

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Fortalecimiento del Área de Asistencia Técnica, dentro de la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Fátima Dinora Estrada Ramírez

Guatemala, agosto 2015

**Fortalecimiento del Área de Asistencia Técnica, dentro de la estructura
organizacional de una entidad civil no lucrativa**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)

Fátima Dinora Estrada Ramírez
Licda. Marisol Arroyo Carrillo (**Asesora**)
M.Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz (**Revisora**)

Guatemala, agosto 2015

Autoridades Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez González

Vicerectora Académica

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón

Vice Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Evelyn Paola Arroyo M.

Examinadora

Dr. Luis Roberto García Leiva

Examinador

Licda. Olga Alicia Torres Palencia

Examinadora

Licda. Marisol Arroyo Carrillo

Asesora

M.SC. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0035-2015-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 13 DE JULIO DEL 2015**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Marisol Arroyo Carrillo, tutora y Msc. María Eugenia Sandoval Martínez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "FORTALECIMIENTO DEL ÁREA DE ASISTENCIA TÉCNICA DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA ENTIDAD CIVIL NO LUCRATIVA". Presentada por la estudiante Fátima Dinora Estrada Ramírez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01344 de fecha 20 de junio del 2015; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Administradora de Empresas
Colegiado No. 10728

Guatemala, 05 de mayo 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“FORTALECIMIENTO DEL AREA DE ASISTENCIA TECNICA DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA ENTIDAD CIVIL NO LUCRATIVA”** presentado por la estudiante: **FÁTIMA DINORA ESTRADA RAMIREZ**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de **92/100** puntos para que continúe con el proceso correspondiente.



Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Tutor

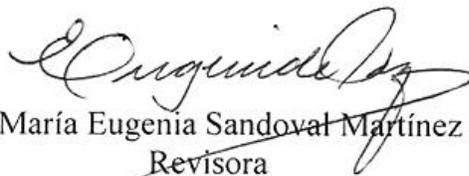
Guatemala, 22 de mayo de 2015

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Fortalecimiento del área de Asistencia Técnica dentro de la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa”**, presentado por la estudiante: **Fátima Dinora Estrada Ramírez**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”**, 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,



M.Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1399.2015

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Estrada Ramírez Fátima Dinora con número de carné 201407183 aprobó con 90 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de empresas, el día veinte de junio del año dos mil quince.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinte días del mes de agosto del año dos mil quince.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Jaquelyn Fernández
cc. Archivo.

Tabla de Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Reseña Histórica de la Entidad civil no lucrativa	1
1.3 Estudios previos	2
1.4 Situación Actual de la Entidad civil no lucrativa	3
1.4.5 Estructura Organizacional	6
1.4.6 Foda	7
Capítulo 2	
2.1 Marco Teórico	10
2.2 Estructura organizacional	10
2.3 Metas	10
2.4 Ejecución Presupuestaria	11
2.5 Asistencia Técnica	13
2.6 Funciones y Atribuciones	13
2.7 Perfiles de Puestos	13
2.8 Entidad civil no lucrativa (Asociación)	14
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	15
3.2 Objetivos de la investigación	17
3.2.1 Objetivo General	17
3.2.2 Objetivos específicos	17
3.3 Alcances y límites de la investigación	17
3.4 Metodología aplicada a la investigación	18
3.4.1 Sujetos de la investigación	19

3.4.2	Instrumentos	21
3.4.3	Procedimiento	22
Capítulo 4		
4.1	Resultados de la investigación	26
4.2	Resultados de la entrevista	26
4.3	Resultados del cuestionario	29
4.4	Resultados de la guía de observación	37
Capítulo 5		
5.1	Análisis e interpretación de resultados	39
Conclusiones		41
Referencias bibliográfica		42
Anexos		
1.	Tabla de variables	45
2.	Diagrama de Gantt	46
3.	Guía de entrevista para miembros de Junta Directiva y Director Ejecutivo	47
4.	Guía de entrevista para colaboradores	49
Propuesta de mejora		
1.	Introducción	51
2.	Justificación	52
3.	Objetivos	53
4.	Cobertura	53
5.	Beneficios	53
6.	Desarrollo de la propuesta	54
7.	Propuesta financiera	80

9.	Resultados esperados	82
----	----------------------	----

Lista de Ilustraciones

1.	Organigrama de la Entidad Civil No lucrativa	6
2.	Gráfica No. 1 Cuestionario, definición de metas	29
3.	Gráfica No. 2 Cuestionario, cumplimiento de metas	30
4.	Gráfica No. 3 Cuestionario, tiempo estipulado logro de metas	31
5.	Gráfica No. 4 Cuestionario, asignación del presupuesto	32
6.	Gráfica No. 5 Cuestionario, funciones y atribuciones	33
7.	Gráfica No. 6 Cuestionario, manuales de funciones y atribuciones	34
8.	Gráfica No. 7 Cuestionario, capacitación	35
9.	Gráfica No. 8 Cuestionario, evaluación del desempeño	36
10.	Estructura organizacional sugerida	57
11.	Recursos para la contratación de nuevo personal	58
12.	Formato para informes	62
13.	Registro de actividades	63
14.	Guía para medición de resultados	64
15.	Formato ejecución presupuestaria	67
16.	Presupuesto mensual para visitas	70
17.	Formato liquidación de viáticos	71
18.	Procedimiento solicitud de viáticos	72
19.	Procedimiento liquidación de viáticos	73
20.	Presupuesto	80
21.	Gráfica Costo de la propuesta	81

Lista de Tablas

1.	Análisis FODA	8
2.	Comparativo recurso humano disponible	16

3. Tabla de sujetos	20
4. Entrevista estructurada	27
5. Guía de observación	37
6. Resultados Esperados	82

Resumen

La entidad objeto de estudio, es una entidad civil no lucrativa que fue fundada en el año de 1986, y tiene como objetivo fundamental la expansión del Movimiento Solidarista en Guatemala. Entre los fines de su creación se menciona la organización de asociaciones solidaritas en las empresas que lo requieran y brindar asesoría para el desarrollo exitoso de las mismas, en aspectos administrativos, legales, contables, y fiscales.

La presente investigación indagó sobre el “Fortalecimiento del área de Asistencia Técnica, dentro de la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa”, que contribuirá a eficientar los servicios que presta la entidad civil no lucrativa y por consiguiente repercutirá en un crecimiento organizacional de la misma.

La investigación consta de cinco capítulos, en el orden siguiente:

El capítulo 1 contiene los antecedentes de la entidad civil no lucrativa, y estudios previos relacionados al tema de estudio, el capítulo 2 contiene el marco teórico, donde se incluye conceptos y teoría, que ayudarán a soportar el desarrollo del trabajo, en el capítulo 3, se planteó el problema que presenta la entidad, que es la base para desarrollar el trabajo, ya que si no existe un problema, no se puede diseñar una solución, luego en el capítulo 4, se presenta los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada, dentro del capítulo 5, se analizan los resultados de la investigación, que se efectuó, entrevistas que se realizaron a miembros de Junta Directiva y Dirección Ejecutiva, así como al personal del área de Asistencia Técnica, llegando a las conclusiones que justifican la propuesta del “Fortalecimiento del área de Asistencia Técnica dentro de la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa”.

Introducción

Luego de la aplicación de un diagnóstico FODA, en la entidad civil no lucrativa, se reflejaron varias debilidades, en las diferentes áreas de la estructura organizacional, conformada por una asamblea general, integrada por empresas y asociaciones afiliadas a la entidad, una junta directiva, que la integran cincuenta por ciento de representantes de las empresas afiliadas, y cincuenta por ciento de representantes de las asociaciones afiliadas, hay un Director Ejecutivo, a quien según estatutos se le otorgan funciones amplias de ejecución, las áreas operativas que integran la estructura organizacional son Asistencia Técnica, Administración, Contabilidad, Capacitación Promoción y Gestión Institucional. Se determinó en el área de Asistencia Técnica, varias debilidades, especialmente en el recurso humano, el cual no es suficiente para cumplir con las actividades establecidas para el período de un año. La Dirección Ejecutiva la mayor parte del tiempo lo ocupa en desarrollar actividades operativas, pudiendo ocupar este tiempo en desarrollar planes estratégicos para el desarrollo y crecimiento de la entidad civil no lucrativa. Aunque en la entidad por su naturaleza tiene que cumplir con planes y metas establecidos anualmente, estos en un alto porcentaje no se ejecutan, porque no se cuenta con el recurso humano necesario para lograrlo. Se realizaron entrevistas a miembros de Junta Directiva, y al Director Ejecutivo, para recabar información al respecto.

