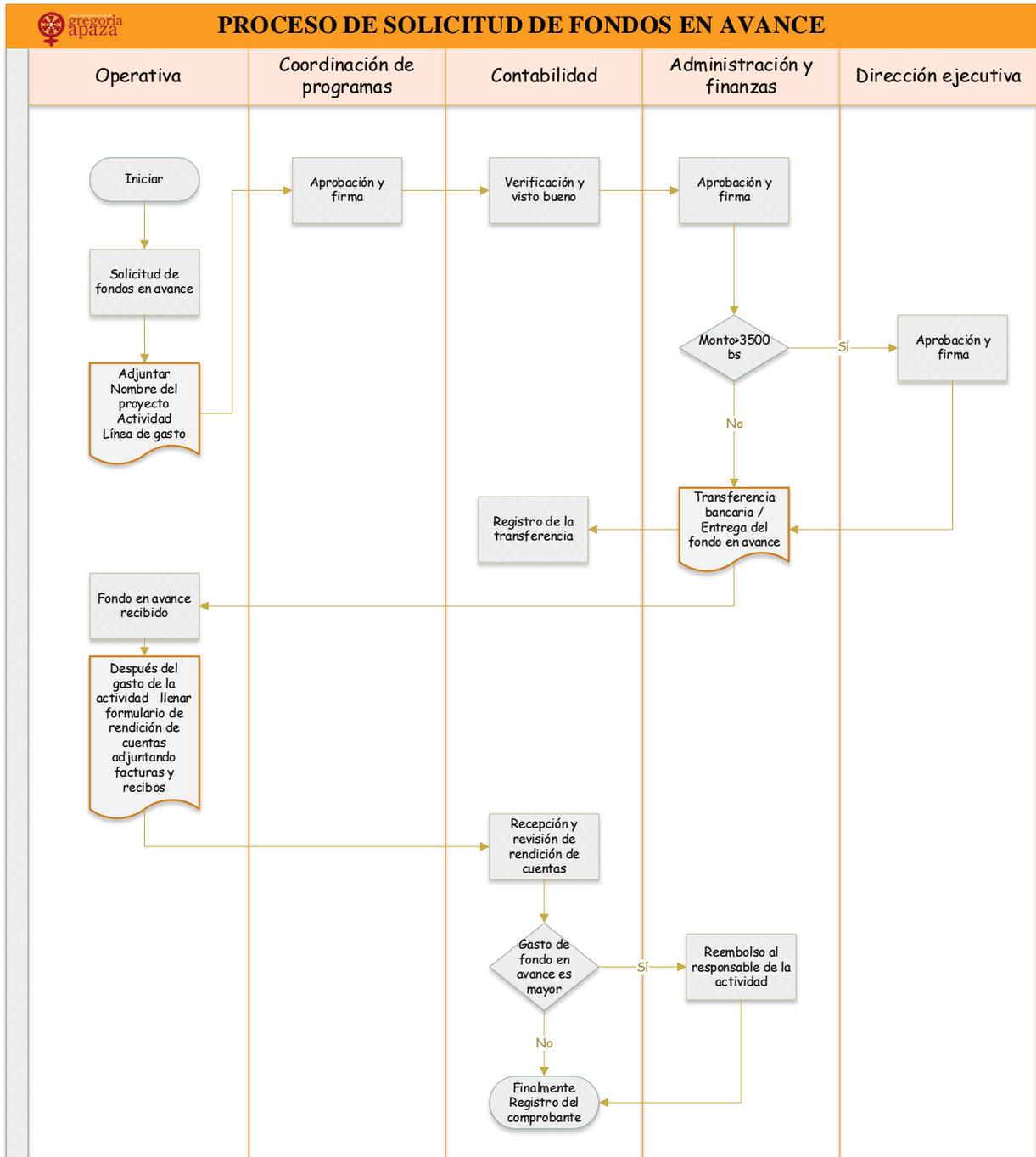
Tabla 11. Proceso de solicitud de fondos en avance

Responsable	Actividad	Herramienta	Aprobación
Técnica operativa	Solicita un fondo en avance adjuntando nombre del proyecto, actividad y línea de gasto	Formulario de fondos en avance	Coordinación de programa Administración y finanzas
Contador general	Entrega del fondo en avance y respectiva contabilización		Administración y finanzas
Técnica operativa	Rendición de cuentas adjuntado todos los documentos que puedan respaldar los gastos	Formulario de rendición de cuentas	Coordinación de programa Administración y finanzas
Técnica operativa	Entregar a contabilidad para su registro en contable		
Observaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Si el monto fuera mayor a 3500bs debe ser aprobado si o si por dirección ejecutiva ✚ Si el fondo en avance fuera excedido se realizará el reembolso previa justificación 		

 Si el fondo en avance no se gastaría por completo se debe hacer la devolución del mismo

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11. Diagrama de flujo fondo en avance.



4.4 Diagnostico

En el primer semestre de la gestión 2021 se levantó la información mediante la entrevista para realizar el diagnóstico donde se muestra el estado de situación actual del centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza e identificar los posibles problemas de la organización. A pesar de que la organización lleva 38 años prestando su servicio en favor de las mujeres, defendiendo sus derechos y vulnerabilidades luchando siempre por la igualdad de género y autonomía económica, en estos últimos años se ve mermada la fuerza de trabajo por factores externos que incidieron dentro de la organización en diferentes niveles.

Los financiamientos para el buen funcionamiento de una ONG son el pilar fundamental para desarrollar su propósito, en estos últimos años la organización tuvo menor captación de fondos según los presupuestos estudiados, lo que repercutió en un recorte de personal de un 70% en relación a años anteriores, en todas las áreas de trabajo; por tanto, el modelo de trabajo y la estructura de funcionamiento anterior no se adecuaba a la realidad actual.

4.4.1 Situación actual del personal

El personal de la organización expone que se encuentra confundido en el cumplimiento de sus responsabilidades o no tiene muy claro cuáles son, ya que anteriormente existía un plantel tan amplio que la mayoría tenía sus funciones claras, por tanto como ahora son pocos es inversamente proporcional a los proyectos, actualmente existe dificultades en todos los niveles y de distinto índole como se refleja en la matriz de dificultades y hallazgos por área, sin embargo se hará hincapié en el área administrativa y sin desmerecer las demás dificultades también se dará su respectiva propuesta solución.

Existen cuatro áreas de trabajo en la organización el área directiva, estratégica, operativa y de apoyo, el área de dirección tuvo un cambio de gestión recientemente la cual exterioriza que cambió la relación laboral de autocrático a participativo o democrático es decir más flexible pero responsable, la actual gestión exhibe que su personal trabaja

horizontalmente desde su ingreso sin embargo esto no se encuentra plasmado de manera formal en una estructura organizacional ni tampoco sus funciones.

4.4.2 Situación actual de las instancias de coordinación

En el área estratégica existen tres programas o coordinaciones dependientes de Dirección Ejecutiva, sin embargo, estos cargos son figurativos ya que solo dos personas fungen en los tres programas y una de ellas es directiva, en estos programas se exterioriza que tienen dificultades en cuanto a los procesos administrativos en lo que refiere a claridad y homogeneidad sin mencionar el tiempo en cada uno de ellos.

En el área operativa existen seis responsables dependientes de las coordinaciones, este personal se encarga de ejecutar en campo los proyectos a cargo de las coordinaciones. Donde exponen diferentes dificultades, administrativas ya sea por desconocimiento, preparación o una correcta inducción, exteriorizan que existe demora en los procesos administrativos, falta de claridad e incluso consideran que se debería reducir algunos procedimientos.

El área operativa también está compuesta por contabilidad quien funge más responsabilidades que solo las que le corresponde a su área, entre ellas la preparación de proyectos y presupuestos en coordinación con el área técnica y financiera, el responsable de esta área expone que si bien realiza su trabajo no logra cumplir con todas sus metas al tener observaciones en las auditorias periódicas, menciona que alguna de las razones son que los procesos que le llegan a entregar son incompletos o llegan a destiempo e incluso no cumplen con las normas de la institución.

4.4.3 Situación actual del área de apoyo

Por su parte el área de apoyo está compuesta por cinco puestos de trabajo donde se resalta que la asistente de gerencia funge más responsabilidades que solo la de su área, como por ejemplo recursos humanos y adquisiciones sin embargo esa situación no le impide cumplir sus metas más al contrario la motiva a crecer profesionalmente. Radio Pachamama muestra que podría mejorar en un 50% más si existiera mayor personal ya que al ser solo dos personas no logran alcanzar sus metas planteadas.

4.4.4 Situación actual del organigrama

Si bien existe una estructura organizacional del CPMGA no se encuentra plasmada de manera formal en un documento, ya que se trabaja en base a los proyectos y requerimientos de los mismos, anteriormente existía una estructura organizacional vertical con poco más de cincuenta cargos la cual ya no funciona de acuerdo a la realidad actual.

4.4.5 Situación actual del manual de organización y funciones

Existe un manual de funciones en base al reglamento interno con la versión del año 2007 donde se pudo evidenciar que no se adecúa a la cantidad de personal ni a la realidad actual de la organización, incluso existen cargos de servicios que actualmente no presta la organización, si bien existió modificaciones según dirección ejecutiva no se llegaron a formalizar ni plasmar en un documento final, por tanto, tal documento ya no se constituye en un instrumento adecuado la organización.

4.4.6 Situación actual de los medios de comunicación

Los canales de comunicación en la organización se manejan por comunicados internos al correo institucional, también de manera no formal por un grupo de WhatsApp, las áreas operativas de manera personal y en algunos casos mediante cartas y por conducto regular según el reglamento interno sin embargo se puede evidenciar que no se manejan de la manera más adecuada saltando de alguna manera los canales regulares de comunicación y/o aprobación como por ejemplo en las líneas de consentimiento se requiere pasar por diferentes medios de aprobación que en algunos casos no se cumplen. Los canales de comunicación regulares son mediante documentos de comunicación interna y correos electrónicos de pre aprobación. Por otra parte, se pudo evidenciar la falta de fluidez en la comunicación ya sea por falta de claridad o la premura de tiempo de ejecución en algunos casos.

A continuación, presentamos la matriz de propuesta de acción de mejora para las diferentes dificultades expuestas en el diagnóstico pretendiendo dar respuesta a

hallazgos que realizamos sin desmerecer el grado de dificultad de todo el personal. Se desarrollará con mayor énfasis y descripción los procesos administrativos.

Tabla 12. Matriz de propuesta de acción de mejora

MATRIZ DE PROPUESTA DE ACCION DE MEJORA		
No.	DIFICULTAD - HALLAZGO	ACCIÓN DE MEJORA
1	La estructura organizacional no está adecuada a la realidad actual.	Evaluar la estructura organizacional y desarrollar una estructura con enfoque horizontal flexible adecuado a la realidad actual.
2	Falta de claridad o desconocimiento en los procesos administrativos.	Desarrollar un proceso de inducción efectiva que permita el aprendizaje tanto del área operativa como administrativa. En caso del personal actual realizar una reinducción.
3	Falta de planificación por parte de las técnicas durante el proyecto	Situar puntos de control de parte de la coordinación de programas tanto en el tiempo de ejecución como culminación.
4	Reducido conocimiento en paquetes de ofimática en parte de las técnicas	Implementar talleres de actualización en paquetes de ofimática en el área operativa.
5	Desconocimiento del presupuesto total del proyecto	Desarrollar canales de comunicación efectiva entre la coordinación de programas y técnicas, empapando sobre la totalidad del proyecto y no solo de la actividad.
6	Retrasos en la contabilización y procesos administrativos	Sobre las sanciones del reglamento interno, está establecido el tiempo de plazo de entrega de informes, realizar una retroalimentación sobre el incumplimiento de estas normas.
7	Inexistente clausula o norma que permita la evaluación antes de la entrega del producto final en consultoría	Establecer puntos de control estratégicos durante la prestación del servicio de consultoría que coadyuben a la entrega final al 100% del servicio por parte la coordinación de programas.
9	No existe una retroalimentación oportuna de los informes presentados	Cumplir con los plazos establecidos en tiempo y forma en la entrega de informes, permitirá una mayor holgura de retroalimentación disminuyendo las observaciones y efectivizando el proceso para las técnicas.
10	Falta homogeneidad en los formularios y/o solicitudes administrativas	Desarrollar una sola clasificación en los formularios de solicitudes de proceso, priorizando el espacio de montos a ejecutar y no tanto la parte teórica se optimizará tanto el tiempo de entrega como se respuesta. Salvo especificidad

		del proyecto.
11	Inexistencia o mala ejecución de inducción	Elaborar un proceso de inducción efectiva con herramientas digitales mediante la página web de la organización.
12	En ocasiones los beneficiarios requieren más apoyo el cual no está contemplado en los presupuestos.	Elaborar políticas y normas que establezcan la redistribución de material y alimentos perecederos entre los asistentes por razón de los que no asisten, en caso de requerir un mayor presupuesto al contemplado solicitar fondos en avance previa justificación, corregir la planificación y estudio sobre la actividad.
13	Demora en la entrega de informes	Realizar una retroalimentación sobre las sanciones y plazos de entrega de documentación en base al reglamento interno.
14	Documentación incompleta entregada a contabilidad	Establecer puntos de control durante la ejecución de la actividad que permitan contar con la documentación completa a la hora de entrega.
15	Escaso personal en radio	Es una dificultad en varias áreas de trabajo sin embargo se sugiere la admisión de pasantes o estudiantes del área como apoyo.
16	Radio no cuenta con autonomía total sobre sus ingresos.	Coordinar y consultar con dirección ejecutiva
17	No existe carpetas digitales compartidas donde se encuentre toda la documentación digitalizada de proyectos y formatos de solicitudes	Solicitar y gestionar los recursos necesarios para implementar el sistema en la plataforma de la página web de la organización como parte del proceso de inducción.
18	Firmas en documentos de solicitudes, comprobantes y otros faltantes	Establecer puntos de control por parte de la asistente de administración y finanzas, e implementar una hoja de ruta donde deben firmar las personas responsables en la elaboración, verificación y aprobación
19	Documentación desordenada en el del área técnica operativa	Gestionar archivo de documentos en base al orden requerido por administración y finanzas.
20	No se identifican ni conocen las responsabilidades y funciones	Desarrollar una reinducción mediante la plataforma de la organización y como segunda instancia socializar las responsabilidades y rutas críticas de trabajo de manera personal con la coordinación de programas.
21	No se cuenta con actas de entrega de bienes muebles, equipos y fungibles	Elaborar actas de entrega de acuerdo a los bienes que cada empleado utiliza y tiene bajo su responsabilidad el cual se debe firmar a la hora de entrega y devolución del mismo

		en condiciones óptimas.
22	No se acatan adecuadamente los manuales y reglamentos y se desconoce el mismo	Desarrollar y adecuar los manuales necesarios para la organización y su posterior socialización a la par del reglamento interno con las actualizaciones correspondientes.
24	Muchos procesos e instrucciones son llevados adelante a través de la informalidad y/o comodidad	Crear y reincorporar mecanismos formales verificables y con adecuados controles para formalizar los procedimientos de acuerdo a los procesos establecidos en el reglamento interno de la organización.
25	Gastos administrativos por área con desorden y de forma individual (Falta de material e insumos adecuados)	Designar un almacén central donde se acumule todo el material sobrante de todos los proyectos, para su posterior utilización en el área administrativa u otra con Kardex de ingreso y salida.
26	Solicitudes a destiempo según la forma en que se ejecutan los proyectos, improvisación de control de tiempo y resultados	Coordinar una mejor planificación con las áreas que presenten estos inconvenientes que retrasan su respectiva contabilización.
27	La solicitud de fondos en avance se presenta horas antes que empieza la actividad y sin firmas de aprobación no validados por su coordinadora (Estos no son regularizados posteriormente). Hasta que el contador lo exige	Socializar la norma del reglamento interno para su cumplimiento, haciendo notar las sanciones correspondientes e incentivando para mejorar la planificación de este tipo de solicitudes.
28	No se existe un control interno oportuno y eficiente	Desarrollar puntos de control verificables durante el proceso de ejecución para minorizar posteriores inconvenientes en la actividad.
29	Pagos a proveedores: - No existe un seguimiento al proceso administrativo desde el área que emite la información, a las áreas que deben seguir según el reglamento puesto que algunos de estos procesos no contienen las características necesarias para proceder al pago.	Mejorar el proceso de compra de bienes y contratación de servicios generales en coordinación con el área de adquisiciones para transparentar los mismos.

- Ausencia de las firmas respectivas en contratos al momento de proceder el pago los proveedores, no existe una información por parte de las áreas sobre la existencia del producto, presentación de productos incompletos.

Fuente: Elaboración propia

5 CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

En base a las entrevistas a todo el personal del CPMGA, documentación bibliográfica prestada de la organización y observación directa por todo el tiempo de estadía se identificaron distintos aspectos en diferentes áreas que se podrían mejorar.

Para subsanar y apoyar a estas áreas se propuso un modelo de gestión por procesos para la mejora continua en todos los procesos que así lo requieran.

Después de realizar el diagnóstico mediante la entrevista principalmente, matrices de identificación de dificultades y otras, se concluyó en una primera fase la necesidad de adecuar la estructura organizacional, considerando las observaciones de dirección ejecutiva y las demás áreas de trabajo incluso para próximos cargos y proyectos según la organización, además de proponer mejoras en los procesos y desarrollar otros en base al reglamento interno.

- ✚ Principalmente existe falta de claridad de los procesos administrativos de parte del equipo técnico operativo, además suelen acostumbrarse a los procesos administrativos sin tomar en cuenta que algunos proyectos tienen especificidades en el tema administrativo.
- ✚ El centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza no cuenta con una estructura organizacional ajustada a la realidad actual de la misma.
- ✚ El reglamento interno tiene poca relevancia en los trabajadores ya que incluso algunos ni saben de su existencia y normas a cumplir, por otra parte, el reglamento interno se encuentra desactualizado.
- ✚ Está claro que existe falta de personal en algunas áreas más que en otras lo que genera duplicidad de funciones en algunas ocasiones e incluso retrasos en la disposición de procesos.
- ✚ La comunicación y coordinación es escasa en algunas unidades de trabajo.
- ✚ Existe la necesidad de desarrollar y/o adecuar procesos de inducción, contratación de personal y compra de bienes y contratación de servicios.

- ✚ Se puede observar que no existe la difusión de toda la información de los proyectos hacia las operativas.
- ✚ Existe vacíos de información y falta de claridad a la hora de realizar los procesos administrativos.
- ✚ Existe desconocimiento de la ubicación y dependencia de algunos cargos en la estructura organizacional.

Por tanto, la falta de coordinación e información en cuanto a las herramientas administrativas y el personal produce retrasos, confusión e incumplimiento de metas y objetivos de las diferentes áreas de trabajo en cierto grado.

Definitivamente en consecuencia del diagnóstico realizado anteriormente se considera desarrollar un modelo de gestión por procesos para la mejora continua que coadyubará y será importante para la organización.

5.2 Recomendaciones

Los procesos administrativos se cumplen a conformidad sin embargo existen recomendaciones que podrían mejorar en cuanto a fluidez, claridad y tiempo.

En relación a los procesos administrativos desarrollados en el reglamento interno del CPMGA existen por su clasificación:

- ✓ Proceso de solicitud de fondos en avance
- ✓ Proceso de compra de bienes
- ✓ Proceso de contratación de servicios generales
- ✓ Proceso de contratación de prestación de servicios de consultoría
- ✚ Es posible reducir los procesos administrativos mediante una hoja de ruta control, autorizaciones, vistos buenos, descargos y respaldos incluso virtual simplificando el proceso y tiempo (Aprobación por correo).
- ✚ Un reporte por actividad y no por ítem, adjuntando todos los descargos.
- ✚ Se considera elaborar el proceso de inducción y su procedimiento (plataforma de capacitación virtual tutorial en línea).

- ✚ La asistente de gerencia podría dar soporte en cuanto a contratos netamente, hacia las técnicas por otra parte las pasantes tema de firmas y otros y así agilizar estos procesos optimizando el proceso de las técnicas.
- ✚ En la elaboración de proyectos hace falta consultar las necesidades de las personas y tomarlas en cuenta para un mayor alcance de meta real.
- ✚ Para identificar dificultades en los procesos coordinar un espacio con cada área y hacer un comparativo si realizan de la misma forma y en base al reglamento existente.
- ✚ La homogeneidad en el formato de las solicitudes
- ✚ El tiempo de entrega de informes después de finalizado el proceso podría optimizarse
- ✚ Adecuación de una caja de herramientas para los procesos administrativos
- ✚ La composición de los procesos se puede acortar y mejoraren cuanto a líneas de aprobación
- ✚ Establecer puntos de control en los procedimientos para garantizar un buen proceso
- ✚ Actualizar y ajustar la estructura organizacional del CPMGA
- ✚ Desarrollar procesos a consideración y solicitud de la organización
- ✚ Formalizar los canales de comunicación interna y medios de aprobación de manera que sea eficaz y eficiente
- ✚ Desarrollar y adecuar manuales de acuerdo a la realidad actual de la organización
- ✚ Se podría alimentar portería con equipos de limpieza y seguridad para un desempeño eficiente.

6 CAPÍTULO VI PROPUESTA

6.1 Introducción

En este capítulo se presenta la propuesta para el centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza a partir del objetivo general que plantea desarrollar un modelo de gestión por procesos para la mejora continua, para así establecer posibles soluciones a las dificultades identificadas mediante el diagnóstico, para lo cual se desarrolló herramientas que se ajustan a la realidad actual, en la propuesta no excluye los procesos ya existentes sino es complementado con otros enfoques donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades mediante la identificación, descripción, selección y documentación para la mejora continua de los procesos, que se centran en la capacitación personal, el trabajo normativo y otros.

6.2 Objetivo de la propuesta

Formular una propuesta de modelo de gestión por procesos para el centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza, mediante el diagnóstico generando herramientas de gestión organizacional tanto para las funciones como procesos de la organización. Esto ante la necesidad de la organización, en consecuencia, de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

6.3 Alcance de la propuesta

Abarca la identificación, descripción, selección, documentación y desarrollo de las herramientas organizacionales para estructurar un modelo de gestión efectivo.

6.4 Desarrollo de la propuesta

Inicialmente se desarrolla y adecúa la estructura organizacional con una visión horizontal donde las líneas de aprobación son más claras y existe puntos de control de acuerdo al área de ejecución, cabe resaltar que la estructura organizacional es flexible y está sujeta a modificaciones según se requiera en cuanto a cargos y funciones.

Se desarrollan herramientas organizacionales tanto de funciones como procesos en base a las entrevistas y sujetas a adecuación de los proyectos.

