

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Guía de procesos administrativos para liquidación de fondos y viajes de
una Organización No Gubernamental de Salud Pública**
(Tesis Maestría)

Claudia del Rosario García Cerón

Guatemala, febrero 2014

**Guía de procesos administrativos para liquidación de fondos y viajes de
una Organización No Gubernamental de Salud Pública**
(Tesis Maestría)

Licda. Claudia del Rosario García Cerón

Licda. Ingrid de Núñez (Asesora)
Lic. Federico Robles de la Roca (Revisor)

Guatemala, febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora de Maestría

REF.:UPANA.C.C.E.E.0003-2014-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 08 DE ENERO DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Ingrid de Núñez, asesora y licenciado Federico Robles de la Roca, revisora de la Tesis, titulada: "GUÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LIQUIDACIÓN DE FONDOS Y VIAJES DE UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE SALUD PÚBLICA", elaborada por la licenciada Claudia del Rosario García Cerón, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magister en Administración Corporativa.

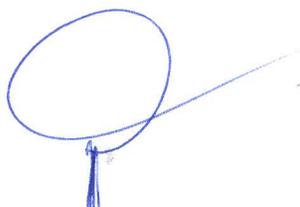

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 22 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Guía de procesos administrativos para liquidación de fondos y viajes de una Organización No Gubernamental de Salud Pública”**, presentado por la estudiante: **Claudia del Rosario García Cerón**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized loop followed by a horizontal line extending to the right and a vertical line extending downwards.

Licda. Ingrid de Núñez
Asesora
Colegiado No. 10652

Guatemala, 30 de noviembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Tesis con el tema **“Guía de procesos administrativos para liquidación de fondos y viajes de una Organización No Gubernamental de Salud Pública”**, presentado por la estudiante: Claudia del Rosario García Cerón, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Federico Robles de la Roca'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'F'.

Lic. Federico Robles de la Roca
Revisor

Dedicatoria

A DIOS

Por su amor, todas sus bendiciones y porque siempre ilumina mi camino.

A MIS PADRES

Lic. Ramón García Estrany y Licda. Olga Cerón de García, con todo mi amor y agradecimiento porque aunque no están conmigo me dieron la vida y han sido mi ejemplo para ser quien soy.

A MI ESPOSO

Lic. Mario Anníbal Hernández Rodríguez, por su comprensión, su amor incondicional y su apoyo para poder alcanzar siempre mis metas.

A MIS HIJOS

Daniela, Juan Manuel y Fátima, por ser mi motivación y luz en mi vida.

A MIS HERMANOS

Juan Carlos y Álvaro Ernesto, por estar siempre a mi lado.

A MI SUEGRO

Victor Manuel Hernández, por su cariño y ayuda.

Agradecimientos

A la Dirección de la ONG estudiada

por su interés y autorización para realizar esta investigación en la organización.

Al personal y consultores

que participaron en la presente investigación, por el interés y apoyo brindado.

A mi grupo de estudio

por su apoyo y amistad durante estos dos años.

A todas las personas

que de una u otra forma colaboraron con la investigación.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	10
2.1 Marco teórico	10
Capítulo 3	19
3.1 Planteamiento del problema	19
3.2 Objetivos de la investigación	20
3.3 Alcances y límites de la investigación	21
3.4 Metodología	21
3.4.1 Sujetos	21
3.4.2 Instrumentos	22
3.4.3 Procedimiento	24
Capítulo 4	25
4.1 Presentación de resultados	25
Capítulo 5	38
5.1 Análisis e interpretación de resultados	38
Conclusiones	41
Propuesta	42
Referencias bibliográficas	66
Anexos	68

Resumen

La presente investigación se realizó con el propósito de evaluar los procesos administrativos actuales relacionados a viajes, anticipos y liquidaciones de fondos, en la oficina de PROGEPI en Guatemala, también se evaluó el conocimiento que poseen los consultores y empleados respecto a los mismos, así como el uso de formatos o plantillas. Esto permitió identificar las deficiencias en el control interno de las liquidaciones de ambos procesos.

En el capítulo 1, se presentan los antecedentes de la organización Programas en Epidemiología (PROGEPI), la cual se constituyó en 1999 en Atlanta, Georgia, como una organización sin fines de lucro con el objetivo de fortalecer la capacidad de salud pública a través del apoyo y la creación de redes de programas de formación sobre el terreno, que mejoren las competencias en epidemiología aplicada y práctica de la salud pública. Además cuenta con proyectos en los temas de VIH/SIDA e influenza.

Luego, en el capítulo 2 se expone el marco teórico en base al planteamiento del problema y las necesidades de investigación del presente estudio.

El capítulo 3, presenta la justificación del problema a investigar y los objetivos del estudio, además presenta detalles de la muestra que estuvo conformada por 12 consultores del proyecto de VIH, 4 consultores del proyecto de influenza y 4 empleados de la oficina regional de la organización en Guatemala, quienes respondieron a un cuestionario autoadministrado que permitió obtener la información necesaria para el estudio, lo cual benefició el alcance de los objetivos planteados.

La investigación fue de tipo mixta, ya que se recolectaron y analizaron datos cualitativos y cuantitativos.

Entre los principales hallazgos, que se explican en detalle en el capítulo 4, se encontró que el 90% del recurso humano no cuenta con una guía sobre los procesos administrativos, lo cual, puede dificultar los procesos haciéndolos poco eficientes y eficaces, de igual manera la mayoría aseguraron nunca haber recibido ninguna inducción sobre cómo realizar las

solicitudes de viajes y liquidaciones de fondos, lo cual puede provocar desconocimiento sobre la importancia del cumplimiento de estos procesos hacia la administración, además del riesgo de mostrar falta de transparencia en la ejecución de los fondos aprobados por el donante.

Como un análisis e interpretación de resultado se expone en el capítulo 5, los problemas encontrados, elaborando un análisis en base a la teoría existente.

Se concluyó en que PROGEPI no cuenta con manuales o instructivos de procedimientos que permitan a los consultores y empleados estar claros sobre las normas y políticas de la organización, esto ha provocado que el conocimiento que posee el recurso humano respecto a los procesos administrativos para procesos de viajes, anticipos de fondos y las liquidaciones de ambos, así como el uso de formato, sea deficiente.

Ante la evidente deficiencia que padece la organización respecto al tema estudiado, se realizó una propuesta de mejora cuyo objetivo fue la elaboración de una guía de procesos administrativos específicamente para viajes y liquidaciones de fondos, la cual es dirigida a empleados y consultores, la misma describe los procedimientos, normas y políticas necesarias para la realización de dichos procesos, además de que contiene las plantillas y formatos necesarios para cada caso.

Se recomienda que al momento de estar la guía y formatos autorizados, sea socializada en un taller de capacitación para todos los empleados y consultores. La implementación de la propuesta tomará 9 semanas aproximadas y necesita de la aprobación de un presupuesto establecido para poder cumplir con todas las actividades de comunicación propuestas en la misma.

Introducción

El concepto de Organización No Gubernamental (ONG), según Jaramillo (2010), nace de una propuesta hecha por la Organización de Naciones Unidas (ONU), según la cual manifiesta que se trata de organizaciones voluntarias de ciudadanos sin ánimo de lucro, son entidades de carácter privado, que están organizadas a nivel local, nacional o internacional y que están dedicadas a alcanzar un impacto en la vida de las poblaciones más vulnerables. Son creadas independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales. Realizan una variedad de servicios y funciones humanitarias, llevan los problemas de los ciudadanos a los Gobiernos, supervisan las políticas y alientan la participación de la comunidad.

En la actualidad, tanto Guatemala como otros países de la región, sufren la disminución de los recursos de cooperación internacional, la necesidad de implementar programas sociales de calidad y el aumento de las exigencias de los donantes, ha venido generando conciencia en los equipos estratégicos y directivos de las ONGs, sobre la importancia de la utilización de herramientas de gestión orientadas a la sostenibilidad financiera y al logro de resultados y/o impactos en sus acciones sociales.

Con el tiempo ha crecido la demanda pública por una mayor transparencia y rigor en el funcionamiento de estas organizaciones. Por una parte, la sociedad desea verificar la utilidad social de su labor a través de la verificación de resultados e impactos concretos y por otra, las entidades donantes además de exigir estrictos controles legales y de cuentas, tienden a añadir como requisito para la financiación, la adopción de sistemas de gestión más rigurosos que mejoren la eficiencia en la implementación y ejecución de los recursos.

Es por esto que la administración juega un papel importante y vital dentro de estas organizaciones. Según Chiavienato (2010), el término administración hace referencia a actividades y tareas asociadas a planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estos principios administrativos se convierten en las principales funciones de la gerencia o dirección en una ONG. De allí la importancia que estas organizaciones implementen

procesos administrativos claros, los cuales deben contribuir al fortalecimiento institucional y al desarrollo de su objeto social.

El control, es uno de los procesos que más nos interesan para el presente estudio, ya que por medio de este se vigila el desempeño y se emprenden acciones correctivas según sea necesario.

La organización de Programas en Epidemiología (PROGEPI), se constituyó en 1999 en Atlanta, Georgia, como una organización sin fines de lucro con el objetivo de fortalecer la capacidad de salud pública a través del apoyo y la creación de redes de programas de formación sobre el terreno, que mejoren las competencias en epidemiología aplicada y práctica de la salud pública. Además cuenta con proyectos en los temas de VIH/SIDA e influenza.

Debido al crecimiento de los proyectos en la región centroamericana y con el objetivo de brindar una mejor asistencia técnica estratégica a los socios, PROGEPI se constituye legalmente en Guatemala en julio del 2011, con lo que ha logrado una mejor implementación y ejecución de los mismos.

El donante principal de los fondos con que la organización trabaja tiene reuniones de seguimiento regulares con la dirección y gerencia, en donde se evalúan los avances técnicos y de ejecución de fondos de los mismos. Debido a este rápido crecimiento existe desconocimiento por parte del personal y consultores de cómo realizar las actividades administrativas, lo cual, genera atrasos para tener la información de ejecución a tiempo y genera insatisfacción por parte de la gerencia al no poder obtener los resultados esperados.

Los proyectos que se ejecutan en la organización son regionales, se realizan varias actividades que requieren de viajes y anticipos de fondos. Los consultores y empleados necesitan realizar viajes en la región para lograr el alcance de sus productos, además el no contar con una oficina legalmente constituida en cada país, es una limitante para la realización de las actividades programadas, por lo que se debe de trabajar con anticipos de fondos a cada consultor para la realización de las mismas.

Es por esto, que el objetivo general de este estudio fue evaluar los procesos administrativos actuales relacionados a viajes, anticipos y liquidaciones de fondos, en la oficina de PROGEPI en Guatemala. De este mismo, se derivaron además algunos objetivos específicos que permitieron verificar las políticas y procesos administrativos utilizados; evaluar el conocimiento que poseen los consultores y empleados respecto al tema central de la investigación, el uso de formatos, además de determinar el sistema de control interno y criterios que se utilizan en los procesos administrativos mencionados.

Como menciona Alvarez (2006), los manuales administrativos, son medios valiosos para la comunicación, sirven para registrar y transmitir la información respecto a la organización y al funcionamiento de la misma, es decir, es el documento que contiene en forma ordenada y sistemática, la información, las instrucciones sobre las políticas y procedimientos de la organización, los cuales se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Son herramientas que son considerados como elementos fundamentales para la planeación, coordinación, dirección, evaluación y el control de los procesos administrativos de las ONG`s.

Los resultados obtenidos confirman que existe desconocimiento por parte del recurso humano sobre la misión y visión de la organización, así como también se pudo verificar que no poseen una guía de procesos administrativos, en la que ellos puedan consultar o utilizar de instructivo al momento de necesitar realizar alguno de estos.

El 90% del recurso humano encuestado confirman que no cuentan con una guía sobre los procedimientos administrativos, lo cual, puede provocar que los mismos no sean fáciles de realizar, lo que convierte en que los procesos sean poco eficientes y eficaces. Es de vital importancia que los empleados y consultores dispongan de este recurso que les brinde orientación y ayuda para un eficiente cumplimiento de sus actividades, así como el logro de los objetivos de la organización.

Derivado de esto, se brinda en la presente investigación una propuesta de mejora, que consta de una guía de procesos administrativos para viajes y liquidaciones de fondos, la que permitirá uniformizar la acción del recurso humano, el establecimiento de medidas de calidad, estandarizar los procesos y comunicar las políticas y normativas de la organización.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

Reseña histórica de la empresa

La Organización Salud para Todos (ST), es una organización de salud pública sin fines de lucro con sede en Atlanta, Georgia, fue fundada en el año 1984 e inicialmente su enfoque era la supervivencia infantil, siendo a la vez aprovechada para servir como Secretaría de un consorcio de organizaciones mundiales de la salud, entre las cuales se mencionan el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF por sus siglas en inglés), la Organización Mundial para la Salud (OMS), la Fundación Rockefeller, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco Mundial (BM).

Las anteriores organizaciones buscaron el apoyo de la ST para un esfuerzo de colaboración en busca de mejorar el bienestar infantil y las estrategias de supervivencia, por lo que con el grupo de trabajo de la Secretaría de la red, decidieron unir su trabajo para desarrollar e implementar un plan para los esfuerzos mundiales de inmunización y medidas para promover y mantener niños y familias saludables.

Los programas de la ST tienen un impacto en la salud mundial en tres sectores: el fortalecimiento del sistema de salud, inmunizaciones, vacunas y las enfermedades tropicales desatendidas. Cada sector trabaja en colaboración con otras Organizaciones No Gubernamentales (ONG), agencias gubernamentales y socios del sector privado para ayudar a aumentar la comprensión de los problemas mundiales de salud tanto en los Estados Unidos como alrededor del mundo.

A través de su trabajo en cada sector, moviliza interés en estos problemas de salud globales críticos. Trabajo, que también ayuda a definir las oportunidades y los recursos para el logro de su misión de equidad en la salud global, es decir, llegar a los más necesitados con los recursos y el compromiso necesarios, además de ir siempre en la búsqueda de la mejora en la salud de las poblaciones vulnerables en todo el mundo.

Por otro lado, durante la década de 1990, varios directores de programas de formación sobre el terreno en epidemiología y que habían ganado credibilidad al hacer un impacto en sus respectivos países o regiones comenzaron una iniciativa de organizarse en una red global. Con el apoyo de la Organización Mundial de la Salud (OMS), los Centros de EE.UU. para el Control y Prevención de Enfermedades (CDC) y la Fundación Merieux, la red se formalizó como los Programas de Epidemiología (PROGEPI).