Entre las principales conclusiones a las que se llegó se mencionan, que no existe personal suficiente para cumplir con las actividades programadas anualmente, lo que conlleva a que exista dualidad de funciones, aunque existen procedimientos de control, estos no se aplican eficientemente, el proceso administrativo se concentra en una sola persona, la Junta Directiva tiene muy poca injerencia en el desarrollo y toma de decisiones de las actividades de la entidad, las cuales delega en la figura de Director Ejecutivo, al no llevarse a cabo todas las actividades programadas en el año, no se ejecuta el presupuesto asignado a las mismas.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La entidad civil no lucrativa, es la entidad que organiza, agremia y representa a las Asociaciones Solidaristas del país, contando con participación laboral y empresarial, siendo su naturaleza de carácter civil, no lucrativo. Cuenta con más de veinticinco años de experiencia en la organización, y asesoría para entidades civiles, donde sus fines y objetivos, son procurar el bienestar del sector laboral de las empresas.

Actualmente cuenta con noventa y un asociados, a los cuales se les brinda asesoría, en aspectos administrativos, legales, contables y financieros.

La estructura organizacional contempla la asamblea general que la integran representantes de las empresas y asociaciones afiliadas, una junta directiva integrada por un cincuenta por ciento de representantes empresariales y otro cincuenta por ciento de representantes laborales, quienes ejercen los cargos sin recibir ninguna remuneración económica. Esta junta directiva está integrada por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocal I, Vocal II, Vocal III, hay un ente fiscalizador integrado por un Fiscal Empresarial y un Fiscal Laboral. Está el Director Ejecutivo donde se delegan las responsabilidades administrativas, luego se cuenta con personal administrativo que integra los diferentes departamentos de la Institución.

1.2 Reseña Histórica de la Empresa

Un grupo de empresarios y trabajadores bajo una filosofía de paz y armonía, no solo en las relaciones laborales, ya que se trata también de armonizar los medios de producción como fuentes generadoras de desarrollo económico; iniciaron en Guatemala en el año de 1983, de manera formal la organización de asociaciones solidaristas, para llevar a la práctica ese sistema económico y social, que fue creado en Costa Rica, a mediados del siglo pasado.

La Entidad Civil No Lucrativa, fue fundada en 1,984, por considerarse necesario contar con una entidad que apoyara a las asociaciones solidaristas que se habían organizado a partir del año de 1983. Finalmente luego de varias gestiones, fue legalmente constituida por acuerdo gubernativo en septiembre de 1990 y en el artículo 2º de los estatutos se establece la naturaleza y reza lo siguiente: “es una entidad no lucrativa, de carácter apolítico, sin distingos religiosos esencialmente civil que se propone promover, ejercer y proteger los intereses de bienestar social y cultural de los asociados, que son las empresas y asociaciones solidaristas que suscribieron las actas de la fundación y las empresas y asociaciones solidaristas que se afilien de acuerdo a lo establecido en el artículo sexto de éstos estatutos.

1.3 Estudios previos

En relación al tema de investigación y para ampliar el mismo, se revisaron tesis elaboradas en la Universidad Rafael Landívar, Universidad de San Carlos de Guatemala, y Universidad Panamericana, encontrando algunas investigaciones que hacen referencia al fortalecimiento de la estructura organizacional, y su importancia para el logro de los objetivos de las entidades donde se aplica. Por tal razón se detallan a continuación estudios previos que atañen a nuestro tema de estudio.

Según Raúl Estuardo del Cid Delo (2012) Universidad de San Carlos de Guatemala, autor de la tesis “Fortalecimiento institucional para el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”, expone que el fortalecimiento institucional es una necesidad, que las instituciones nacen con una filosofía y con el tiempo cambian de idiosincrasia y de valores, regularmente pierden el sentido original de su creación. Este fortalecimiento conlleva alinear la Misión, Visión y las Políticas, para que finalmente sea una utopía capaz de convocar a un determinado grupo de personas para organizarse en función del logro de un conjunto de objetivos, con los que se identifican. Este plano de la institución constituye una base ideológica y conceptual para cumplir una función establecida por Decreto Gubernativo al momento de su creación.

Según Catarino Abraham Tiño Sen (2008) Universidad Rafael Landívar, autor de la tesis “Fortalecimiento a la estructura organizacional de la Asociación Médicos Descalzos, Chinique, Quiché” manifiesta que en Guatemala existe una variedad de organizaciones al servicio de la sociedad, la cual es fundamental para el desarrollo de la población, pero en muchos casos no tienen capacidad organizacional requerida para poder alcanzar los objetivos planteados desde la creación de las mismas, por lo tanto es necesario seguir fortaleciendo las capacidades organizacionales, para que brinden más y mejores servicios. Al referirnos al término de fortalecimiento organizacional, es importante conocer que un fortalecimiento debe empezar por la revisión de las estrategias planificadas, para realizar los reajustes pertinentes.

Henry Antonio Cabeza Santos (2012) Universidad Panamericana, autor de la tesis “La estructura organizacional en una compañía de confección textil”, expone que en la actualidad las organizaciones de todo tipo se desenvuelven en un medio cada vez más complejo y en continua transformación. El cambio tecnológico, la apertura de los mercados, el papel de la información y la creciente influencia de los grupos de interés, sobre los procesos organizacionales, hacen insoslayable la institucionalización de una correcta estructura organizacional que permita no solo afrontar sino potenciar dichos factores, para ser transformados en oportunidades que finalmente se traduzcan en el éxito empresarial de toda compañía.

1.4 Situación actual de la entidad civil no lucrativa

1.4.1 Actividad principal

Entre sus funciones más importantes podemos mencionar las siguientes:

- Asesorar a las empresas y a los empleados en la creación de nuevas Asociaciones Solidaristas.
- Brindar la asistencia técnica para el desarrollo exitoso de las mismas. Esta asistencia técnica consiste en asesorías, en aspectos contables, administrativos, legales y fiscales, así

como también se organizan cursos de capacitación para los miembros de juntas directivas y asociados en general, con el propósito de inculcar la filosofía del movimiento solidarista, y lograr un mejor desarrollo de las asociaciones que redunde en mayores beneficios para los asociados.

1.4.2 Misión

Somos la organización que impulsa con determinación y representa con responsabilidad el Movimiento Solidarista. Facilitamos y lideramos el desarrollo de las Asociaciones Solidaristas.

1.4.3 Visión

Creemos en un mundo en el que se vive la filosofía del Solidarismo; en el que trabajadores y empresarios están comprometidos a participar juntos para lograr el progreso y el desarrollo integral de ambas partes con una mística de entusiasmo, alegría y actitud positiva.

1.4.4 Fines

En el artículo 5° de los estatutos de la entidad civil no lucrativa, se expresa que los fines son: Fomentar y coadyuvar a la organización de Asociaciones Solidarista, para el cumplimiento de los siguientes fines:

a) Impulsar el Movimiento Solidarista Guatemalteco por medio de:

1. La educación de trabajadores y empleadores.
2. La promoción de planes de ahorro solidarista.
3. El establecimiento de tiendas de consumo y de toda clase de servicios.
4. La introducción de programas de vivienda.
5. Activar las diversas formas de ayuda, que tiendan a mejorar las condiciones de vida del trabajador en el campo económico, moral social y cultural.