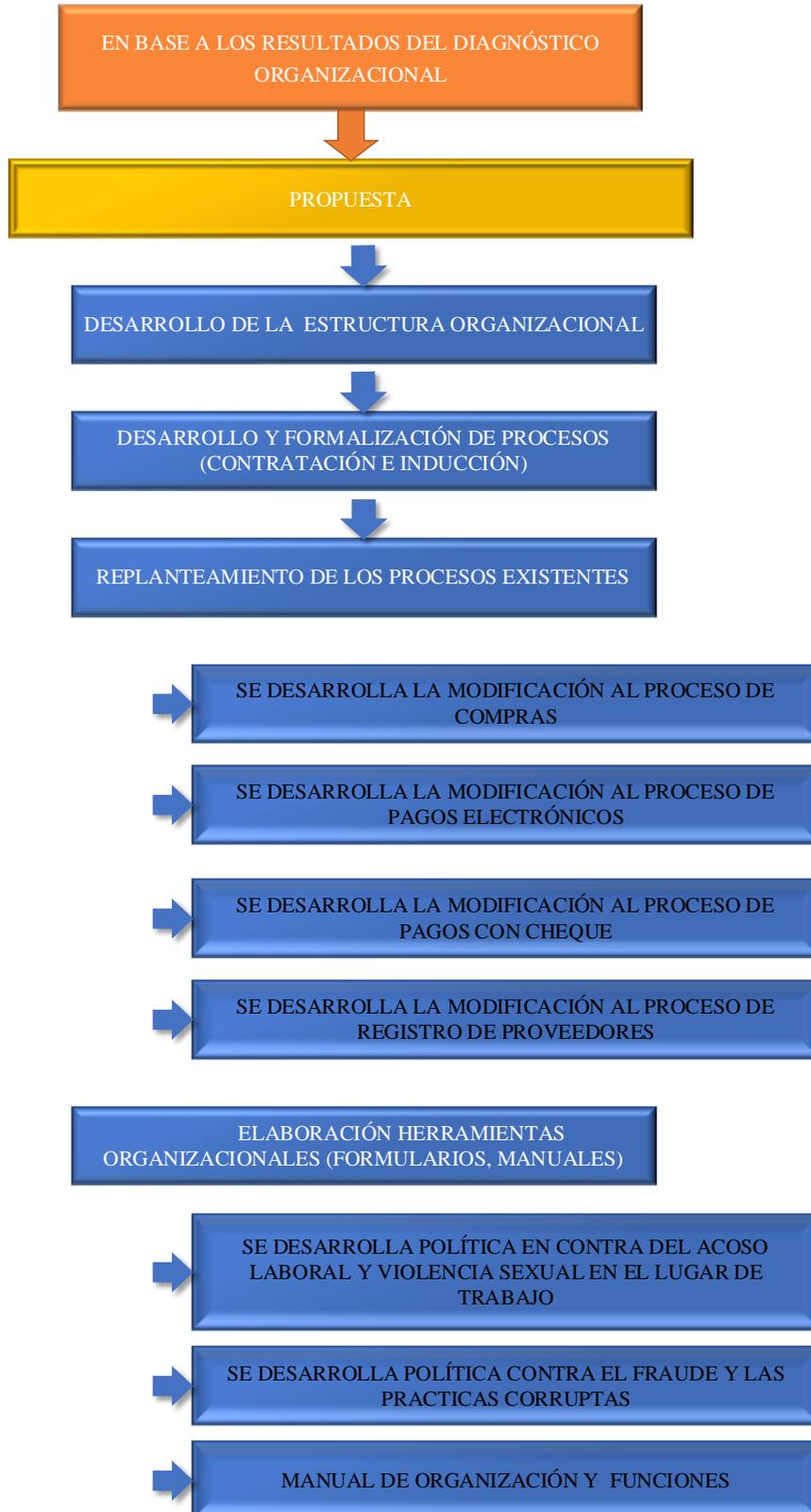
Se desarrollan procesos que anteriormente no estaban formalizados como el proceso de inducción y contratación de personal que acarrearán dificultades según el diagnóstico.

Se replantean los procesos existentes modificando los puntos de control y aprobación intentando reducir los tiempos tomando en cuenta que algunos procesos están sujetos a especificidades de los proyectos, cabe hacer notar que se realizaron modificaciones y aportes previamente consensuados con dirección ejecutiva y el área de administración y finanzas según requerimiento de proyectos y necesidad en base al diagnóstico.

La elaboración de herramientas organizacionales es importante ante la nueva realidad de la organización para minimizar la confusión de funciones y aclarar las líneas de aprobación. En base a los resultados del diagnóstico organizacional se desarrolla una propuesta según modificaciones y adecuaciones en los procesos de:

- ✚ Desarrollo de la estructura organizacional
- ✚ Desarrollo y formalización de procesos (contratación e inducción)
- ✚ Se desarrolla la modificación al proceso de compras
- ✚ Se desarrolla la modificación al proceso de pagos electrónicos
- ✚ Se desarrolla la modificación al proceso de pagos con cheque
- ✚ Se desarrolla la modificación al proceso de registro de proveedores
- ✚ Se desarrolla política en contra del acoso laboral y violencia sexual en el lugar de trabajo
- ✚ Elaboración de herramientas organizacionales (formularios, manuales)
- ✚ Se desarrolla política en contra del acoso laboral y violencia sexual en el lugar de trabajo
- ✚ Se desarrolla política contra el fraude y las prácticas corruptas.
- ✚ Se desarrolla una gestión de archivos del CIDAD.

Gráfico 12. Propuestas



6.4.1 Propuesta y adecuación de la estructura organizacional

En base a la entrevista realizada con la Dirección Ejecutiva y el área administrativa financiera se procedió a la adecuación del organigrama de acuerdo a la realidad actual de la organización, para ello se tomó en cuenta todas las observaciones de estas áreas y se propuso un cambio de estructura organizacional jerárquico a estructura matricial donde el tipo de gestión matricial optada es la fuerte.

Esta estructura organizacional matricial propuesta se caracteriza por que los equipos de trabajo responden a distintos programas o líderes, donde la fluidez de información es abierta lo cual produce una mayor capacidad de arrastre a la hora de realizar los proyectos, esta estructura promueve que los equipos de trabajo estén interrelacionados todo el tiempo de acuerdo a los requerimientos de proyectos y coordinación de programas.

La estructura permite que el área estratégica pueda operar con diferentes equipos de trabajo del área operativa es decir que la especialidad o competencia requerida en el proyecto estará cubierta todo el tiempo incluso es posible que estos puestos de trabajo puedan fungir en más de un cargo a la vez y estar interrelacionados para lograr mayor efectividad en los proyectos. Algunas de las ventajas de la estructura organizacional matricial es tener los objetivos claros en los proyectos y coherencia en el sentido de alinear sus funciones del cargo. Aclarar las líneas aprobación es fundamental para los procesos, para esto se propone puntos de control en los procedimientos.

Cabe resaltar que el área operativa tuvo una mayor adecuación en base a los proyectos y áreas de especialidad de acuerdo a requerimientos de la coordinación de programas.

En la tabla de denominación de cargos se exterioriza las modificaciones que se realizó a los cargos de acuerdo a las funciones actuales que realizan por áreas, también hacer notar que los cargos si bien son definidos están sujetos a modificación según lo requiera dirección ejecutiva.

El área de coordinación de programas atiende proyectos diferentes lo que requiere a su vez especialidades específicas por esto queda abierto hacia el área operativa para que la fluidez de información sea eficiente. En el área operativa anteriormente cada

coordinación de programa se manejaba de manera independiente a su especialidad ahora están interconectadas en un solo equipo de trabajo.

En el área operativa las responsables desde su bloque ya no responden a una sola coordinación de programa, ni dependen de una sola coordinación para la aprobación de solicitudes y procesos, ahora responden al área de coordinación de programas dependiendo del requerimiento del proyecto, es decir que existe una rotación del área operativa en torno al proyecto, que a su vez también se relaciona para trabajar de forma coordinada con el área de administración y finanzas. Cabe señalar que en el área operativa de acuerdo a requerimiento se podrá aumentar la cantidad de técnicos por especialidad.

El staff puede llevar a cabo múltiples funciones de soporte todo depende de las directrices que previamente se hayan ordenado para que se pongan en práctica por parte de la dirección ejecutiva. Se realizó la adecuación de asistente de gerencia a **asistente de dirección y administración** prestando apoyo en estas dos importantes áreas con especialidad en adquisiciones y recursos humanos sin mencionar el gran abanico de funciones que demanda el puesto.

En el área de administración y finanzas el Auxiliar Técnico en Autonomía Económica cambio de denominación a **asistente administrativo contable** debido a que no solo brinda soporte al área contable sino también el área administrativa cumpliendo roles que respaldan su nueva denominación, también trabaja de manera coordinada con el contador general debido a esto ya no se encuentra bajo su supervisión, sino que el área que responde administración y finanzas.

El área de comunicación ahora cuenta con una responsable de comunicación, donde existe un área conformada por la responsable de radio y periodista que trabajan de manera coordinada respondiendo a esta área, anteriormente la periodista se encontraba respondiendo a la responsable de radio sin embargo debido a las funciones que esta realiza que no difieren ampliamente de la responsable de radio se procedió a reunir las en una sola área.

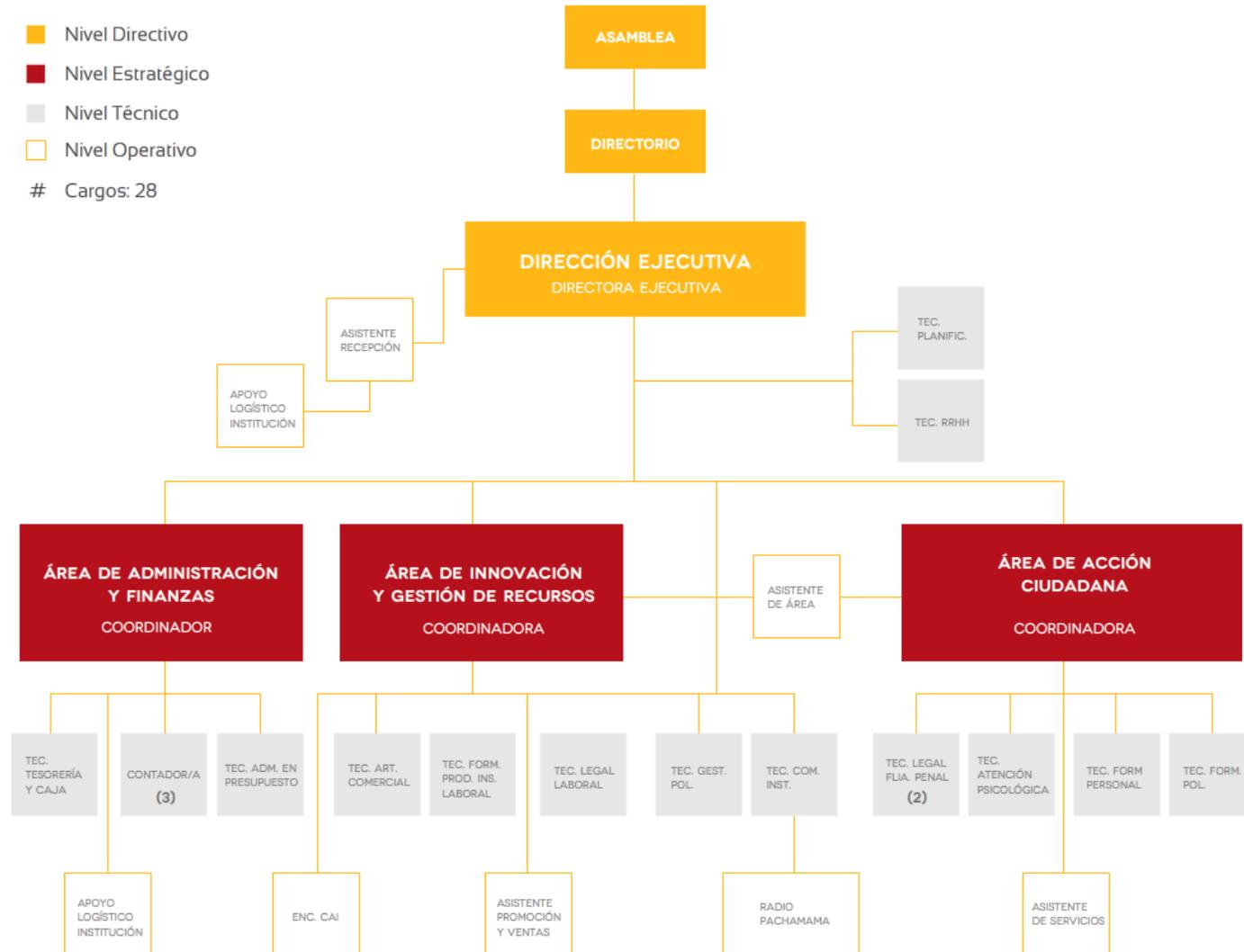
Contar con este **organigrama** matricial en lugar del vertical permite incluir más unidades. Esto se traduce en más puestos trabajo o niveles intermedios. Donde la cadena comunicacional es más fluida lo que admite aligerar los procesos administrativos de compras y contrataciones. Al trabajar en bloques respondiendo a áreas y no a personas permite mayor desarrollo del trabajo lo que hace que no se limite a solo sus funciones y se atenúen los tiempos de respuesta a solicitudes.

Tabla 13. Denominación de cargos

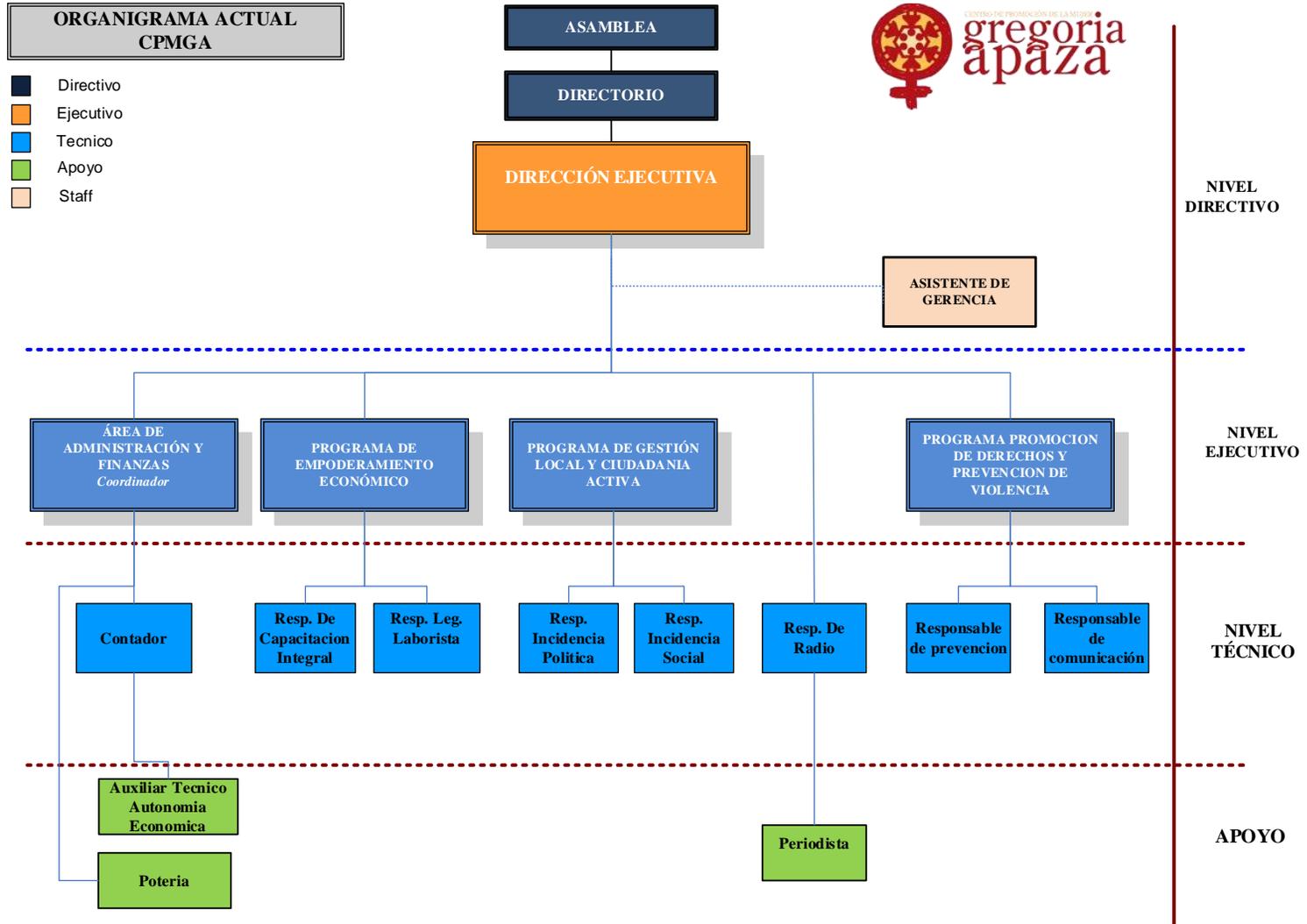
No.	Denominación de cargos anterior	Denominación de cargos actual	Área
1	Directora Ejecutiva Coordinación de autonomía económica derechos laborales y productivos Coordinación de gestión local y ciudadanía activa	DIRECCIÓN EJECUTIVA/ COORDINACIÓN DE PROGRAMAS	Directiva / estratégica
2	Administrador Financiero		Estratégica
3	Coordinadora de Programa Violencias		Estratégica
4	Responsable Incidencia Social		Operativa
5	Responsable de Incidencia política		Operativa
6	Responsable de formación Técnica integral	RESPONSABLE DE AUTONOMÍA ECONÓMICA	Operativa
7	Responsable legal laboral		Operativa
8	Responsable de prevención de violencias		Operativa
9	Responsable de comunicación		Operativa
10	Responsable de radio		Apoyo
11	Periodista de radio Pachamama		Apoyo
12	Asistente de Gerencia	ASISTENTE DE DIRECCION Y ADMINISTRACION	Staff
13	Contador General		Operativa
14	Auxiliar Técnico en Autonomía Económica	ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE	Apoyo
15	Portería	ASISTENTE LOGISTICO	Apoyo

Fuente: Elaboración propia

6.4.1.1 Organigrama anterior CPMGA

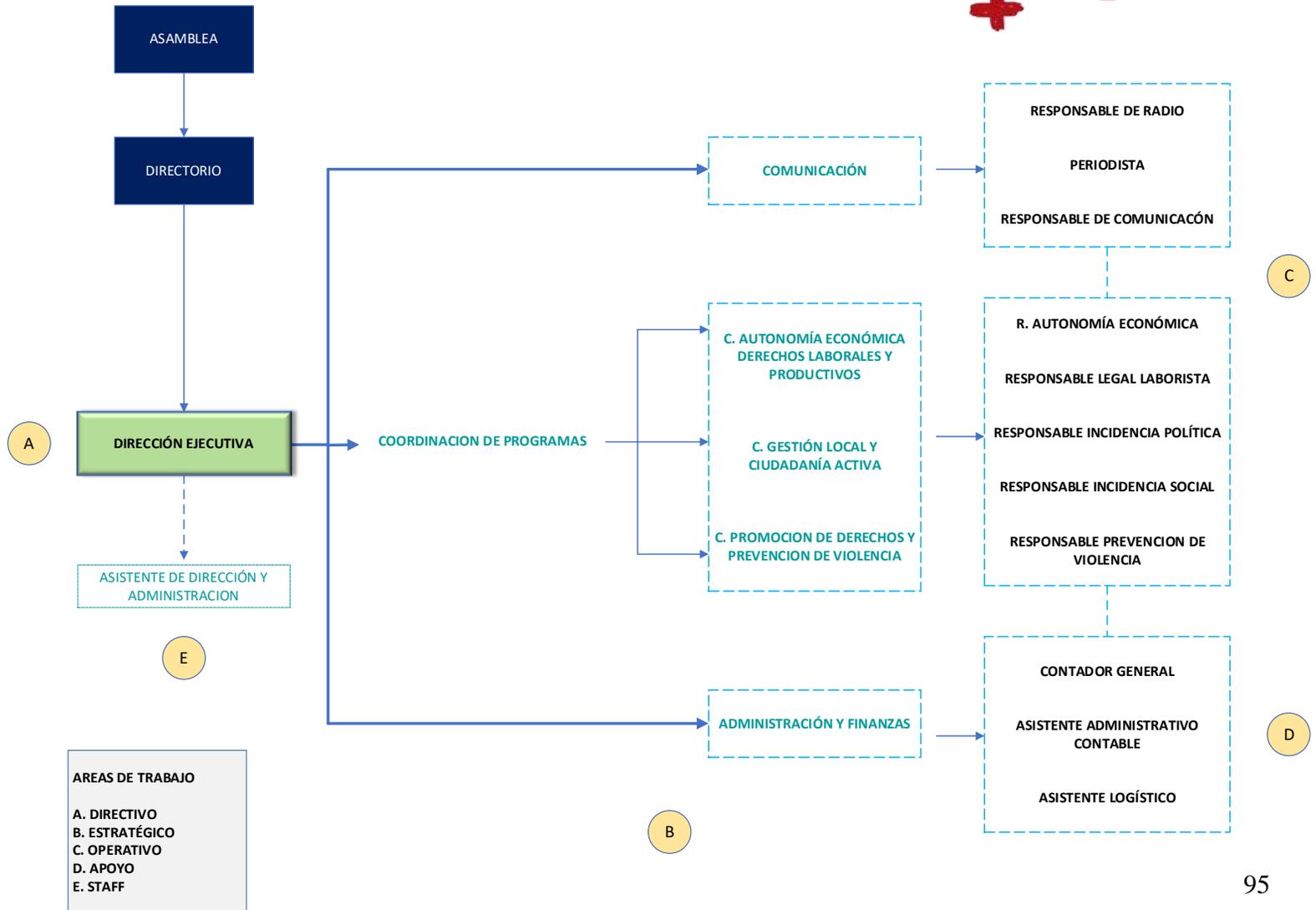


6.4.1.2 Organigrama actual CPMGA



6.4.1.3 Propuesta de organigrama CPMGA

ORGANIGRAMA



6.4.2 Propuesta para la contratación de personal del CPMGA

Introducción

El centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza reconoce y valora el recurso humano como el eje central de la organización de esta manera procura tener un equipo de trabajo eficiente, para contar con un equipo de estas características se realizará un modelo de proceso de contratación en base a las especificaciones de dirección ejecutiva y coordinación administrativa y las necesidades de la organización, es imprescindible tener claro el proceso de contratación de personal para desarrollar tanto los principios como valores del equipo de trabajo en función a la misión y visión de la organización.

Los procesos de contratación tienen por objeto seguir una ruta que describa todo el proceso de contratación y procedimientos desde la convocatoria y reclutamiento hasta el proceso de desvinculación en base las normas del reglamento interno.

Propósito

El proceso de contratación permitirá la estandarización del proceso y procedimientos del equipo de trabajo, formando prácticas que faciliten el desarrollo y eficiencia de las personas que logren ser seleccionadas para el CPMGA.

Alcance

Este procedimiento aplica a toda persona natural o jurídica sujeto a contratación como personal nuevo del CPMGA.

Base normativa

Reglamento interno de trabajo del CPMGA

Como una estrategia de implementación se considera importante que cada proceso se desarrolle por un responsable, el cual tiene que ser capacitado previamente para lograr que se mejore en su totalidad el proceso.

La finalidad del proceso es que el personal conozca todos los procedimientos de contratación para esto se propone hacer talleres presenciales y/o virtuales explicativos con el propósito de mejorar su comprensión y posterior aplicación.

Los procedimientos descritos a continuación se aplicarán al nuevo personal técnico operativo y contratos de servicio de consultoría; para el personal ejecutivo se aplicará un procedimiento específico.

Se desarrollará los siguientes procedimientos como parte de la conformación de un equipo de trabajo.

-  Reclutamiento
-  Selección
-  Contratación
-  Inducción

Reclutamiento

- El reclutamiento se realiza previa planificación anual la cual se realiza el último trimestre por áreas especificando el personal que se requerirá respondiendo al presupuesto que se tiene para dicha gestión en base a las necesidades y demandas. Así mismo el reclutamiento podrá ser solicitado de acuerdo a las necesidades y a requerimiento de los Coordinadores de Programa.
- El proceso de todo reclutamiento debe estar precedido por la aprobación de la Dirección ejecutiva.
- La comisión responsable de la contratación de nuevo personal permanente o a plazo fijo, tiene como actividad principal realizar una selección en base a los requisitos o términos de referencia establecidos en las convocatorias verificando si los currículums cumplen con los requerimientos.
- Las convocatorias serán públicas o invitaciones directas previamente justificada, cabe resaltar que en dichas convocatorias se mencionarán el presupuesto con el que cuenta para tal cargo.
- Las convocatorias tendrán un plazo determinado de tiempo tanto de lanzamiento como término, en caso de que ningún postulante cumpla con los requisitos de la convocatoria se publicara por segunda vez y de no existir el cumplimiento de requisitos en la segunda convocatoria se procederá a la contratación directa previa justificación según reglamento interno.

- El reclutamiento del personal ejecutivo tendrá un procedimiento diferente de contratación que estará a cargo del Directorio, el proceso tendrá que ser concordante con los estatutos del CPMGA.
- Cualquier persona natural o jurídica que cumpla con todos los requisitos de la convocatoria podrá ser pre seleccionada con excepción de las personas que tengan alguna afinidad consanguínea o política con algún miembro del equipo de trabajo de planta, los cuales no podrán postularse a ninguna convocatoria del CPMGA incluidos los miembros del del directorio y asamblea.