PROGEPI se constituyó en 1999, como una organización sin fines de lucro con el objetivo de fortalecer la capacidad de salud pública a través del apoyo y la creación de redes de programas de formación sobre el terreno, que mejoren las competencias en epidemiología aplicada y práctica de la salud pública.

En la actualidad, es una red profesional de 55 programas de entrenamiento en epidemiología de campo de todo el mundo. Su objetivo principal es fortalecer la capacidad de salud pública por los epidemiólogos de campo de entrenamiento a través de un programa de aprendizaje aplicado. Los alumnos de los programas dominan un conjunto de competencias básicas que son esenciales para la práctica de la salud pública, al tiempo que proporciona un servicio de salud pública valiosa para sus países y regiones, ya que cada programa se adapta a las necesidades de salud del país o la región en la que opera.

Su visión, es buscar las mejoras en la salud de las personas a través de una red global dedicada a la capacitación de calidad en epidemiología aplicada y en la práctica de salud pública. Y su misión el fortalecer la capacidad mundial de la salud pública mediante el apoyo a profesionales bien calificados en la epidemiología de campo mediante la capacitación, servicios, y oportunidades para crear nuevos contactos.

Sus prioridades estratégicas son las siguientes:

- Asegurar la calidad de los programas de capacitación.
- Acreditación de programas de epidemiología y certificación de los graduados de los mismos.
- Construir una comunidad de epidemiólogos de campo y laboratoristas.

- Facilitar el intercambio de información y el desarrollo del conocimiento.
- Construir una capacidad organizacional y fomentar la sostenibilidad en todos los programas mundiales y regionales.

En octubre de 2008, PROGEPI se fusionó con la ST con el objetivo de ayudar a las organizaciones públicas y privadas a que promuevan la salud y el desarrollo humano mediante la construcción de coaliciones, forjando un consenso y el aprovechamiento de los escasos recursos. Actualmente, permanece como una entidad independiente que opera dentro del consorcio, sin embargo, la estructura organizativa de ST le ofrece más apoyo administrativo y de gestión que le permite lograr mejores economías de escala para los suministros y servicios.

Los procedimientos administrativos y fiscales de la ST están diseñados para apoyar a sus diferentes programas a través de sistemas administrativos eficientes y flexibles, logrando tanto la amplitud como la capacidad de los recursos necesarios para apoyar la innovación y la colaboración en la salud mundial, logrando tener un mayor impacto en las personas y comunidades necesitadas.

Además de sus programas de epidemiología, PROGEPI brinda intervención en Centroamérica por medio de sus proyectos en conjunto con el Programa Global AIDS Program (GAP) de los CDC, el cual es un programa integrado por médicos, epidemiólogos, asesores de salud pública, científicos de la conducta y científicos de laboratorio, que trabajan con socios nacionales e internacionales para hacer frente a las diversas facetas de la pandemia del VIH / SIDA.

Trabajando a su vez en colaboración con los Ministerios de Salud y otras instituciones públicas de salud, apoyando y mejorando las políticas públicas de salud, los servicios y la capacidad. Estas asociaciones fuertes se basan en el respeto mutuo, una misión conjunta y una visión compartida de largo plazo de la capacidad institucional sostenible.

Debido al crecimiento de los proyectos en la región centroamericana y con el objetivo de brindar una mejor asistencia técnica estratégica a los socios, PROGEPI se constituye

legalmente en Guatemala en julio del 2011, con esto ha logrado una mejor implementación de los proyectos de VIH/SIDA e Influenza en la región.

Estudios previos

El proceso administrativo consiste específicamente en una serie de actividades relacionadas que conducen a alcanzar los objetivos organizacionales, lo que permite realizar acciones necesarias para alcanzar lo planificado y de esta manera mejorar la toma de decisiones.

Es importante para las ONG un adecuado control y procesos administrativos bien establecidos, debido a que regularmente el donante realiza constantes evaluaciones para verificar que los fondos otorgados se estén utilizando correctamente y en función de los objetivos y planificación acordada. Esto permite a la organización, tener una imagen de transparencia y legitimidad ante el donante o futuros donantes.

En Guatemala, se han realizado diversos estudios sobre procesos administrativos y de control, en Organizaciones No Gubernamentales, uno de ellos es la investigación llevada a cabo por Si (2007), quien basándose en los hallazgos, determinó la necesidad de establecer controles administrativos para proyectos de desarrollo rural en una ONG de Alta Verapaz, utilizando como instrumento la elaboración de un manual de organización y un reglamento interno de trabajo para el funcionamiento de la Junta Directiva y Junta de Vigilancia.

El mismo, concluye en que estas herramientas son métodos de control que ayudaran a mejorar la gestión administrativa de la organización, recomendando que para una buena gestión administrativa el actuar de la organización y sus respectivos procedimientos deben basarse en el manual y reglamento interno elaborados.

Por otro lado, Serrano & Rafael (2008), hicieron un estudio sobre procesos administrativos de recursos humanos en ONG's, para lo cual elaboraron un análisis institucional que permitió evaluar la situación de los procesos en dicho departamento, concluyendo en que la administración del recurso humano dentro de este tipo de organizaciones tiene deficiencia, debido en parte a que no cuentan con procedimientos administrativos de recursos humanos bien definidos y delimitados que les permitan un correcto aprovechamiento de los recursos disponibles a la hora de desarrollar programas de beneficio social.

Por lo que recomiendan elaborar dentro de toda ONG, un manual que constituya una herramienta fundamental para administrar el recurso humano, y así lograr el enfoque de autosostenibilidad al que aspira toda organización para la satisfacción de las necesidades de su población meta, así como, no solamente centrar su proyección en el trabajo de campo sino que también pongan atención en la parte administrativa, ya que esto coadyuvará al éxito integral de la organización.

Barrios (2005), hizo un análisis de la aplicación del proceso administrativo en las microempresas de una ONG en el Departamento de Suchitepéquez, en el cual determinó la efectividad con que los microempresarios aplican dicho proceso. Para esto utilizó un cuestionario dirigido a propietarios de la microempresas en referencia, concluyendo en que los microempresarios no aplican de manera técnica las etapas, fases y elementos del mismo.

Debido a esta deficiencia encontrada, recomienda que la organización les brinde una Guía Administrativa de fácil comprensión y aplicación dentro de la microempresa, con el fin de colaborar con el desarrollo y sostenimiento de la misma.

Situación actual

Actualmente, PROGEPI trabaja en todos los países de la región centroamericana, sus líneas estratégicas de trabajo son las actividades de prevención, fortalecimiento de los sistemas de salud y la información estratégica en los temas de VIH/Sida e Influenza.

La oficina en Guatemala cuenta con su propia misión, visión y valores:

Misión

Brindar asistencia técnica estratégica para la vigilancia epidemiológica y el fortalecimiento de capacidades en temas de salud a instituciones gubernamentales y no gubernamentales en la región centroamericana.

Visión

Estados centroamericanos satisfechos con el servicio de PROGEPI, como un socio estratégico y asesor en la temática de salud basado en una relación de colaboración y confianza.

Valores

- Ética
- Honestidad
- Profesionalismo
- Respeto
- Confidencialidad
- Compromiso

La organización en la actualidad cuenta con 4 empleados en la oficina de Guatemala y 21 consultores que trabajan en los países de Guatemala, El Salvador, Honduras y Panamá.

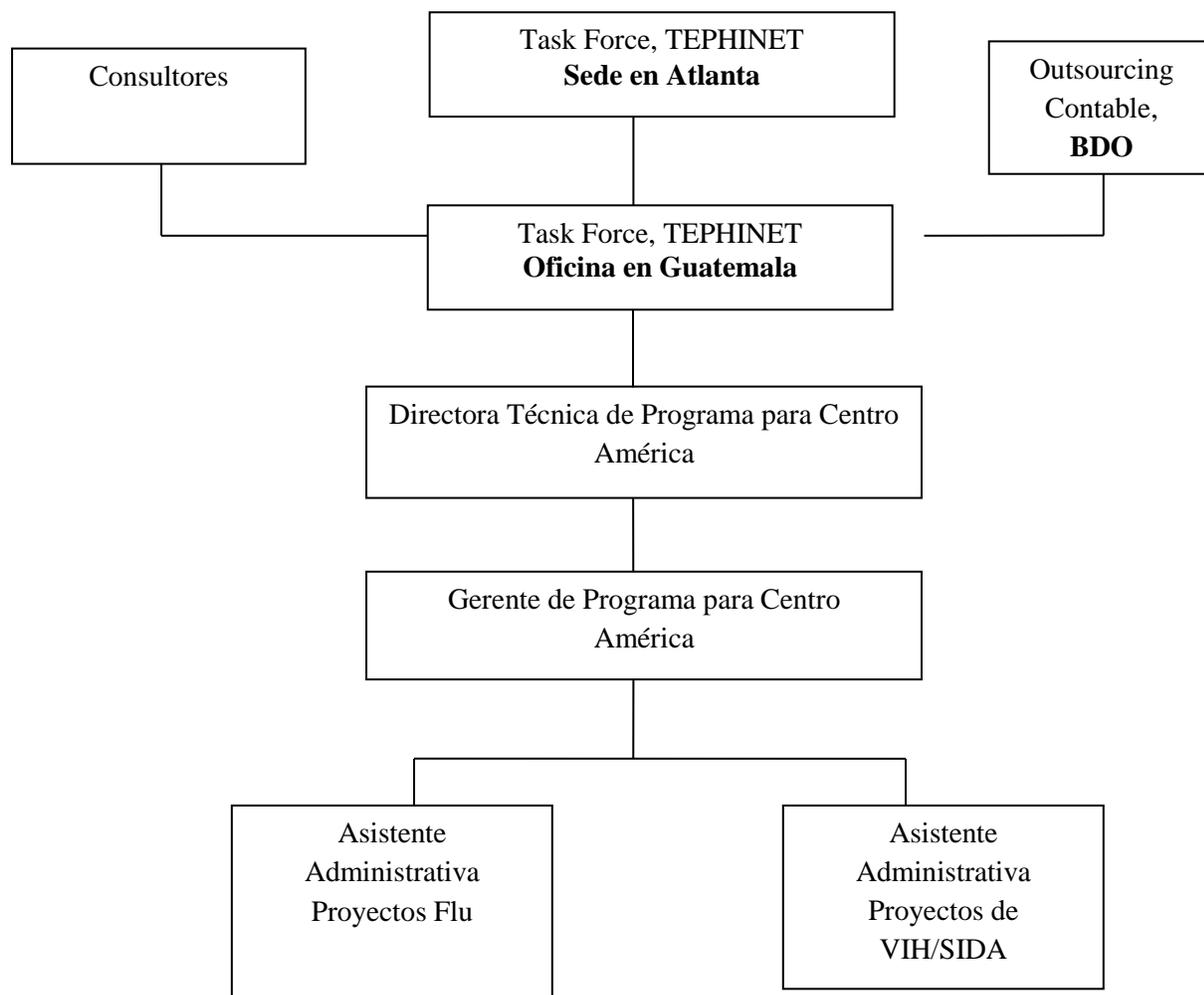
Las actividades técnicas son constantes y requieren de acompañamiento administrativo, en muchas ocasiones el personal técnico no da la importancia que ameritan los procesos administrativos para una adecuada implementación, ejecución y rendición de cuentas ante el donante, por lo que se hace necesario realizar correcciones en el desempeño para que se garantice el alcance los objetivos planificados.

La coordinación de las actividades va enfocada al cumplimiento de la planificación anual de la organización, así como para el alcance de la visión y misión, aprovechando las herramientas materiales, técnicas y humanas con que se cuentan.

Para tener una mejor perspectiva de la estructura organizacional se presenta a continuación el organigrama de la oficina de PROGEPI en Guatemala.

Ilustración No. 1

Organigrama Oficina de PROGEPI Guatemala



Fuente: PROGEPI, elaboración propia en base a estructura organizacional 2013

Para hacer un análisis de la organización se utilizó la herramienta FODA, que según Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland (2012), es un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa y permite examinar sus recursos y capacidades que la llevan a aprovechar sus mejores oportunidades y defenderse ante las amenazas para su bienestar futuro. A continuación se presenta el análisis puntal la situación actual de la organización.

Ilustración No. 2

Esquema FODA de la ONG “PROGEPI”

	Positivas	Negativas
	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
Factores Externos no controlables	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación establecida con los Ministerios de Salud en la región 	<ul style="list-style-type: none"> • El empoderamiento de las contrapartes no es homogéneo
	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza del donante en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal con otras agencias implementadoras de proyectos de desarrollo y salud
	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución al análisis epidemiológico de cada país 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de recursos financieros por parte de los donantes
	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes en el trabajo con poblaciones en alto riesgo al VIH e influenza 	<ul style="list-style-type: none"> • Constantes cambios políticos en los gobiernos de la región centroamericana
	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de otras agencias implementadoras e invitaciones a participar en actividades relacionadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desastres, situaciones inesperadas, muerte o cambio de personal dentro de las instituciones del Estado de la región.
	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
Factores Internos controlables	<ul style="list-style-type: none"> • Personal multidisciplinario experto en su área 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento y seguimiento a los requerimientos administrativos internos
	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la realización de proyectos de salud en la región 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estandarización de procesos administrativos
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los sistemas de salud y de la epidemia en la región 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de comunicación
	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de trabajo en equipo
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta compromiso en el cumplimiento de las liquidaciones de viaje
	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en Epidemiología de Campo 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento sobre la necesidad e importancia de las liquidaciones de gastos

Fuente: PROGEPI, elaboración propia en base a estructura organizacional 2013

La buena relación de PROGEPI con los Ministerios de Salud de la región y la confianza del donante, son oportunidades que permiten a la organización una adecuada elaboración de estrategias que le llevarán a darse a conocer ante otros donantes interesados en abordar la problemática de la salud pública, esto podría dar como resultado la ejecución de más proyectos que le permitan seguir creciendo.

Aunque las amenazas identificadas no son controlables para la organización y debido a que el trabajo que se realiza es en conjunto con los Ministerios de Salud, se debe estar alerta sobre todo a los cambios de Gobierno, debido a que esto de alguna manera puede afectar en el alcance de las metas trazadas.

La alta capacidad y experiencia de su recurso humano en el campo de la salud pública, especialmente en el tema de la epidemiología de campo en la región Centroamericana, son fortalezas que evidencian su competitividad y liderazgo en la intervención y asesoría de la problemática del VIH/Sida y la influenza.