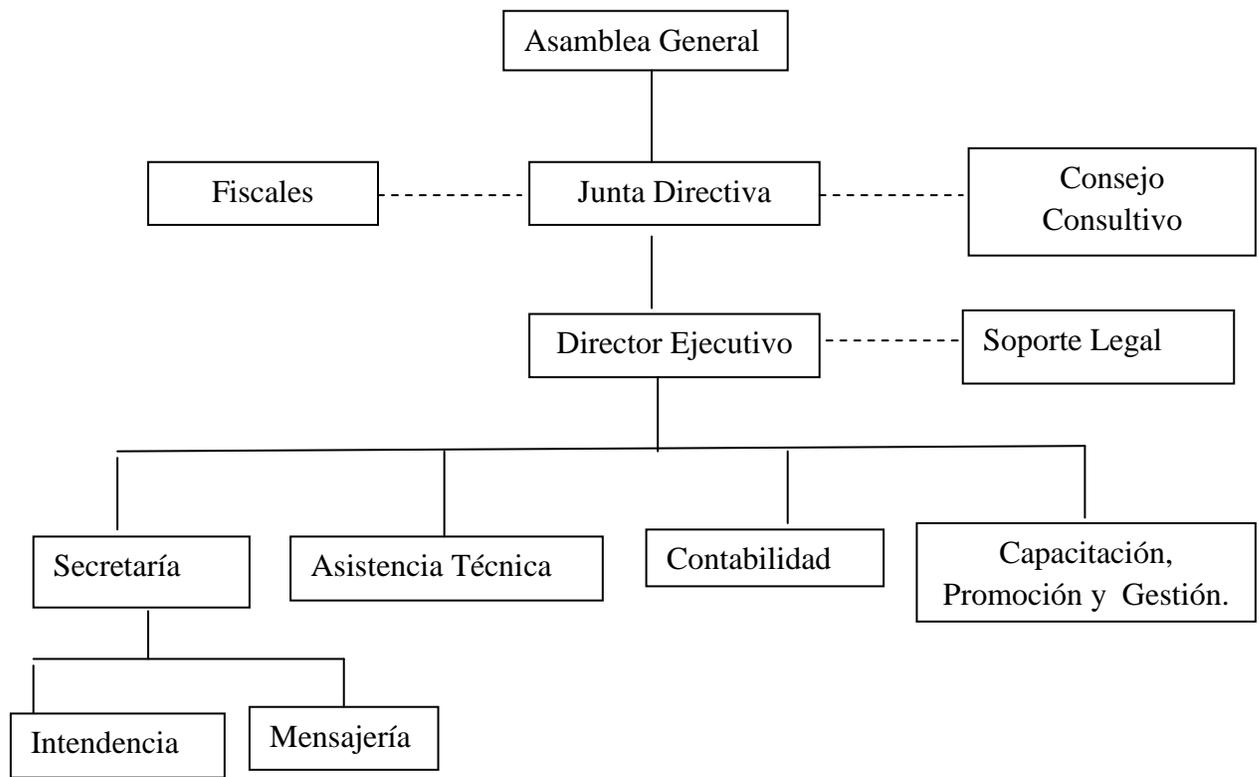
- b) Coadyuvar en la formación integral del trabajador y su familia, en beneficio de ellos mismo y del país.
- c) Procurar la solidaridad armónica en la relación de los trabajadores y empleadores, así como el fortalecimiento de los vínculos de unión y cooperación entre los trabajadores, entre los trabajadores y la empresa y entre la empresa y los trabajadores solidaristas.
- d) Fomentar y desarrollar planes para la obtención de vivienda de los asociados.
- e) Desarrollar programas de capacitación y superación personal de los asociados y sus familias.
- f) Fomentar el ahorro a través de mecanismos que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y sus familias.
- g) Fomentar un mejor consumo familiar de alimentos y otros satisfactores básicos de bienestar a través de mecanismos que protejan el ingreso familiar integrado.
- h) Así como otros fines que apruebe la Asamblea General, siempre que sean congruentes con los objetivos de la Unión, los presentes Estatutos y las Leyes vigentes.

1.4.5 Estructura Organizacional

A continuación se presenta la estructura organizacional de la entidad civil no lucrativa.

Ilustración No. 1

Organigrama



Fuente: Unión Solidarista Guatemalteca, Octubre, 2012

1.4.6 FODA

Es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

A continuación se presenta el análisis de la situación actual de la entidad.

Tabla No. 1

Análisis FODA

	Positivas	Negativas
Factores Internos Controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Una trayectoria de más de 25 años de la institución, para organizar asociaciones en Guatemala • Todos trabajan acorde a los lineamientos de la Dirección Ejecutiva. • Apoyo de La junta Directiva a las decisiones de la Dirección Ejecutiva • Conocimiento y experiencia de la Dirección Ejecutiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con el personal suficiente para cubrir la demanda de servicios. • El personal no tiene claras sus funciones y atribuciones. • No se contemplan perfiles para los puestos. • No hay verificación de cumplimiento de metas. • Falta control en la ejecución presupuestaria. Contablemente no se aplican los gastos a los rubros presupuestados. • El tiempo que se invierte de parte de la administración en actividades operativas.
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado cautivo, muchas empresas en Guatemala, que no tienen organizaciones laborales. • Crecimiento de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento del movimiento Solidarista en Guatemala. • Que la competencia los absorba. • La falta de certeza jurídica para las asociaciones solidaristas

Fuente: Unión Solidarista Guatemalteca, Abril, 2013

Luego de la aplicación de un diagnóstico FODA, en la Entidad Civil No Lucrativa, se reflejaron varias fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en las diferentes áreas de la estructura organizacional, conformada por administración, contabilidad, asistencia técnica, capacitación promoción y gestión institucional.

En las fortalezas, se pueden incluir una trayectoria de más de 25 años de la institución, para organizar asociaciones en Guatemala, así como la experiencia y conocimiento de la Dirección Ejecutiva, basándose en esta experiencia y conocimiento la Junta Directiva, da un fuerte apoyo a las decisiones de la Dirección Ejecutiva.

Entre las debilidades de la institución, se puede mencionar que una de las principales es que no se cuenta con el personal suficiente para cubrir la demanda de servicios de parte de las asociaciones afiliadas. De esto se deriva el incumplimiento del plan de trabajo, que no se le da seguimiento al cumplimiento de metas ni a la ejecución presupuestaria, ya que la administración de la entidad invierte mucho tiempo en actividades operativas, principalmente en apoyo al Área de Asistencia Técnica, que es donde se concentra la mayor actividad de la entidad civil no lucrativa.

En las oportunidades de la institución se puede apreciar un mercado cautivo, muchas empresas en Guatemala, no tienen organizaciones laborales, únicamente se tienen registros de 558 asociaciones organizadas a nivel nacional. Con la captación de este mercado, la entidad civil no lucrativa, tendrá mayores oportunidades de crecimiento.

Entre las amenazas de la institución, se menciona el estancamiento del movimiento Solidarista en Guatemala, ya que la Junta Directiva, no desarrolla planes de crecimiento institucional, generalmente se realizan actividades en función a la prestación de servicios a las asociaciones afiliadas. Entre otras amenazas, se menciona, que la competencia absorba a la entidad, y la falta de certeza jurídica para las asociaciones solidaristas, ya que en Guatemala no existe una ley específica para las asociaciones solidaristas.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

Para el desarrollo de la investigación se contó con juicios y análisis fundamentados en base a fuentes literarias que permitieron conceptualizar los temas que ayudaron durante la investigación.

2.2 Estructura Organizacional

Harold Koontz-Weihrich-Cannice (2012), define que se debe diseñar una estructura organizacional donde se especifique quien hace, que hace, quien es responsable de que resultados, asimismo proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. Además para que una función opere con efectividad, deben tomarse las medidas que proporcionen información y las herramientas necesarias para su desempeño. En ese sentido, organizar se define como: “identificar y clasificar las actividades necesarias, agrupándolas para alcanzar los objetivos, asignar cada grupo a un gerente con la autoridad necesaria para supervisarlos y proveer la coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

La estructura organizacional, y en particular su sistema de delegación, deben diseñarse en tal forma que permita a los administradores el cumplimiento de metas y la toma de decisiones necesarias, para la puesta en práctica de los planes.

2.3 Metas

Según Sergio Hernández y Rodríguez (2006), la meta es la cuota, nivel de producción deseado por un individuo, departamento o sección de la organización, y/o un avance hacia el estándar

competitivo, expresado cuantitativamente, en forma concreta, para su logro en un período determinado. Las metas corresponden a programas y operaciones periódicas, mensuales, anuales, quincenales, etc.

Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo general. El cumplimiento de metas está bastante ligado a lo que internamente nosotros creemos, esto implica estar convencidos profundamente de que somos capaces de lograr ciertas cosas.