Selección

- El comité de selección estará conformado por coordinación de programas administración financiera y dirección ejecutiva y una persona del área técnica bajo criterio de quien pueda aportar según su especialidad.
- Todo personal nuevo que ingrese a la organización deberá haber pasado por un proceso de selección.
- Todo el personal del CPMGA deberá actualizar su currículum vitae anualmente.
- En todo el proceso de selección se deberá haber considerado a las tres personas con mayor puntaje de evaluación sobre su C.V.
- El personal nuevo contratado deberá llenar un formulario (declaración jurada) en el que manifieste que se libera de haber cometido cualquier tipo de violencia ley “libre de violencia N.º 348” y según código penal.
- El personal nuevo contratado deberá presentar la certificación SIPPASSE

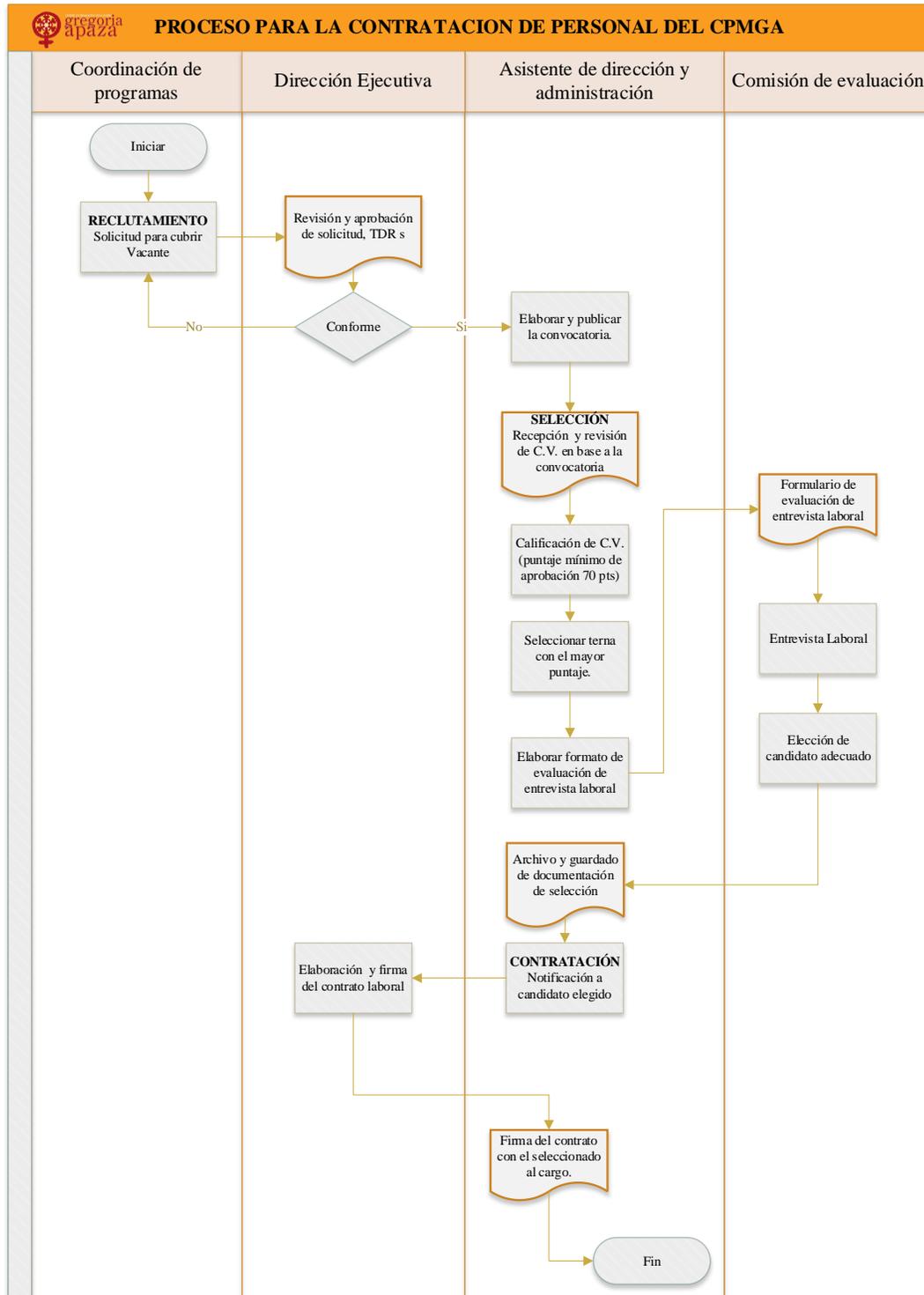
Contratación

- La Asistente de dirección y administración clasificara sus contratos laborales a plazo fijo y permanentes.
- La institución diferencia claramente los contratos y servicios externos y no incluye como contratos laborales.
- La persona autorizada para firmar contratos laborales es la Directora Ejecutiva.



Anualmente se realizará una evaluación a todos los miembros del personal, para este efecto se requerirá que, al inicio de cada gestión, en coordinación con su inmediato superior, y en el marco del plan anual de gestión, formulen sus objetivos y resultados esperados mediante indicadores cuali-cuanti según reglamento interno.

Gráfico 13. Proceso para la contratación de personal del CPMGA



Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Matriz del proceso de contratación de personal

MATRIZ DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL					
NO.	ACTIVIDAD	TAREA	HERRAMIENTA <i>(Elaborado en anexos)</i>	RESPONSABLE	REVISIÓN / APROBACIÓN
RECLUTAMIENTO	Solicitud para cubrir la vacante	Enviar el formulario de solicitud de vacante adjuntando las TDR por correo electrónico o físico a Dirección Ejecutiva con copia al responsable de selección.	Formulario de solicitud para cubrir la vacante <i>(ver anexo 2 cod. 01)</i>	Coordinación de programas	Dirección ejecutiva
	Elaboración y difusión de la convocatoria	Elaborar la convocatoria en base a las TDR para su posterior publicación	Redes sociales	Asistente de dirección y administración	
SELECCIÓN	Calificación de C.V. (puntaje mínimo 70% puntos)	Recepción y revisión de C.V. en base a la convocatoria Calificar y registrar los puntajes obtenidos en el listado de postulantes. Seleccionar una terna con el mayor puntaje	Formato de calificación adecuado al perfil <i>(ver anexo 2 cod. 02)</i>	Asistente de dirección y administración	
	Entrevista	Elaborar formulario de evaluación de	Formulario de	Asistente de	

laboral	entrevista que se enviará a la Comisión evaluadora Convocar la terna de postulantes con el mayor puntaje Coordinar con los miembros de la comisión el lugar, hora y fecha de entrevistas y proporcionarles los puntajes obtenidos	evaluación de entrevista. (ver anexo 2 cod. 04)	dirección y administración	
Verificación de referencias y de documentación	Solicitar referencias profesionales y personales		Asistente de dirección y administración	
Elección del candidato	Seleccionar a candidato que según todo el proceso anterior tenga el perfil más adecuado para cubrir el cargo vacante.		Comisión evaluadora	
Archivo de documentación	Archivar la documentación del proceso de selección		Asistente de dirección y administración	
Aviso a candidatos rechazados	Comunicar a los candidatos rechazados su no aceptación agradeciéndoles su participación.	Por correo electrónico	Asistente de dirección y administración	

CONTRATACIÓN	Notificación a candidato/a elegido/a	Comunicar al candidato su elección y citar para la firma el contrato	Correo electrónico	Asistente de dirección y administración	
	Elaboración del contrato de trabajo	Elaborar el contrato de trabajo de acuerdo a las normas vigentes de la ley general del trabajo.		Dirección Ejecutiva	Dirección Ejecutiva
		Enviar el contrato de trabajo al ministerio de trabajo para su visado correspondiente			
		Archivar el contrato en el file de personal		Asistente de dirección y administración	
	Firma del contrato	Convocar a la persona seleccionada para la firma del contrato		Asistente de dirección y administración	

Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Propuesta del proceso de inducción efectiva

Introducción

El centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza actualmente no cuenta con un proceso de inducción efectiva o es limitada debido al reducido personal con el que cuenta esto acarrea diferentes inconvenientes para el cumplimiento de metas en la organización; entre ellos el retraso en la entrega de procesos administrativos, la claridad a la hora de realizar sus actividades e incluso el desconocimiento de sus compromisos y obligaciones en el desarrollo de su área de trabajo. Alguna de las repercusiones se observa claramente a la hora de tener auditorias donde mantienen diferentes recomendaciones que incluso han llegado a desmerecer el trabajo de la organización.

Propósito

Elaborar una estructura del proceso de inducción efectiva que permita al nuevo personal el desarrollo y soporte de sus actividades de manera clara y fluida.

Alcance

El proceso de inducción tendrá un alcance para todos aquellos de nuevo ingreso a la organización ya sean de planta, consultorías o pasantes en la organización.

Contenido

El proceso de inducción tiene planificado almacenar herramientas digitales bajo dos líneas de aprendizaje, la administrativa, formativa y evaluativa.

- Las herramientas digitales son un soporte o plataforma de capacitación indexado en la página web de la organización <https://www.gregorias.org.bo/> las cuales contendrán:
 - ✓ Material multimedia del manejo de la plataforma y herramientas
 - ✓ Esquema modular de evaluación para la utilización de los formatos, solicitudes y procesos administrativos.

- ✓ Formatos y solicitudes expresamente diseñados para los procesos administrativos sujetos a actualización que demanden los proyectos.
- ✓ Documentación formativa en feminismo, derechos de las mujeres y democracia
- ✓ Manuales de la organización tanto de funciones como de procesos y reglamento interno de la organización
- ✓ Plan estratégico interno, plan trienal y el plan operativo anual
- ✓ Reseña de la organización misión, visión, valores, líneas estratégicas y campo de acción dando así la bienvenida al nuevo personal.
- Se contará con herramientas digitales que podrán tener acceso todo el personal del CPMGA, en una primera fase estará enfocada para la inducción del nuevo personal.
- Las herramientas digitales estarán sujetas a cambios y actualizaciones según el área que lo demande o requiera para el uso adecuado, en base a cada proyecto o solicitud de procesos.
- El manejo e instrucción de la plataforma se realizará por la página web de la organización previa asignación de código de acceso y nombre de usuario.
- La coordinación de programas manera personal dará la bienvenida al nuevo trabajador presentando a cada uno de los miembros y con quienes se relacionará directamente para el desenvolvimiento de sus funciones.
- El proceso de inducción tiene una duración sujeta al área de trabajo.

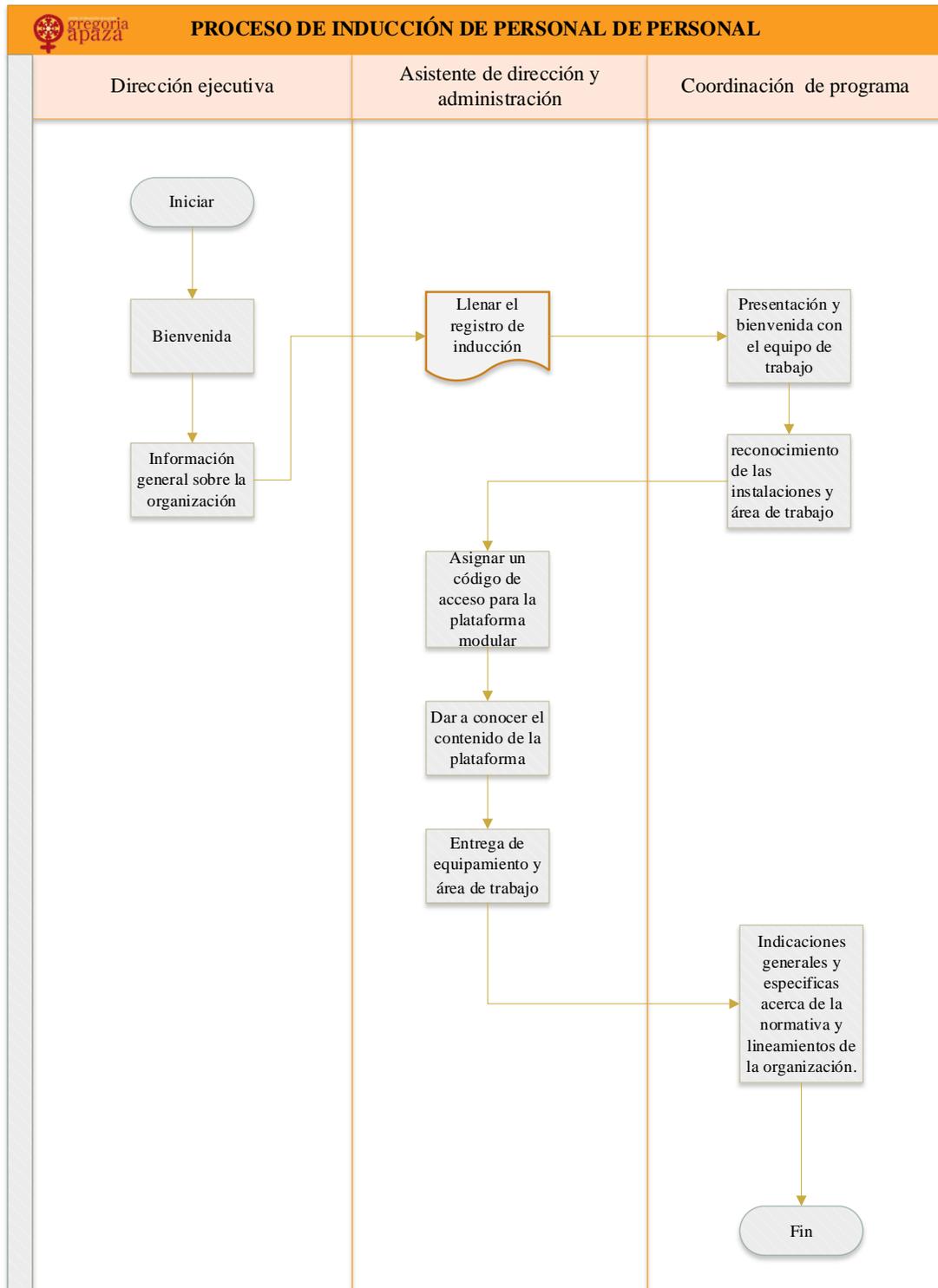
Tabla 15. Matriz del proceso de inducción de personal

MATRIZ DEL PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL				
NO.	ACTIVIDAD	TAREA	HERRAMIENTA	RESPONSABLE
1	Bienvenida	Información general sobre la organización e información sobre el puesto de trabajo		Dirección ejecutiva
2	Llenar el registro de inducción	Se deberá generar y llenar una ficha de registro personal adecuado al cargo	formato de registro de inducción	Asistente de dirección y administración
3	Presentación y bienvenida con el equipo de trabajo	Realizar la bienvenida con equipo de trabajo y la presentación respectiva, hacer un reconocimiento de las instalaciones y área de trabajo		Coordinación de programa
4	Preparar la plataforma modular	Asignar un código de acceso y nombre de usuario para la inducción en plataforma	Página web de la organización	Asistente de dirección y administración
5	Dar a conocer el contenido de la plataforma	Dar a conocer matriz de contenido de herramientas digitales Dar a conocer Esquema modular de evaluación para la utilización de los		Asistente de dirección y administración

		formatos, solicitudes y procesos administrativos.		
6	Entrega de equipamiento y área de trabajo	Designar un área de trabajo u oficina, con el equipamiento e instalación correspondiente.	Asignación de activos fijos	Asistente de dirección y administración
7	Inicio del proceso de inducción personal	Realizar las indicaciones generales y específicas acerca de la normativa y lineamientos de la organización.		Coordinadora del programa
8	Retroalimentación	Realizar una evaluación al primer trimestre de estancia del trabajador	Formato de evaluación de aprendizaje	Coordinadora del programa

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 14. Diagrama de flujo del proceso de inducción de personal



Fuente: Elaboración propia

6.4.3.1 Esquema modular de inducción

La inducción será un pilar fundamental para para el nuevo personal, es importante tomarse el tiempo y debida responsabilidad para llevarla a cabo ya que de esto dependerá el buen desenvolvimiento del trabajador y su rápida adaptación.

La matriz de contenido de herramientas digitales es todo el material que estará cargado en la plataforma de la página web de la organización disponible para descargar según el área de trabajo que lo necesite, también contara con un proceso de formación en línea, mediante módulos con un sistema de evaluación que no le permitirá avanzar si desconoce el procedimiento, de cualquier forma también contara con un tutorial de aprendizaje multimedia para garantizar la pronta adaptabilidad a esta herramienta de inducción y consulta para todo el personal del CPMGA.

A continuación, se muestra el contenido de la matriz de contenido de herramientas digitales:

Proceso

Son los procesos que requieren homogeneidad para su ejecución también se agregó los procesos de formación en línea, banco de proyectos y documentación y reseña del CPMGA.

Área

Dependiendo del área que requiera el documento se asignara el código de acceso y nombre de usuario, es decir que estará restringido para algunas áreas que nos les compete.

Contenido

Todos los requisitos, formatos de solicitudes y procesos se podrán descargar de la plataforma según lo requiera.

Procedimiento

En esta área se especificará el procedimiento de como emplear cada formato y en que etapa emplearlo, para efectivizar el proceso en general que se ejecute.

Tiempo

Esta área es muy importante ya que expondrá el tiempo de entrega de cada proceso y le sugerirá las sanciones según reglamento interno que también estará en la plataforma.

Tabla 16. Matriz de contenido de herramientas digitales

MATRIZ DE CONTENIDO DE HERRAMIENTAS DIGITALES					
ESQUEMA MODULAR DE INDUCCIÓN					
PROCESOS	ÁREA	CONTENIDO Y FORMATOS PARA DESCARGAR	PROCEDIMIENTO	TIEMPO	REGLAMENTO
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Requisitos ✚ Carta de conformidad ✚ Para persona natural ✚ Para empresas o instituciones ✚ Solicitud de conformidades 			
PROCESO DE COMPRA DE BIENES	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Para compras menores, mayores y superiores ✚ Solicitud de compra directa ✚ Conformidad de pago ✚ Requisitos ✚ Contratos 			
PROCESO DE CONTRATACIÓN DE SERVICIOS GENERALES	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Para contratación menores, mayores y superiores ✚ Solicitud de contratación de servicios generales ✚ Conformidad de pago 			

SOLICITUD DE FONDOS AVANCE EN	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Planilla de rendición de cuentas ✚ Lista de participantes ✚ Informe de actividad ✚ Planilla de reposición de gasto ✚ Lista de reembolso ✚ Reposición de fondos 			
BANCO DE PROYECTOS	Operativa	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Marco lógico ✚ Presupuestos 			
PROCESO DE FORMACIÓN EN LÍNEA	CPMGA	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Documentación formativa y curso de feminismo ✚ Derechos de las mujeres ✚ Democracia 			
DOCUMENTACIÓN CPMGA	CPMGA	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Reglamento interno de la institución ✚ Manual de funciones y procesos ✚ Plan trienal ✚ Plan estratégico ✚ Plan operativo anual ✚ Reseña de la organización misión, visión, valores, líneas estratégicas y campo de acción 			

Fuente: Elaboración propia

6.4.4 Propuesta de manual de organización y funciones

Al desarrollar la estructura organizacional en base las entrevistas y coordinación con dirección ejecutiva se acordó realizar el manual de funciones ante la necesidad de esta herramienta, previamente elaboramos un cuadro comparativo de cada puesto de trabajo según:

- + Los términos de referencia
- + Manual de funciones de 2015
- + Entrevista sobre sus funciones

Cabe hacer notar que el manual de funciones proporcionado como guía se encontraba inconcluso con cargos que actualmente no existen. Donde cruzamos la información de estos tres criterios para realizar la adecuación a la realidad actual de la organización y posteriormente realizar el manual de funciones funcional, el desarrollo completo tanto del manual de funciones como cuadro comparativo se entregó de manera independiente a la organización. A continuación, se mostrará el modelo de la elaboración respecto al cuadro comparativo y el manual de funciones adecuado y no en extenso.

CUADRO COMPARATIVO DEL TDR, MANUAL DE FUNCIONES Y ENTREVISTAS AL PERSONAL DEL CPMGA, EN FUNCIÓN A LAS MODIFICACIONES PROPUESTAS

Donde los colores identifican cada columna: (*VER ANEXO 3*)

	SE QUEDA YA QUE SE REPITE EN UNA O DOS COLUMNAS
	AGREGADO DESDE LA ENTREVISTA Y /O MODIFICACIÓN
	EXISTE LA OBSERVACIÓN SI SE REALIZA ESTA FUNCIÓN O NO. SEGÚN LA OBSERVACIÓN DIRECTA Y ENTREVISTA

6.4.4.1 *Formato de la estructura del manual de funciones*

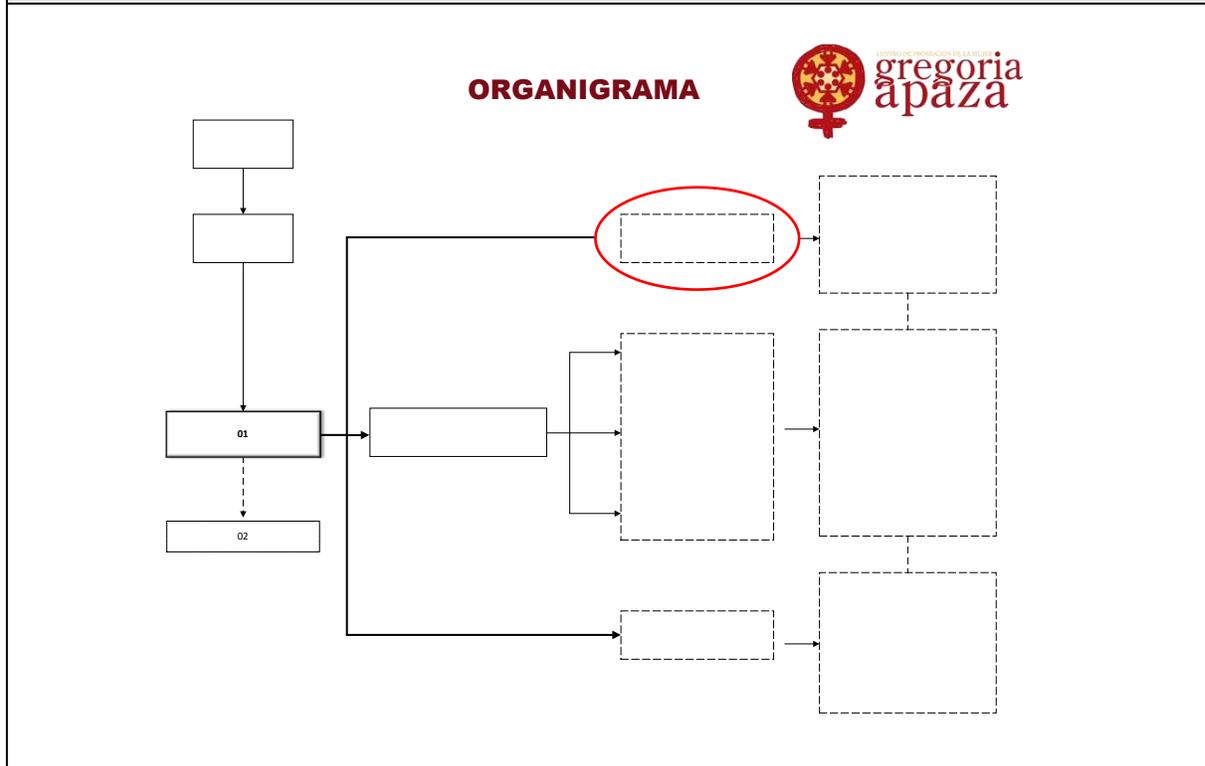
(VER ANEXO 4)

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

 <p>gregoria apaza</p>	<p>MANUAL DE PUESTOS</p>	VERSION 2.0
		FECHA 05/05/2021
		COD: 00

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

DENOMINACION DEL PUESTO	
CATEGORÍA DEL PUESTO	Directivo, Ejecutivo, Operativo, staff
UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR	DEPENDE DE (denominación del puesto):
UNIDAD DEPENDIENTE	SUPERVISA A (denominación de los puestos):
UBICACIÓN DE LA UNIDAD EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (organigrama sólo de área funcional, incluyendo la unidad superior y de las dependientes)	



<p>CLASIFICACION DE LA UNIDAD Sustantiva: relacionada con la Misión de la Org. (las propias de cada institución). Administrativa: relacionada con funciones de apoyo a la función sustantiva (generalmente, comunes a cualquier institución). Asesoramiento: funciones de asesoramiento al nivel superior; staff.</p>	<p>Unidad sustantiva, unidad administrativa, unidad de asesoramiento</p>
--	--

CONTENIDO DEL PUESTO

<p style="text-align: center;">OBJETIVO DE LA UNIDAD (razón de ser o motivo por el cual existe el puesto)</p>
<p style="text-align: center;">FUNCIONES DE LA UNIDAD (Las funciones son de carácter continuo, se relacionan con las actividades principales que deben ser realizadas en el puesto para cumplir con el objetivo)</p>
<p>1.</p>

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (REQUISITOS)

<p style="text-align: center;">FORMACION INDISPENSABLE QUE REQUIERE EL PUESTO</p>
<p>1.</p>
<p style="text-align: center;">EXPERIENCIA QUE REQUIERE EL PUESTO</p>
<p>1.</p>
<p style="text-align: center;">COMPETENCIAS Conocimientos, aptitudes y habilidades laborales que posea un individuo</p>

ELABORADO POR:	REVISADO POR
FECHA:	FECHA:
FIRMA:	FIRMA:

6.4.5 Propuesta de modificación al proceso de compras

Introducción

Este proceso se ha elaborado con el fin de facilitar y homogenizar en un único documento los procedimientos de compras y contratación de bienes y servicios que el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza (CPMGA) deberá aplicar a todos los proyectos y programas que ejecute.