Sin embargo, la falta de conocimiento sobre los requerimientos administrativos internos, la estandarización de los procesos administrativos, así como la falta de compromiso en el cumplimiento de las liquidaciones de viaje, sumados a la baja comprensión sobre la necesidad e importancia de las liquidaciones de gastos por parte del personal y consultores, es una debilidad que necesita intervención con el objetivo de fortalecer estas áreas que son de vital importancia para el alcance de los objetivos planificados y primordialmente para un manejo de fondos transparente.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

El marco teórico intenta desarrollar la teoría que fundamenta la presente investigación con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Luego de haber planteado el tema objeto de estudio y de haber formulado la pregunta que guiará la investigación, el siguiente paso consiste en realizar una revisión de la literatura sobre el tema. Para esto se buscaron las fuentes documentales que permitirán detectar, extraer y recopilar la información de interés.

Para Hernández, Fernández & Baptista (2010), el marco teórico o la perspectiva teórica es el paso donde se integra la investigación con las teorías, los enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general, que se refieren al problema de investigación.

Procesos administrativos

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

A su vez, un proceso es la forma sistemática de hacer las cosas. Según Medina (2005), los procesos son las actividades claves requeridas para la conducción de una organización mientras que los procedimientos son el soporte operativo. Sin embargo, menciona que ambos vocablos (proceso y procedimiento) han sido utilizados indistintamente al no existir una estricta demarcación respecto de su competencia administrativa, ya que esta depende en gran medida del grado de generalidad del proceso.

Este mismo autor, afirma que los procesos administrativos, además de crear un modo estandarizado de realizar las actividades en los órganos de la administración favorecen la interacción entre los miembros que involucra, directa e indirectamente su desarrollo. El efecto de esto es, no sólo que cada miembro que desempeña una función dentro del proceso o procedimiento tenga un estilo de hacer su trabajo, sino que también ciertos patrones acostumbrados respecto a la relación con el resto de sus compañeros. Estos patrones se

hacen estructurales y origina tradiciones y actitudes que caracterizan la actuación de la administración, conduciendo muchas veces los procesos a su conveniencia.

Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

El proceso administrativo está conformado por cuatro funciones fundamentales que son: la planeación, la organización, la ejecución y el control. Estas están entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente. No se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. En el siguiente diagrama se muestra como este proceso es un ciclo continuo y constante y que si se sigue correctamente la probabilidad de lograr algo es muy alta no solo dentro de la administración si no dentro de muchos ámbitos.

Planeación

La planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Gido & Clements (2007), haciendo referencia al tema de la planeación de proyectos, indican que el esfuerzo en esa etapa inicial de la administración de un proyecto significa planear el trabajo y después trabajar en un plan para lograr el objetivo del proyecto. Debe centrarse en establecer un plan inicial que explique por etapas, a manera de lograr el alcance del proyecto a tiempo y dentro del presupuesto, es decir, que la planeación indica lo que se debe hacer, quien lo hará, cuánto tomará y cuánto costará. Los pasos para una adecuada planificación incluyen:

- Definir con claridad el objetivo del proyecto
- Dividir y subdividir el alcance del proyecto en piezas importantes
- Definir las actividades específicas que deben realizarse para cada paquete de trabajo con el fin de lograr el objetivo del proyecto.

- Representar gráficamente las actividades en forma de diagrama de red
- Elaborar una estimación de la duración para determinar cuánto tiempo se requerirá para completar cada actividad
- Elaborar una estimación del costo de cada actividad
- Calcular el programa y el presupuesto del proyecto para determinar si el proyecto puede completarse dentro del tiempo requerido con los fondos asignados y los recursos disponibles.

Organización

Para Rodríguez (2004), la organización consiste en que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que van a ejecutar. Cuando la asignación es definida, el logro del objetivo puede concentrarse en él y existe el mínimo de malas interpretaciones y de confusión respecto a quien es el que va a hacer qué.

Es decir que, la organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Según expone Gido & Clements (2007), una vez establecidas las tareas a cumplir y objetivos a lograr, para cumplir con el trabajo, deben distribuirse y asignarse las actividades entre los integrantes del grupo o equipo de trabajo, especificando detalladamente el rol y la participación de cada uno de los miembros. La asignación del trabajo está regida por factores muy importantes, tales como la índole de las actividades que componen el plan, las personas y sus características que integran el grupo y los recursos, instalaciones y medio ambiente en el que se desempeñan.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera tal que se efectúen con un mínimo de gastos y, simultáneamente, un máximo de rendimiento y desarrollo de

los empleados. Si se cuenta con un equipo de trabajo deficiente en calidad o cantidad deberán reemplazarse o suplementarse con los recursos necesarios.

Dentro del proceso organizativo deben tener un lugar distintivo las tareas de coordinación, dividiendo las actividades entre los empleados o grupos y, de esta manera estableciendo pautas de autoridad y responsabilidad.

Estos mismos autores, detallan las actividades principales que conllevan a la organización de la siguiente manera:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas: departamentalización, agrupamientos, equipos de trabajo.
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y establecer sus vínculos y relaciones.
- Especificar los requisitos de cada puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro.

Control

El control establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas. Stoner, Freeman & Gilbert (2006), manifiestan que el gerente debe de estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Ésta es la función del control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos:

- Establecer estándares de desempeño
- Medir los resultados presentes
- Comparar estos resultados con las normas establecidas
- Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones

En síntesis, el control consiste en comprobar o verificar que lo que se esté haciendo asegure el progreso de las actividades planificadas para lograr el objetivo definido, con un mínimo de desviaciones o preferentemente, sin ellas. Establecer un buen plan, distribuir las actividades requeridas para ese plan y la ejecución exitosa por parte de cada miembro no asegura, necesariamente, que la empresa será un éxito. Es común que se presenten desvíos, contradicciones, errores de concepto o fallas en la comunicación que demanden acciones correctivas con la mayor celeridad posible.

Manual de políticas y procedimientos

Las políticas internas de la empresa son un conjunto de directrices documentadas que establecen normas en áreas como procedimientos apropiados y comportamiento de los empleados. En muchos casos, las políticas internas deben cumplir con ciertos requisitos legales, tales como los relativos al derecho de un empleado a la privacidad. Los tipos de políticas que las empresas implementan varían ampliamente, dependiendo de la naturaleza del negocio y la filosofía de la gerencia.

Los manuales son una gran herramienta administrativa, ya que permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Alvarez (2006), indica que un manual de políticas y procedimientos documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia y organización. Este debe contestar las preguntas sobre lo que hace el área, el departamento, la dirección, gerencia y organización (políticas) y cómo lo hace para administrarlas (procedimientos), y de igual forma para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido. La elaboración de estos manuales implica definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización.

Este mismo autor, indica que un manual debe contener como mínimo:

- Portada
- Índice

- Hoja de autorización del área
- Política de calidad (cuando sea aplicable)
- Objetivos del manual
- Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos
- Políticas
- Procedimientos
- Formatos
- Anexos

El responsable de la edición, revisión y actualización es el Director, Gerente o responsable de cada área, ya que cada área deberá tener su propio manual.

Así mismo para Rodríguez (2004), un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, ofrece de una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa y de sus normas. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que los estos se convierten en rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas y procedimientos. La comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno. Son un medio de ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera, cuándo y cómo espera lograrlo.

En esencia estos constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es señalar en forma sistemática la información administrativa, permiten instruir al personal acerca de aspectos como objetivos, funciones, relaciones, políticas y procedimientos y normas, a la vez que coadyuva a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

Control interno

Perdomo (2004), define el control interno como el plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa. Es decir, que es un programa que precisa el desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente.

También explica que uno de los objetivos es obtener información oportuna, confiable y segura que coadyuve a la toma acertada de decisiones, así como también, proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades, etc., de la empresa, dificultando y tratando de evitar los malos manejos, fraudes o robos.

Este también promueve y fomenta la eficiencia de todas las operaciones de la empresa, facilita que las reglas establecidas por la administración se cumplan eficientemente.

Posee varios elementos, entre los que Stoner, Freeman & Gilbert (2006), mencionan los siguientes: organización, catálogo de cuentas, sistema de contabilidad, estados financieros, presupuestos y pronósticos, entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal y por último supervisión. Exponen que se basa en los principios de:

- Separación de funciones de operación, custodia y registro
- Dualidad o plurilateralidad de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deben intervenir dos personas.
- Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
- El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad.

El control interno administrativo tienen como objetivos fundamentales la promoción de eficiencia en la operación de la empresa y que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

Estupiñan (2006), menciona que existen varias deficiencias, inconsistencias y excepciones de control interno clasificadas por ciclos transaccionales tanto para entidades comerciales, manufactureras y sin ánimo de lucro. Estas irregularidades pueden convertirse después en fraudes, por lo que la detección oportuna es importante para determinar posibles responsabilidades de los ejecutantes de la operación.

El factor más importante del control interno es el de protección a la empresa. Para Brock & Palmer (2005), el sistema de comprobantes proporciona un medio de control de los pagos realizados. Por cada gasto se obtiene un comprobante, que debe después ser aprobado.

Documentos comerciales no negociables

Los documentos comerciales no negociables tienen como finalidad servir como soporte a una transacción comercial o a la información necesaria para poder realizar.

Según menciona Granados, Latorre & Ramírez (2004), los principales son:

- Cotización: cuando una empresa desea comprar mercancías u otra clase de bienes, solicita información de precios, cualidades, características, de los productos que existen en el mercado. Una vez recibida la solicitud, la empresa que recibe produce una cotización en la cual aparecen la descripción del artículo y su precio, así como también el plazo hasta cuándo puede sostener los valores anotados en ella.
- Aunque este documento solo tiene como finalidad el proporcionar información, es fundamental para tomar decisiones, sobre compras, pues él recoge varias opciones acerca de un mismo producto y se puede escoger la que más le convenga a la empresa.
- Pedido: Una vez obtenidas diferentes cotizaciones y tomando la decisión de compras, se formula un pedido, en el cual se especifica el producto que se requerirá comprar, la cantidad y el precio unitario.
- Remisión: la empresa al recibir el pedido, ordena el despacho de las mercancías solicitadas en él y elabora una nota de remisión, en la cual se detallan: artículo con todas sus características, cantidad despachada, número de pedido en el cual se hizo la solicitud de compra.

- Factura: generalmente se recibe con posterioridad a la mercancía y en ella se encuentra, además de la información que contiene la remisión, el valor total por artículo y la compra. Este documento no es solo informativo sino que se contabiliza.
- Recibo de caja: se produce cuando por cualquier concepto se recibe dinero en la empresa. Debe contener la siguiente información: de quien se recibe, por qué concepto, su valor en letras y números, así como la fecha. También se contabiliza.
- Comprobante de pago: se elabora cuando la empresa gira un cheque por cualquier motivo, contiene el nombre de la persona a quien se hace el pago, la razón por la cual se efectúa, así como, su valor en letras y números, además la firma la persona que recibe el pago. Viene pre numerado y también se contabiliza.
- Recibo de consignación: comprobante en el cual se relacionan los depósitos en las cuentas corrientes que la empresa hace a entidades bancarias. Para diligenciarla es necesario detallar, nombre bajo el cual figura la cuenta, número correspondiente y su valor discriminando el valor efectivo de los cheques que se van a depositar.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), una Organización No gubernamental (ONG), es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”.

Estas organizaciones surgen en cada país como una respuesta a necesidades que el Estado no logra satisfacer, por lo que la sociedad civil organizada busca salidas alternativas y complementarias para el desarrollo pleno de estas carencias. La función que ejercen con los diferentes proyectos en beneficio de la comunidad favorece una gestión orientada al desarrollo.

Los riesgos, limitaciones, alcances y desventajas del funcionamiento de las ONG se hacen evidentes en el campo financiero y regulatorio. Especialmente en países donde las estructuras políticas y sociales son más débiles. Por tal razón, es necesario plantear una serie de normas que tiendan a definir, limitar y vigilar la naturaleza y el margen de actuación de las mismas.

En ese campo está lo relativo a la transparencia y rendición de cuentas, lo que incluye la verificación por parte de los donantes de que los fondos asignados a la organización sean realmente destinados a los objetivos propuestos y se ajusten a concretar el interés general.

El crecimiento de los proyectos de PROGEPI en la región centroamericana ha sido de forma acelerada, el donante principal de los fondos con que la organización trabaja tiene reuniones de seguimiento regulares con la dirección y gerencia, en donde se evalúan los avances técnicos y de ejecución de fondos de los mismos. Debido a este rápido crecimiento puede existir desconocimiento por parte del personal y consultores de cómo realizar las actividades administrativas, lo cual, puede generar atrasos para tener la información de ejecución a tiempo y generar insatisfacción por parte de la gerencia al no poder obtener los resultados esperados.

Debido a que los proyectos que se ejecutan en la organización son regionales, se realizan varias actividades que requieren de viajes y anticipos de fondos. Esto debido a que los consultores y empleados necesitan realizar viajes en la región para lograr el alcance de sus productos, además el no contar con una oficina legalmente constituida en cada país, es una limitante para la realización de las actividades programadas, por lo que se debe de trabajar con anticipos de fondos a cada consultor para la realización de las mismas.

En consecuencia a lo desarrollado anteriormente, el estudio plantea la siguiente interrogante:

¿Cuál es el resultado de la evaluación de los procesos administrativos actuales relacionados a viajes, anticipos y liquidaciones de fondos, en la oficina de PROGEPI Guatemala?

3.2 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar los procesos administrativos actuales relacionados a viajes, anticipos y liquidaciones de fondos, en la oficina de PROGEPI Guatemala.

Objetivos específicos

- Verificar las políticas y procesos administrativos utilizados por la oficina de PROGEPI en Guatemala.
- Evaluar el conocimiento que poseen los consultores y empleados respecto a los procesos administrativos y el uso de formatos de la oficina de Guatemala para la liquidación de viajes y anticipos de fondos.
- Determinar el sistema de control interno y criterios que se utilizan en los procesos administrativos de la organización para los viajes y anticipos de fondos.
- Identificar las deficiencias en el control interno de las liquidaciones de viajes y anticipos de fondos.
- Elaborar una guía de procesos administrativos para la solicitud y liquidación de anticipos de viaje y anticipos de fondos, para la oficina en Guatemala.

3.3 Alcances y límites de la investigación

La presente investigación abarcó a todo el personal de la oficina de PROGEPI en Guatemala, así como también a los consultores para los proyectos de VIH/SIDA e Influenza en la región centroamericana. Se enfocó en la evaluación de los procesos administrativos que actualmente se llevan a cabo y en el conocimiento por parte de los empleados y consultores sobre cómo realizar los procesos administrativos según correspondan para las actividades que ellos realizan. Esto permitió realizar hallazgos importantes que permitirán que en un futuro la organización pueda establecer métodos o guías de acción para realizar los procesos administrativos, así como determinar acciones u omisiones específicas que se estén dando al momento del presente estudio.

3.4 Metodología

Se utilizó la investigación mixta, que según Hernández, Fernández y Baptista (2010), es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Este tipo de enfoque puede responder a distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema.