Para Harold Koontz-Weihrich-Cannice (2012), los objetivos o metas, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole, representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

2.4 Ejecución Presupuestaria

2.4.1 Presupuesto

Según Burbano y Ortiz (2004) un presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. También dice que el presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

La Ejecución Presupuestaria, es el registro de la información de los recursos captados, y de los compromisos adquiridos durante un año, verificando el cumplimiento total o parcial de las mismas.

Harold Koontz-Weihrich-Cannice (2012), determina que un presupuesto es una formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos. Podría llamársele un programa “en cifras”. De hecho al presupuesto financiero operacional se le denomina a menudo “plan de utilidades”. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas-máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles. Puede referirse a las operaciones, como en el caso del presupuesto de egresos, puede reflejar desembolsos de capital, como el presupuesto de inversiones de capital, o puede indicar el flujo de efectivo como el presupuesto de efectivo.

Adicionalmente agrega que el presupuesto es el instrumento de planeación, fundamental de muchas compañías. Un presupuesto obliga a una empresa a realizar por adelantado (ya sea una semana o con 5 años de anticipación) una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos y egresos, desembolsos de capital o utilización de horas-hombre/máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero será inútil como norma sensible de control si no es un reflejo fiel de los planes.

2.4.2 Presupuesto en organizaciones sin fines de Lucro

Blocher, Stout (2008) Define que una organización no lucrativa inicia la preparación de su presupuesto mediante la estimación de los ingresos totales, durante el período del presupuesto. Deben determinar cuál es la mejor manera de distribuir sus limitados recursos entre sus actividades competitivas y las sub unidades. El presupuesto debe mostrar que la entidad es capaz al menos de no ganar ni perder en la cantidad estimada de ingresos. Una vez aprobado el presupuesto, muestra los recursos que la organización planea usar en el transcurso de sus actividades. Durante el período del presupuesto, rara vez se realizan modificaciones y las operaciones de la organización por lo general siguen el presupuesto.

2.5 Asistencia Técnica

Israel Perilla Vaca (2010) expone que asistencia técnica, es el servicio que se presta para generar y fortalecer la capacidad institucional, desarrollando diferentes mecanismos de atención a las necesidades específicas en materia de gestión, acompañados de instrumentos técnicos para mejorar la prestación de servicios. La asistencia Técnica aconseja, opina y advierte. Proporciona ayuda en el proceso de toma de decisiones, identifica problemas, señala oportunidades de mejora y selecciona cursos de acción. Tiene que ver con el apoyo directo, orientado a la solución de dificultades, a través de diferentes tipos y categorías, entre otras, la atención institucional.

2.6 Funciones y atribuciones

Harold Koontz-Weihrich-Cannice (2012) indica que a menudo se dice que las personas adecuadas pueden hacer funcionar cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión en una organización es buena, pues obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo, sin embargo no hay duda que las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas, y con mayor efectividad si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación en equipo, y la forma en que se relacionan entre sí. La función gerencial de organizar es básicamente diseñar y mantener los sistemas de funciones. Para que una función organizacional exista, y sea significativa para las personas, debe incorporar: objetivos verificables, una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas, un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.

2.7 Perfiles de Puestos

Juan Carlos Rodríguez Serrano (2011), afirma que la especificación del perfil de factores del desempeño eficaz, es la determinación de los requerimientos que el puesto exige de sus ocupantes, por lo que una vez establecida la descripción del trabajo permitiendo el reclutamiento,

las citas, y la evaluación en el trabajo, aquellos responsables del reclutamiento deben desarrollar un perfil que ayude a otros a buscar la persona apropiada para el trabajo. Este perfil considerará no solo las competencias necesarias que demanda la descripción del trabajo, sino también las cualidades que hacen posible que una persona encaje en el equipo que ya se ha establecido.

2.8 Entidad civil no lucrativa (Asociación)

2.8.1 Base legal

Código civil (Decreto Ley 106). Artículo 15: “Son personas jurídicas: 3º Las asociaciones sin finalidades lucrativas que se proponen promover ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva...”

El artículo 16: “La persona jurídica forma una entidad civil distinta de sus miembros individualmente considerados; puede ejercitar todos los derechos y contraer las obligaciones que sean necesarios para realizar sus fines y será representada por la persona u órgano que designe la ley, las reglas de su institución, sus estatutos o reglamentos, o la escritura social.”

Acuerdo Gubernativo 512-98 (reglamento de inscripción). Este acuerdo contiene el reglamento de Constitución e inscripción de las entidades civiles, establece, que han de constituirse en Escritura Pública, con un número mayor al de los miembros que integren la Junta Directiva, que sus miembros han de asociarse de manera voluntaria, la elección de una junta directiva provisional, y el contenido de sus estatutos.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Anualmente la entidad civil no lucrativa, convoca a una asamblea general, en la cual se presenta a los asociados el plan de actividades a realizar durante el año. Esto queda aprobado por mayoría de votos y debería ser ejecutado tomando en consideración el mandato de dicha asamblea.

Al revisar la ejecución de las actividades se puede constatar que generalmente no se cumple a cabalidad, con lo planificado, debido a que no se cuenta con el personal suficiente y calificado.

Lo anterior se puede evidenciar, haciendo un comparativo del recurso humano disponible con el que se contaba en el año dos mil para atender a ciento una entidades afiliadas, y el recurso humano con que contaba la entidad en el año dos mil catorce, fecha en que se hizo la investigación, para atender a noventa y una entidades afiliadas, y cumplir con los fines y objetivos de la entidad civil no lucrativa:

Adicionalmente en la entidad civil no lucrativa no se cuenta con parámetros de medición, para verificar cumplimiento de metas y la ejecución presupuestaria.

Tabla No. 2
Comparativo Recurso Humano disponible

Año 2000	Año 2014
1 Director Ejecutivo	1 Director Ejecutivo
1 Sub Director	1 Asesor
1 Directora de Filosofía	1 Encargada de Gestión y Desarrollo Institucional
6 Asesores	1 Secretaria General
1 Secretaria del Área de Asistencia Técnica	1 Contadora
1 Encargada de Promoción y ventas	1 Persona de Intendencia
1 Secretaria de Dirección Ejecutiva	1 Persona Relaciones Internacionales
1 Asistente de Secretaria. (Carnés)	1 Mensajero
1 Contadora	
1 Auxiliar de Contabilidad	
1 Persona de Intendencia	
1 Mensajero	
Total 17 Personas	Total 9 Personas

Fuente: Unión Solidarista Guatemalteca, Noviembre, 2014

De acuerdo a los problemas que se están presentando en la entidad civil no lucrativa, es importante analizar:

¿Cuál es el resultado de fortalecer el área de Asistencia Técnica, dentro de la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa?

3.2 Objetivos de investigación

3.2.1 Objetivo General

Evaluar la estructura organizacional actual

3.2.2 Objetivos específicos

- Analizar la disponibilidad del recurso humano, recurso material y tecnológico
- Revisar funciones y atribuciones
- Examinar el cumplimiento de metas.
- Medir la ejecución presupuestaria.
- Verificar el perfil del recurso humano

3.3 Alcances y límites de la investigación

El presente estudio se desarrolló en el área de Asistencia Técnica de la entidad civil no lucrativa, las actividades se realizan, para qué, cómo y dónde se realizan dichas actividades y principalmente quienes son los responsables de cada actividad.

Se evaluaron los procedimientos que actualmente se aplican para el cumplimiento del plan anual de actividades, en el área de Asistencia Técnica, cumplimiento de metas, ejecución presupuestaria, funciones y atribuciones, y el perfil del personal que integra el área de Asistencia Técnica. El análisis de la documentación actual que se utiliza en estos procesos, es decir, organigramas, formatos de control de visitas, formatos para presentación de reportes, solicitudes de viáticos, liquidación de gastos, etc.

Para todo lo anterior se solicitó el apoyo de la Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, y colaboradores de la institución, quienes proporcionaron la información pertinente para el trabajo de investigación.

Las limitaciones están relacionadas con las cargas de trabajo y de las agendas de los responsables de cada área, por lo que la investigación se enfocó significativamente en la observación, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

3.4 Metodología aplicada a la investigación

Hernández Sampieri, (2010) define la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno.

El enfoque que se utilizará para la investigación, es el Enfoque Cuantitativo, en el cual se utilizará la recolección de datos, tanto para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, como para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010, p. 4-5) .