El presente documento se elaboró con el propósito de contribuir y garantizar la selección, en condiciones de imparcialidad, a los beneficiarios de los contratos de compras de bienes y/o servicios con las condiciones adecuadas, así como de obtener las ofertas más ventajosas y/o de mejores precios, con total transparencia que se exige en todo lo relacionado con el uso de los fondos.

Esta herramienta contiene el conjunto de exigencias comunes que el CPMGA aplicara en los procesos de compras y contrataciones. No obstante, cualquier requisito específico que estuviera establecido para los procedimientos de compras en la normativa de un financiador, este tendrá prevalencia sobre el presente documento siempre y cuando así haya sido establecido en el convenio suscrito.

En este sentido el proceso debe ser actualizado cuando las circunstancias lo hagan obligatorio, es decir cuando las exigencias de los financiadores del CPMGA presenten restricciones a las establecidas en este manual o cuando se determine que los procedimientos aquí establecidos merecen ser revisados y/o actualizados para el adecuado cumplimiento del trabajo del CPMGA, en línea con las políticas establecidas por la institución.

La administración del CPMGA será la responsable de la actualización del presente documento para lo cual deberá, en los casos ya mencionados realizar los respectivos ajustes o propuestas.

Alcance

El presente documento es de uso y aplicación obligatoria, rige para todo el personal relacionado con el CPMGA, especialmente para el área técnica.

Todas las solicitudes deberán seguir los procedimientos enunciados a continuación. A excepción de:

Solicitud de Fondos en Avance que se destinen a Devolución de pasajes o recargas, Insumos para Formación Técnica, Pagos de servicios básicos, refrigerios o gastos en el área rural todos los gastos nombrados pueden ser aprobados directamente por la técnica responsable. Todo gasto que no esté mencionado deberá tener la aprobación de Dirección Ejecutiva.

Principios rectores

Los principios que el CPMGA aplicara a los procedimientos de compras y contrataciones de bienes y/o servicios, serán el de la contratación ética, transparencia, sororidad y equidad serán los siguientes:

- *Transparencia.* – Los requisitos regulados deberán estar muy claramente establecidos al inicio del proceso y de acuerdo con la finalidad de los bienes y/o servicios a obtener.
- *Concurrencia.* – No deberán ser discriminatorios a efectos de evaluar la capacidad financiera, económica, técnica y profesional de los participantes y deberán garantizar la mejor calidad/precio.
- *Publicidad.* – Todos los procesos deberán contar con garantías de publicidad, asegurando la igualdad de oportunidades a los concurrentes. Ningún candidato podrá obtener información adicional o privilegiada sobre el proceso de compra.
- *Imparcialidad.* – La evaluación de las ofertas recibidas se realizará exclusivamente en función de la documentación aportado por los candidatos en relación a los requisitos expresados en los términos de referencia o en los documentos a través de los cuales se soliciten las ofertas.
- *Confidencialidad.* – Las ofertas que se reciban deberán ser tratadas con confidencialidad, prohibiéndose su uso para favorecer otros candidatos/as.
- *Contratación del ámbito local.* – Se debe acudir con preferencia a mujeres emprendedoras que recién estén empezando en el negocio. Debe promoverse la concurrencia en el mercado laboral antes de recurrir a solicitar.

- Se debe proporcionar facilidades de contratación para aquellas mujeres que estén emprendiendo
- Se debe promover la contratación de mujeres emprendedoras que cumplan con los requisitos mínimos para acceder a la contratación, teniendo el visto bueno de la Dirección Ejecutiva y Administración.

Con el fin de garantizar la transparencia y la igualdad de trato de los solicitantes es necesario establecer los procedimientos de compra y/o contratación a ser aplicados en cada caso, a partir del arranque de cada intervención.

Definiciones

CPMGA. - Centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza

Proveedor(es): Persona natural o jurídica que contrata con las Empresas la venta o suministro de Bienes, o el suministro o prestación de Bienes y/o Servicios.

Área Administrativa: Es la unidad organizacional de la entidad contratante, encargada de la ejecución de las actividades administrativas de contratación, manejo y disposición de bienes y/o servicios.

Área Solicitante: Es la unidad organizacional de la entidad contratante, donde se origina la demanda de la contratación de bienes y/o servicios.

Proceso de contratación: Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Especificaciones Técnicas: Documento elaborado por la técnica solicitante, donde se establecen las características técnicas de los bienes, obras o servicios generales a contratar.

Términos de Referencia (TDR): Documento elaborado por el área solicitante, donde se establecen las características técnicas de los servicios de consultoría a contratar.

Comité de Contratación: Grupo de evaluación y contratación, el cual está conformado por la técnica solicitante, el área de adquisiciones y una persona al azar el cual será designado por la Dirección Ejecutiva o así mismo el área de Administración.

Comité de Recepción: Grupo conformado por la técnica solicitante y el área de adquisiciones. Son responsables de la recepción del bien contratado, verificando el cumplimiento de las especificaciones técnicas y/o términos de referencia.

Convocatoria Pública:

Razones de exclusión a una contratación a un proveedor

Quedarán excluidos en la adquisición de bienes y/o contratación de servicios, los siguientes:

- Que hayan sido condenados mediante sentencia firme o tengan denuncias en curso, por temas de violencia de cualquier tipo.
- Que hayan cometido una falta profesional grave, en algún trabajo realizado en el CPMGA debidamente constatada por el área de Adquisiciones.
- Que tengan antecedentes por fraude, corrupción o participación en actividades ilegales que suponga un perjuicio para la imagen del CPMGA.
- Se hallen en una situación de conflicto de intereses descrito en el código de conducta.
- Hayan incurrido en falsas declaraciones al facilitar la información exigida por el área de Adquisiciones para poder participar en el contrato o no hayan facilitado dicha información.

Los contratantes seleccionados deberán firmar una declaración, en la que certifiquen que no se encuentra en ninguna de las situaciones de exclusión mencionadas. En función de la información que el área de Adquisiciones disponga y de la que puede tener acceso, se deberá verificar que ningún interesado que participa en el proceso se encuentre en las situaciones ya mencionadas anteriormente.

Tabla 17. Modalidades de contratación y cuantías

MODALIDAD	CUANTIA
<p>Proceso de contratación menor Aplica a contratación de servicios de consultoría, compra de bienes y contratación de servicios generales. Para este tipo de contrataciones la técnica puede aprobar la compra siempre y cuando tenga el visto bueno de su Coordinación del Proyecto. También se podrá optar por la contratación directa en esta modalidad siempre y cuando sea un proveedor previamente ya registrado en la base de datos del CPMGA en cualquier otro caso se procederá a una contratación abierta con al menos una terna de tres proveedores interesados.</p>	<p>De Bs 1,00 hasta Bs 5.000,00</p>
<p>Proceso de contratación mayores Aplica a contratación de bienes y/o servicios de consultoría, compra de bienes y contratación de servicios generales. Deberá estar aprobado por la Coordinación responsable, con visto bueno de la Dirección Ejecutiva. Se deberá hacer una convocatoria pública.</p>	<p>De Bs 5.001,00 hasta Bs 50.000,00</p>
<p>Proceso de contratación Excepcional Aplica para la compra de bienes y/o servicios para todas las áreas en general. Para esta modalidad la solicitud deberá estar aprobado por la Dirección Ejecutiva, previamente haber hecho la convocatoria el cual deberá estar aprobado por la Coordinación. Se realizará de manera excepcional siempre y cuando no existen proponentes en las convocatorias luego de dos convocatorias realizadas.</p>	<p>Mayores a 5000</p>
<p>Proceso de contratación mayor Para esta modalidad se deberá hacer una licitación pública (a través de redes sociales, medios de comunicación y/o prensa escrita). Deberá estar aprobado por la Dirección Ejecutiva.</p>	<p>Mayores a 50001</p>
<p>NOTA: Una convocatoria se podrá lanzar hasta dos veces. En caso de que en la primera convocatoria no se cuenten con proponentes que cumplan con los requisitos solicitados, se procederá a una segunda convocatoria. En el supuesto de que aun en la segunda convocatoria no se presentará ningún proponente que cumpla los requisitos solicitados se podrá realizar invitaciones</p>	

directas hasta a tres proponentes referidos.

Fuente: Elaboración propia

Formularios de solicitud y contratación de bienes y servicios

Para iniciar un proceso de contratación en cualquiera de sus diferentes modalidades y cuantías, debe cumplirse los requisitos previos.

- Todas las compras y contrataciones de bienes y/o servicios deben ser solicitadas a través de la Solicitud de cotización el cual deberá estar acompañado con las TDR o las especificaciones técnicas.
- La conformidad de pago a un proveedor deberá contener la firma de la técnica solicitante la que a su vez previamente deberá calificar en base a la evaluación del servicio para previamente registrarlo en la base de datos de proveedores. También deberá contener el visto bueno de la Coordinación responsable.

Participantes que intervienen en los procesos de contratación

Comité de contratación: Responsable de la selección y evaluación de los proveedores de bienes y/o servicios que se ha de adquirir.

Comité de recepción: Responsables de la recepción de los bienes contratados, y a su vez de la verificación de estos.

Dirección Ejecutiva: Responsable de la aprobación o visto bueno según la modalidad de contratación.

Asistente de Dirección y Administración: Responsable de la convocatoria de los participantes al proceso de contratación, la elaboración del cuadro comparativo de los participantes y responsable de la elaboración de los contratos.

Administración y Finanzas: Responsable de la aprobación de pago para los proveedores.

Técnicas Operativas: Responsable de elaborar el formulario de solicitud de cotización para la contratación del bien y/o servicio.

Proceso de contratación de bienes y/o servicios

El proceso de contratación se divide en cuatro procesos:

- 1) **Solicitud de cotización**

- a. El área técnica solicitante deberá llenar el Formulario de solicitud de cotización el cual deberá estar acompañada en caso de que fuera un bien, debe de adjuntar las especificaciones técnicas requeridas o si fuera un servicio como por ejemplo una consultoría deberá adjuntar su respectiva TDR.
- b. También se deberá adjuntar el Plan de Distribución (en caso de ser necesario), además que debe de estar justificado para que se usara.
- c. La técnica deberá de entregar todo lo anterior al área de adquisiciones, la cual deberá hacer la convocatoria en caso de que fuera abierta, si fuera el caso de una contratación directa se pondrá en contacto con el interesado.

2) Cuadro comparativo

- a. El área de adquisiciones únicamente podrá elegir a los participantes que cumplan con los requerimientos de la convocatoria, en caso de que no cumplan con algún requisito (igual o mejor al requerimiento del TDR o especificación técnica) de la convocatoria el participante deberá ser descartado y no podrá avanzar a la siguiente fase.
- b. Consecuentemente el área de adquisiciones procederá a realizar el cuadro comparativo si fuera el caso, con el objetivo de que el comité de contratación evalúe cada opción en base a los requerimientos de la técnica y se proceda a elegir a uno.

3) Orden de compra

Una vez seleccionado al participante se procederá a redactar el contrato pertinente y a redactar la orden de compra del bien o servicio.

4) Conformidad de pago

Una vez terminado con la entrega del bien y/o servicio contratado se procederá a llenar el formulario de conformidad de pago, en el cual la técnica responsable deberá evaluar el bien y/o servicio, calificando en el mismo formulario, con el fin de tomar en cuenta para

futuras convocatorias al participante. El formulario también deberá tener el visto bueno de la Coordinación a cargo.

Garantías a establecer en los contratos

- **Garantía de adelantamiento:** Siempre que sea necesario adelantar un pago al inicio del servicio, se solicita al proveedor un aval, cuando el valor del contrato sea de un monto elevado. Nunca podrá sobrepasar el % del primer pago/adelanto.
- **Multas por retraso en la ejecución:** En el contrato se pueden estipular (%) de multas por retrasos en la ejecución. En caso de superar este (%) se evaluará la suspensión de contrato. Al mismo tiempo en el contrato se podrá determinar una multa o la reducción del pago, en caso de que los productos entregados (bienes y/o servicios) por el proveedor no sean lo estipulado en el contrato, llegando

Comunicación de la selección realizada

De acuerdo con las decisiones tomadas por el área de Adquisiciones en acuerdo con la Administración, se dirigirán a los candidatos/as comunicando si su candidatura ha sido o no seleccionada. La comunicación al proveedor seleccionado deberá indicar la programación de los siguientes pasos a seguir para la firma del contrato (en los casos en los que sea obligatorio) e inicio de las acciones.

Elaboración del contrato

Si la adquisición de determinados bienes o la contratación de servicios implican la elaboración de un contrato, el área de Adquisiciones, procederá a la elaboración del respectivo contrato.

Todo contrato deberá contener la siguiente información:

- Datos del proveedor de los bienes o servicios
- Las especificaciones de los bienes o servicios u obras contratadas
- El valor pactado
- La forma de pago
- Los plazos para la entrega recepción de los bienes o servicios u obras contratadas

- Las garantías que aplican en función del tipo de contrato
- Las multas por retraso
- Cláusulas de extinción de contrato
- Cláusula de propiedad intelectual
- Resolución de conflictos
- Obligaciones de cada parte

6.4.6 Propuesta de modificación al proceso de pagos electrónicos

Propósito:

El presente documento normativo se ordena para el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Normar las tareas operativas asegurando el cumplimiento de las normas de control interno.
- Determinar las funciones, responsabilidades y tareas que demanden el proceso y los procedimientos de pagos electrónicos.
- Determinar los niveles de responsabilidad de las tareas operativas.
- Registrar cada una de las operaciones para el cumplimiento del proceso y procedimientos descritos y asegurar el archivo documentario que esta tarea exigiera.

Alcance y Aplicación:

Es de aplicación dentro de todas las áreas del CPMGA, que tengan delegadas las tareas de algún pago de cualquier clase, debiendo ajustar sus procedimientos en el marco de los términos contenidos en el presente manual.

Responsabilidad:

- Administración y Finanzas
- Contabilidad
- Dirección Ejecutiva

Base Normativa

- Manual de Procesos y Procedimientos del CPMGA.

Descripción de procedimientos

- 1) El área de Contabilidad recibe toda la documentación del proceso. A continuación, procede a mandar todo al área de Administración

El personal de Administración realiza la revisión de toda la documentación solicitada. En caso de que esta no cumpla con los requerimientos se procede a devolver al área de contabilidad.

- 2) Se procede a ingresar al portal web del banco- modulo transacciones bancarias - trans. terceros / otros bancos.

Gráfico 15. Pagos Electrónicos



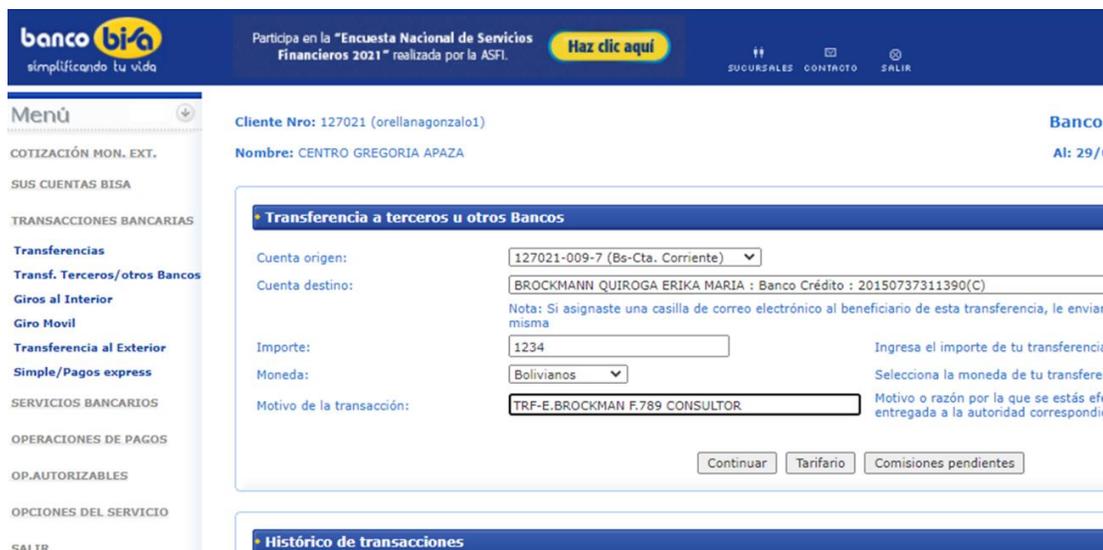
The screenshot shows the Banco BISA web portal interface. The header includes the logo and navigation links. The main content area is titled 'Transferencia a terceros u otros Bancos'. It contains several input fields: 'Cuenta origen' (dropdown menu), 'Cuenta destino' (dropdown menu), 'Importe' (text input), 'Moneda' (dropdown menu), and 'Motivo de la transacción' (text input). There are also buttons for 'Continuar', 'Tarifario', and 'Comisiones pendientes'. A note below the fields states: 'Nota: Si asignaste una casilla de correo electrónico al beneficiario de esta transferencia, le enviaremos la misma'. The left sidebar contains a 'Menú' with various options like 'COTIZACIÓN MON. EXT.', 'SUS CUENTAS BISA', and 'TRANSACCIONES BANCARIAS'.

Seleccionar la cuenta de banco del proyecto y el beneficiario o destinatario de la transferencia



This screenshot shows the same Banco BISA web portal interface as the previous one, but with data entered into the form. The 'Cuenta origen' dropdown is set to '127021-009-7 (Bs-Cta. Corriente)'. The 'Cuenta destino' dropdown is set to 'BROCKMANN QUIROGA ERIKA MARIA : Banco Crédito : 20150737311390(C)'. The 'Importe' field contains '1234'. The 'Moneda' dropdown is set to 'Bolivianos'. The 'Motivo de la transacción' field contains 'TRF-E.BROCKMAN F.789 CONSULTOR'. The buttons and note are the same as in the previous screenshot.

- 3) Verificación de los importes con facturas, recibos u otro documento que identifique el importe, luego aprobar y pasar a revisión a la segunda firma



Participa en la "Encuesta Nacional de Servicios Financieros 2021" realizada por la ASFI. [Haz clic aquí](#)

SUCURSALES CONTACTO SALIR

Menú

- COTIZACIÓN MON. EXT.
- SUS CUENTAS BISA
- TRANSACCIONES BANCARIAS
 - Transferencias
 - Transf. Terceros/otros Bancos
 - Giros al Interior
 - Giro Movil
 - Transferencia al Exterior
 - Simple/Pagos express
- SERVICIOS BANCARIOS
- OPERACIONES DE PAGOS
- OP.AUTORIZABLES
- OPCIONES DEL SERVICIO
- SALIR

Cliente Nro: 127021 (orellanagonzal01) **Banco**

Nombre: CENTRO GREGORIA APAZA **Al: 29/c**

Transferencia a terceros u otros Bancos

Cuenta origen: 127021-009-7 (Bs-Cta. Corriente)

Cuenta destino: BROCKMANN QUIROGA ERIKA MARIA : Banco Crédito : 20150737311390(C)

Nota: Si asignaste una casilla de correo electrónico al beneficiario de esta transferencia, le enviar misma

Importe: 1234 Ingresar el importe de tu transferencia

Moneda: Bolivianos Selecciona la moneda de tu transferer

Motivo de la transacción: TRF-E.BROCKMAN F.789 CONSULTOR Motivo o razón por la que se estás efe entregada a la autoridad correspondie

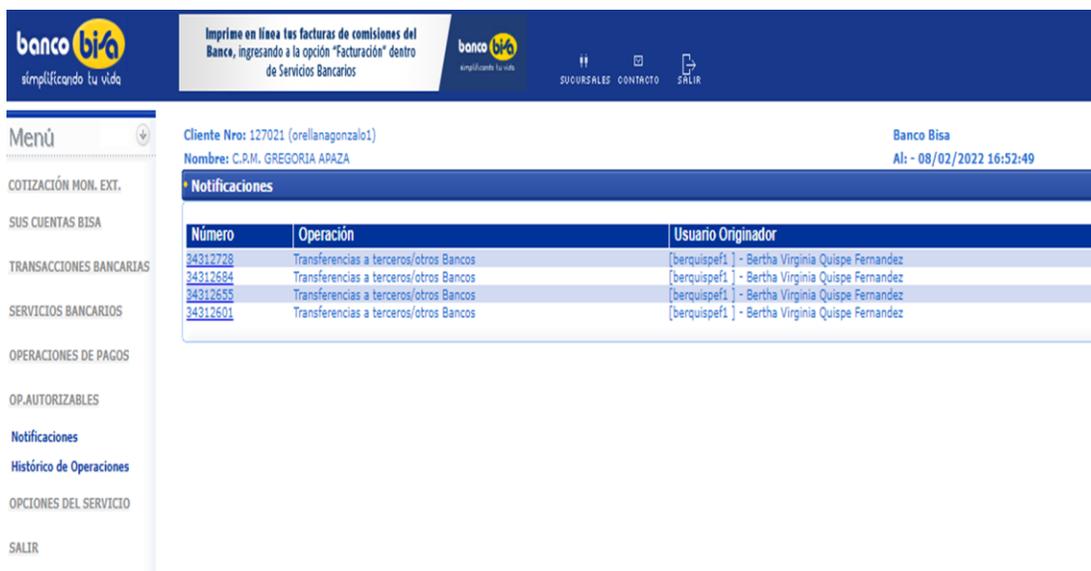
Continuar Tarifano Comisiones pendientes

Histórico de transacciones

- 4) Se procede a la aprobación de la primera firma de aprobación, en caso de que todo este correcto. Pasa a la segunda aprobación.