Para estos mismos autores, este tipo de investigación implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, utiliza las fortalezas de ambos tipos de investigación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.

3.4.1 Sujetos

Para el desarrollo de la presente investigación fueron importantes las opiniones, acciones y experiencia del personal de la oficina de PROGEPI en Guatemala, así como también de algunos consultores de los proyectos de VIH y de Influenza, que se encontraban ubicados en la región de Centro América.

Sujeto 1: De un total de 21 consultores, se seleccionó a 16 para participar en el estudio, quienes fueron todos los consultores que poseen contrato con la organización por un año y que debido a sus términos de referencia, realizan por lo menos un proceso administrativo,

como por ejemplo: solicitud de anticipos de viaje y su respectiva liquidación, realización de talleres, etc., en base a estos lineamientos fueron:

- 12 consultores del proyecto de VIH, localizados en Honduras, Guatemala, Panamá y El Salvador.
- 4 consultores del proyecto de Influenza, localizados en Guatemala, Honduras y El Salvador.

Sujeto 2: 4 recursos humanos que son el total del personal que labora en la oficina de Guatemala:

- Director técnico para Centro América, quien además es el representante legal de la organización en Guatemala.
- Gerente de programas para Centro América, encargado de la ejecución presupuestaria, finanzas y administración de la organización en la región.
- Asistente administrativa de los proyectos de VIH en Centro América, encargada de dar trámite a las solicitudes administrativas de los diferentes empleados y consultores, en busca de la adecuada y oportuna ejecución de las diferentes actividades del proyecto de VIH.
- Asistente administrativa de los proyectos de influenza en Centro América, encargada de dar trámite a las solicitudes administrativas de los diferentes empleados y consultores, en busca de la adecuada y oportuna ejecución de las diferentes actividades del proyecto de Influenza.

3.4.2 Instrumentos

Para obtener la información necesaria para el estudio, se realizó un cuestionario, que permitió conocer la forma en que se realizaban los procesos administrativos en la oficina de Guatemala, lo que benefició el alcance de los objetivos específicos del mismo.

Para Hernández, Fernández & Baptista (2010), el cuestionario es uno de los instrumentos más utilizado para recolección de datos, este consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

El cuestionario utilizado estuvo conformado por preguntas cerradas, es decir, que contenían categorías u opciones de respuesta previamente delimitadas. Se presentaron las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes debieron acotarse a éstas.

Dicha herramienta fue administrada a los 16 consultores seleccionados para participar en el estudio y a los 3 empleados de la oficina en Guatemala. El cuestionario fue auto administrado, es decir que se proporcionó directamente a los participantes para que lo respondieran y se envió por correo electrónico.

3.4.3 Procedimiento

Paso	Procedimientos
1	Se seleccionó la oficina en Guatemala de la Organización “Programas de Epidemiología” para la realización del estudio.
2	Se pidió la autorización a la Directora Técnica de PROGEPI para la realización del estudio en la oficina en Guatemala.
3	Se realizó el cuadro diagnóstico del problema administrativo actual.
4	Se hizo el análisis FODA de la organización lo que permitió identificar de manera más amplia la problemática en el área administrativa.
5	En base a lo anterior se planteó la pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, que permitirán dar respuesta a la problemática identificada.
6	Se identificaron las variables de estudio, así como los alcances y límites de la investigación.
7	Se investigó la teoría existente relacionada al tema a investigar, lo que permitió la realización del marco teórico, que permitirá tener una base tanto teórica y técnica.
8	En base al tema ya establecido y definido se seleccionaron los sujetos que participaran en el estudio, de acuerdo a su relación con el tema a investigar.
9	Se elaboraron los instrumentos, que para esta investigación serán un cuestionario y una entrevista, sus respuestas permitirán alcanzar tanto el objetivo general como específico de la presente.
10	Fueron identificados los sujetos que participarían en la investigación.
11	Se realizó el trabajo de campo y aplicación de los instrumentos.
12	Se hizo la presentación y análisis de los resultados de los instrumentos.
13	Se presentaron las conclusiones que responden a los objetivos planteados.
14	Se presentó la propuesta de mejora para el fortalecimiento del conocimiento de los consultores y empleados respecto a los procesos administrativos de la organización específicamente de viajes y liquidaciones de fondos.

Capítulo 4

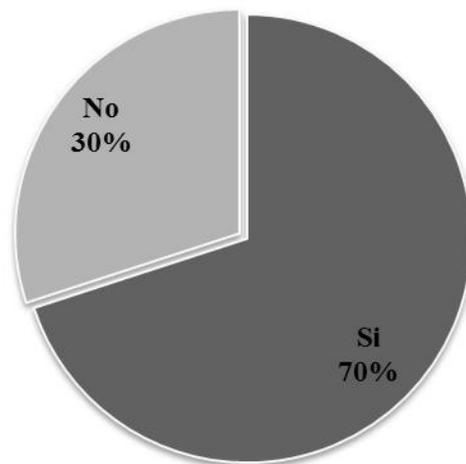
4.1 Presentación de resultados

Con el propósito de determinar los procesos administrativos relacionados a viajes, anticipos y liquidaciones de fondos, que actualmente se realizan en la oficina de Guatemala de PROGEPI, se procedió a realizar el trabajo de campo, el cual a través de la utilización de un cuestionario permitió considerar la evaluación de los procesos así como determinar el conocimiento y necesidades de los empleados y consultores respecto a este tema. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

Resultados de cuestionario

Ilustración No.3

Gráfica 1: ¿Conoce la misión, visión y valores de la organización?



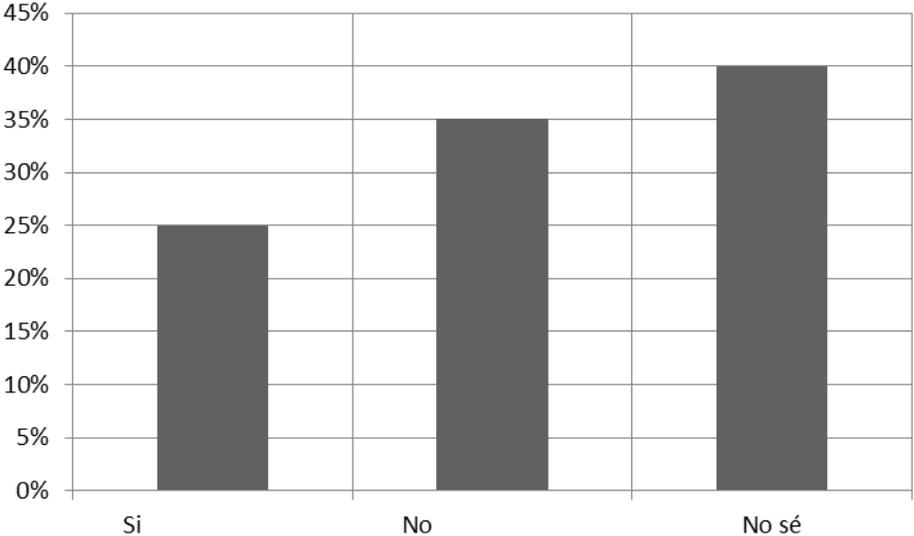
Fuente: elaboración propia octubre 2013

La misión, visión y valores son importantes para toda organización, ya que permiten plantear las estrategias adecuadas para alcanzar las metas y resultados esperados de la misma.

En lo que se refiere a PROGEPI, el 70% del recurso humano encuestado refiere que los conocen, sin embargo existe un 30% que no, este puede provocar que estas personas no logren hacer una planificación estratégica eficiente y no planifiquen sus acciones alineadas a la visión, misión y valores que se tienen establecidas por la organización.

Ilustración No.4

Gráfica 2: ¿Conoce usted si la organización cuenta con un Manual de Políticas Internas y de Procedimientos?



Fuente: elaboración propia octubre 2013

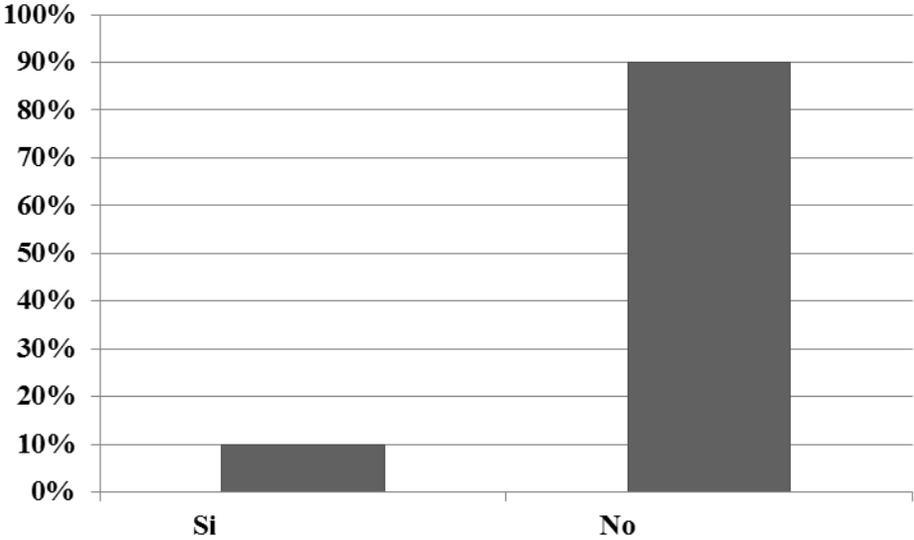
La importancia de la existencia de un manual de políticas internas de procedimientos, radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y consultores, así como también ayuda a declarar políticas e instrucciones, proporcionar soluciones rápidas a los malos procedimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la organización. Por otro lado, permite tener una sola información e instrucción sobre cada proceso administrativo.

Solamente el 25% dicen tener el conocimiento de que la organización cuenta con un manual de políticas internas y procedimientos, mientras que el 35% asegura que la misma no lo posee y el 40% no saben. En la actualidad, PROGEPI no cuenta con un manual

adaptado para la oficina regional que se encuentra ubicada en Guatemala, por lo que no existe una guía de apoyo para los empleados y consultores.

Ilustración No.5

Gráfica 3: Para el desarrollo de sus actividades: ¿Cuenta usted con alguna guía sobre los procesos administrativos?

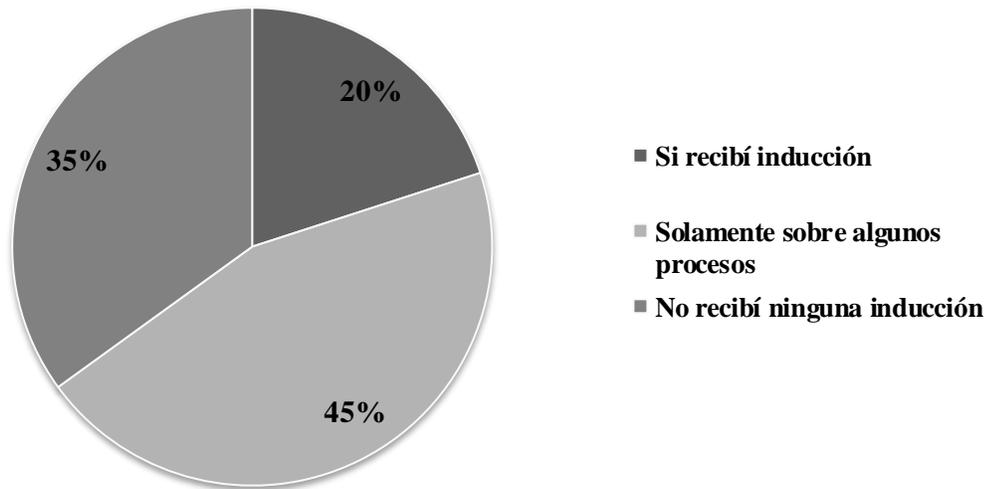


Fuente: elaboración propia octubre 2013

El 90% del recurso humano encuestado aseguran que no cuentan con una guía sobre los procedimientos administrativos, lo cual, puede provocar que los mismos no sean fáciles de realizar, lo que convierte en que los procesos sean poco eficientes y eficaces. Es de vital importancia que los empleados y consultores dispongan de este recurso que les brinde orientación y ayuda para un eficiente cumplimiento de sus actividades, así como el logro de los objetivos de la organización.

Ilustración No.6

Gráfica 4: ¿Recibió alguna inducción sobre cómo debe de hacer sus solicitudes de viaje y, liquidaciones de anticipos de viaje?



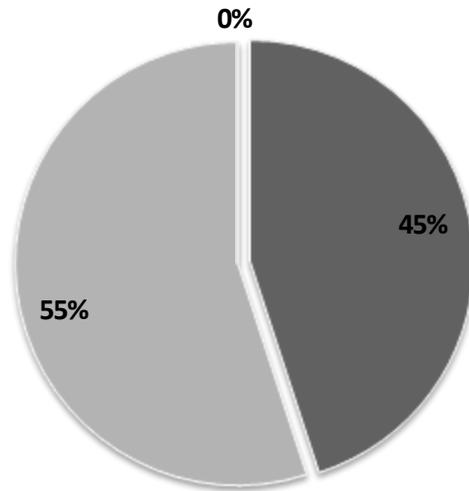
Fuente: elaboración propia octubre 2013

Una inducción adecuada sobre cómo realizar las solicitudes de viaje y liquidaciones de anticipos de viaje proporciona al recurso humano las habilidades necesarias para poder realizar su trabajo de una manera eficiente, además de que colabora a que el departamento administrativo sea más ágil y eficaz. Sin embargo, solamente el 20% aseguran haber recibido inducción al inicio de su relación laboral con la organización, mientras que 35% afirman que no recibieron ningún tipo de inducción y el 45% recibió solamente sobre algunos procesos, esto puede provocar el desconocimiento de la importancia del cumplimiento hacia la administración y la transparente ejecución de los fondos aprobados por el donante.

Ilustración No.7

Gráfica 5: Si usted va realizar un viaje de misión, ¿Conoce cuáles son los pasos a seguir desde que solicita el viaje?