Este enfoque lo aplicaremos en diez fases con el siguiente proceso:

- Idea
- Planteamiento del problema
- Revisión de la literatura y desarrollo del marco teórico
- Visualización del alcance del estudio
- Elaboración de hipótesis y definición de variables
- Desarrollo del diseño de investigación
- Definición y selección de la muestra
- Recolección de los datos
- Análisis de los datos
- Elaboración del reporte de resultados

Se determinó la utilización del enfoque descriptivo, basándonos en uno de los dos principales factores que influyen para el inicio de una investigación, ya que se tiene conocimiento actual del tema de investigación.

Fuentes de información:

Para recolectar los datos de la investigación de nuestro objeto de estudio se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

a) Fuentes primarias:

Es la información que se obtuvo de miembros de la Junta Directiva, del Director Ejecutivo y de colaboradores de la institución, se recopiló información que posteriormente se utilizó para realizar el análisis general, esto para lograr una mejor comprensión del problema, que nos ayudó a elaborar una propuesta de mejora.

b) Fuentes secundarias:

Se contó con literatura ya existente en este caso, tesis elaborada sobre el tema, libros, enciclopedias y todo documento que se relacione a nuestro tema objeto de estudio, para de una mejor manera poder evaluar, definir y esclarecer el tema objeto de estudio.

3.4.1 Sujetos de la investigación

Para desarrollar la investigación se consideró importante contar con la experiencia y opiniones de las personas que están directamente involucradas en la estructura organizacional de la entidad.

En base a lo anterior nuestros sujetos de investigación, fueron:

- Miembros de Junta Directiva:

Órgano administrativo de la entidad civil no lucrativa

- Director Ejecutivo:

Quien tiene según los estatutos de la institución, funciones amplias de ejecución siempre dentro de los fines propios de la entidad..

- Colaboradores de la institución:

Personal que integra las diferentes áreas de la estructura organizacional.

Tabla No. 3

Tabla de Sujetos

Variable Principal: Fortalecimiento del área de Asistencia Técnica, dentro de la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa

Objetivos Específicos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos
1. Evaluar la estructura organizacional actual	Junta Directiva Dirección Ejecutiva Colaboradores de la entidad.	12	8	Entrevista Cuestionario
2. Examinar el cumplimiento de metas.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva Colaboradores de la entidad.	12	8	Entrevista Cuestionario
2 Medir la Ejecución presupuestaria.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva Colaboradores de la entidad.	12	8	Entrevista Cuestionario
4. Analizar la disponibilidad del recurso humano.	Junta Directiva Dirección Ejecutiva Colaboradores de la entidad,	12	8	Entrevista Cuestionario
5. Revisar funciones y atribuciones	Junta Directiva Dirección Ejecutiva Colaboradores de la entidad.	12	5	Entrevista Cuestionario

6. Verificar el perfil del recurso humano que se necesita.	Junta Directiva	12	5	Entrevista Cuestionario
	Dirección Ejecutiva Colaboradores de la entidad.			
			Total de Instrumentos	1 Entrevistas 1 Cuestionario

Fuente: Elaboración propia, Noviembre, 2014

3.4.2 Instrumentos

“Existen diversos tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes. Sin embargo el procedimiento general para construirlos y aplicarlos es semejante” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010, p. 209).

“Los instrumentos son utilizados en las investigaciones para medir las variables y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de datos” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010, p. 217).

“Las Entrevistas: implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas, su papel es crucial, es una especie de filtro”. (Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010, p.239).

Para la obtención de la información primaria se utilizaran las técnicas de Cuestionario con respuestas cerradas y entrevista personal, las cuales se aplicaran de la siguiente forma:

- Entrevista con preguntas debidamente estructuradas, dirigidas a los colaboradores de la entidad civil no lucrativa, del área de Asistencia Técnica.

- Entrevista personal, dirigida a los Miembros de Junta Directiva, y al Director Ejecutivo de la institución.

En los instrumentos se consideraron elementos cuantitativos y cualitativos que permitirán formar criterios, sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

3.4.3 Procedimiento

La entidad civil no lucrativa a pesar de tener más de veinticinco años de funcionamiento, no ha tenido el crecimiento y desarrollo esperado dentro de las entidades de servicio a los trabajadores en Guatemala, por lo que se considera importante realizar esta investigación, y con el desarrollo de la misma se espera poder ofrecer una propuesta que permita optimizar los recursos con que cuenta para fortalecer el área de Asistencia Técnica, que es nuestro objeto de estudio e investigación, para lograr que la entidad alcance un mejor nivel de desarrollo.

El área seleccionada para el estudio e investigación es el área de Asistencia Técnica, porque es donde recae el mayor número de actividades, por lo tanto debe contar con mayor cantidad de recursos, tanto humanos como económicos.

El área objeto de estudio se evaluó por medio de diferentes herramientas, una muy importante fueron los estatutos de la institución dentro de los que se determina lo siguiente:

Según el “Capítulo Cuarto: Órganos Directivos y Administrativos De La Entidad Civil No Lucrativa., Artículo 12°. (Jerarquía) Jerárquicamente son órganos Directivos y Administrativos de la Entidad Civil No Lucrativa.

- a) La Asamblea General.
- b) la Junta Directiva, Comité Ejecutivo, y
- c) la Dirección Ejecutiva.

Artículo 13°. Autoridad Suprema La Asamblea General legalmente constituida, es la autoridad suprema de la entidad civil no lucrativa, y la constituye el conjunto de Asociados, cuyos nombres aparezcan debidamente inscritos en los registros de la Entidad Civil No Lucrativa.

- e) Atribuciones: Son atribuciones de la Asamblea General Ordinaria:
 - 1) Elegir a la Junta Directiva y a los Fiscales I y II.
 - 2) Definir la política de administración, promoción y desarrollo de la Entidad Civil No Lucrativa
 - 3) Recibir la Memoria anual de Labores, presentada por la Junta Directiva.
 - 4) Aprobar o improbar los Estados Financieros de la Entidad Civil No Lucrativa;
 - 5) Establecer cuotas ordinarias y extraordinarias;
 - 6) Aprobar el presupuesto anual de la Entidad Civil No Lucrativa;
 - 7) Elegir el Auditor o firma de Auditores que practicarán la auditoria externa de la Entidad Civil No Lucrativa; y
 - 8) Resolver asuntos que no revistan carácter extraordinario.

Artículo 16°. (Junta Directiva): Integración y Atribuciones:

La Junta Directiva está integrada por:

- a) Presidente
- b) Vicepresidente
- c) Secretario
- d) Tesorero
- e) Tres Vocales

Representatividad: Dicha Junta Directiva se integrará con un número igual de representantes de las Empresas y de las Asociaciones que integren la Entidad Civil No Lucrativa, ejerciendo la Presidencia en forma alterna. La forma de votación para integrar la Junta Directiva, será por planilla. Los miembros de Junta Directiva durarán en el ejercicio de sus funciones un máximo dos años, renovándose máximo cuatro miembros y mínimo tres miembros cada uno, quienes podrán ser reelectos para dichos cargos solamente por un año consecutivo. Para que un miembro

de Junta Directiva pueda ser electo después de servir dos períodos consecutivos, tendrá que transcurrir un período de dos años por lo menos.

Artículo 18°. (Atribuciones De Junta Directiva). Son atribuciones de la Junta Directiva:

- a) El gobierno y administración de la entidad civil no lucrativa;
- b) Aprobar y/o formular proyectos y planes de trabajo que habrán de desarrollarse anualmente, con base en los presentados por los asociados y de conformidad con las posibilidades económicas de la Entidad Civil No Lucrativa;
- c) Elaborar los reglamentos de la Entidad Civil No Lucrativa;
- d) Procurar recursos económicos para desarrollar sus proyectos en el beneficio del Movimiento Guatemalteco;
- e) Cumplir y hacer que se cumplan los presentes Estatutos y sus Reglamentos;
- f) Nombrar al Director Ejecutivo;
- g) Acordar la suspensión de los asociados, y
- h) Conocer los Recursos de reconsideración planteados por los asociados.
- i) Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones con quienes haya coincidencia de principios y sin que esto comprometa política, ideológicas de otra forma de autonomía de la Entidad Civil No Lucrativa y/o sus afiliados. Sin embargo, para el cumplimiento ágil y efectivo de las atribuciones que se enuncian en las Literales a), b) y d) que anteceden, así como tomar cualquier otra determinación que corresponda a la administración y gobierno normales de la Unión Solidarista, la Junta Directiva podrá delegar dichas funciones en un Comité Ejecutivo, que se integrará con tres miembros, uno de los cuales debe ser el Presidente y los otros serán designados por la Junta Directiva entre sus miembros integrantes, debiendo ser ellos representativo de una empresa afiliada y el otro de una Asociación Solidarista afiliada. La delegación de referencia podrá acordarla la Junta Directiva para el cumplimiento de todas o parte de las funciones indicadas, por un tiempo dado o por todo el tiempo que funja la correspondiente Junta Directiva y es revocable en cualquier momento. El comité ejecutivo queda obligado a dar cuenta de sus actividades a la Junta Directiva en pleno en su más inmediata sesión.