SEGUNDA APROBACION

- 5) El segundo aprobador autorizado procede a hacer las revisiones en el portal web del banco en el módulo óp. autorizables - notificaciones: revisar las transacciones pendientes



Imprime en línea las facturas de comisiones del Banco, ingresando a la opción "Facturación" dentro de Servicios Bancarios

SUCURSALES CONTACTO SALIR

Cliente Nro: 127021 (orellanagonzal01) **Banco BISA**

Nombre: C.R.M. GREGORIA APAZA **Al: - 08/02/2022 16:52:49**

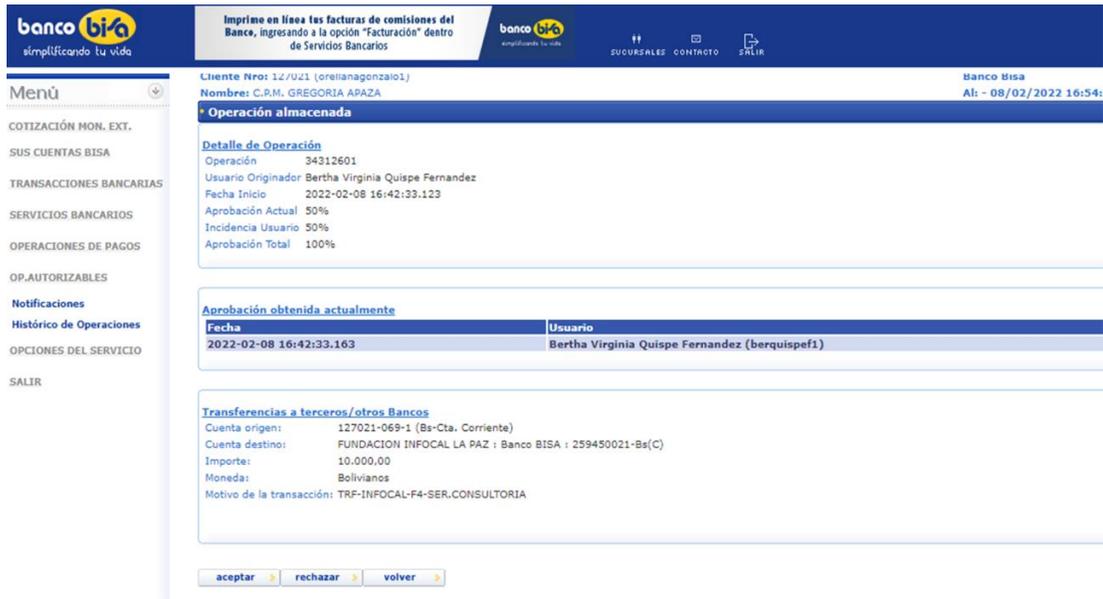
Notificaciones

Número	Operación	Usuario Originador
34312728	Transferencias a terceros/otros Bancos	[berquispef1] - Bertha Virginia Quispe Fernandez
34312684	Transferencias a terceros/otros Bancos	[berquispef1] - Bertha Virginia Quispe Fernandez
34312655	Transferencias a terceros/otros Bancos	[berquispef1] - Bertha Virginia Quispe Fernandez
34312601	Transferencias a terceros/otros Bancos	[berquispef1] - Bertha Virginia Quispe Fernandez

Menú

- COTIZACIÓN MON. EXT.
- SUS CUENTAS BISA
- TRANSACCIONES BANCARIAS
- SERVICIOS BANCARIOS
- OPERACIONES DE PAGOS
- OP.AUTORIZABLES
- Notificaciones
- Histórico de Operaciones
- OPCIONES DEL SERVICIO
- SALIR

- 6) Se procede a verificar el nombre e importes y proceder con la aprobación. En caso de que se encontrara algún error en el registro se procede a la anulación o rechazo de la transacción.



banco bifa simplificando tu vida **banco bifa** simplificando tu vida **banco bifa** simplificando tu vida

Imprime en línea las facturas de comisiones del Banco, ingresando a la opción "Facturación" dentro de Servicios Bancarios

Cliente Nro: 127021 (orellanagonzalo1) **Banco BISA**
Nombre: C.R.M. GREGORIA APAZA **Al: - 08/02/2022 16:54:**

Operación almacenada

Detalle de Operación
Operación 34312601
Usuario Originador Bertha Virginia Quispe Fernandez
Fecha Inicio 2022-02-08 16:42:33.123
Aprobación Actual 50%
Incidencia Usuario 50%
Aprobación Total 100%

Aprobación obtenida actualmente

Fecha	Usuario
2022-02-08 16:42:33.163	Bertha Virginia Quispe Fernandez (berquispef1)

Transferencias a terceros/otros Bancos
Cuenta origen: 127021-069-1 (Bs+Cta. Corriente)
Cuenta destino: FUNDACION INFOCAL LA PAZ : Banco BISA : 259450021-Bs(C)
Importe: 10.000,00
Moneda: Bolivianos
Motivo de la transacción: TRF-INFOCAL-F4-SER_CONSULTORIA

acceptar rechazar volver

- 7) En caso de que todo el proceso este correcto. A continuación, se procede a la impresión en pdf como en documento físico y adjuntar al proceso de pago.



banco bifa simplificando tu vida **banco bifa** simplificando tu vida **banco bifa** simplificando tu vida

Imprime en línea las facturas de comisiones del Banco, ingresando a la opción "Facturación" dentro de Servicios Bancarios

Cliente Nro: 127021 (orellanagonzalo1) **Banco BISA**
Nombre: C.R.M. GREGORIA APAZA **Al: - 08/02/2022 16:57:32**

Transferencia a Terceros y a otros Bancos - Operación Completa

🔍 Número de Operación: 34312601 📅 Fecha:
🔍 Cóg. de Seguridad: 02397776213 🕒 Hora:

Transferidos: Bs10.000,00
Son: diez mil 00/100
Cuenta origen: 127021-069-1 (Bs+Cta. Corriente)
Nombre: CPM GREGORIA APAZA
Cuenta destino: FUNDACION INFOCAL LA PAZ : Banco BISA : 259450021-Bs(C)
Nombre: INFOCAL LA PAZ
Monto transferido: Bs10.000,00
Cotización: 0,00(Venta)
Importe de la comisión: Bs0,00
Motivo de la transacción: TRF-INFOCAL-F4-SER_CONSULTORIA

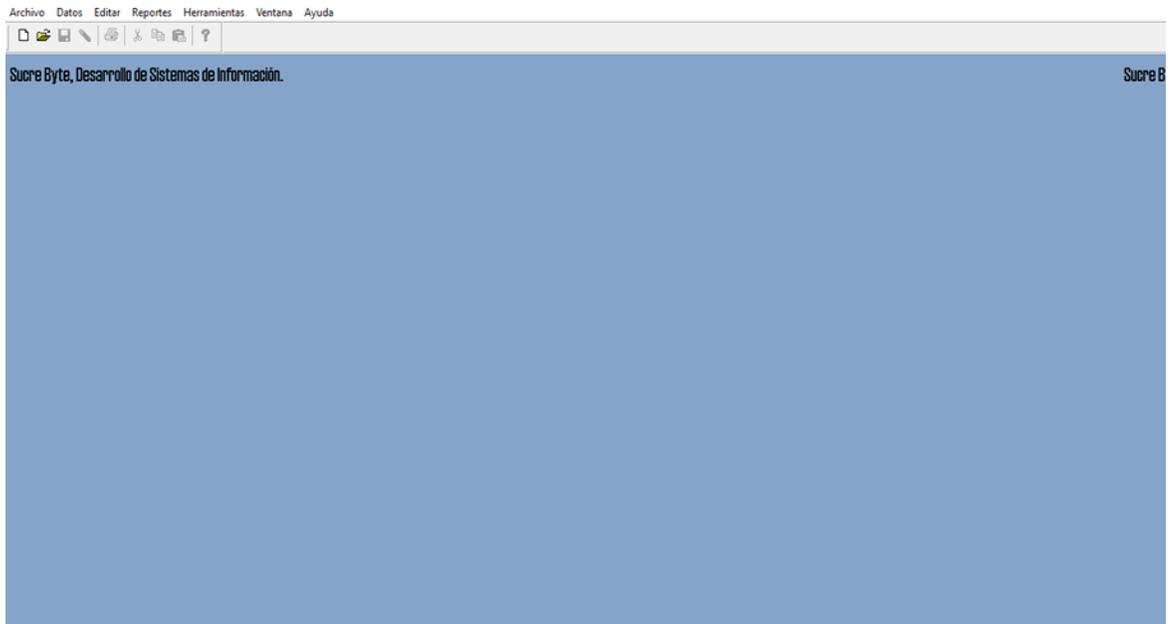
Transacción realizada satisfactoriamente.

 **Imprimir**

- 8) Se procede al envío de toda la documentación con los respaldos correspondientes al área de Contabilidad, para su posterior registro y archivado de los comprobantes.

9) El área de Contabilidad procederá a registrar la operación en el sistema “Contabilidad Visual”

a) Ingreso al sistema



b) Se procede a seleccionar el proyecto del cual se hizo el desembolso de fondos.

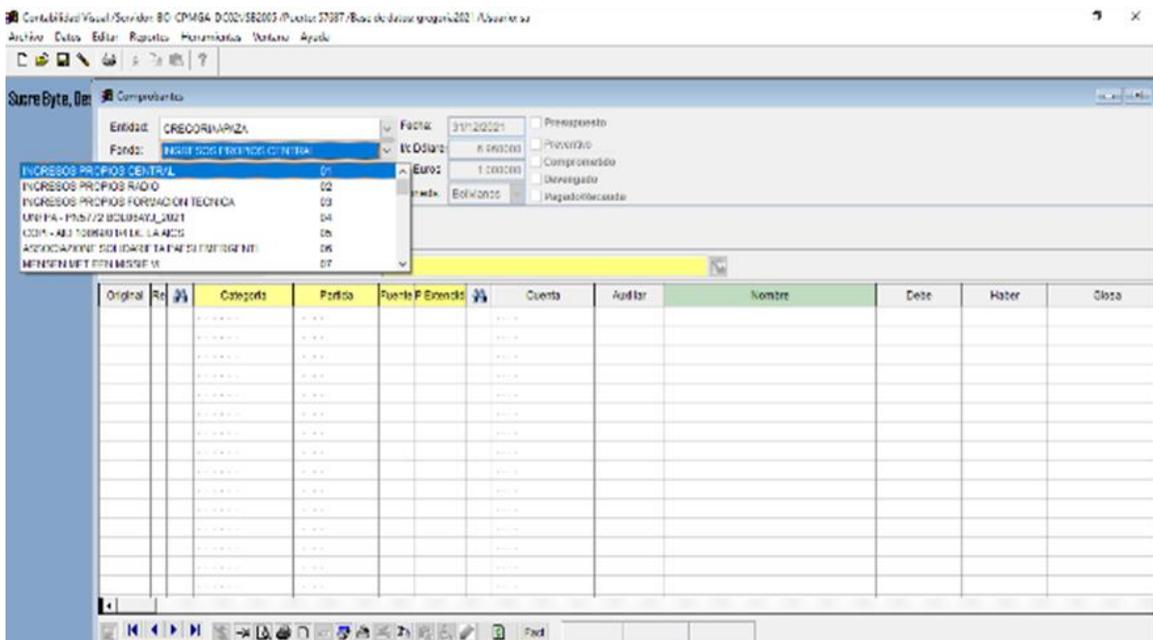


Gráfico 16. Modelo de Comprobante de pago



Comprobante de Contabilidad

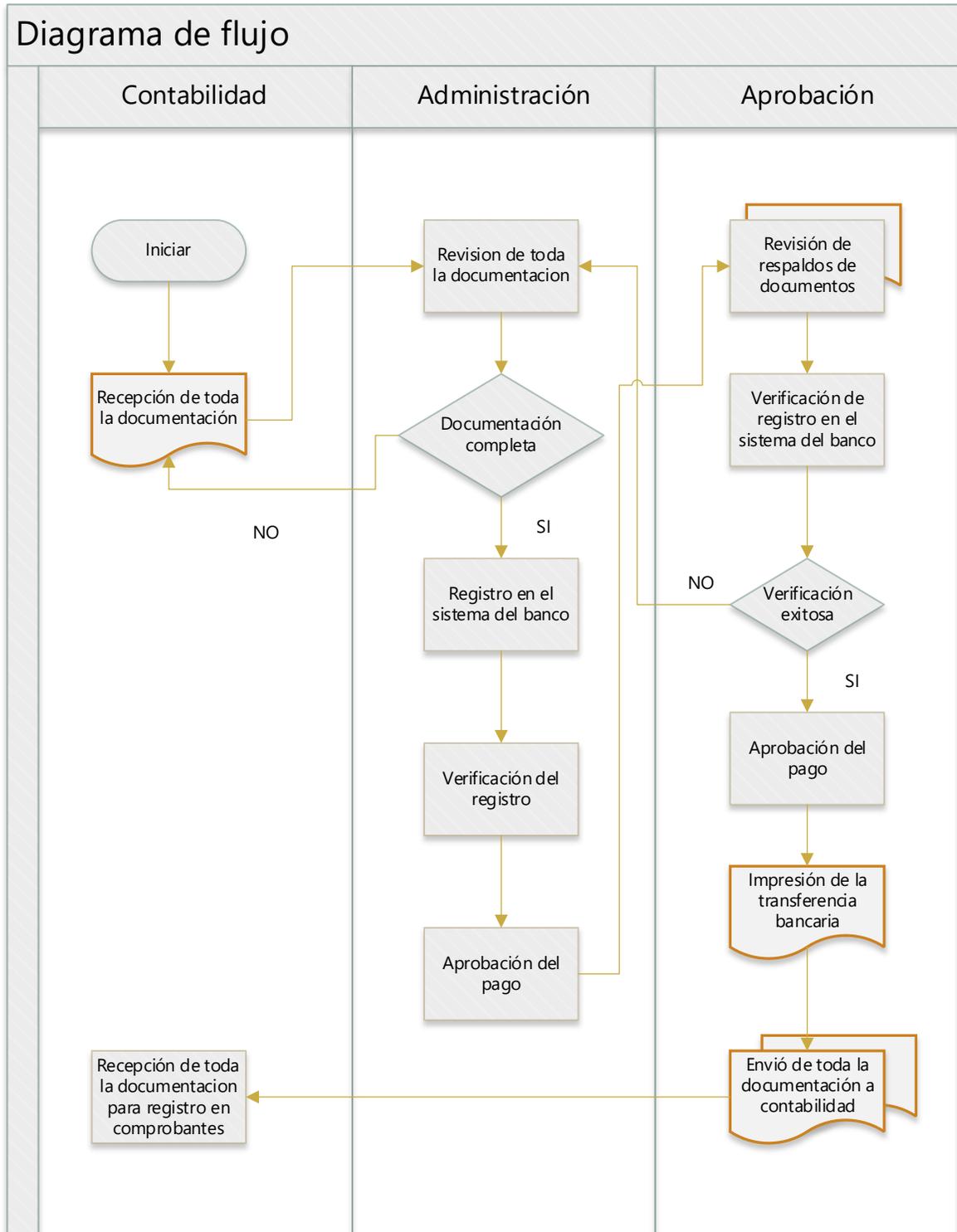
Página: 1

Entidad: 01 GRE GORIA APAZA
Fondo: 07 MENSEN METEEN MISSIE VI

Fecha: 01/07/2021	t/c: USD: 6.9600	Diario Número: 000075
CONCEPTO: Traspaso de activos y pasivos de MENSEN VI a MENSEN VII, cierre periodo de ejecución y continuidad de proyecto, según doc. adj.		

Cuenta	Nombre de la Cuenta / Descripción	Bolivianos		Dólares	
		Debe	Haber	Debe	Haber
1110200	BANCOS				
1110201	Banco MN		30,670.04		4,406.60
BISA 14	Banco BISA MN Cta. Cte. 127021-057-7 MNN				
1120100	CUENTAS POR COBRAR				
1120101	Cuentas por Cobrar Programas		4,789.56		688.16
04 IP	Ingresos Propios				
2110100	CUENTAS A PAGAR A CORTO PLAZO				
2110102	Cuentas por Pagar Empresas	2,050.00		294.54	
03 DPRC	Damatiz Priscila Reyes Carrasco				
2110100	CUENTAS A PAGAR A CORTO PLAZO				
2110102	Cuentas por Pagar Empresas	11,600.00		1,666.67	
03 RP	Radio Pachamama				
2110100	CUENTAS A PAGAR A CORTO PLAZO				
2110102	Cuentas por Pagar Empresas	330.00		47.41	
03 YCFT	Yovana Carmiña Ferrufino Tarqui				
2110100	CUENTAS A PAGAR A CORTO PLAZO				
2110105	Cuentas por Pagar Consultorias	6,760.00		971.26	
02 JIHA	Jorge Marcelo Hidalgo Allon				
2110100	CUENTAS A PAGAR A CORTO PLAZO				
2110105	Cuentas por Pagar Consultorias	4,394.00		631.32	
02 MJVS	Michelle Jhoelma Veneros Siñariz				

Gráfico 17. Diagrama de flujo de proceso de pago electrónico

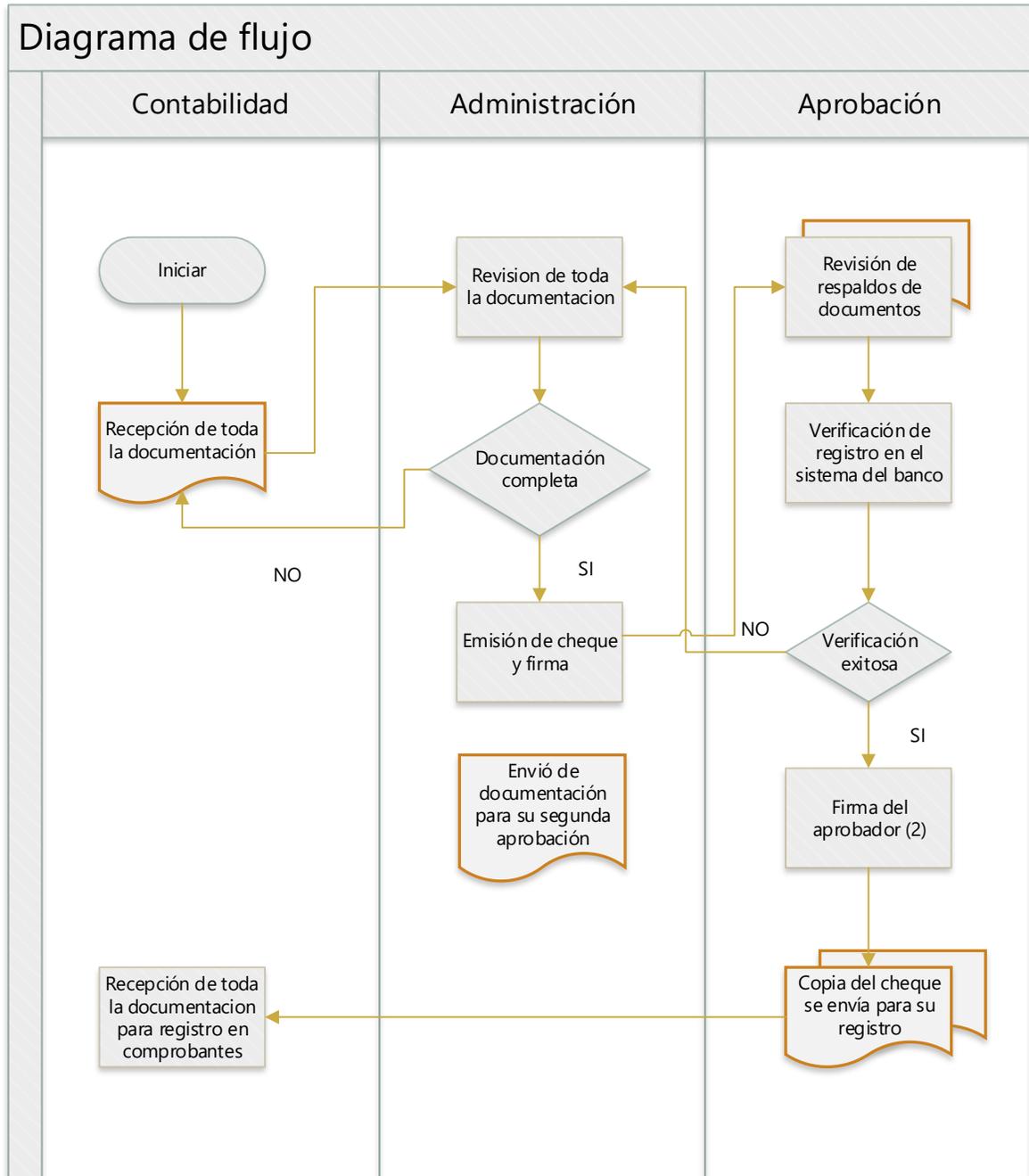


6.4.7 Propuesta de modificación al proceso de pagos con cheque

Descripción de procedimientos

1. El área de Contabilidad recibe toda la documentación del proceso. A continuación, procede a mandar todo al área de Administración
2. El personal de Administración realiza la revisión de toda la documentación solicitada. En caso de que esta no cumpla con los requerimientos se procede a devolver al área de contabilidad.
3. Se procede a emitir el cheque.
4. Se procede al envío de la documentación a la administración, para su posterior revisión.
5. En el caso de que todo estuviera correcto se procede a su aprobación.
6. Se procede a su registro contable.

Gráfico 18. Diagrama de flujo de Propuesta de modificación al proceso de pagos con cheque



Elaboración propia

6.4.8 Propuesta de modificación al proceso de registro de proveedores

Propósito:

Establecer una efectiva Gestión de Proveedores (Inscripción, selección, evaluación y reevaluación) que asegure la prestación de un servicio con calidad y oportunidad satisfaciendo las necesidades de los usuarios y generando valor agregado a la institución.

Alcance:

Este procedimiento aplica a todos los proveedores de bienes y/o servicios; personas naturales o jurídicas que contraten con el CPMGA.

Responsabilidad:

El presente manual está dirigido al personal Administrativo, así como todas las áreas del CPMGA en su calidad de áreas solicitantes, quienes deberán velar por su estricta aplicación.

Base Normativa

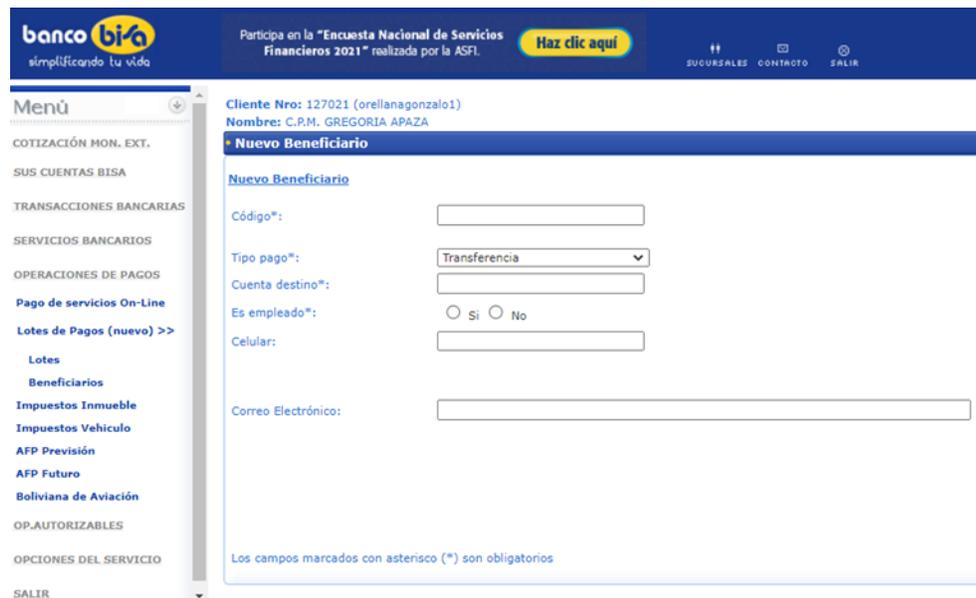
- Reglamento de Compras de bienes y Servicios
- Manual de Procesos y Procedimientos

Descripción de procedimientos

- 1) El área técnica que hubiera solicitado los bienes y/o servicios de un proveedor, deberá preparar toda la documentación requerida para su contratación lo cual estará especificado en los términos de referencia o las especificaciones técnicas.
- 2) El personal de Contabilidad recibirá toda la documentación preparada por el área técnica.
- 3) El personal responsable procederá a la revisión de toda la documentación necesaria para su registro. Si la documentación no estuviera según lo establecido, el personal de contabilidad deberá remitirlo al área técnica para que se haga las correcciones necesarias.
- 4) Una vez recibido y revisado los documentos del proveedor:
 - a) NIT o documento de identidad
 - b) Copia de extracto bancario, comprobante de depósito o cualquier otro documento donde figuren los datos del Proveedor:

- Nombre
- Número de cuenta
- Nombre del banco

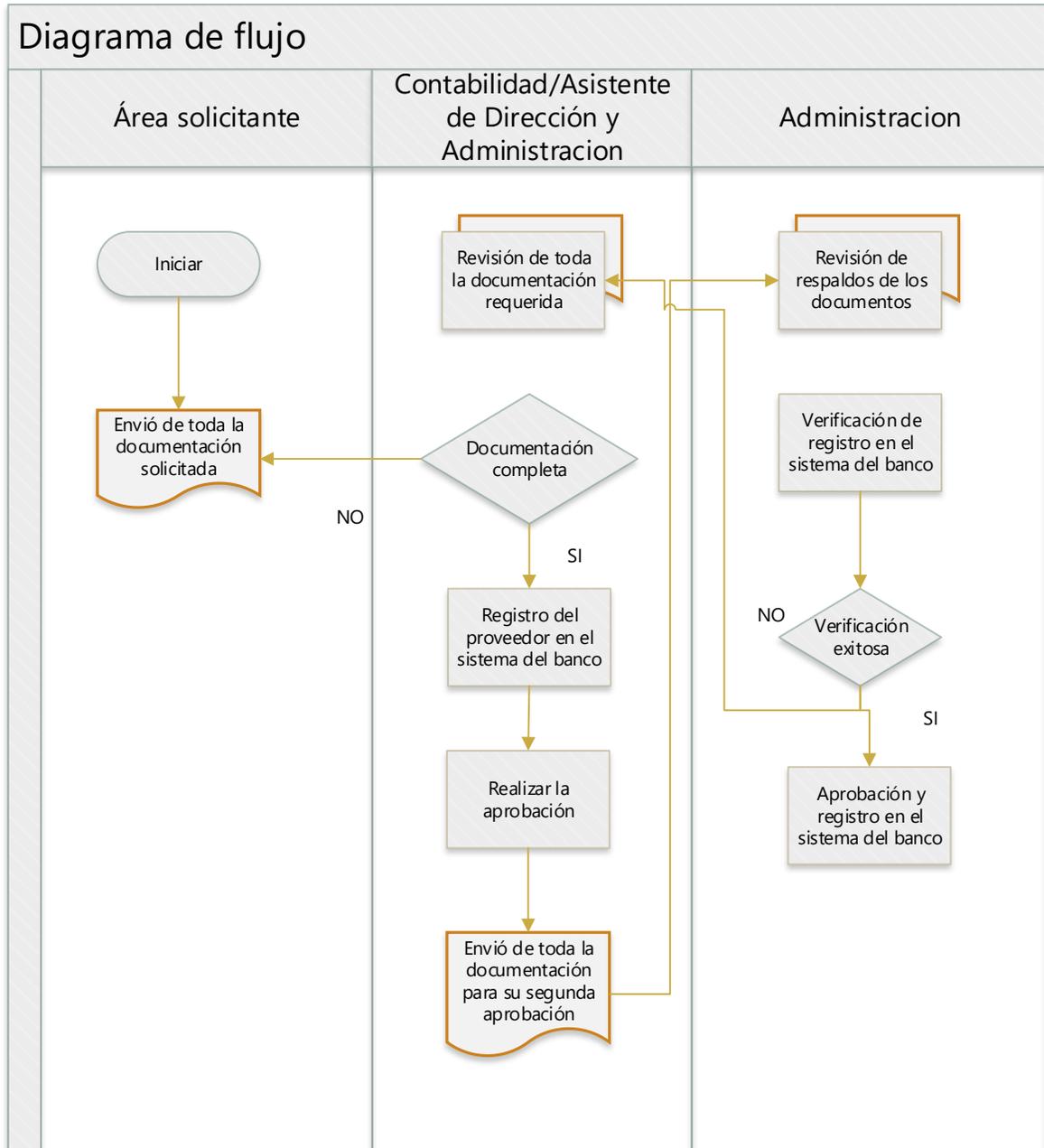
Registrar los datos en el portal de la WEB del banco, ingresar al módulo Operaciones de Pagos – Lotes de Pagos (nuevo) – Beneficiarios, y registrar los datos del Proveedor.