■ Si lo tengo claro ■ Sé algunas cosas ■ No sé qué pasos tengo que seguir

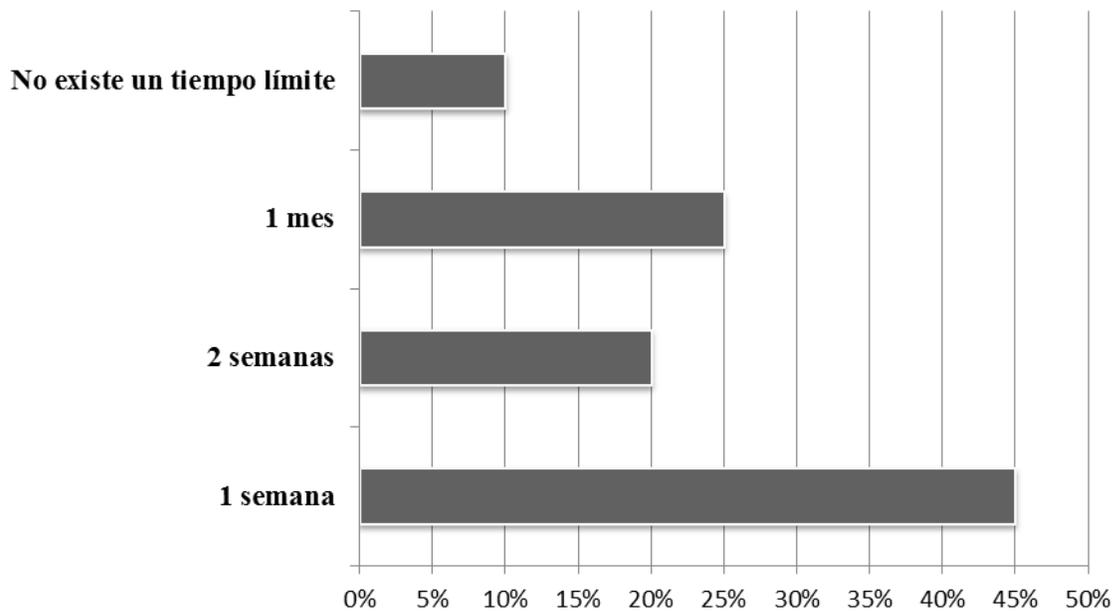


Fuente: elaboración propia octubre 2013

El 45% aseguran tener claros los pasos que deben seguir administrativamente, mientras que el 55% de los encuestados confirman que conocen algunos de los pasos a seguir cuando realizan un viaje de misión para el cumplimiento de sus actividades asignadas, es alarmante que no todos tengan claro el proceso, ya que la mayoría deben de realizar, ya sea, viajes locales o regionales, para el cumplimiento de sus productos. Es un proceso de gran importancia para la organización y del cual se debe evidenciar la mayor transparencia posible en sus procesos debido a que los fondos del donante son federales, lo que hace que el rubro de viajes tenga un especial monitoreo para confirmar el adecuado cumplimiento con las restricciones impuestas por el Gobierno de Estados Unidos.

Ilustración No.8

Gráfica 6: ¿Cuánto tiempo tiene para presentar la liquidación de su viaje?



Fuente: elaboración propia octubre 2013

Es evidente que existe un desconocimiento sobre el tiempo real en que se debe entregar la liquidación de un viaje, ya que, el 45% creen que es una semana, el 20% afirman que 2 semanas, el 25 % confirman que 1 mes y el 10% consideran que no hay un tiempo límite para este proceso. Es necesario establecer un tiempo máximo para liquidar los anticipos de fondos para viajes, así como también, definir la documentación que se deberá adjuntar a la misma y hacerlo del conocimiento de los empleados y consultores para que todos manejen la misma información sobre este proceso.

Ilustración No.9

Gráfica 7: ¿Conoce usted los formatos que debe utilizar en el proceso de viajes y solicitudes de fondos?

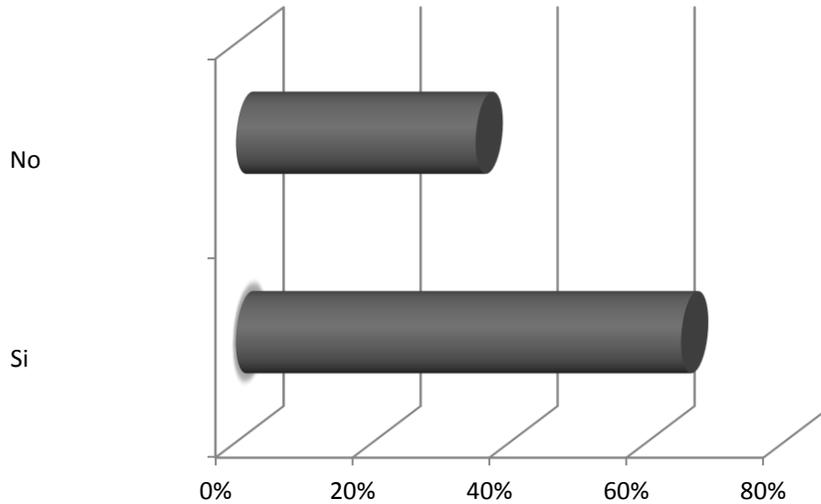


Fuente: elaboración propia octubre 2013

A pesar que la organización cuenta con algunos formatos estandarizados, el 50% del recurso humano encuestado asegura conocer solamente algunos, esto puede dificultar el cumplimiento y adecuado proceso en cada uno de los pasos a seguir, ya sea para la solicitud de viajes, liquidaciones o solicitudes de anticipos de fondos para las diferentes actividades que se realizan para el alcance de los objetivos de la organización.

Ilustración No.10

Gráfica 8: ¿Cree usted que debería de haber una sanción por la entrega tardía de las liquidaciones de viaje o anticipos?

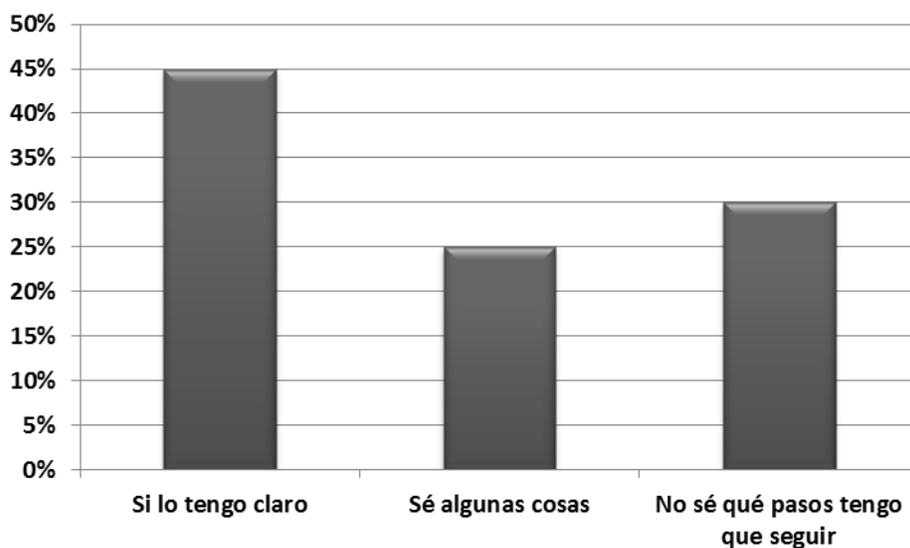


Fuente: elaboración propia octubre 2013

Un 40% no están de acuerdo en que exista una sanción por la entrega tardía de las liquidaciones de viaje y anticipos de fondos, sin embargo, el otro 60% de los encuestados si lo están, esto obligaría a los empleados y consultores a cumplir de manera eficiente con la entrega oportuna de los documentos necesarios.

Ilustración No.11

Gráfica 9: Si usted va a realizar alguna actividad en su país de trabajo, ¿Sabe los procedimientos a seguir para solicitar un anticipo de fondos para cubrir los gastos relacionados a la actividad?

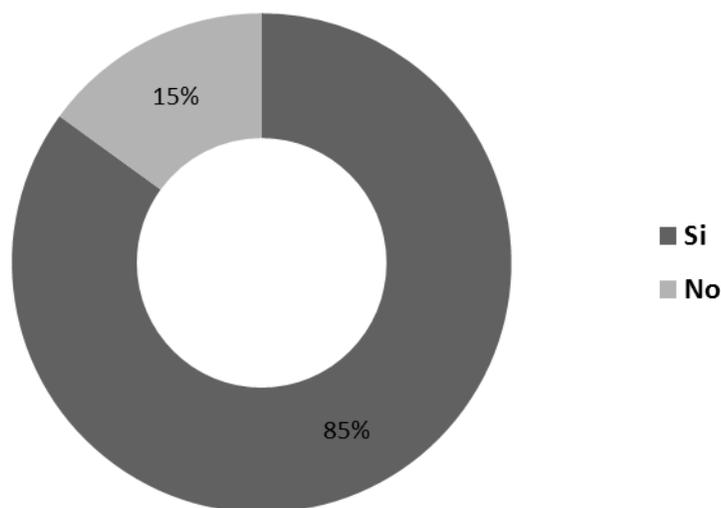


Fuente: elaboración propia octubre 2013

A pesar que la mayoría de actividades se realizan fuera de Guatemala y para esto se trabaja con anticipos de fondos a los consultores, solamente el 45% dicen tener claros los procedimientos para la solicitud de los fondos, el 25% saben algunas cosas y 30% aseguran no saber qué pasos deben de seguir. Es importante que los consultores y empleados conozcan todos los pasos a seguir y lo tengan claro para no ver atrasado el envío de los fondos que servirán para las diferentes actividades programadas en busca del alcance de los objetivos de los diferentes proyectos que se ejecutan en PROGEPI.

Ilustración No.12

Gráfica 10: ¿Sabe que documentación de soporte debe de entregar en las liquidaciones de viaje y de anticipos de fondos?



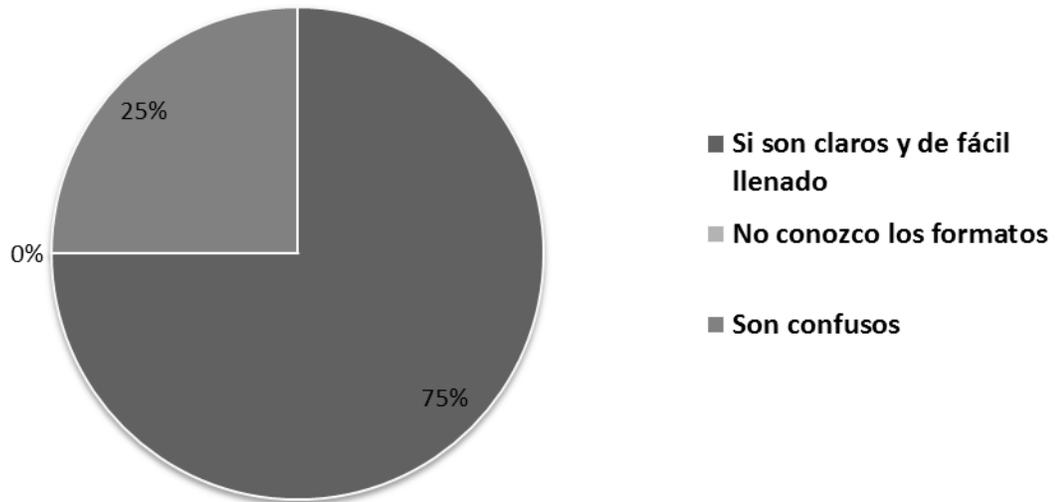
Fuente: elaboración propia octubre 2013

Es importante que los empleados y consultores conozcan la documentación de soporte que se debe entregar en las liquidaciones de viaje y de anticipos de fondos, ya que, esto evidencia la transparente y adecuada utilización de los fondos asignados por el donante.

El 85% aseguran conocer los documentos que deben adjuntar a sus liquidaciones y solamente un 15% lo desconocen, por lo que es evidente la necesidad de que todo el recurso humano tenga clara la manera correcta de llevar a cabo este procedimiento.

Ilustración No.13

Gráfica 11: ¿Considera usted que los formatos y plantillas existentes son claros y fáciles de llenar?

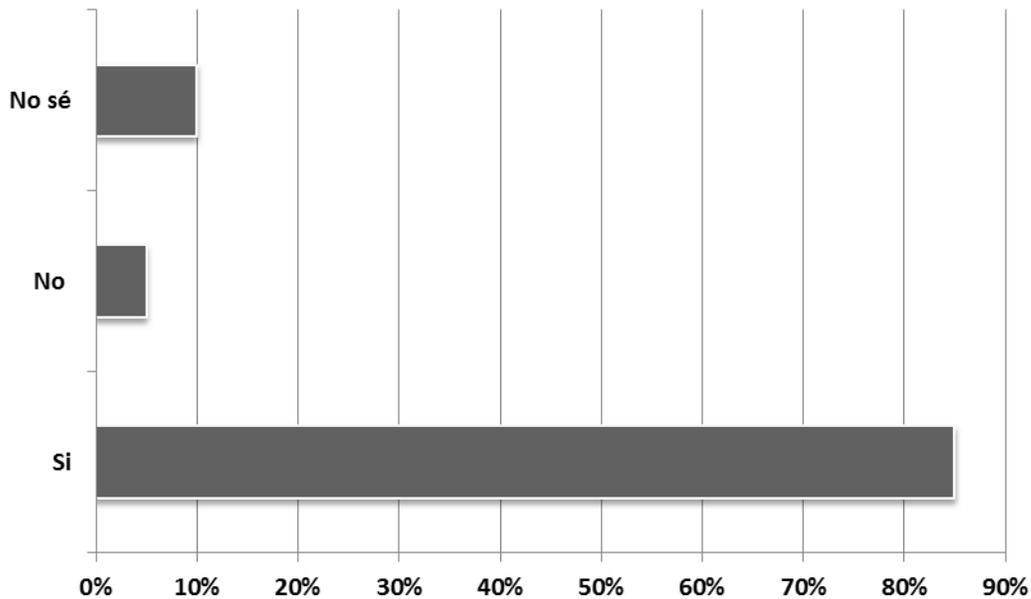


Fuente: elaboración propia octubre 2013

La organización cuenta con algunas plantillas y formatos ya establecidos, el 75% confirman que estos son claros y fáciles de llenar, mientras que el 25% asegura que son confusos. Es importante que el recurso humano disponga de una guía para el fácil y eficiente llenado de los mismos, ya que esto permitirá ir estandarizando los procesos administrativos, haciéndolos cada vez más ágiles y eficientes.

Ilustración No.14

Gráfica 12: ¿La administración exige rendiciones de cuenta y ejerce controles periódicos sobre las actividades que se realizan como parte de la ejecución de los proyectos en la Región?



Fuente: elaboración propia octubre 2013

Debido a que el donante solicita informes financieros periódicos sobre la implementación de los fondos asignados, es necesario que la administración exija rendiciones de cuenta y ejerza controles adecuados sobre las actividades que se realizan como parte de la ejecución de los proyectos en la región.

Así mismo, es necesario que el recurso humano este consiente de la necesidad de que existan controles por parte de la administración, a este respecto el 85% confirman que saben que hay controles adecuados, sin embargo, el 10% no tienen conocimiento y un 5% aseguran que no existe.