Artículo 25°. Atribuciones Del Director Ejecutivo. Será nombrado por la Junta Directiva, órgano del que dependerá directamente, tendrá funciones amplias de ejecución siempre dentro de los fines propios de la entidad civil no lucrativa. Trabajará bajo la dirección de la Junta Directiva y en sus casos del Comité Ejecutivo o del Presidente conforme el Reglamento que para tal efecto se emita, con el objeto de lograr un mayor dinamismo y operatividad en la consecución de los objetivos solidaristas.

Otra herramienta también importante fue el análisis FODA, el cual ayudo a determinar las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que en conjunto nos permitió definir el planteamiento del problema, determinando también la variable de investigación.

Posteriormente se definieron el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, así mismo se determinaron los límites y alcances de la investigación, después se determinaron los sujetos que se someterán a investigación.

Los instrumentos seleccionados se consideran los más idóneos para la búsqueda de la información, con los que se espera enriquecer el tema objeto de estudio, y realizar un análisis completo de la situación, pudiendo elaborar una propuesta de mejora en la estructura organizacional de la entidad civil no lucrativa.

Capítulo 4

4.1 Resultados de la investigación

Para sustentar la investigación realizada acerca del fortalecimiento del área de Asistencia Técnica dentro de la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa, se realizó un trabajo de campo en donde se utilizó el instrumento de guía de entrevista para los miembros de Junta Directiva y Director Ejecutivo, se realizaron encuestas a las personas encargadas de las diferentes áreas que conforman la estructura organizacional de la asociación civil no lucrativa, y se realizó una guía de observación.

Los resultados fueron los siguientes:

4.2 Resultados de la entrevista

La entrevista se realizó al Presidente, Vicepresidente y Tesorero de Junta Directiva, así como al Director Ejecutivo de la Institución, en donde se obtuvo su opinión con relación a la estructura organizacional que se tiene en la entidad civil no lucrativa.

Tabla No. 4

Entrevista Estructurada realizada a: Presidente de Junta Directiva, Vicepresidente de Junta Directiva, Tesorero de Junta Directiva y Director Ejecutivo de la Entidad Civil No Lucrativa

No.	Pregunta	Presidente Junta Directiva	Vice Presidente Junta Directiva	Tesorero	Director Ejecutivo	Observaciones
1	Cuál es la estructura organizacional de la entidad civil no lucrativa	Asamblea General, Junta Directiva, Dirección Ejecutiva, Órganos de fiscalización, Consejo Consultivo	Asamblea General, Junta Directiva, Órganos de Fiscalización Dirección Ejecutiva	Asamblea General, Junta Directiva, Fiscales, Dirección Ejecutiva	Asamblea General, Junta Directiva, Consejo consultivo, Dirección Ejecutiva, Soporte Legal, Secretaria, Asistencia Técnica, Contabilidad Capacitación Promoción y Gestión	Para los miembros de Junta Directiva no está muy clara la estructura organizacional, ya que sus respuestas no son homogéneas entre si.
2	Conoce sus funciones y atribuciones dentro de la estructura organizacional de la entidad civil no lucrativa?	Administración de la entidad	Apoyo al Presidente de la Junta Directiva, para la administración de la entidad	Encargado de revisar el área financiera de entidad civil no lucrativa	Dirección, organización evaluación, control, crecimiento institucional	Para los miembros de Junta Directiva, sus funciones son muy amplias, no determinan tareas específicas.
3	Como se define las metas en el proceso de planeación de actividades al anualmente	La Dirección Ejecutiva, asigna las actividades al personal de la institución	Las define el Director Ejecutivo	El Director Ejecutivo es quien define las metas		La responsabilidad de la asignación de metas recae en el Director ejecutivo, aunque los estatutos de la institución definen que la Junta Directiva es quien tiene que realizar el plan de trabajo anual.
4	Dentro del proceso de planeación de la institución, se especifican las políticas que ayudaran a alcanzar las metas establecidas	No	No	No	No existen políticas	Se confirma que como no hay metas establecidas por consiguiente no existen políticas para alcanzarlas

No	Pregunta	Presidente Junta Directiva	Vice Presidente Junta Directiva	Tesorero	Director Ejecutivo	Observaciones
5	Cual es el parámetro para la verificación del cumplimiento de metas	Desconozco los parámetros	No manejo esa información	No tengo conocimiento de los parámetros	No existen parámetros	Esta situación es la misma que la de las políticas, no existen parámetros definidos para la verificación del cumplimiento de metas
6	Cuando se desarrolla el presupuesto anual de la institución, a que áreas se le da mayor prioridad para la asignación de fondos	Asistencia Técnica	Asistencia Técnica		Funcionamiento o Recurso Humano Asistencia Técnica Capacitaciones Promoción	Se puede determinar que el departamento al que se le asignan más recursos es el de Asistencia Técnica,
7	Cuáles son los mecanismos de control en la ejecución presupuestaria?	Mensualmente se evalúan	Mensualmente	En las reuniones mensuales se evalúa la ejecución presupuestaria	Mensualmente cuando se presentan estados financieros, se presenta también la ejecución presupuestaria, para ver cómo se están manejando los diferentes	Si existe un mecanismo de control de la Ejecución Presupuestaria, lo que indica que el presupuesto se debería cumplir exactamente como se aprueba en Asamblea General

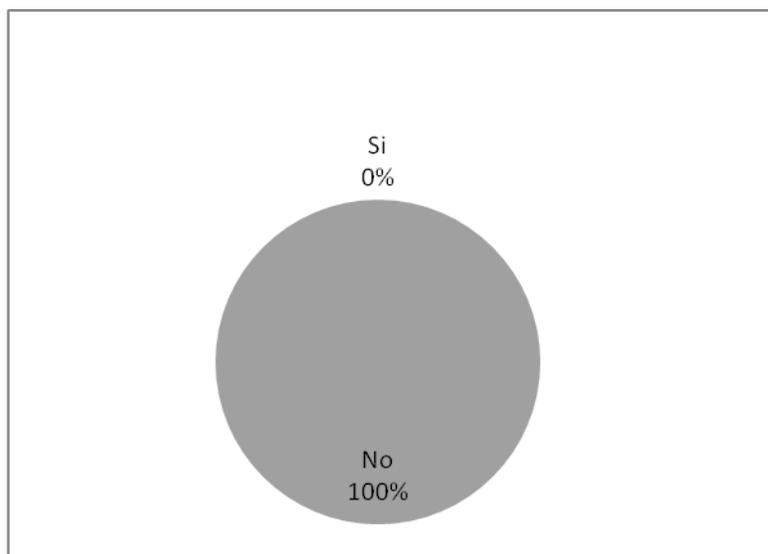
Fuente: Elaboración Propia, Enero, 2015

4.3 Resultados del cuestionario

Los cuestionarios se aplicaron a 4 colaboradores encargados de cada uno de los departamentos que conforman la estructura organizacional: Encargado del departamento de Asistencia Técnica, encargado del departamento de Capacitación Promoción y Gestión, Encargado del departamento de Contabilidad, Encargado del departamento de Secretaria, obteniendo los siguientes resultados:

Ilustración No. 2

Gráfica 1: Conoce el proceso para definición de metas

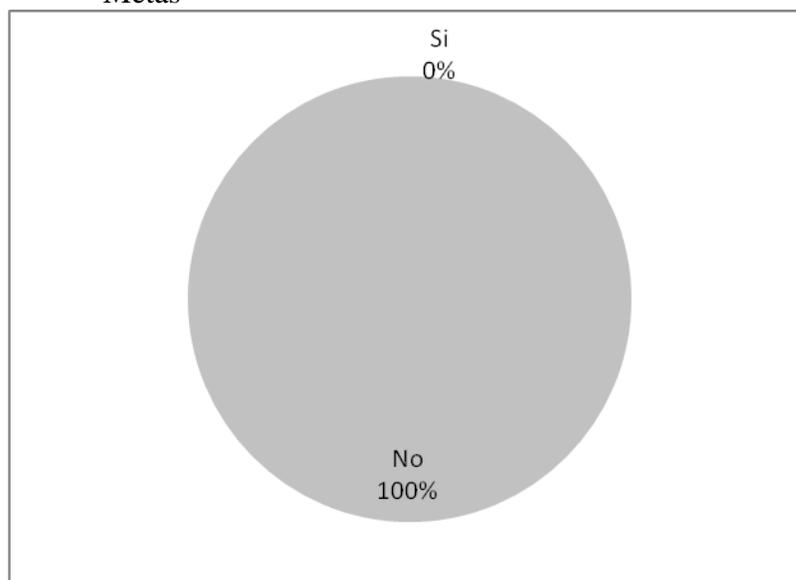


Fuente: Investigación de campo, Enero, 2015

Al no tener claro el proceso para la elaboración del plan de trabajo, el 100% del personal encuestado, tampoco conoce el proceso con el que se definen las metas.

Ilustración No. 3

Gráfica 2: Sistemas de control para evaluar cumplimiento de Metas

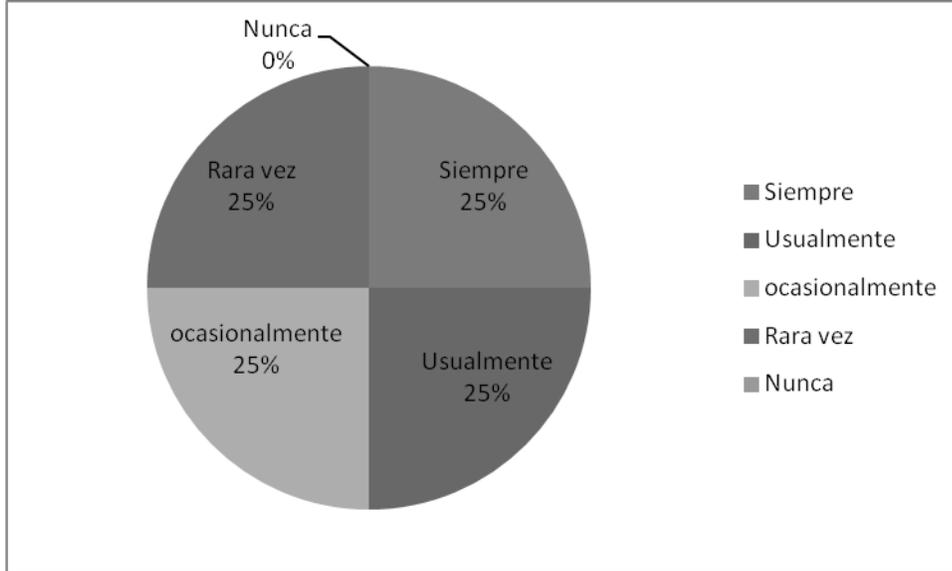


Fuente: investigación de campo, Enero, 2015

Es importante que existan sistemas de control para la evaluación del cumplimiento de metas, los cuales en la institución no existen.

Ilustración No. 4

Gráfica 3: Se alcanzan las metas en el tiempo estipulado

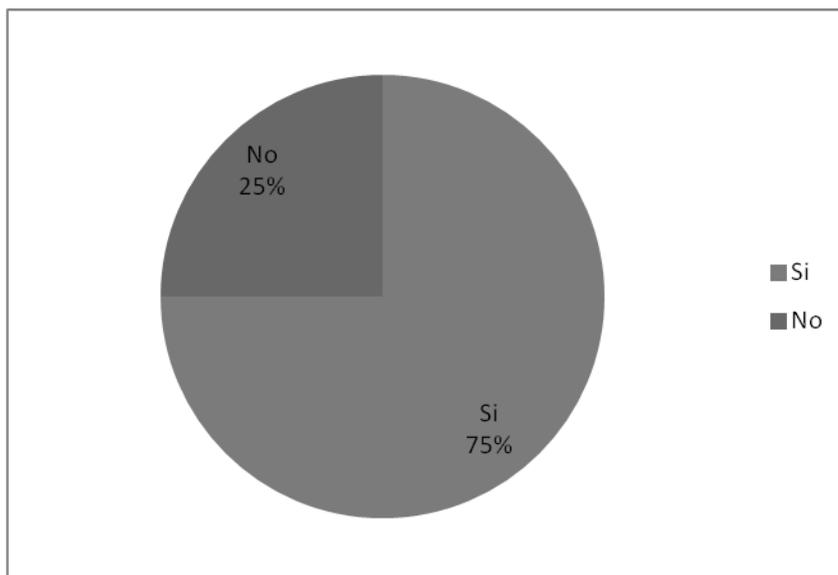


Fuente: Investigación de campo, Enero, 2015

El criterio que manejan los encargados de departamento para determinar si alcanzan las metas designadas, es muy variable. Por lo que se puede observar que cada departamento tiene metas diferentes, y no se logra establecer metas institucionales.

Ilustración No. 5

Gráfica 4: asignación de dentro del presupuesto anual de la Institución

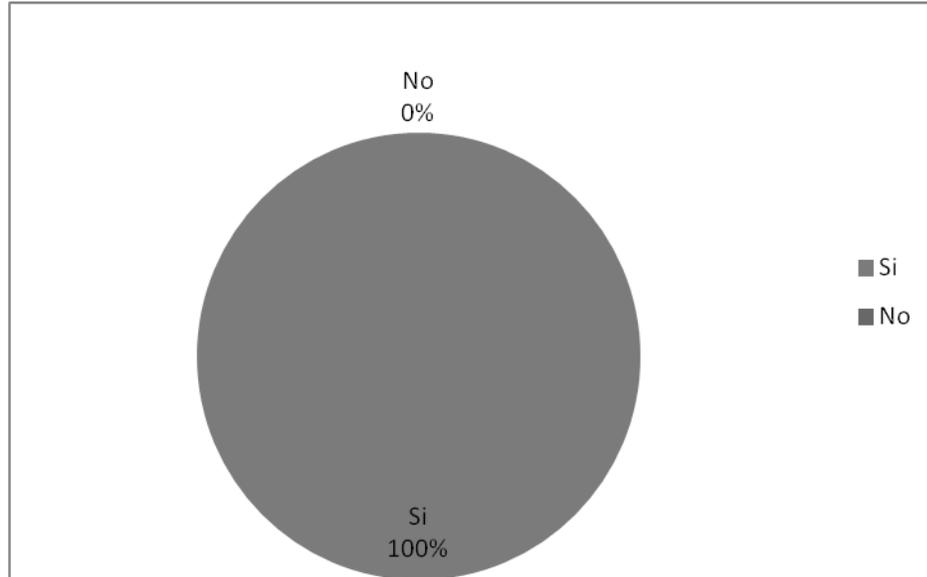


Fuente: Investigación de campo, Enero, 2015

El 75% de los encuestados tiene conocimiento de que se le asigna un rubro del presupuesto a su departamento.