The screenshot shows the Banco BISA web portal interface. The header includes the bank logo, a survey participation notice, and navigation links. The left sidebar contains a menu with options like 'COTIZACIÓN MON. EXT.', 'SUS CUENTAS BISA', and 'OPERACIONES DE PAGOS'. The main content area displays the 'Nuevo Beneficiario' form for a client with ID 127021 and name G.R.M. GREGORIA APAZA. The form fields include: 'Código*' (text input), 'Tipo pago*' (dropdown menu set to 'Transferencia'), 'Cuenta destino*' (text input), 'Es empleado*' (radio buttons for 'Si' and 'No'), 'Celular:' (text input), and 'Correo Electrónico:' (text input). A note at the bottom states: 'Los campos marcados con asterisco (*) son obligatorios'.

- 1) Se procede a su aprobación y envío al área de Administración
- 2) El personal de Administración verifica toda la documentación de los proveedores. En caso de que hubiera algún fallo u omisión en el registro, se instara al área de Contabilidad resarcir el problema.
- 3) Se procederá a la aprobación en el sistema del banco en caso de que no se haya encontrado ningún problema.

Gráfico 19. Diagrama de flujo de Propuesta de modificación al proceso de registro de proveedores



Fuente: Elaboración propia

6.4.9 Propuesta de política en contra del acoso laboral y violencia sexual en el lugar de trabajo

Introducción

El Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza (CPMGA) se compromete a prevenir y responder con firmeza a cualquier forma de acoso sexual y abuso en el lugar de trabajo que realice cualquier miembro del CPMGA o representante del CPMGA.

Sobre la base de nuestro Código de conducta y enfoque feminista. El CPMGA se compromete a prevenir cualquier forma de acoso y violencia en el lugar de trabajo que realice cualquier persona que tenga relación con el CPMGA, y a responder con firmeza cuando se producen estos daños. Esto significa que tomamos todas las preocupaciones en serio y llevamos a cabo respuestas firmes y adecuadas a cada denuncia de abuso.

Objetivo

Establecer las definiciones, reglas y sanciones que nos permitan proveer un entorno libre de discriminación o acoso basado en la condición de una persona al interior de la compañía.

Alcance

Esta política es vinculante para todos los miembros del personal (personal de planilla, consultores, pasantes, voluntarios y proveedores de bienes y/o servicios) del CPMGA. De acuerdo con el Código de Conducta del CPMGA, esta política es vinculante tanto dentro como fuera del horario laboral.

También es vinculante para los representantes del CPMGA, incluidos el Directorio y la Asamblea.

Principios rectores

No violencia. El CPMGA previene y sanciona cualquier forma de violencia hacia cualquier miembro de la institución.

No Discriminación. El CPMGA prohíbe y sanciona toda forma de discriminación, entendida como distinción, exclusión, desvalorización, denegación y/o restricción.

Control social. La institución velará por el cumplimiento de los preceptos de paridad y alternancia, en todos los espacios del servicio a través de la supervisión, vigilancia y control.

Política

El CPMGA rechaza cualquier tipo de acoso o violencia laboral en todas modalidades y formas, sin importar quien sea la víctima o el ofensor, ni cual sea su nivel en la institución. Por consiguiente, el CPMGA está comprometido en prevenir, atender y sancionar el acoso y violencia laboral, incluyendo el de carácter sexual, entre los miembros del CPMGA.

Es deber del CPMGA garantizar el acceso a un ambiente laboral y profesional libre de violencia de cualquier tipo. Esta política alienta a todos/as los/as integrantes del CPMGA a reportar cualquier incidente de violencia o acoso laboral. Asimismo, establece los criterios para que ninguna persona sea re victimizada o sancionada por interponer una queja de violencia sexual.

Cualquier integrante de la organización que cometa algún acto de violencia y/o acoso hacia un/una compañero/a o hacia otra persona que realiza funciones en el CPMGA (personal de planilla, consultores, pasantes, voluntarios que realizan un servicio social, así como proveedores de bienes y/o servicios) se enfrentará a la aplicación de la política y procedimientos disciplinarios, que posterior a la investigación puede incluir el despido.

Conductas prohibidas

A. Acoso

En el CPMGA se prohíbe cualquier forma de acoso y violencia basado en la condición de una persona en todos los aspectos de nuestras actividades. Se incluye en esta prohibición tanto el acoso sexual como el acoso laboral.

- **Acoso Sexual:** Se entiende por Acoso Sexual, las conductas indebidas, que constituyan requerimientos de carácter sexual, realizados por cualquier medio, no consentidos por quien los recibe y que perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el trabajo. Serán consideradas, sin que la enunciación sea taxativa, especialmente como las siguientes conductas de acoso sexual:
 - ✓ Chistes, piropos inadecuados y de corte sexual.

- ✓ Conversaciones de contenido sexual que agrede a la persona.
- ✓ Miradas, gestos lascivos, muevas u otros que puedan clasificarse, de acuerdo al análisis de cada caso en particular.
- ✓ Fotografías de contenido sexual.
- ✓ Llamadas telefónicas, mail o cualquier forma de comunicación electrónica que tenga contenido sexual.
- ✓ Presiones para salir o invitaciones con intenciones sexuales.
- ✓ Sujetar o acorralar a una persona con intenciones sexuales.
- ✓ Contactos indebidos.
- ✓ Presiones tanto físicas como psíquicas para tener contactos íntimos.
- Acoso laboral: Conceptualmente el acoso laboral es toda conducta que constituya agresión u hostigamiento reiterados, ejercida por un superior o por uno o más trabajadores, en contra de otro u otros trabajadores, por cualquier medio que tengan como resultado para el/la o los afectados su menoscabo, maltrato o humillación, o bien que amenace o que perjudique su situación laboral o sus oportunidades de empleo. Esto incluye, pero no se limita solo a:
 - ✓ Humillar, usar insultos, estereotipos negativos o garabatos que afecten la dignidad de la persona de forma reiterada.
 - ✓ Utilizar un lenguaje ofensivo en la forma de relacionarse, realizar bromas mal intencionadas o burlarse de otras personas.
 - ✓ Hacer comentarios ofensivos acerca de la condición de una persona, apariencia u orientación sexual.
 - ✓ Hacer circular o publicar fotos, caricaturas, afiches, cartas, notas, correos electrónicos, invitaciones u otros materiales ofensivos.
 - ✓ Usar el internet del CPMGA como medio para recibir, ver o enviar chistes, fotografías u otros materiales ofensivos similares.
 - ✓ Actos intimidatorios, como amenazas basadas en la condición de una persona.
 - ✓ Desacreditar a una persona, dañar su imagen.
 - ✓ Tratar mal a alguien de palabra o agresiones físicas.
 - ✓ Cualquier otra conducta que demuestra hostilidad, falta de respeto o degradación de una persona basado en la condición de esa persona.

B. REPRESALIAS

Está prohibido tomar alguna acción negativa u ocasionar daño en contra de cualquier persona que tenga relación con el CPMGA, por denunciar alguna conducta que pueda infringir esta política, presentar

Procedimiento de denuncia

- 1) Denuncia de conductas que van en contra de esta política: Si una persona sea cual fuere en el CPMGA, es objeto u observa o toma conocimiento de cualquier conducta que pueda infringir esta política debe reportar inmediatamente este hecho a la Dirección Ejecutiva y/o Directorio. El CPMGA tomara las medidas apropiadas para asegurar que no existan represalias de ningún tipo por usar los procedimientos de denuncia descritos en esta política.
- 2) Investigación y acciones consecuentes: El CPMGA considerara cada denuncia de infracción a esta política en forma responsable y confidencial e investigara pronta y exhaustivamente dicha denuncia de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Reglamento Interno de Trabajo. El personal de cualquier tipo en el CPMGA debe cooperar y decir la verdad a la persona que investiga su denuncia. Cualquiera que se rehusé a cooperar en una investigación o falte a la verdad durante la misma puede ser objeto de sanciones o falte a la verdad durante la misma puede ser objeto de sanciones disciplinarias de acuerdo al reglamento.
 - a. Durante una investigación se podrá tomar medidas como la suspensión de la persona que está siendo investigada y posteriormente si se revela que la persona ha infringido esta política, la persona será objeto de una sanción disciplinaria de acuerdo a los hechos constatados en la investigación.
- 3) Confidencialidad: El CPMGA hará todos los esfuerzos razonables para mantener la confidencialidad de todas las partes involucradas en cualquier investigación. Se compartirá información solamente con aquellos que tengan necesidad de saber con el propósito de facilitar la investigación o resolución. Cualquier divulgación de información, distinta de la que está basada en la necesidad de conocerse, constituirá una violación a la confidencialidad y resultará en una sanción disciplinaria de acuerdo al reglamento.

Funciones y responsabilidades

El personal de planilla, los consultores, pasantes y voluntarios deben siempre de:

- Asegurarse de que su comportamiento se basa en los valores del CPMGA, se adhiera a esta normativa y el Código de Conducta del CPMGA, y promueva un entorno seguro libre de discriminación y acoso.
- Promover y dar a conocer esta política a todas las personas con quienes entran en contacto en su trabajo.
- Reportar cualquier sospecha, preocupación o comportamiento que viole esta política.

No deben nunca.

- Crear un ambiente de trabajo que viole la dignidad y los derechos de los demás.

- Participar en cualquier tipo de comportamiento que signifique violencia o acoso hacia la cualquier persona que trabaje con el CPMGA.
- Presentar quejas maliciosas o utilizar esta normativa para fines distintos a los previstos.

La Dirección Ejecutiva y Directorio deben siempre:

- Crear un ambiente seguro donde el personal y otros se sientan capaces de plantear inquietudes sin temor a represalias.
- Conocer las normas y las mejores prácticas que se aplican al acoso sexual y el abuso, asegurando que todas las actividades reflejen esto y que el personal estén al tanto de ellas.
- Asegurarse de que se implementen los procedimientos disciplinarios relevantes para los miembros del personal que hayan violado esta normativa.
- Cerciorarse de que todos los miembros del personal estén capacitados en materia de violencia, pudiendo reconocer las diferentes formas de abuso y acoso, para así plantear inquietudes y denuncias.
- Dar ejemplo positivo tanto dentro como fuera de la institución.

Los Coordinadores de área deben siempre:

- Crear un ambiente seguro en su área de responsabilidad y directamente con el personal que administran, para garantizar que el personal y otros se sientan capaces de plantear inquietudes, sin temor a represalias.
- Asegurarse de que el personal fijo y eventual reciban una formación sobre la presente política y que cualquier inquietud, se aborde a través de los medios apropiados.
- Cerciorarse de que el personal sea consciente de su responsabilidad en mantener los derechos del personal.
- Cerciorarse de que esta política se incluya como un acuerdo de entendimiento con la institución.
- Dar buen ejemplo tanto dentro como fuera de servicio.

Medidas preventivas frente al acoso y hostigamiento sexual

La presente política debe ser comunicada a todas las personas que tengan relación con el CPMGA lo cual se puede realizar de la siguiente forma.

- La socialización de la política a través de los canales de comunicación establecidos, ya sea físicos o digitales.
- El desarrollo de por lo menos dos capacitaciones anuales sobre violencia de género y acoso para las todas las personas que tengan relación con el CPMGA.
- Durante los procesos de selección de personal, se aplicará un caso de violencia y acoso que deberá ser resuelto por la persona que aplica a una convocatoria.

- Difusión de los contenidos o material relacionado con esta política.
- Evaluar y revisar periódicamente el funcionamiento e implementación de la política y procedimientos que se derivan de la misma.

Conductas o actos que pueden constituir acoso y/o violencia

El acoso y la violencia crean un entorno intimidatorio, hostil, degradante, humillante u ofensivo en cualquier espacio. Esos comportamientos indeseados, condicionan el trabajo y en algunos casos se presentan de forma recurrente.

El acoso y la violencia son conductas inaceptables para la presente política, ya sea que tengan lugar dentro o fuera de la institución. Esto incluye, pero no se limita a: convivencias informales con el personal, fiestas de la organización, eventos de trabajo, viajes de trabajo, sesiones de capacitación.

Las conductas que constituyen acoso pueden expresarse como:

- Observaciones o comentarios sugerentes y/o desagradables, que se realicen en público o en privado, sobre el cuerpo, la conducta o la vestimenta.
- Acciones explícitas ofensivas de naturaleza **sexual**.
- Envío de mensajes con contenido inapropiado.
- Comentarios verbales o por escrito sobre cuestiones de género o **sexuales**, así como con contenido **sexuales** realizadas en público o privado.
- Difusión o exposición de imágenes **sexualmente** explícitas en el lugar de trabajo, ya sea en su espacio o en un espacio compartido.

6.4.10 Propuesta de política contra el fraude y las prácticas corruptas

Introducción

A fin de asegurar que el Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza (CPMGA) continúe manteniendo altos estándares de rendición de cuentas, transparencia y cumplimiento legal, es imperativo que el CPMGA pueda proporcionar orientaciones claras a su personal, en torno a su estructura organizativa para enfrentar riesgos de fraude y corrupción.

La presente política establece las responsabilidades específicas de las coordinaciones, personal técnico y administrativo, así mismo esta política también se aplica a pasantes y personal voluntario con relación a riesgos de fraude y de soborno y corrupción. También

es una demostración clara del compromiso de una cultura de integridad y transparencia a lo largo y ancho de la organización.

Alcance y aplicación

El Centro de Promoción de la Mujer Gregoria Apaza tiene tolerancia cero para el fraude y la corrupción, lo cual significa que los miembros del personal del CPMGA, el personal que no es parte de la plantilla, los proveedores y las partes responsables no deben participar en fraude o corrupción.

El CPMGA se compromete a prevenir, identificar y abordar todos los actos de fraude y corrupción contra el CPMGA, mediante la creación de conciencia sobre los riesgos de fraude, la aplicación de controles destinados a prevenir y detectar el fraude y la corrupción, y la aplicación de esta Política.

Esta Política rige para todas las actividades y las operaciones del CPMGA, incluidos los proyectos ejecutados por el CPMGA. Esta Política está destinada a prevenir, detectar y enfrentar los actos de fraude y corrupción que involucran a las siguientes personas:

- Miembros del personal
- Personal que no es de planilla, incluidos los titulares de contratos de servicios (consultores), pasantes y voluntarios.
- Proveedores de bienes y servicios, incluidos los oferentes o proveedores potenciales, registrados o actuales

Principios rectores

- **Ética.** Es el comportamiento de la persona conforme a los principios morales de servicio a la comunidad, reflejados en valores de honestidad, transparencia, integridad, responsabilidad y eficiencia.
- **Transparencia.** Es la práctica y manejo visible de los recursos del CPMGA por parte de los miembros de la institución que presten algún servicio en este.
- **Responsabilidad individual.** El cumplimiento es responsabilidad de todos. No puede dissociarse del ejercicio de cualquier actividad en el CPMGA. La existencia de la función de cumplimiento de la presente política no puede exonerar a nadie de su responsabilidad en su cumplimiento.

Definición de fraude y corrupción

El fraude es cualquier acto u omisión en los que una persona o entidad de manera intencional tergiversa u oculta un hecho para obtener una ventaja o beneficio indebido o

para evitar una obligación para sí mismo o un tercero y/o de manera tal que provoca que una persona o entidad actúen, o dejen de actuar, en su detrimento.

La corrupción es el acto de hacer algo con una intención de otorgar una ventaja inapropiada con funciones oficiales para obtener un beneficio, para dañar o para influir de manera inapropiada en las acciones de otra parte

Soborno: Entendido como el acto de pagar a otro individuo una comisión secreta que incluye el acto de ofrecer, prometer o conceder una ventaja económica o de otro tipo por parte de los miembros de la institución ya sea personal de planta, eventual y/o voluntarios con la intención de inducir a la ejecución impropia de la función del CPMGA, particularmente cuando dicho ofrecimiento, promesa o pago se considera deshonesto, ilegal o un abuso de confianza, en beneficio de un tercero y al acto de solicitar, acordar, recibir o aceptar un beneficio económico o de otra índole, por parte del personal, con la intención de realizar una función o actividad inapropiada y que implique un acto deshonesto ilegal o un abuso de confianza.

Tercera persona: Aquella que le presta servicios a la sociedad o actúa en su nombre, sin importar la relación contractual que los vincula. Algunos ejemplos de personas asociadas pueden ser los proveedores, aliados estratégicos entre otros.

Política

La Dirección es responsable de la prevención y detección de fraudes, apropiaciones indebidas y otras irregularidades. Se define el fraude como cualquier acto u omisión intencionados, concebidos para perjudicar a otros, con el resultado de que la víctima sufre una pérdida o daño y/o el causante obtiene una ganancia. La Dirección en cooperación con las diferentes coordinaciones deben estar familiarizados con los tipos de actuaciones indebidas que pueden darse en su área de responsabilidad y mantenerse alertas ante ellas.

Todas las irregularidades que se detecten o presuman deben ponerse inmediatamente en conocimiento de la Dirección, que coordinará las investigaciones con otras áreas, internas o externas a la organización y siempre con el pertinente asesoramiento jurídico.

Actos que contribuyen fraude

Todos los puntos enunciados a continuación, se entienden por fraude:

- 1) Cualquier acto doloso o fraudulento.
- 2) Apropiación indebida de dinero, fondos, suministros o cualquier activo que sea de la organización.
- 3) Irregularidades en el manejo o información de dinero o transacciones financieras.
- 4) Falsificar documentos, realizar declaraciones falsas para obtener un beneficio financiero o de otro tipo para uno mismo o para otro u otros.
- 5) Practicar colusión u otro esquema anticompetitivo entre proveedores durante un proceso de adquisición.
- 6) Falsificar la firma de un miembro del personal del CPMGA o falsificar un documento que pretende ser del CPMGA.
- 7) Usar identidades falsas, sin el consentimiento o la autorización para manipular los procesos del CPMGA.
- 8) Aceptar atenciones sociales como comidas o entretenimiento de un proveedor
- 9) No revelar un interés financiero o familiar en un negocio o parte externa al participar en la adjudicación o la gestión de un contrato para el beneficio de dicho negocio o parte externa.
- 10) Procesar el costo de un viaje personal como parte de un viaje oficial.
- 11) Realizar distorsiones, incluidos los antecedentes académicos o las aptitudes profesionales, en el proceso de solicitud de empleo.
- 12) Falsificar documentos, realizar declaraciones falsas o en los informes financieros presentados por parte del CPMGA, u otros actos engañosos para el detrimento de aquellos que alguien pretende desfavorecer, o para desacreditar a una persona y/u organización.
- 13) Aceptar o pedir cualquier cosa de valor material de suministradores, vendedores o proveedores de bienes o servicios al CPMGA.
- 14) Aceptar o pedir cualquier cosa de valor material de los proveedores del CPMGA, que tengan relación comercial presente o futura con la institución.
- 15) Destrucción, eliminación o uso inadecuado de los activos fijos.
- 16) El uso en beneficio propio de los activos o insumos del CPMGA.
- 17) Cualquier otra irregularidad similar o relacionada con las anteriores.

Medidas de prevención de fraude

Conciencia sobre el fraude

Los miembros del personal, el personal que no es de planilla (consultores), los proveedores y los pasantes deben ser conscientes de su responsabilidad de prevenir el fraude y la corrupción. En este sentido la Dirección y las Coordinaciones deben generar

conciencia sobre esta Política, y reiterar la obligación de todos los miembros del personal de informar los casos de fraude y corrupción, según lo requerido.

Sistema de control interno

Un sólido sistema de control interno, en el que las políticas y los procedimientos se apliquen, los controles internos se implementen de manera apropiada y los miembros del personal, el personal que no es de plantilla, los proveedores, los pasantes y las partes responsables estén informados sobre el fraude y la corrupción y sus consecuencias, puede reducir el fraude y la corrupción.

Declaraciones juradas completas

Para que el control sea efectivo, es necesario que pueda manejar una base de datos con las declaraciones juradas firmadas por el personal, el personal que no es de plantilla (consultores), los proveedores y los pasantes, en el cual describa explícitamente que no se está irrumpiendo en prácticas erróneas que puedan presentar situaciones fraude o corrupción.

Integridad y otras mejores prácticas

La integridad es una consideración fundamental en la contratación de miembros del personal y la contratación de personal que no es de plantilla. En este contexto, las dependencias de contratación del CPMGA deben asegurar que la Organización contrate a personas que cumplan con las normas de conducta esperadas. Esto puede lograrse, por ejemplo, utilizando instrumentos específicos en entrevistas de evaluación de la integridad, la experiencia profesional y las verificaciones académicas.

Además, con respecto a la contratación de miembros del personal, la dependencia de contratación tiene la obligación de consultar sobre la posible existencia de relaciones familiares de los candidatos y de asegurar que los candidatos a los empleos sean conscientes de cualquier relación familiar o conyugal y declaren dichas relaciones, según lo requerido por la organización.

Responsabilidad en la investigación

La Dirección Ejecutiva y el Directorio son los responsables de la investigación de todos los actos presuntamente fraudulentos definidos en este documento. Si la investigación

concluye que esas actividades fraudulentas han ocurrido efectivamente, se informará de ello a quien corresponda.

La decisión de seguir la vía legal o administrativa para una investigación independiente se hará con el debido asesoramiento jurídico y de acuerdo a la Dirección, así como la toma de decisiones finales si se emprende esa vía.