Como parte de la encuesta se formuló la pregunta: ¿Qué sugerencia daría usted a la Administración para mejorar los procesos administrativos y lograr que estos sean más eficientes? A continuación un resumen de las sugerencias brindadas:

Ilustración No.15

Matriz de sentido. Pregunta 13

Sugerencias		
1	Guías o instructivos administrativos	Implementar una guía o instructivo escrito, que pueda ser consultado cuando haya dudas sobre los requerimientos se necesitan para hacer talleres, viajes y otras actividades, desde el inicio hasta la liquidación del mismo.
2	Envío de recordatorios	Enviar recordatorios para evitar el atraso en la entrega de la documentación.
3	Inducción sobre los procesos administrativos	Que al personal que se incorpora a la organización se le de inducción sobre los procesos administrativos para no cometer errores. Hacer una inducción presencial / virtual para verificar que han sido comprendidos de forma correcta los lineamientos. Esta debería ser muy eficiente (30 a 45 minutos máximo) y con un énfasis especial en consultores que desarrollarán actividades relacionadas a viajes, eventos, compras y otros que tienen relación o requieren de un conocimiento de los procesos administrativos y sus instrumentos.
4	Acceso común a plantillas y/o formatos	Carpeta de común acceso con todos los formatos y plantillas.
5	Mobiliario y Equipo	También poder consultar todos los requerimientos para compras de mobiliarios y equipos, que equipo y/o mobiliario se puede comprar y que no, tiempos para actualizar inventarios, responsables directos de los equipos y/o mobiliarios usados para una actividad específica o para apoyar a la estrategia.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

En la actualidad, existe a nivel mundial una disminución de los recursos financieros de la cooperación internacional destinado a los programas sociales, las exigencias de los donantes van en aumento y es por esto que existe la importancia de que el recurso humano de PROGEPI conozca cómo realizar adecuadamente los procesos administrativos relacionados a viajes, anticipos y liquidaciones de fondos.

Como mencionó Medina (2005), los procesos administrativos crean un modo estandarizado de realizar las actividades en los órganos de la administración, favoreciendo la interacción entre los miembros que involucra, directa e indirectamente.

Cada miembro que desempeña una función dentro del proceso o procedimiento tiene un estilo de hacer su trabajo, adoptan ciertos patrones por costumbre que se hacen estructurales y esto origina actitudes que caracterizan la actuación de la administración, conduciendo muchas veces los procesos a su conveniencia, lo cual a su vez, puede provocar que los mismos sean ineficientes.

Como primer punto y enfocados a un mismo objetivo, es de vital importancia que todos los empleados y consultores de PROGEPI conozcan la misión, visión y valores de la organización. Esto les permitirá trabajar con las estrategias adecuadas para el alcance de los objetivos de cada uno de los proyectos y cumplir el plan de trabajo aprobado por el donante, lo cual, es evaluado cada que vez que asignan nuevos fondos.

A la fecha de elaborada la investigación, un 30% de la población encuestada tiene desconocimiento sobre los mismos, lo cual, puede provocar que no exista una identificación con la organización para la que trabajan y que no tengan claros los objetivos a alcanzar.

Rodríguez (2004), menciona que la organización como fase del proceso administrativo consiste en que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que van a ejecutar. Cuando la asignación es definida, el logro del objetivo puede concentrarse en él y

existe el mínimo de malas interpretaciones y de confusión respecto a quien es el que va a hacer qué.

Lo anterior indica que el manual de políticas internas y procedimientos, es de gran importancia, ya que es un medio valioso para la comunicación, además de que permite registrar y transmitir la información respecto a la organización, su funcionamiento e instrucciones específicas sobre procesos que permiten mejorar la realización del trabajo, uniformizando las acciones del recurso humano estableciendo medidas de calidad, al mismo tiempo que facilita la racionalización de los procesos.

Para Rodríguez (2004), un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal y lo considera como un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que los estos se convierten en rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

Los resultados reflejaron que solamente un 25% del recurso humano conocen la existencia de una manual en la organización, mientras que 35% no lo conocen y el 40% no saben si existe uno. En realidad, PROGEPI no cuenta con un manual adaptado a la oficina regional, únicamente se basa para algunos procesos en el manual de la su sede en Atlanta, el cual, muchas veces no es aplicable a las necesidades de la región.

Así también, el 90% de personas encuestadas confirmó que no cuentan con una guía sobre los procedimientos administrativos, que les brinde una adecuada orientación para cumplir eficientemente con los procesos administrativos que deben de realizar al momento de solicitar un viaje o anticipo de fondos, así como los formatos necesarios y documentos de soporte que se deben de utilizar en la liquidación de los mismos.

La mayoría del recurso humano no recibió ninguna inducción sobre cómo realizar estos procesos, existe mucho desconocimiento y dudas al respecto.

Por otro lado, según Estupiñan (2006) el control interno administrativo tienen como objetivos fundamentales la promoción de eficiencia en la operación de la empresa y que la

ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la misma.

Es importante que PROGEPI implemente procesos administrativos claros, los cuales deben contribuir al fortalecimiento institucional y al desarrollo de su objeto social.

El control interno, debe proporcionar seguridad y confiabilidad, sin embargo, las deficiencias que este pueda presentar en determinado momento, disminuye la posibilidad que alcance este objetivo. La liquidación de viáticos y anticipos de fondos, como cualquier otro proceso, debe poseer un control interno confiable y seguro. Con esto se logra mantener a salvo el financiamiento proporcionado por las entidades internacionales, ya que se corre el riesgo del retiro o recorte del capital.

Se confirmó que el 85% de personas entrevistadas están al tanto que la administración exige rendiciones de cuentas y controles adecuados sobre las actividades que se realizan en la región, sin embargo, es necesario crear más conciencia tanto en su equipo técnico como directivo sobre la importancia de la transparencia en la ejecución de los fondos.

Los controles adecuados por parte de la administración permitirán emprender acciones correctivas, así como medir de manera correcta que las actividades marchen de acuerdo a lo planificado, de lo contrario la confiabilidad del control interno se puede ver afectada por la existencia de deficiencias en los procesos, cuando lo que se busca es alcanzar los objetivos trazados por la entidad internacional que otorga el financiamiento.

Como parte de las sugerencias recibidas a través de la encuesta, la mayoría del recurso humano coincide en que, es necesario crear e implementar guías, que sirvan como instructivo, para poder consultar los pasos a seguir cada vez que sea necesario, así también a que todos tengan un mismo acceso a conseguir los formularios o plantillas necesarias, dependiendo del proceso a realizar.

Conclusiones

1. Derivado de los resultados de la investigación se concluye que PROGEPI no cuenta con manuales o instructivos de procedimientos, en los cuales se puedan observar las normas, políticas y reglas que se deben cumplir en el proceso de viajes, anticipos de fondos y las liquidaciones de ambos.
2. Posteriormente de evaluar por medio del instrumento utilizado el conocimiento que posee el recurso humano de PROGEPI, respecto a los procesos administrativos y el uso de formatos de la oficina de Guatemala para la liquidación de viajes y anticipos de fondos, se estableció que es deficiente. Además existe, desconocimiento sobre los lineamientos que establezcan los documentos que se deben presentar como soporte, así como el tiempo límite para presentar la liquidación.
3. De acuerdo a la información obtenida, se logró identificar la necesidad de que los usuarios internos involucrados en el proceso, sean capacitados y conozcan el flujo, las políticas, procedimientos y directrices establecidas para el mismo; esto con el fin que el proceso sea eficiente y se alcancen los objetivos establecidos. También, es importante capacitar a los empleados y consultores que actualmente trabajan en la organización y a todo el recurso humano nuevo.
4. Se determinó, en base del trabajo de campo, que la confiabilidad del procedimiento de liquidación de viajes y fondos, se ve afectada debido a las deficiencias identificadas en el control interno, esto es importante para la transparencia de los procesos y mantener el financiamiento proporcionado por el donante, sin correr el riesgo del retiro o recorte del capital.
5. Es evidente la necesidad de elaborar una guía o instructivo de procesos administrativos para la solicitud y liquidación tanto de anticipos de viaje como de anticipos de fondos, para la oficina en Guatemala, dirigida a empleados y consultores, que describa los procedimientos, normas y políticas necesarias para la realización de esos procesos.

Propuesta

Introducción

La importancia de los manuales de procedimientos permite llevar a la organización a desarrollar las funciones del proceso administrativo de una manera más eficaz. Esta guía de procesos para viajes y liquidaciones de fondos va a permitir realizar los controles necesarios para una mayor transparencia, además de que permitirá estandarizar la operatividad de los mismos.

Ha sido diseñada con el fin de documentar los lineamientos y políticas de PROGEPI, relacionados específicamente con estos dos procesos, además de normar las operaciones de cada actividad, servirá de instructivo a empleados y consultores.

Constituye una herramienta de apoyo para el desarrollo del proceso de viajes, solicitudes de anticipos de fondos para las distintas actividades que se desarrollan en los diferentes países de la región centroamericana, así como las liquidaciones de ambos.

Además, se espera que la misma sea utilizada por los nuevos empleados o consultores de la organización y que la implementación de esta guía de procedimientos sirva como un instructivo claro que permita estandarizar dichos procesos.

Después de que la guía sea aprobada por la organización, los cambios que se realicen a esta deberán ser autorizados por la Dirección de la oficina en Guatemala, en acuerdo con la sede de Atlanta.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar una guía de procesos administrativos para viajes y liquidación de fondos, para la oficina de PROGEPI en Guatemala, dirigida a empleados y consultores, que describa los procedimientos, normas y políticas necesarias para la realización de dichos procesos.

Objetivos específicos

1. Definir las políticas generales y operativas en las que se basan los procesos de viajes y anticipos de fondos.
2. Estandarización de los procesos que apoyen y normen la labor de los usuarios involucrados.
3. Contar con documentación escrita, que tenga la homogeneidad y consistencia suficiente para permitir al personal adquirir fácilmente los conocimientos sobre las políticas necesarias para realizar eficientemente los procesos.
4. Definir controles administrativos necesarios para los procedimientos de operación más importantes relacionados con las actividades de PROGEPI en la región, específicamente los proyectos de VIH e influenza.

Guía de procesos administrativos para viajes y liquidaciones de fondos

La presente guía está dirigida a empleados y consultores, tiene como objetivo simplificar, estandarizar y dinamizar los procesos administrativos para viajes, así como también liquidaciones de fondos, para lograr con mayor eficiencia y eficacia el alcance de la visión y misión de PROGEPI, las cuales se describen a continuación:

Misión

Brindar asistencia técnica estratégica para la vigilancia epidemiológica y el fortalecimiento de capacidades en temas de salud a instituciones gubernamentales y no gubernamentales en la región centroamericana.

Visión

Estados centroamericanos satisfechos con el servicio de PROGEPI, como un socio estratégico y asesor en la temática de salud basado en una relación de colaboración y confianza.

1. Proceso de viajes



Solicitud de viaje

La solicitud de viaje debe ser presentada, con un período anticipado de 10 días hábiles, esto permitirá asegurar tarifas más económicas, además de garantizar el espacio con la aerolínea. Lo ideal es que el consultor someta la solicitud tan pronto tenga conocimiento de la necesidad de viajar para cumplir con una actividad.

Para el proceso de solicitud se debe llenar el formulario Solicitud de Viaje (Anexo 1), debe contener todos los datos detallados: de qué país sale y a dónde llega, detallar los horarios, indicar el motivo para el viaje, así como el proyecto al cual se cargará dicho gasto. Una vez completado el formulario enviarlo junto con la agenda de actividades a realizar durante el viaje. En los casos que aplique, se debe incluir la carta de invitación para talleres, seminarios, reuniones, etc.

Una vez reunida toda la papelería correspondiente para la justificación del viaje, se deberá enviar vía email a la asistente administrativa en la oficina regional de Guatemala, quien solicitará la autorización a la Dirección, los datos contenidos en el formulario y la agenda deben ser claros para facilitar el proceso de autorización, el cual tomar de uno a dos días.



Cálculo de viáticos (Alimentación e incidentales - M&I)

Al contar con la autorización del viaje por la Dirección, se proporcionará un anticipo de viaje, para gastos de hospedaje, alimentación e incidentales, según sea el caso. La sede de PROGEPI exige que se respeten las restricciones que se dan sobre fondos federales de los Estados Unidos, por lo que el desglose de los viáticos está contemplado en los siguientes porcentajes sobre la cantidad de viáticos para cada viaje.

Tipo de Gasto	Porcentaje
Desayuno	15%
Almuerzo	25%
Cena	40%
Gastos incidentales*	20%

Fuente: PROGEPI, elaboración propia en base a tasas actuales.

*Los fondos que PROGEPI proporciona para hospedaje cubren únicamente el costo de habitación sencilla en el hotel y sus impuestos. Cualquier otro gasto efectuado en el hotel, como por ejemplo: lavandería, servicio de comida en la habitación, llamadas telefónicas, internet, mini-bar, propinas, etc., deberá ser cubierto con lo asignado para gastos incidentales.

Cualquier tipo de comida que sea cubierto por la actividad a la que asistirá, ya sea una reunión, taller o conferencia, incluyendo el desayuno que los hoteles ofrecen dentro de la tarifa, será descontado del anticipo de viáticos.

Para los días en que el consultor viaja (tanto en la ida como en el regreso), se pagará únicamente el 75% del monto de viáticos autorizado. En caso de que el viaje de ida se realice posterior a las 4pm o el de regreso por la mañana, se cubrirá únicamente el 30%.

Para la consulta de los viáticos autorizados para los países fuera de la región centroamericana puede utilizar en el link http://aoprals.state.gov/web920/per_diem.asp

Para los viajes a países dentro de la región centroamericana, las tarifas de viáticos autorizadas son las siguientes:

Guatemala	
Viatico	\$70,00
Otras Ciudades	
Viatico	\$38

El Salvador	
Viatico	\$70,00
Otras Ciudades	
Viatico	\$30

Tegucigalpa Honduras	
Viatico	\$70,00
San Pedro Sula	
Viatico	\$70

Nicaragua	
Viatico	\$70,00

Panamá	
Viatico	\$70,00

Costa Rica	
Viatico	\$70,00

Nota: Estos montos pueden ser modificados a discreción de la Dirección, sin previa notificación.

Fuente: PROGEPI, elaboración propia en base a tasas actuales.



Hotel - hospedaje

Al igual que en los viáticos, existen restricciones sobre los fondos federales de los Estados Unidos, en relación a la cantidad autorizada para el hospedaje, es por ello que la oficina regional es quien determina el hotel, en base a la tarifa previamente establecida para cada país, por lo que el cálculo del hospedaje se realiza una vez recibida la confirmación. La selección de hotel se hace tomando en cuenta el lugar donde se llevará a cabo la actividad, el tipo de evento y el límite de hospedaje autorizado. Pueden haber excepciones a criterio de la Gerencia Administrativa.



Tarifas - aéreas

Quedan completamente prohibidas las compras de boletos aéreos de primera clase o ejecutivos utilizando los fondos federales de los Estados Unidos. No obstante, el consultor o empleado puede mejorar un boleto con fondos personales o a través de los puntos de premios que dan algunas líneas aéreas.



Transporte terrestre

En cuanto a la solicitud de reembolso por el servicio de taxi utilizado, el consultor deberá presentar comprobantes emitidos por las empresas de transporte utilizadas, estos deben tener el número de teléfono de la empresa en donde se pueda confirmar en caso la Gerencia lo considere necesario. No se permite el uso de recibos genéricos, ya que la presentación de esta papelería puede prestarse a mal interpretación en el uso de los fondos, por lo que les pedimos su comprensión y colaboración para utilizar las empresas que les extiendan comprobantes con las características mencionadas.



Liquidación de gastos de viajes

El empleado o consultor debe con carácter obligatorio, liquidar el viaje, 8 días después de concluido el mismo.

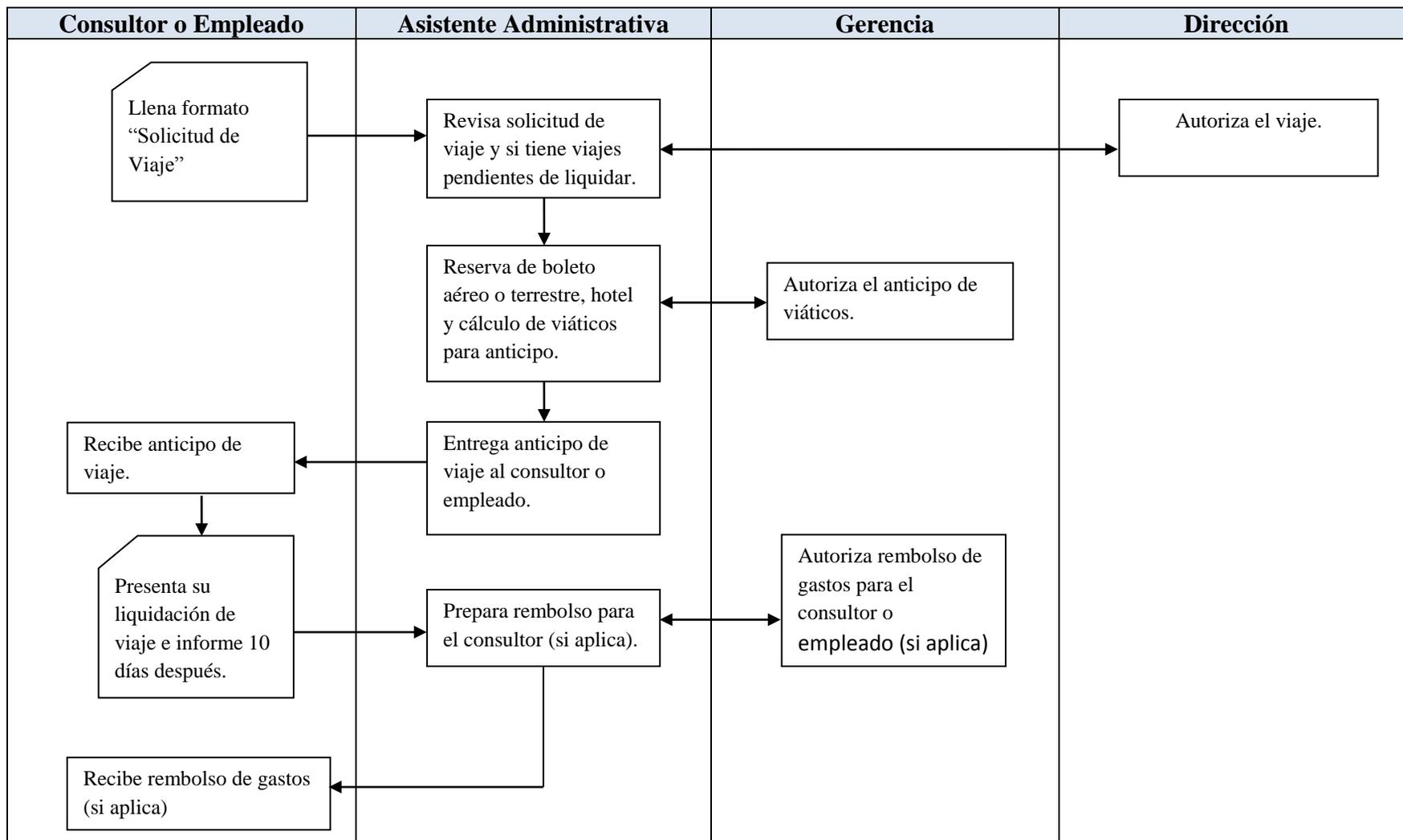
Liquidar un viaje comprende:

1. Presentar el formulario de liquidación de gastos de viaje (Anexo 2), los datos colocados en este formulario deben coincidir con todos los procesos anteriores, desde que se le otorgó el anticipo de viaje (Per Diem), las fechas y el motivo del viaje.
 - a. Es importante que todos los comprobantes ya sean por hotel, taxi, etc., sean emitidos a nombre de PROGEPI. Tal como se hizo mención en la sección de transporte terrestre, todos los comprobantes de cualquier gasto deben tener un número de correlativo de la empresa que los extiende así como el teléfono de la misma, como parte de los requerimientos de transparencia que debemos cumplir.
 - b. Los intereses y otros gastos que el empleado o consultor tenga como resultado del uso de sus tarjetas de crédito para el pago de los gastos de viaje, no serán cubiertos por PROGEPI.

2. Presentar el informe de viaje (Anexo 3), que contenga detalles acerca de su participación, los acuerdos discutidos, o bien las lecciones aprendidas y asuntos pendientes que puedan desprenderse de la actividad, esto ayudará a la coordinación de las actividades futuras para el seguimiento de objetivos. Este informe debe acompañar a la declaración de gastos, ambos deben ser presentados una semana después del viaje (en los siguientes 5 días hábiles).

Si el empleado o consultor tiene una liquidación pendiente de entregar, no podrá presentar una nueva solicitud, cada viaje debe quedar liquidado oportunamente.

Flujograma del proceso administrativo de viaje



Fuente: Diseño propio, noviembre 2013

2. Proceso de anticipos de fondos



Solicitud de anticipo de fondos

La solicitud de anticipo de fondos debe ser presentada previo a realizar la actividad o compra, con un período anticipado de 10 días hábiles.

Para el proceso de solicitud se debe llenar el formulario solicitud de fondos (Anexo 4), se deberá presentar junto con el presupuesto detallado de los gastos a realizar, cotizaciones y cuadro comparativo según sea el caso, además en el caso de talleres o reuniones se deberá adjuntar la agenda o programa de la actividad, si se va a utilizar transporte, viáticos, etc.

Una vez reunida toda la papelería correspondiente para la justificación del anticipo, se deberá enviar vía email a la Gerencia Administrativa en la oficina regional de Guatemala, quien será la encargada de autorizarla y posteriormente entregar los fondos al solicitante, por medio de transferencia bancaria o cheque. Este proceso toma de uno a tres días hábiles.



Liquidación de Gastos del Anticipo de Fondos

El empleado o consultor debe con carácter obligatorio, liquidar el anticipo de fondos otorgado. Todos los comprobantes deberán estar a nombre de PROGEPI.

Para la liquidación necesita llenar el formulario de liquidación de anticipos, Anexo 5 y adjuntar todos los documentos de soporte, tomando en cuenta lo siguiente:

- a) Para liquidaciones de talleres o eventos:
 - Facturas originales detalladas e identificadas con número de correlativo con sus debidos documentos de respaldo. En el caso de eventos no se aceptan facturas “por consumo”.
 - Tres cotizaciones y cuadro comparativo
 - Copia del contrato donde se realizó el evento
 - Listado original de participantes (Anexo 6)

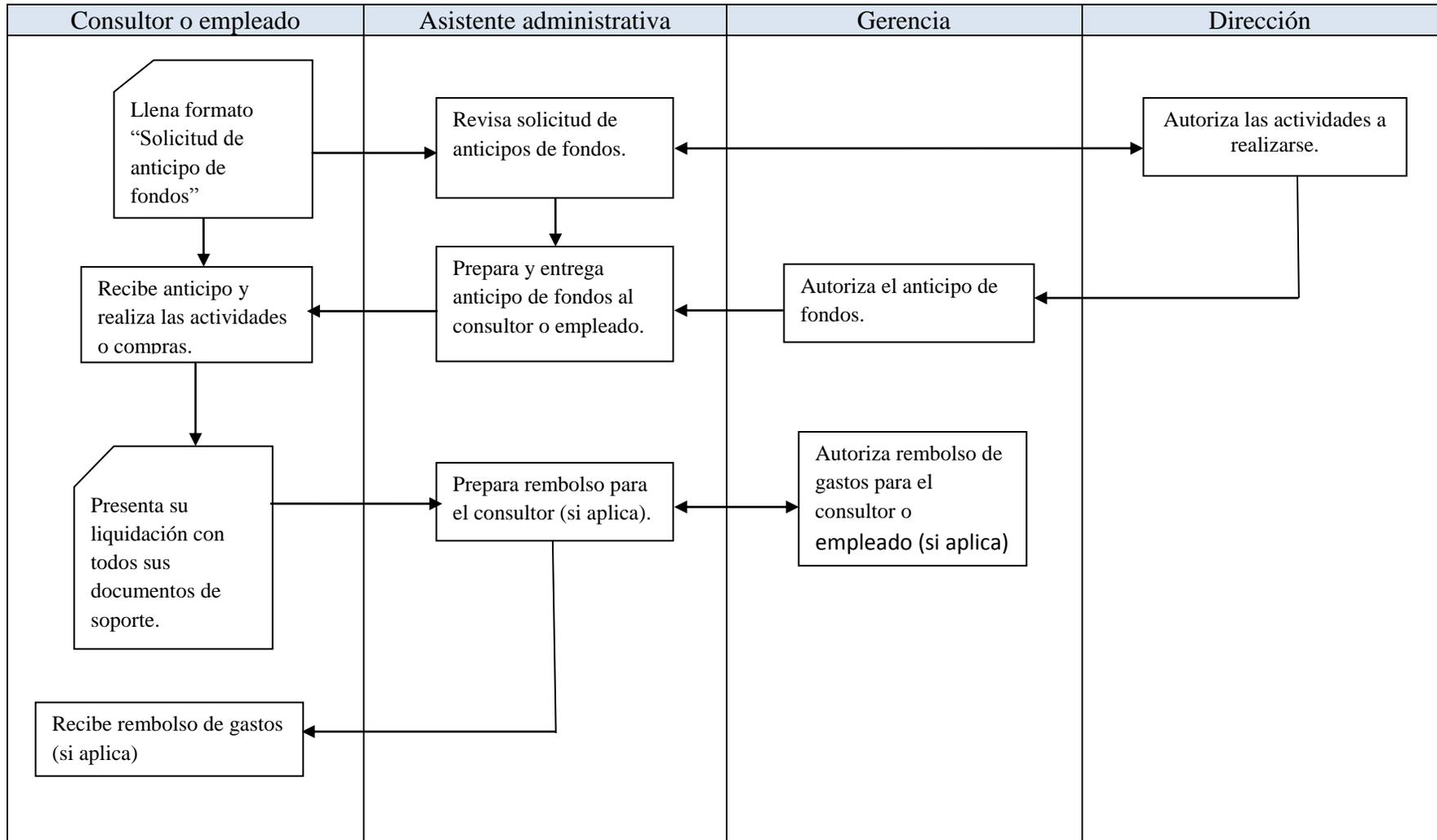
- Programa o agenda final del evento
- Informe de la actividad (Anexo 7)
- Planilla original de pago de viáticos y costos de transporte con la firma de cada participante, si aplicará (Anexo 8)

b) Para liquidaciones de compras:

- Facturas originales detalladas e identificadas con número de correlativo con sus debidos documentos de respaldo.
- Tres cotizaciones
- Cuadro comparativo (Anexo 9)
- Justificación de la compra

Si el consultor o empleado, no liquida los fondos que se le anticiparon en un plazo máximo de 30 días calendario, no se le podrá autorizar otro anticipo de fondos y la cantidad será descontada de su salario o pago de honorarios.

Flujograma del proceso administrativo de anticipo de fondos



Fuente: Diseño propio, propuesta

Anexo 1
Solicitud de viaje

PROGEDI				
Solicitud de Viaje				
Nombre		Fechas de Viaje	Sale	
Proyecto			Regresa	
Destino(s)				
Justificación del Viaje				
Objetivos				
Principales actividades a realizar				
Requerimientos				
Transporte	(Colocar tipo de transporte a utilizar y las horas aproximadas de salida y regreso)			
Hospedaje	(Colocar si tiene preferencia por algún hotel)			
Otros				

Fecha y firma del solicitante: _____

Fecha y firma del supervisor: _____

Anexo 2 Liquidación gastos de viaje

PROGEPI

Liquidación gastos de viaje

Ciudad: _____

Nombre: _____

Dirección: _____

Fechas del Viaje _____

Objetivo del Viaje _____

Itinerario

Fecha	Hora Salida	Lugar	Hora llegada	Lugar	Transporte	Actividad

Per Diem - Alojamiento, Viáticos (Adjuntar los recibos originales de hotel)

Fecha	Lugar	Alojamiento			Viáticos e Incidentales		
		Tarifa	Días	Total	Tarifa	Días	Total

Misceláneos

Fecha	Lugar	Descripción del gasto	US\$
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Total			

Transporte terrestre (taxis, parqueo, etc.)