Funciones y Responsabilidades

Todos los miembros del CPMGA, el personal que no es de plantilla(consultores) y los pasantes tienen funciones y responsabilidades críticas con respecto a asegurar la prevención, la detección y la gestión oportunas del fraude, y se espera que informen a la Dirección Ejecutiva y al Directorio sobre cualquier acto de fraude y corrupción. Son responsables de proteger los recursos asignados al CPMGA y de defender y proteger su reputación. De manera similar, todos los proveedores, asociados en la ejecución del CPMGA deben respetar los más altos estándares éticos, y deben informar a la Dirección sobre cualquier acto de fraude y corrupción.

Además, se espera que los Coordinadores de las diferentes áreas actúen como modelos de comportamiento y mediante sus acciones y conductas marquen el rumbo para el resto de la Organización. Deben promover una cultura de tolerancia cero para el fraude y la corrupción, y asegurar que cualquier práctica no alineada con esta Política se trate con rapidez. Deben ir más allá del cumplimiento con las políticas y los procedimientos institucionales relevantes y tomar medidas proactivas para prevenir e identificar posibles actos de fraude y corrupción.

Proveedores

Los proveedores deberán anualmente registrarse en la base de datos del CPMGA, en el que deba cumplir con todos los requisitos solicitados por la institución como por ejemplo el SIPPASE.

A su vez el CPMGA tiene una política de tolerancia cero hacia la aceptación de obsequios u ofertas de atenciones sociales por parte de los proveedores. El personal del CPMGA no aceptará ninguna invitación a eventos, ofertas de vacaciones u otros viajes recreativos, transporte, o invitaciones a almuerzos o cenas. Los proveedores del

CPMGA no deben ofrecer ningún beneficio como bienes o servicios gratuitos, oportunidades de empleo o de ventas a un miembro del personal para facilitar el negocio del proveedor con el CPMGA.

Las restricciones posteriores al empleo rigen para el personal en servicio y para anteriores miembros del personal que participaron en el proceso de adquisición, si dichas personas realizaron acuerdos profesionales previos con los proveedores. Los proveedores del CPMGA deben abstenerse de ofrecer empleo a cualquiera de estas personas durante un período de un año como mínimo después de la separación del servicio.

Comunicación interna

La eficacia de la política antifraude no depende sólo de las medidas de control, investigación y disciplina que se adopten, sino que deben descansar sobre una base de convicción que alcance a todos los miembros del CPMGA. Para asegurar este requisito es necesario que todas las personas afectadas (desde la Dirección hasta la última persona en la organización) estén familiarizadas con dicha política. Esto implica dar publicidad interna a los documentos definatorios de dicha política, incluyendo el código de conducta que se establezca.

Esa información debería formar parte también de la documentación básica que se entregue a cualquier persona que se incorpore al CPMGA.

Presentación de informes sobre fraude

Se ha establecido un correo electrónico independiente para asegurar que todas las personas puedan informar los casos de fraude sin cargo. Se recomienda especialmente a cualquier persona que posea información relacionada con fraude u otras prácticas corruptas contra el CPMGA o que involucre a personal, personal que no es de plantilla, proveedores y pasantes del CPMGA que transmita esta información a través de un correo electrónico.

Detalles que deben incluirse en un informe de fraude

Para que las investigaciones sean exitosas, las denuncias deben ser lo más específicas posibles. En la medida de lo posible, deben incluir detalles como los siguientes:

- El tipo de infracción presunta;
- Cuándo, dónde y cómo ocurrió la infracción
- Quién participa y puede tener conocimiento sobre los temas denunciados.

Deberán incluirse con el informe o proporcionarse lo antes posible documentos relevantes u otras pruebas. Sin embargo, la ausencia de alguno de los detalles anteriores no evita que el Comité Antifraude investigue las denuncias de fraude o corrupción.

Confidencialidad

Comité

El comité responsable de evaluar los casos en investigación estará conformado por cinco (5) personas las cuales estarán conformados por; dos (2) personas del Directorio y tres (3) de la institución. Las personas seleccionadas para conformar el comité deberán ser personas neutras al caso con el fin de analizar cada aspecto objetivamente, a su vez la identidad del comité será secreto y lo conformará el propio directorio.

Denunciantes

La confidencialidad de las personas que realizan una denuncia se respetará en la medida de lo posible dentro de las necesidades legítimas de la investigación. Todas las investigaciones realizadas por el Comité Antifraude son confidenciales. La información sólo se divulgará según lo requieran las necesidades legítimas de la investigación. Los informes de investigación son documentos internos confidenciales del Comité Antifraude.

Las personas que deseen proteger su identidad pueden informar el fraude de manera anónima. Para los informes anónimos, se utiliza un número de informe y un código para permitir a la persona que realiza una denuncia realizar el seguimiento y verificar si el funcionario evaluador ha solicitado información adicional.

Procedimientos de investigación y denuncia

1. Comunicación: La persona o las personas que tengan conocimiento sobre la posible existencia de un acto ilícito o acto de fraude de un miembro del CPMGA deberán ponerlo en conocimiento del Directorio y la Dirección Ejecutiva, a través de los medios ya establecidos.

2. En tanto se determina al Comité evaluador del caso, la persona bajo sospecha deberá cesar sus actividades en la institución por el tiempo de cinco (5) días hábiles.
3. La determinación de si existe o no una violación a la presente política, se determinará en una reunión entre el Comité seleccionado, y se expondrá el caso con todos los datos posibles y se escuchará a la persona acusada.
4. Si el Comité designado decide que no se ha seguido el procedimiento adecuado o no se ha informado acto de fraude, ya sea real o potencial, se tomarán las medidas adecuadas, pudiendo llegar a la expulsión de la persona de su cargo.

Régimen sancionador y disciplinario

Después de terminada la investigación, deben comunicarse los resultados al Directorio, Dirección Ejecutiva y a las partes afectadas.

Para conservar las pruebas, mantener la confidencialidad o paliar los efectos puede ser necesario tomar algunas decisiones antes de terminar la investigación tales como la suspensión o reasignación de funciones de ciertos individuos o restringir el acceso a ciertos activos, todo ello asegurándose de que existe base sólida para tales actuaciones. Tales actuaciones deben ser proporcionadas, aplicadas consistentemente a todos los niveles, y consultadas previamente con los responsables de las mismas. Es recomendable recabar asesoramiento jurídico cuando proceda.

Las acciones posibles comprenden:

- Procesos legales, administrativos para el personal del CPMGA.
- Para los pasantes o voluntarios se tomarán medidas de acuerdo al reglamento interno del CPMGA.
- Acción disciplinaria (cese, suspensión con o sin sueldo)
- Profundizar en la investigación para identificar casos similares.
- Replanteamiento del control de procesos para impedir o dificultar la repetición de los mismos casos.

6.5 Anexos

ANEXO 1

Descripción de resultados de entrevista

ANEXO 2

Herramientas del proceso de contratación

- ✓ Formulario de solicitud de reclutamiento cod. 01
- ✓ Formato de listado de postulantes cod. 02
- ✓ Formato de calificación adecuado al perfil cod. 03
- ✓ Formulario de evaluación de entrevista cod. 04

ANEXO 3

Cuadro comparativo del TDR - manual de funciones - entrevistas al personal del CPMGA, en función a las modificaciones propuestas

ANEXO 4

Descripción del manual de funciones

ANEXO 5

Cronograma (Diagrama de Gantt)

ANEXO 1

Descripción de resultados de entrevista

A continuación, presentamos características y observaciones sobre la entrevista al personal del Centro de promoción de la mujer Gregoria Apaza.

DATOS GENERALES	RESPUESTAS NO.1
Nombre	Carla Gutiérrez
Cargo	Directora Ejecutiva Coordinadora de autonomía económica y participación ciudadana
Área	Directiva
Dependencia	Directorio
Supervisión	Coordinación de programas y la coordinación de administración y finanzas, radio Pachamama
Antigüedad	2 años
Control de actividades	-
Observaciones	<p>La dirección ejecutiva actualmente está a cargo de dos coordinaciones las cuales se muestran como dos cargos independientes en el organigrama, esto por el recorte de personal, por tanto, se tuvo que asumir esas responsabilidades. No hay choque de funciones lo que hay a veces es la falta de claridad en los procesos administrativos que no pasa con los programas que maneja porque conoce y revisa a detalle los procesos.</p> <p>El equipo técnico se acostumbra a un proceso y no toma en cuenta que algunos proyectos tienen especificidades.</p> <p>No hay un proceso administrativo definido (virtual, sistema para solicitudes)</p> <p>No hay un proceso de inducción formal para nadie.</p> <p>Se agarra toda la parte de resultados y la parte estratégica,</p>

	entonces esos márgenes de error no se dan. En cambio, con Betty los técnicos son independientes.
--	--

DATOS GENERALES	RESPUESTAS NO.2
Nombre	Gonzalo Orellana
Cargo	Administrador Financiero
Área	Estratégica
Dependencia	Dirección ejecutiva
Supervisión	Contador general, consultora, auxiliar contable, portería
Antigüedad	2 años
Control de actividades	Coordina con Dirección Ejecutiva sobre decisiones administrativas y presupuestarias.
Observaciones	<p>El personal debería de adecuarse a los nuevos proyectos que se incorporan es decir que no se limite a sus funciones, existe un desfase ya que los sueldos están al 100% puntuales y en ejecución de actividad al 20% cuando deberían marchar paralelamente.</p> <p>Se manejan indicadores económicos mas no de actividad, todas las actividades son supervisadas es decir se autoriza bajo justificación, existen algunos retrasos en los procesos administrativos o rechazos debido a que las técnicas retardan informes y/o solicitudes a destiempo, inexistente planificación para cumplimiento de metas, inexistente conocimiento en paquetes de ofimática; los coordinadores deberían de empapar sobre el proyecto por completo a las técnicas y no solo las partes a ejecutar presupuestos y demás SOCIALIZAR, al realizare esto se reduciría conflictos en cuanto a falta de presupuesto para su ejecución del que hacer y no hacer.</p>

DATOS GENERALES	RESPUESTAS NO.3
Nombre	Beatriz Condori
Cargo	Coordinadora de Programa Violencias
Área	Estratégica
Dependencia	Dirección ejecutiva
Supervisión	Responsable de prevención / Responsable de comunicación, abogado
Antigüedad	8 años
Control de actividades	Existe un Sistema de planificación trimestral y semestral por proyecto que responden a la planificación institucional DIRECCION EJECUTIVA, sin embargo, hay una ausencia de monitoreo, el área realiza su propio monitoreo interno.
Observaciones	<p>Actualmente maneja 7 Proyectos GEN VALENCIA, AESID, OXFAN, UNPFA, BANCO MUNDIAL, ASPEN, MENSEN y como responsable del componente de prevención, mantiene proyectos compartidos gen valencia y AESID, todos los demás se maneja de manera individual excepto banco mundial que se maneja en coordinación con dirección ejecutiva que es el tercer proyecto combinado.</p> <p>En el marco de prevención y violencia tiene a su mando el servicio legal, el área de prevención y un combinado con la parte de comunicación.</p> <p>Otras potencialidades que posee son relacionamiento con interinstitucional con el gobierno municipal, con las instituciones a nivel de la red a la par maneja todos los procesos de incidencia política, con esta herramienta puede dar mayor lineamiento al trabajo que se hace en la institución, atención de casos, dominio</p>

	<p>género, violencia, derechos humanos, interculturalidad.</p> <p>La comunicación es integral al relacionarse se utiliza una triangulación entre las áreas.</p> <p>Programático debería estar a la par de ejecución ideal para el financiador.</p> <p>Mientras más transparente el proceso es ideal para el financiador.</p> <p>Respecto al manual de funciones, no deberían encasillarse solo en sus responsabilidades sino tratar de desarrollarse más allá, ver por completo al proyecto conocer y no solo una parte de manera estratégica. CAP (Conocimiento actitud y practica) y así responder al plan trienal.</p>
--	---

DATOS GENERALES	RESPUESTAS NO.4
Nombre	Miguel Poma
Cargo	Contador General
Área	Operativa
Dependencia	Administración y finanzas
Supervisión	Auxiliar Técnico Autonomía Económica
Antigüedad	4 años
Control de actividades	Recibe control en sus actividades de dirección ejecutiva a la par del área de administración y finanzas
Observaciones	Si bien supervisa al auxiliar en autonomía económica esto se realiza de manera informal ya que el supervisor directo del auxiliar es el administrador financiero, es posible valorar el trabajo de las técnicas en cuanto a la realización de sus propios informes descriptivos.

DATOS GENERALES	RESPUESTAS NO.5
Nombre	Mónica Gutiérrez
Cargo	Responsable Incidencia Social
Área	Operativa
Dependencia	Programa de gestión local y ciudadanía activa
Supervisión	-
Antigüedad	2 años
Control de actividades	-
Observaciones	La experiencia permitió desarrollar las actividades mas no la inducción, los proyectos se evalúan mediante indicadores que se plantean también se presentan informes trimestrales, con la coordinadora como se van ejecutando.

DATOS GENERALES	RESPUESTAS NO.6
Nombre	Gladys Quisbert
Cargo	Responsable de Incidencia política
Área	Operativa
Dependencia	Programa de gestión local y ciudadanía activa
Supervisión	-
Antigüedad	1 año
Control de actividades	Carla (AESID) y Betty GEN VALENCIA (coordinación operativa de acciones), OXFAN FEMINISMO proyecto de investigación con colectivos feministas y OXFAN CANADA con unidades educativas; no existió inducción alguna
Observaciones	Desconocimiento de procesos administrativos por falta de

	orientación, sin embargo, la pasante dio soporte sobre los procesos administrativos (rendiciones, listas etc.), demora en los procesos administrativos, inexistencia de manuales sobre procesos administrativos.
--	--

DATOS GENERALES	RESPUESTAS NO.7
Nombre	Tania Lecoña
Cargo	Responsable de formación Técnica integral
Área	Operativa
Dependencia	Coordinación de Autonomía Económica
Supervisión	-
Antigüedad	4 años
Control de actividades	-
Observaciones	Se necesitan algunas normas y guías institucionales para las personas externas como los auditores, de esta forma se entendería como opera el CPMGA.

DATOS GENERALES	RESPUESTAS NO.8
Nombre	Gabriela Prudencio
Cargo	Responsable legal laboral
Área	Operativa
Dependencia	Coordinadora de Autonomía Economía y Prevención de Violencia
Supervisión	-
Antigüedad	1 año

Control de actividades	Existe una supervisión mutua de las actividades junto con la técnica integral o con los que trabaja y a su vez con sus superiores
Observaciones	<p>Las observaciones por parte de administración se dan después de tiempo eso genera una pérdida de tiempo, también existen problemas con los documentos de las personas, hay un cruce de información en los proyectos y hay que ser cuidadosos.</p> <p>Tener un proceso de excepción</p> <p>No hay una estructura de los procesos administrativos (como los modelos de conformidad no son únicos) procesos para servicios, productos, reportes y contratación directa.</p> <p>Aprobación por correo porque a veces la directora no tiene tiempo de manera no formal.</p>

DATOS GENERALES	RESPUESTAS
	NO.9 
Nombre	Elvia Prieto
Cargo	Responsable de prevención de violencias
Área	Operativa
Dependencia	Coordinadora de Prevención en Violencia
Supervisión	-
Antigüedad	2 años
Control de actividades	Solo su supervisor controla su trabajo (si hay tiempo)
Observaciones	<p>Las promotoras a veces requieren recursos fuera de presupuesto (material de limpieza)</p> <p>En la elaboración de proyectos hace falta consultar las necesidades de las personas y tomarlas en cuenta</p>

DATOS GENERALES	RESPUESTAS NO.10
Nombre	Carol Mamani
Cargo	Responsable de comunicación
Área	Operativa
Dependencia	Programa promoción de derechos y prevención de violencia
Supervisión	-
Antigüedad	2 años
Control de actividades	Por parte de Programa promoción de derechos y prevención de violencia da el visto bueno luego el área de finanzas y administración.
Observaciones	<p>La pasante trabaja con brigadistas y apoya en un solo proyecto, como técnica posee conocimiento de los procesos administrativos, respecto a los contratos desconocía si había que entregar a los consultores o era responsabilidad de recursos humanos y en quien recaiga las responsabilidades, SITES números de formularios desconocimiento.</p> <p>Actualmente es parte de los proyectos como UNFPA Y MENSEN también es participante en proyectos AECID con algunos componentes.</p> <p>Respecto a las consultorías existen dificultades por parte de los consultores mencionando por qué les vuelven a pedir documentación si antes ya fueron contratados y se entregó dicha documentación.</p> <p>Respecto a los indicadores se mide por objetivos y alcances cuantitativo asistencia cuantas personas fueron participes y cualitativo que se ha generado cambios como sensibilización en el área de comunicación en la respuesta al post en redes sociales.</p> <p>Sobre la capacitación a los brigadistas no se los capacita ellos ya</p>

	<p>vienen capacitados por parte de los facilitadores consultores contratados, la responsable de comunicación solo se dedica coordinación de actividades, en la parte de comunicación aún no existe algún informe.</p> <p>BRIGADISTAS: Carol - Son jóvenes adolescentes de 16 a 25 años hombres y mujeres formados como agentes de cambio anualmente y tienen la responsabilidad de generar cambio incidencia exigibilidad de sus derechos humanos hacia sus padres y autoridades.</p> <p>PROMOTORAS: Elvia - Son mujeres de 18 años para arriba agentes de cambio que en su mayoría han sufrido violencia las cuales se han unido y han formado y fortalecido sus conocimientos las cuales son participes de actividades de exigibilidad, movilizaciones, incidencia y programas de radio.</p> <p>LIDERESAS: Gladys – lideresas barriales, assembleístas, juntas vecinales es estratégico y puntual.</p> <p>TÉCNICAS: Tania – Estudiantes de cursos de formación</p>
--	--

DATOS GENERALES	RESPUESTAS NO.11
Nombre	Elizabeth Velázquez
Cargo	Responsable de radio
Área	Operativa
Dependencia	Dirección ejecutiva
Supervisión	Periodista de radio Pachamama
Antigüedad	1 año
Control de actividades	-

Observaciones	<p>Debido al poco personal en Radio el trabajo se hace al 50%.</p> <p>Poco tiempo para hacer más producciones sobre todo en fechas específicas</p> <p>Existe mucha dependencia a asistente de dirección en temas de aporte.</p> <p>En Radio no se cuenta con una cuenta en el Banco Unión</p> <p>No tienen control de los ingresos</p>
----------------------	--

DATOS GENERALES	RESPUESTAS NO.12
Nombre	Rosa Mujica
Cargo	Periodista de radio Pachamama
Área	Operativa
Dependencia	Responsable de Radio
Supervisión	-
Antigüedad	5 años
Control de actividades	No existe un sistema de control interno formal, pero si hay un control en las actividades que realiza por parte de responsable de radio
Observaciones	<p>Hace falta más personal para lograr que la radio prospere.</p> <p>A veces realiza actividades que no son parte de sus funciones.</p>

DATOS GENERALES	RESPUESTAS NO.13
Nombre	Bertha Quispe
Cargo	Asistente de Gerencia, Recursos humanos, adquisiciones
Área	Staff
Dependencia	Dirección ejecutiva

Supervisión	-
Antigüedad	4 años
Control de actividades	Recibe control en sus actividades de dirección ejecutiva a la par del área de administración y finanzas
Observaciones	En anteriores gestiones de dirección ejecutiva existía dificultades en temas de renciones de actividades, lo cual provocaba un difícil desenvolvimiento, se pedía demasiada justificación, en la actual dirección ejecutiva da mayor espacio y libertad para desenvolverse y se repone gastos sin mayor justificación claro que se detalla, Fallas en procesos administrativos y tiempos por parte de la responsable de prevención, también es posible acortar los procesos administrativos, entregando en menor tiempo los proyectos por otra parte el manual de funciones necesario para el ministerio de trabajo para revisar contratos.

DATOS GENERALES	RESPUESTAS
	NO.14 
Nombre	Iván Alanoca
Cargo	Auxiliar Técnico Autonomía Económica
Área	Apoyo
Dependencia	Administración y finanzas
Supervisión	-
Antigüedad	1 año
Control de actividades	No existe un control interno
Observaciones	Actualmente figura como auxiliar técnico en economía, pero cumple las funciones de un auxiliar contable, responde al contador general, sin embargo, está a cargo de Área de

	<p>administración y finanzas, al margen de sus funciones también apoya al área de recursos humanos y algunas veces a las técnicas. Respecto a las firmas para desembolsos las firmas no existen a la hora de solicitudes para montos mayores y menores.</p> <p>Respecto a pedir documentación nuevamente es para asegurar que pueda cumplirse los requisitos ya que podría escapar esta información además que el tiempo es escaso.</p> <p>Melvi (consultora) anteriormente estaba como contadora de proyectos, actualmente está como consultora en el área administrativa del manejo de la contabilidad de UNFPA (4 meses)</p> <p>Propone que se pueda mejorar la puntualidad en la entrega de informe de parte de las técnicas según reglamento.</p> <p>Propone que se pueda implementar políticas de devolución y prestamos de activos y nueva codificación para mayor comprensión de todo el personal del CPMGA.</p>
--	--

DATOS GENERALES	RESPUESTAS NO.15
Nombre	Theodoro Mamani
Cargo	Portería
Área	Apoyo
Dependencia	Administración y Finanzas
Supervisión	-
Antigüedad	Mas de 10 años
Control de actividades	El administrador es quien supervisa y orienta en sus funciones a veces.
Observaciones	No cuenta con el equipo de trabajo necesario

	<p>El trabajo sobrepasa su horario laboral</p> <p>Es un trabajo no remunerado</p>
--	---

ANEXO 2

Herramientas del proceso de contratación

En adelante se propone una lista de los postulantes la cual permitirá organizar una base de datos con los puntajes adecuados para seleccionar una terna recomendable al cargo que se requiere.

FORMULARIO DE SOLICITUD DE RECLUTAMIENTO		COD. 01	 gregoria apaza
Marcar más de una opción del por qué se demanda el cargo			
<input checked="" type="checkbox"/>	Reorganización del trabajo		
<input type="checkbox"/>	Mejora de la organización		
<input type="checkbox"/>	Reemplazo por rotación interna (cambios de cargo)		
<input type="checkbox"/>	Reemplazo por rotación externa (renuncias, despidos, bajas médicas etc.)		
<input type="checkbox"/>	Incremento en la carga laboral o implementación de un nuevo servicio		
Justificación del cargo			
Detallar si el cargo estaba considerado en la planificación anual			
Si		No	
Por que			
Especificar si existen los recursos financieros establecidos (previa consulta a administración)			
Si		No	
¿Por qué?			