Fecha	Lugar	Descripción del gasto	US\$
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
Total			

Total Gastos

Tasa de cambio

USD 1= _____

País

Menos anticipo _____

Cantidad a rembolsar a PROGEPI _____

Cantidad a rembolsar viajero _____

Firma _____ Fecha _____

Vo.Bo. _____ Fecha _____

Anexo 3
Informe de viaje

PROGEPI
Reporte de viaje local e internacional

Fecha:

I. Objetivo:

II. Fechas y lugar(es) de viaje:

III. Personas contactadas:

Persona(s)	Puesto	Organización/Afiliación

IV. Temas centrales, resultados, recomendaciones y planes futuros:

1. Temas centrales

2. Resultados:

3. Recomendaciones:

4. Planes futuro

V. Observaciones o comentarios:

Anexo 4
Solicitud de fondos

PROGEPI

Solicitud de anticipo de fondos

(país-correlativo-año)

01-2013

Fecha de solicitud	
Nombre	
Concepto	
Monto	
Monto comisión bancaria (si aplica)	
Línea presupuestaria y código	

Fecha y firma del solicitante: _____

Fecha y firma de autorización: _____

Anexo 5
Liquidación de anticipos

PROGEPI

Proyecto									
No.	Fecha	Factura No.	Proveedor	Descripción	Proyecto	Código Contable	Moneda Local	USD *	Balance USD
				Balance Inicial					
Balance final									\$
								\$0.00	\$0.00

Anexo 6
Listado de participantes

PROGEPI

Fecha:

Lugar:

Reunión:

Proyecto:

NOMBRE	INSTITUCIÓN	TEL/CELULAR	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA

Anexo 7
Informe de actividad

PROGEPI

Informe de reunión, talleres y seminarios	
Fecha del informe	
Realizado por	
Nombre de la actividad	
Lugar	
Fecha	
Objetivos	
Resultados	
Recomendaciones	
Acciones de seguimiento	

Anexo 8
Planilla de viáticos y transporte

PROGEPI I.- Viáticos de alimentación y hospedaje:

Fecha actividad:				
Actividad:				
Participante:				
Firma:				
Identificación:				
Teléfono:				
Detalle Viáticos				
Alimentación			Hospedaje	Sub Total
Per diem	# días	Sub Total		

PROGEPI 2.- Gastos de transporte:

Fecha actividad:				
Actividad:				
Participante:				
Firma:				
Identificación:				
Teléfono:				
Detalle de Transporte				
Transporte				Sub Total
Taxi	Bus	Avión	Combustible	

3.- Consolidado de gasto:

Descripción de Gasto	Total
1.- Sub total de gastos de viáticos	
2.- Sub total de gastos de transporte	
Total pagado	

Anexo 9

PROCEPI

CUADRO COMPARATIVO

No.	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION	<i>Nombre Proveedor</i>		<i>Nombre Proveedor</i>		<i>Nombre Proveedor</i>	
				Precio Unitario	Precio Total	Precio Unitario	Precio Total	Precio Unitario	Precio Total
1			Detalle técnico del producto						
2									
3									
SUB TOTAL					Q -		Q -		Q -
TOTAL				Q	-	Q	-	Q	-
			<i>FECHA DE ENTREGA</i>						
			<i>CONDICIONES DE PAGO</i>						
			<i>VALIDES DE LA OFERTA</i>						
			<i>TIEMPO DE GARANTIA</i>						
Proveedor Seleccionado		Nombre de Proveedor							
Criterio de Selección		Justificación de selección del proveedor							

Plan de comunicación de la propuesta

La investigación realizada evidencia que existe desinformación por parte de los empleados y consultores sobre la visión y misión de la organización, así como también sobre los procesos administrativos y pasos a seguir para los viajes, solicitudes de fondos y las liquidaciones de ambos procesos.

Por lo que es necesario brindar una capacitación presencial, en la que participen todos para poder dar a conocer las políticas actuales, los formatos disponibles a utilizar en cada proceso y su respectivo llenado.

Se deberá realizar un taller de capacitación y socialización de 4 horas aproximadas, para empleados y consultores, se pretende contar con un total de 20 participantes, a quienes se les entregará una guía impresa y un CD con la misma en PDF, así como las plantillas y formatos a llenar en cada proceso. Cada año PROGEPI realiza un taller de planificación anual, por lo que lo ideal será agregar medio día más a la agenda para aprovechar que todos los consultores y empleados se encuentran reunidos en un mismo lugar.

Además, se hará traducción de la guía de procesos administrativos y sus plantillas al idioma inglés, debido a que toda la documentación que se maneja en PROGEPI es ese idioma.

El mismo, se mandará a diagramar y se hará una impresión de 100 ejemplares para tener disponibles para nuevo personal.

A continuación se presenta un cronograma del plan de comunicación, el cual, necesitará de un tiempo aproximado de 4 semanas:

Actividad	Responsable	S1	S2	S3	S4
Contratación de servicio de traducción de la guía de procesos administrativos y sus plantillas al idioma inglés.	Asistente administrativo				
Contratación de imprenta para impresión de la guía.	Asistente administrativo				
Grabación de CD con el material	Asistente administrativo				
Convocatoria al taller de socialización.	Directora para Centroamérica				
Logística del taller	Asistente administrativo				
Capacitador y ponente del taller	Gerente de Programas para Centroamérica				

Fuente: Diseño propio, noviembre 2013

También se presenta el presupuesto en quetzales (GTQ) para la implementación de la propuesta.

Presupuesto propuesta			
Descripción	Costo unidad	Número unidades	Cantidad GTQ
Traducción de la propuesta a inglés	2,500.00	1	2,500.00
Diagramación de la guía	2,000.00	1	2,000.00
Impresión de la guía	20.00	100	2,000.00
Taller de capacitación	3,000.00	1	3,000.00
Material para taller de capacitación	20.00	20	400.00
Internet	30.00	4	120.00
Total			10,020.00

Fuente: Diseño propio, noviembre 2013

Cronograma de la implementación de la propuesta

El tiempo para la implementación de la propuesta es de aproximadamente 9 semanas y se detalla a continuación.

Actividad	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
Presentación de la propuesta a la dirección de PROGEPI.									
Revisión de la guía de procedimientos y sus anexos por la dirección de la oficina en Guatemala y la sede en Atlanta.									
Aprobación del contenido de la guía de procesos administrativos.									
Aprobación del presupuesto para la implementación de la propuesta por parte de la dirección y sede de PROGEPI en Atlanta.									
Autorización de la sede de Atlanta para socializar la guía de procedimientos administrativos para viajes y liquidaciones de fondos.									
Traducción de la guía de procesos administrativos al idioma inglés.									
Diagramación e impresión de la guía.									
Taller de capacitación sobre procesos administrativos para consultores y empleados en Guatemala.									

Fuente: Diseño propio, noviembre 2013

Referencias bibliográficas

- Alvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama.
- Barrios, M. (2005). *Análisis de la aplicación del proceso administrativo en las microempresas de la ONG asociación fe y alegría, del municipio de Samayac, del departamento de Suchitepéquez*. Tesis de la Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Brock, H. & Palmer C. (2005), *Contabilidad principios y aplicaciones*. (5° edición). España: Editorial Reverte.
- Estupiñan, R. (2006), *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales*. (2° Edición). Colombia: Ecoe Ediciones.
- Gido, J. & Clements, J. (2007). *Administración exitosa de proyectos*. (3° Edición). México: Cenage Learning Editores S.A. de C.V.
- Granados, I., Latorre, L. & Ramirez, E. (2004). *Contabilidad gerencial: fundamentos, principios e introducción a la contabilidad*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Hernández Samperi, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5° Edición). México: McGraw Hill.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico*. República Dominicana: Editora Bùho.
- Perdon, A. (2004). *Fundamentos de control interno*. (9° Edición). México: Thomson.
- Rodríguez, J. (2004), *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. (3° Edición). México: Thomson.

- Rodríguez, J. (2005). *Organización contable y administrativa de las empresas*. (3^o Edición). México: Thomson.
- Serrano, C. & Rafael, M. (2008), *Procesos administrativos de recursos humanos en ong´s*, Tesis de la Universidad de San Carlos. Guatemala.
- Si, E. (2007), *Establecimiento de controles administrativos para proyectos de desarrollo rural en el área Poq`omchi en la zona de Alta Verapaz*. Tesis de la Universidad Mariano Gálvez. Guatemala.
- Stoner, J., Freeman, E. & Gilbert, D. (2006), *Administración*. (8^o Edición). México: Prentice Hall Latinoamérica.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. & Strickland A. (2010). *Administración estratégica, teoría y casos*. (18^o edición). México: McGraw Hill.
- Universidad Panamericana de Guatemala, Instituto de Investigaciones Sociales. (2006). *Manual de Estilo de Trabajos Académicos*. Guatemala.
- Reza, J. (2006), *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama.
- *Guía para elaborar Tesis de Maestría*. Universidad Panamericana 2013

Anexos

Anexo 1
Tabla de variables

Nombre del estudiante: Claudia del Rosario García Cerón							
"Guía de procesos administrativos para liquidación de fondos y viajes de una Organización No Gubernamental de Salud Pública"							
Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario:	Sujetos de investigación
Falta de estandarización de procesos administrativos	Procesos Administrativos	Políticas internas y Manual de Procedimientos	¿Cuál es el resultado de la evaluación de los procesos administrativos actuales relacionados a viajes, anticipos y liquidaciones de fondos, en la oficina de PROGEPI Guatemala?	Evaluar los procesos administrativos actuales relacionados a viajes, anticipos y liquidaciones de fondos, en la oficina de PROGEPI Guatemala.	Verificar las políticas y procesos administrativos utilizados por la oficina de PROGEPI en Guatemala.	1. ¿Cuenta la organización con un Manual Operativo para la oficina de Guatemala?	Gerentes y Directivos de la organización en Guatemala, Todo el personal y consultores de la región centroamericana
Retraso en la entrega de liquidaciones de anticipos y viáticos		Liquidaciones de viáticos y anticipos					
	3. ¿Conocen todos los empleados y consultores las políticas y normas para el proceso de las gestiones administrativas que cada uno realiza?						
	4. ¿Cuenta la organización con planillas y formatos establecidos para cada proceso?						
	5. ¿Cuál es el procedimiento que realiza cuando necesita viajar?						
	6. ¿Cuál es el procedimiento que realiza cuando necesita solicitar anticipo de fondos para la realización de actividades?						
7. ¿Recibió usted alguna inducción cuando inicio a laborar en la organización?							

						8. ¿Conoce usted el tiempo en que debe entregar la liquidación de un anticipo?	
Desconocimiento por parte del personal y consultores de cómo realizar las actividades administrativas, no tienen claridad en los procesos administrativos de la organización		Capacitación y facilitación de Recursos			Evaluar el conocimiento que poseen los consultores y empleados respecto a los procesos administrativos y el uso de formatos de la oficina de Guatemala para la liquidación de viajes y anticipos de fondos.	1. ¿Usted para desarrollar sus funciones tiene algún manual como guía?	Todo el personal y consultores de la región centroamericana
						2. ¿Conoce usted las políticas de la organización respecto a cada proceso administrativo?	
						3. ¿Conoce usted los formatos que debe utilizar en cada gestión administrativa que realiza?	
						4. ¿Conoce usted la papelería de soporte que debe adjuntar en cada gestión administrativa que solicita o realiza?	
Falta de organización y orden en la recopilación de documentos		Control interno			Determinar el sistema de control interno y criterios que se utilizan en los procesos administrativos de la organización para los viajes y anticipos de fondos e o identificar las deficiencias en el control interno de las liquidaciones de viajes y anticipos de fondos.	1. ¿Conoce usted todos los criterios y normas que existen en la organización para cada proceso administrativo?	Gerentes, Directivos y asistentes administrativas de la organización en Guatemala
						2. ¿Existen controles dentro de la organización para verificar que las actividades se están realizando adecuadamente?	
						3. ¿Cómo llevan el control de las liquidaciones de anticipos para actividades pendientes de entrega?	
						4. ¿Existe alguna sanción por falta de cumplimiento con algún proceso administrativo?	

Anexo 2
Cuadro de sujetos

"Guía de procesos administrativos para viajes y anticipos de fondos en la oficina de Guatemala de una ONG de salud pública"						
Objetivos Específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos	Grafico	Número de Instrumentos
Verificar las políticas y procesos administrativos utilizados por la oficina de PROGEPI en Guatemala.	*Empleados *Consultores proyecto VIH *Consultores proyecto FLU	4 15 6	4 15 6	Encuesta	1	1 Encuesta
Evaluar el conocimiento que poseen los consultores y empleados respecto a los procesos administrativos y el uso de formatos de la oficina de Guatemala para la liquidación de viajes y anticipos de fondos.	*Empleados *Consultores proyecto VIH *Consultores proyecto FLU	4 15 6	4 15 6	Encuesta		
Determinar el sistema de control interno y criterios que se utilizan en los procesos administrativos de la organización para los viajes y anticipos de fondos.	*Empleados *Consultores proyecto VIH *Consultores proyecto FLU	4 15 6	4 15 6	Encuesta		



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa
Tema: Procesos Administrativos de la oficina en Guatemala de una ONG de salud pública

Anexo 3
Cuestionario dirigido a consultores y empleados

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar el conocimiento que posee el recurso humano sobre los procesos administrativos de la organización, por lo que se le solicita marcar con una X, su respuesta a las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: _____
Tiempo de laborar en la organización: _____ **Fecha:** _____

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores de la organización?

Si
No

2. ¿Conoce usted si la organización cuenta con un Manual de Políticas Internas y de Procedimientos?

Si
No
No sabe

3. Para el desarrollo de sus actividades: ¿Cuenta usted con alguna guía sobre los procesos administrativos?

Si
No

4. ¿Recibió alguna inducción sobre cómo debe de hacer sus solicitudes de viaje y, liquidaciones de anticipos de viaje?

Si recibí inducción
Solamente sobre algunos procesos
No recibí ninguna inducción

5. Si usted va realizar un viaje de misión, ¿Conoce cuáles son los pasos a seguir desde que solicita el viaje?

Si lo tengo claro

Sé algunas cosas

No sé qué pasos tengo que seguir

6. ¿Cuánto tiempo tiene para presentar la liquidación de su viaje?

1 semana

2 semanas

1 mes

No existe un tiempo límite

Otro _____

7. ¿Conoce usted los formatos que debe utilizar en el proceso de viajes y solicitudes de fondos?

Si los conozco

Conozco algunos

No conozco ningún formato

La organización no cuenta con formatos estandarizados

8. ¿Cree usted que debería de haber una sanción por la entrega tardía de las liquidaciones de viaje o anticipos?

Si

No

9. Si usted va a realizar alguna actividad en su país de trabajo, ¿Sabe los procedimientos a seguir para solicitar un anticipo de fondos para cubrir los gastos relacionados a la actividad?

Si lo tengo claro

Sé algunas cosas

No sé qué pasos tengo que seguir

10. ¿Sabe que documentación de soporte debe de entregar en las liquidaciones de viaje y de anticipos de fondos?

Si

No

11. ¿Considera usted que los formatos y plantillas existentes son claros y fáciles de llenar?

Si son claros y de fácil llenado

No conozco los formatos

Son confusos

Otro _____

12. ¿La administración exige rendiciones de cuenta y ejerce controles periódicos sobre las actividades que se realizan como parte de la ejecución de los proyectos en la Región?

Si

No

No sé

13. ¿Qué sugerencia daría usted a la Administración para mejorar los procesos administrativos y lograr que estos sean más eficientes?