FORMATO DE LISTADO DE POSTULANTES					COD 02		 gregoria apaza	
N.º	Cargo	Ap. Paterno	Ap. Materno	Nombres	N.º de carnet	Dirección	Puntaje previo si cumple con las TDR	
1								
2								
3								
4								
5								

FORMATO DE CALIFICACIÓN ADECUADO AL PERFIL (Puntaje mínimo de aprobación 70 puntos)							Cod.03	 gregoria apaza
Nombre	Formación académica	Post Grado en temas vinculados al cargo	Posgrado o especialización en género y/o derechos humanos o feminismo (deseable)	Experiencia referida al cargo al menos 3 años en la ciudad de El Alto	Observaciones	Referencias profesionales y personales	TOTAL	
Puntaje definido	15	20	15	20	15	15	100	
Puntaje obtenido								

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE ENTREVISTA		COD 04			
Las siguientes preguntas para la entrevista son sugeridas y pueden ser modificadas según los requerimientos del cargo.					
Preguntas	Puntaje definido	Puntaje obtenido	OP1	OP2	OP3
Preguntas generales					
Describa brevemente su experiencia general y específica de trabajo relacionada al cargo al que postula	5				
¿Conoce las acciones del CPMGA respecto de los procesos que realiza en favor de los derechos de las mujeres?	10				
¿Cuál sería su aporte al CPMGA desde su experiencia en caso de ser seleccionado/a?	5				
¿Cuál es su posición respecto del feminismo en Bolivia?	10				
Preguntas Técnicas	60				
Preguntas Personales					
Describa una situación de conflicto con su superior y como logró superarla	1				
Capacidad de trabajo en equipo habilidades para influenciar al equipo	2				

¿Se considera una persona que se adapta fácilmente a los cambios?	2				
Para el panel					
Fecha para incorporarse	-		inmediata	inmediata	inmediata
Aspiración salarial	-				
Claridad y capacidad de síntesis en responder a las preguntas	3				
Seguridad en las respuestas y en los temas preguntados	2				
TOTAL	100				

ANEXO 3

Cuadro comparativo del TDR - manual de funciones - entrevistas al personal del CPMGA, en función a las modificaciones propuestas

Donde los colores identifican cada columna:

	SE QUEDA YA QUE SE REPITE EN UNA O DOS COLUMNAS
	AGREGADO DESDE LA ENTREVISTA Y /O MODIFICACIÓN
	EXISTE LA OBSERVACIÓN SI SE REALIZA ESTA FUNCIÓN O NO. SEGÚN LA OBSERVACIÓN DIRECTA Y ENTREVISTA

NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN (RR.HH., ADQUISICIONES)							
TDRs	MANUAL DE FUNCIONES MOF (2015)	ENTREVISTA	MODIFICACION PROPUESTA	OBSERVACIONES			
<p>Objetivo del cargo: Brindar un apoyo integral y oportuno a la Dirección Ejecutiva y Administración del CPMGA, en lo referente a las gestiones administrativas y financieras, a fin de lograr los resultados propuestos en tiempo y forma.</p> <p>Tareas generales</p> <p>a) Coadyuvar en la gestión de los distintos procesos administrativos.</p> <p>b) Apoyar en la revisión de procesos de compra y contratación de Bienes y Servicios.</p> <p>c) Apoyar en la logística</p>	<p>Objetivo del puesto: Apoyar de forma directa a Dirección Ejecutiva en las actividades institucionales tanto administrativas como programáticas.</p> <p>Responsabilidades</p> <p>a) Apoyar la organización Administrativa Institucional.</p> <p>b) Atender las llamadas telefónicas, en ausencia de la secretaria y derivarla a instancia correspondiente.</p> <p>c) Alimentación del Sistema de</p>	<p>Funciones del puesto:</p> <p>Gestión de recursos humanos</p> <p>a) Realizar, preguntas de evaluación.</p> <p>b) Informe inducción a la persona elegida.</p> <p>c) Presentar a todo el equipo del CPMGA.</p> <p>d) Atender quejas y sugerencias de todo el personal también.</p> <p>e) Realizar declaraciones AFP, CNS, Visado de contratos, finiquitos.</p> <p>f) Trámites ante la</p>	<p>Objetivo: Brindar apoyo integral y oportuno a la Dirección Ejecutiva y Administración del CPMGA, en lo referente a las gestiones administrativas, financieras y actividades institucionales a fin de lograr los resultados propuestos en tiempo y forma.</p>	●			
			<p>Funciones Generales</p>			<p>Coadyuvar en la gestión y revisión de los distintos procesos administrativos.</p>	●
						<p>Apoyar en la logística de la</p>	

<p>de la organización de talleres, encuentros, reuniones internas, así como al exterior de las oficinas del CPMGA.</p> <p>d) Apoyar y orientar al personal sobre procedimientos y requerimientos administrativos, revisar y comprobar la correcta presentación de los soportes para descargos y/o reembolsos.</p> <p>e) Administración del correo institucional.</p> <p>f) Control y administración de los salones físicos y virtuales del CPMGA.</p> <p>Tareas específicas</p> <p>Gestión Administrativa</p> <p>a) Crear y mantener una base de datos actualizada de proveedores que cumpla con los requisitos de las Políticas de</p>	<p>planificación y monitoreo (SISPLAN) del CPMGA.</p> <p>d) Apoyo en el vaciado de datos generales para los diferentes informes solicitados por Dirección Ejecutiva.</p> <p>e) Apoyar en las propuestas afines a su especialidad.</p> <p>f) Manejo de Caja Chica.</p> <p>g) Administración y control de ambientes y compra institucional de material de escritorio.</p> <p>h) Coordinación para la reserva de pasajes aéreos del personal de la institución.</p> <p>Responsabilidades</p>	<p>alcaldía actualización de certificados como el ROE.</p> <p>Gestión Adquisiciones</p> <p>a) Realizar publicaciones, cuadros comparativos y respectiva revisión,</p> <p>b) Elaboración de contratos.</p> <p>c) Elaborar planilla de preguntas para la evaluación.</p> <p>d) Inducción al personal nuevo de cómo se maneja los documentos administrativos.</p> <p>e) Brindar soporte sobre los pasos a seguir para una conformidad.</p> <p>f) Poseer conocimiento en el manejo de presupuestos de proyectos.</p>	<p>organización de talleres, encuentros, eventos y reuniones internas y externas de las oficinas del CPMGA.</p>	●
			<p>Apoyar y orientar al personal sobre procedimientos y requerimientos administrativos, revisar y comprobar la correcta presentación de los soportes para descargos y/o reembolsos.</p>	●
			<p>Administración del correo institucional.</p>	●
			<p>Control y administración de los salones físicos y virtuales del CPMGA.</p>	●
			<p>Específicas</p> <p>Gestión Administrativa/adquisiciones</p>	
<p>Crear y mantener una base de datos actualizada de proveedores que cumpla con los requisitos de</p>	●			

<p>Adquisiciones del CPMGA.</p> <p>b) Cumplir con los lineamientos vigentes de adquisiciones del CPMGA, para garantizar la calidad y eficiencia de los procedimientos de compra.</p> <p>c) Realizar un seguimiento de la ejecución de los procesos de contratación conforme lo establecido en los procedimientos del CPMGA.</p> <p>d) Cumplir y hacer cumplir las normas y reglamentaciones establecidas en el CPMGA.</p> <p>e) Preparar los cuadros comparativos de las propuestas recibidas</p> <p>f) Controlar e Informar sobre las cantidades de bienes o productos recibidos.</p> <p>g) Coordinar la entrega</p>	<p>adicionales</p> <p>a) Cobrar los cheques de reembolso de caja chica.</p> <p>b) Controlará la calidad de documentos que entreguen las áreas.</p> <p>c) Apoyar a la administración en la vigilancia de los activos de la Institución.</p> <p>d) Administrar el economato, previa coordinación con las diversas áreas para sus requerimientos a los proyectos a realizar o en ejecución.</p> <p>e) Organizar y custodiar el archivo documental y electrónico.</p> <p>f) Realizar en coordinación con el Asistente administrativos los Trámites que sean</p>	<p>las Políticas de Adquisiciones del CPMGA.</p>	
		<p>Cumplir con los lineamientos vigentes de adquisiciones del CPMGA, para garantizar la calidad y eficiencia de los procedimientos de compra.</p>	●
		<p>Responsable del desarrollo de los procesos de adquisiciones.</p>	●
		<p>Realizar seguimiento y capacitación de los procesos de contratación y adquisiciones conforme lo establecido en los procedimientos del CPMGA.</p>	●
		<p>Desempeñar y hacer cumplir las normas y reglamentaciones establecidas en el CPMGA.</p>	●
		<p>Preparar los cuadros comparativos de las propuestas recibidas.</p>	●

<p>y/o provisión de bienes y/o servicios con el proveedor, de acuerdo a lo establecido en el contrato, orden de compra o convenio suscrito.</p> <p>h) Recibir las facturas respectivas, por parte de los proveedores, una vez se dé cumplimiento a las condiciones estipuladas en el documento de la adjudicación.</p> <p>i) Elaborar, verificar y remitir el legajo de cada proceso de adquisición de bienes y/o servicios, para el procesamiento de pago.</p> <p>j) Reportar sobre el estado de ejecución de las adjudicaciones.</p> <p>k) Apoyar en la logística de los eventos y/o reuniones de actividades del CPMGA y/o del Proyecto.</p>	<p>necesarios para el buen funcionamiento de la Institución.</p> <p>Responsabilidades en adquisiciones</p> <p>a) Responsable del desarrollo de los procesos de adquisiciones.</p> <p>b) Responsable de la elaboración de contratos y cuadros comparativos.</p> <p>c) Responsable de la verificación de documentación de cotizaciones y proveedores y la construcción de la base de datos de proveedor.</p> <p>d) Encargada de realizar proceso de capacitación y desarrollo institucional sobre temas de adquisiciones y contrataciones.</p>	<p>Coordinar e informar sobre la entrega y/o provisión de bienes y/o servicios del proveedor y cantidades de acuerdo a lo establecido en el contrato, orden de compra o convenio suscrito.</p>	●
		<p>Recibir las facturas respectivas, por parte de los proveedores, una vez se dé cumplimiento a las condiciones estipuladas en el documento de la adjudicación.</p>	●
		<p>Elaborar, verificar y remitir el legajo de cada proceso de adquisición de bienes y/o servicios, para el procesamiento de pago.</p>	●
		<p>Reportar sobre el estado de ejecución de las adjudicaciones.</p>	●
		<p>Redactar oficios, cartas, memorándum y manejar los</p>	●

<p>l) Realizar el registro y archivo de documentos recibidos y emitidos.</p> <p>m) Redactar oficios, cartas y memorandos y manejar los archivos de información de acuerdo a solicitud de la Dirección Ejecutiva y/o Administración del CPMGA.</p> <p>n) Responsable del archivo físico de documentos de la institución y/o de los proyectos.</p> <p>o) Efectuar la atención al público, recepción y atención de llamadas telefónicas.</p> <p>p) Coordinar con el personal técnico y administrativo del proyecto, el control y seguimiento de los documentos.</p> <p>q) Desempeñar las demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas.</p>	<p>Responsabilidades adicionales</p> <p>a) Tramitar las gestiones de adquisiciones de bienes y servicios de las distintas coordinaciones.</p> <p>b) Supervisar que se proporcionen los bienes solicitados, recepcionado, cotizando y verificando la disponibilidad de presupuesto.</p> <p>c) Tramitar las gestiones de adquisiciones</p> <p>d) Recibe órdenes de compra, analiza cotizaciones y elabora cuadros de contratación.</p>	registros de documentos recibidos y emitidos, archivos de información de acuerdo a solicitud de la Dirección Ejecutiva y/o Administración del CPMGA.	●
		Coordinar con el personal técnico y administrativo del proyecto, el control y seguimiento de los documentos.	●
		Manejo de Caja Chica.	●
		Gestión de Recursos Humanos	
Mantener el registro actualizado de días de vacación, organizar los files personales asegurando la información relevante (contratos, memorándum, bajas médicas, solicitudes de vacaciones, permisos, etc.) se	●		

<p>Gestión de Recursos Humanos</p> <p>a) Actualización, organización y mantenimiento de los files personales, asegurando que la información relevante de cada persona (contratos, memorándums, bajas médicas, solicitudes de vacaciones, permisos, etc.) se encuentre actualizada.</p> <p>b) Mantener el registro actualizado de días de vacaciones del personal</p> <p>c) Elaboración de aportes laborales y patronales AFP, CNS y Ministerio de Trabajo mensualmente y su pago correspondiente.</p> <p>d) Realizar los formularios de Finiquitos.</p> <p>e) Realizar los registros de Altas y Bajas ante la CNS y las AFP</p>			encuentre actualizada.	
			Responsable del archivo físico y electrónico de la institución y/o de los proyectos.	●
			Elaboración de aportes laborales, patronales AFP, CNS y Ministerio de Trabajo y mensualmente su pago correspondiente, registro de Altas y Bajas.	●
			Realizar los contratos de trabajo del personal del CPMGA y sus posteriores finiquitos.	●
			Alimentación del Sistema de planificación y monitoreo (SISPLAN) del CPMGA.	●
			Coordinación para la reserva de pasajes aéreos del personal de la institución.	●
			Atender quejas y sugerencias de	●

<p>correspondientes. f) Realizar los contratos de trabajo del personal del CPMGA.</p>			todo el personal también.	
			Elaborar planilla de preguntas para la evaluación.	●
			Coordinación para la reserva de pasajes aéreos del personal de la institución.	●
			Apoyar a la administración en la vigilancia de los activos de la Institución.	●
			Administrar el economato, previa coordinación con las diversas áreas para sus requerimientos a los proyectos a realizar o en ejecución.	●

ANEXO 4

Descripción del manual de funciones

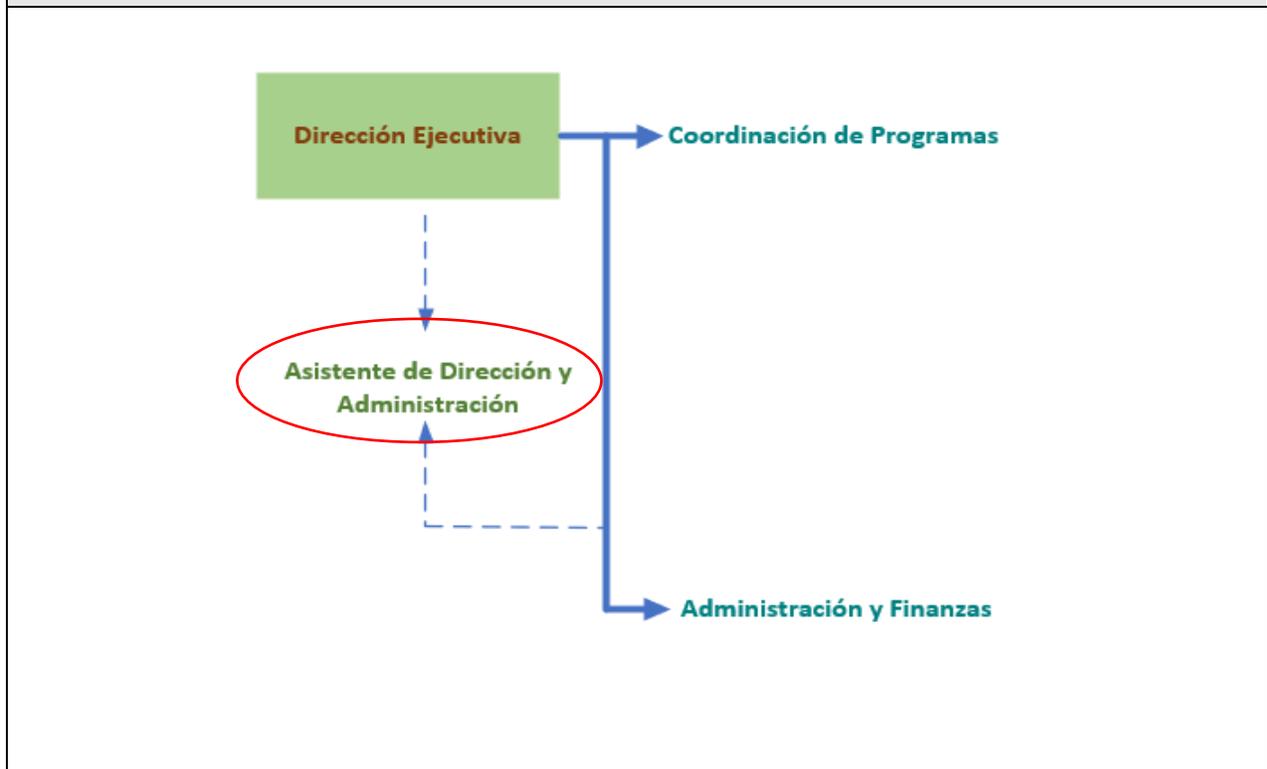
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

 <p>gregoria apaza</p>	<p>MANUAL DE PUESTOS</p>	<p>VERSIÓN: 2.0</p>
		<p>FECHA: 17/12/2021</p>
		<p>COD:02</p>

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

DENOMINACION DEL PUESTO	ASISTENTE DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN
CATEGORÍA DEL PUESTO	Staff
UNIDAD INMEDIATA SUPERIOR	Dirección Ejecutiva
UNIDAD DEPENDIENTE	

ESTRUCTURA ORGANICA



CLASIFICACION DE LA UNIDAD	1. Unidad de apoyo
----------------------------	--------------------

CONTENIDO DEL PUESTO

OBJETIVO DE LA UNIDAD	Brindar apoyo integral y oportuno a la Dirección Ejecutiva y Administración del CPMGA, en lo referente a las gestiones administrativas, financieras y actividades institucionales a fin de lograr los resultados propuestos en tiempo y forma.
-----------------------	--

FUNCIONES DE LA UNIDAD

Generales

1. Coadyuvar en la gestión y revisión de los distintos procesos administrativos.
2. Apoyar en la logística de la organización de talleres, encuentros, eventos y reuniones internas y externas de las oficinas del CPMGA.
3. Apoyar y orientar al personal sobre procedimientos y requerimientos administrativos, revisar y comprobar la correcta presentación de los soportes para descargos y/o reembolsos.
4. Administración del correo institucional.
5. Control y administración de los salones físicos y virtuales del CPMGA.

Específicas

Gestión Administrativa/adquisiciones

1. Crear y mantener una base de datos actualizada de proveedores que cumpla con los requisitos de las Políticas de Adquisiciones del CPMGA.
2. Cumplir con los lineamientos vigentes de adquisiciones del CPMGA, para garantizar la calidad y eficiencia de los procedimientos de compra.
3. Responsable del desarrollo de los procesos de adquisiciones.
4. Realizar seguimiento y capacitación de los procesos de contratación y adquisiciones conforme lo establecido en los procedimientos del CPMGA.

5. Desempeñar y hacer cumplir las normas y reglamentaciones establecidas en el CPMGA.
6. Preparar los cuadros comparativos de las propuestas recibidas.
7. Coordinar e informar sobre la entrega y/o provisión de bienes y/o servicios del proveedor y cantidades de acuerdo a lo establecido en el contrato, orden de compra o convenio suscrito.
8. Recibir las facturas respectivas, por parte de los proveedores, una vez se dé cumplimiento a las condiciones estipuladas en el documento de la adjudicación.
9. Elaborar, verificar y remitir el legajo de cada proceso de adquisición de bienes y/o servicios, para el procesamiento de pago.
10. Reportar sobre el estado de ejecución de las adjudicaciones.
11. Redactar oficios, cartas, memorándum y manejar los registros de documentos recibidos y emitidos, archivos de información de acuerdo a solicitud de la Dirección Ejecutiva y/o Administración del CPMGA.
12. Coordinar con el personal técnico y administrativo del proyecto, el control y seguimiento de los documentos.
13. Manejo de Caja Chica.

Gestión de Recursos Humanos

1. Mantener el registro actualizado de días de vacación, organizar los files personales asegurando la información relevante (contratos, memorándum, bajas médicas, solicitudes de vacaciones, permisos, etc.) se encuentre actualizada.
2. Responsable del archivo físico y electrónico de la institución y/o de los proyectos.
3. Elaboración de aportes laborales, patronales AFP, CNS y Ministerio de Trabajo y mensualmente su pago correspondiente, registro de Altas y Bajas.
4. Realizar los contratos de trabajo del personal del CPMGA y sus posteriores finiquitos.
5. Alimentación del Sistema de planificación y monitoreo (SISPLAN) del CPMGA.
6. Coordinación para la reserva de pasajes aéreos del personal de la institución.
7. Atender quejas y sugerencias de todo el personal también.
8. Elaborar planilla de preguntas para la evaluación.
9. Manejo de Caja Chica.

10. Coordinación para la reserva de pasajes aéreos del personal de la institución.
11. Apoyar a la administración en la vigilancia de los activos de la Institución.
12. Administrar el economato, previa coordinación con las diversas áreas para sus requerimientos a los proyectos a realizar o en ejecución.
13. Realizar en coordinación con el Asistente administrativos los Trámites que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Institución.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO (REQUISITOS)

FORMACION INDISPENSABLE QUE REQUIERE EL PUESTO

1. Egresado o titulado de la carrera de Administración, Derecho y/o contaduría
2. Estudios en áreas económicas y administrativas
3. Más de 2 año de experiencia en trabajos similares.
4. Conocimientos en el manejo de procesos adquisitivos.
5. Tener garantías personales.
6. Estudios en áreas sociales o económicas
7. Dominio de Office.
8. Conocimiento intermedio del idioma inglés (deseable)
9. Manejo de Project Manager y/o SPSS (deseable)
10. Conocimiento en técnicas de archivo, técnicas de redacción y ortografía.
11. Manejo de paquetes de contabilidad y aplicaciones informáticas.
12. Manejo de herramientas técnicas y operativas suficientes que permitan asistir las acciones de planificación y ejecución de los presupuestos y componentes del área, tales como manejo de MS Office (Word, Excel, PowerPoint).
13. Certificación SIPPASE

EXPERIENCIA QUE REQUIERE EL PUESTO

1. Experiencia en gestión económica de proyectos de cooperación.
2. Experiencia contable demostrable de al menos 1 año en el área administrativa
3. Conocimiento en pago de beneficios sociales a corto y largo plazo, Caja de Salud, AFP,

Ministerio de trabajo, etc.

4. Capacidad de trabajo en equipo
5. Flexibilidad en el desarrollo del trabajo

COMPETENCIAS

Competencias Institucionales:

- Integridad a partir de desplegar en la práctica los valores y estándares éticos del CPMGA.
- Compromiso con la visión, misión y objetivos estratégicos del CPMGA.
- Demuestra y despliega alta sensibilidad y adaptabilidad, sin prejuicios personales, en cuanto a temas de: interculturalidad, género, religión, raza, nacionalidad y edad. Siendo capaz de demostrar en la práctica un alto nivel de respeto a la diversidad.
- Comparte conocimiento en toda la institución, construyendo una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje.

Habilidades interpersonales:

- Honestidad
- Sensibilidad social
- Empatía
- Espíritu creativo, dinámico y con capacidad de trabajo en equipo.
- Participa, construye y promueve equipos de alto desempeño e interdisciplinarios.
- Capacidad de trabajo y seguimiento independiente.
- Capacidad para concentrarse en una variedad de tareas dentro de un entorno impulsado por cumplimiento de plazos.
- Adaptabilidad a entornos cambiantes
- Puntualidad

Competencias funcionales:

- Planificación y organización
- Pensamiento analítico
- Proactividad, orientación a resultados, liderazgo y toma de decisiones.
- Iniciativa para alcanzar las metas propuestas, acatando el tiempo y presupuesto establecido.

ELABORADO POR:	REVISADO POR
FECHA:	FECHA:
FIRMA:	FIRMA:

ANEXO 5. Diagrama de Gantt

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES CPMGA - 2021														
No.	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO	DURACIÓN											
			JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE						
1	Elaborar Diagnóstico organizacional	Levantamiento de información mediante entrevistas en dos etapas al personal de CPMGA												
2	Analizar y clasificar los procesos por áreas	Análisis Foda												
		Elaborar flujogramas												
		Detectar posibles puntos débiles												
		Diferenciar y descubrir síntomas y sus causas												
3	Identificar dificultades y cuellos de botella en los procesos	Contacto preliminar con el área afectada												
		Identificación concreta del problema												
4	Replanteamiento de estructuras y métodos	Definición de resultados fundamentados del diagnóstico												
		Diseñar un modelo de gestión por procesos												
5	Elaborar propuesta y	Prediseño de alternativas												

6.6 Bibliografía

- Altair, M. (2009). *La elaboración del proyecto de investigación : guía para la presentación de proyectos*. Montevideo: Instituto de Ciencia Política. Universidad de la República.
- Apaza, C. d. (2021). <https://www.gregorias.org.bo/>. Obtenido de CPMGA: <https://www.gregorias.org.bo/>
- Balestini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigacion: (para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles)*. Caracas.
- Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Mexico: Pearson Educacion.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestion de Procesos*. Santiago: Evolucion S.A.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestion de Procesos*. Santiago de Chile: Evolucion S.A.
- CPMGA, C. d. (2021). *Plan Operativo Anual e Informes Financieros*. LA PAZ.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administracion y Control de Calidad*. Mexico: Cengage.
- Gomez, J. C. (2021). <https://repositorio.umsa.bo/>. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/>.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Lidia Quenta Mamani, Y. C. (2022). <https://repositorio.umsa.bo/>. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/>.
- Lopez, P., & Roldan Fachelli, S. (2015). *Metodologia de la Investigacion social cuantitativa*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Maldonado, J. A. (2018). *Gestion de Procesos*.

Murillo Torrecilla, J. (s.f.). *Metodología de investigación avanzada*. Master en tecnologías de la información y la comunicación en la educación.

N°348, L. I. (2014).

T'inkazos. (2011). ONG bolivianas: análisis de su evolución y dimensión financiera. *T'inkazos*.

“El único modo de hacer un gran trabajo es amar lo que haces”

-Steve Jobs