Ilustración No. 6

Grafica 5: Tiene claras sus Funciones y atribuciones dentro de la entidad civil no lucrativa

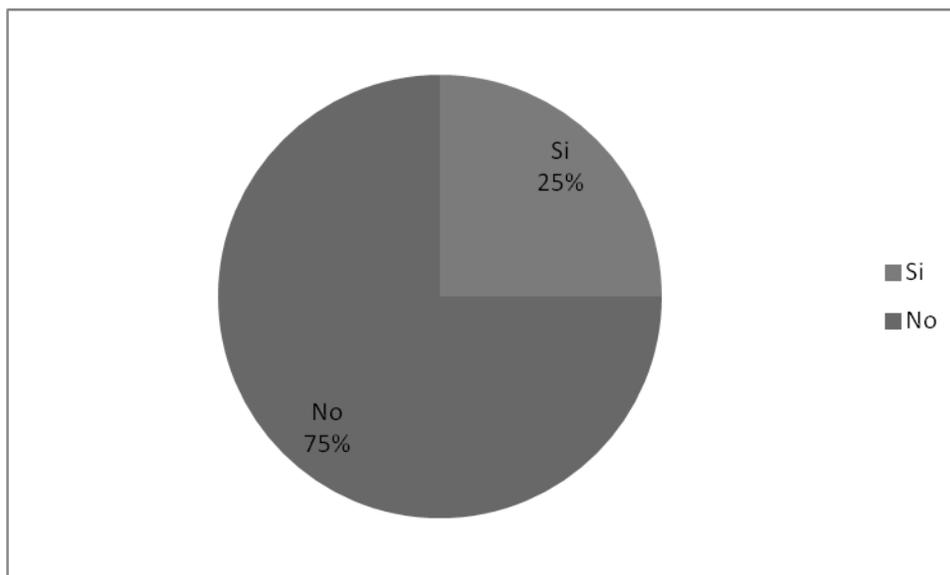


Fuente: Investigación de campo, Enero, 2015

Es importante que el personal tenga claras sus funciones y atribuciones, para poder lograr alcanzar sus metas, el 100% de los encargados de departamento aseguran tener claras sus funciones y atribuciones.

Ilustración No. 7

Gráfica 6: Tiene conocimiento de la existencia de manuales de funciones y atribuciones

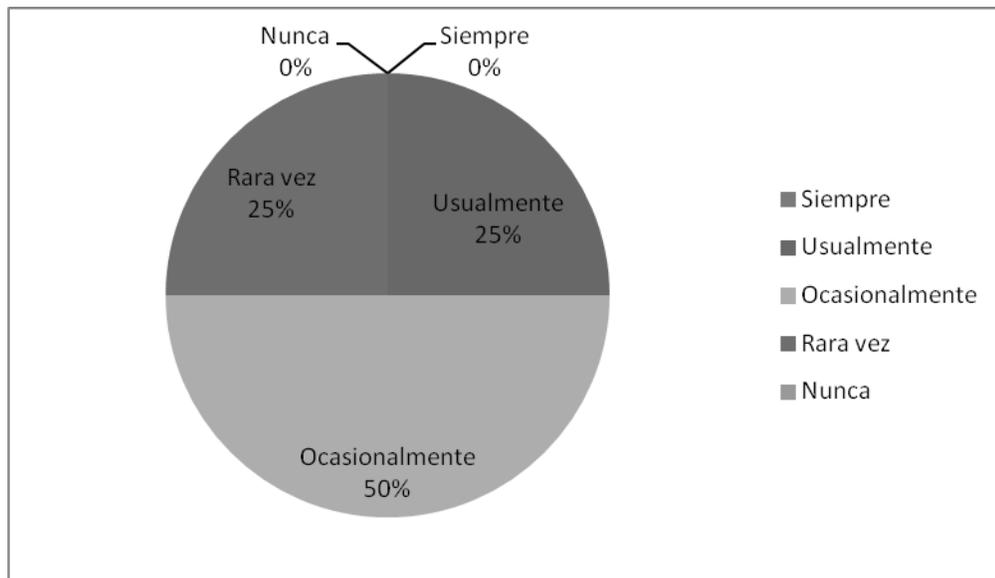


Fuente: Investigación de campo, Enero, 2015

El 25% del personal tiene conocimiento de que existen manuales de funciones y atribuciones, pero estas se les han dado a conocer.

Ilustración No. 8

Gráfica 7: Recibe capacitaciones para realización de su trabajo

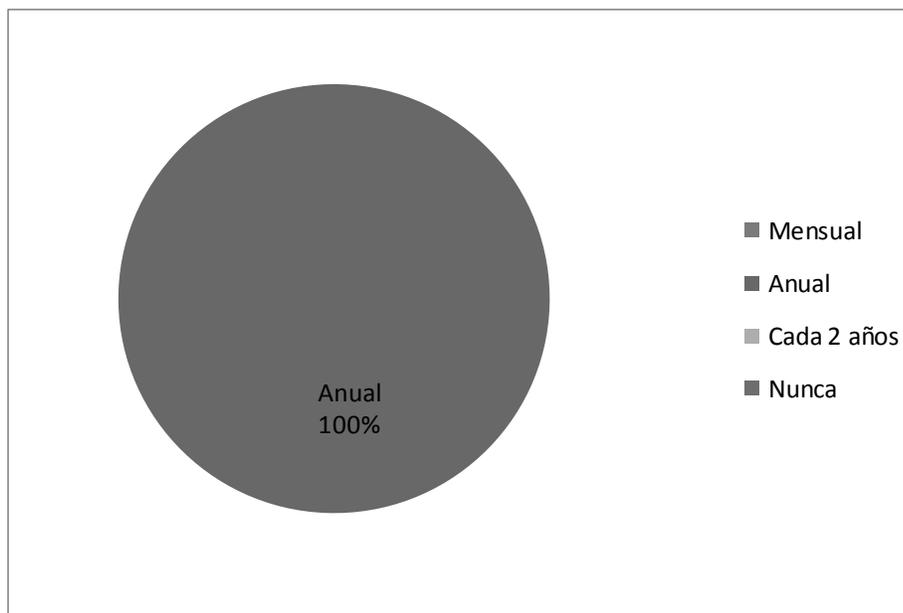


Fuente: Investigación de campo, Enero, 2015

Es importante capacitar al personal para la realización de su trabajo, el 50% recibe capacitaciones ocasionalmente, mientras que otro 25% recibe usualmente y solamente un 25% recibe capacitaciones siempre.

Ilustración No. 9

Gráfica 8: Con qué frecuencia se aplica una evaluación del desempeño



Fuente: Investigación de campo, Enero, 2015

Se realiza anualmente una evaluación del desempeño, estas evaluaciones podrían ser un parámetro para medir el cumplimiento de metas.

4.4 Resultados de la guía de observación

La observación se realizó en el área de Asistencia Técnica, en donde se pudo constatar las actividades que se realizan para el desarrollo de la entidad.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por medio de la guía de observación que se aplicó.

Tabla No. 5

Guía de observación; evaluación de la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa, en el área de Asistencia Técnica

Tema a observar:	Estructura Organizacional de una Entidad Civil No Lucrativa	Nombre del Observador:	Fátima Dinora Estrada Ramírez
Lugar:	Oficina de la Entidad Civil No Lucrativa	Fecha	29 de Enero 2015
Hora inicio:	2.30 a.m	Objetivo de la Observación Inferir sobre el funcionamiento de la estructura organizacional de la entidad civil no lucrativa, en el área de Asistencia Técnica.	
Hora final:	5.30 p.m		
Observación Directa			
1. Estructura organizacional			
<p>El órgano máximo de autoridad, es la Asamblea General, que está integrada por representantes de las empresas y asociaciones afiliadas a la entidad civil no lucrativa. La asamblea general elige una Junta Directiva que se integra con representantes de las empresas y entidades civiles no lucrativas afiliadas. Dicha Junta Directiva no permanecen mucho tiempo dentro de las instalaciones de la entidad civil no lucrativa, únicamente llegan para las reuniones mensuales, en la cual el Director Ejecutivo, les informa sobre el avance de las actividades y ejecución del presupuesto. Existen cuatro departamentos que desarrollan las actividades de la entidad. Se pudo observar que el personal en los diferentes departamentos no es suficiente para atender los requerimientos de las entidades afiliadas, principalmente el departamento de asistencia técnica</p>			

2. Metas

Los departamentos que conforman la estructura organizacional de la entidad civil no lucrativa no cuentan con metas establecidas, únicamente se les asignan actividades a desarrollar en el transcurso del año, no existen políticas ni parámetros de control o indicadores que faciliten la medición o verificación de resultados. Muchas veces dichas actividades no se llegan a cumplir por carecer del recurso humano suficiente.

3. Ejecución Presupuestaria

Al no cumplir con todas las actividades programadas, no se ejecutan las cantidades asignadas en el presupuesto, por lo que no se cumple con la ejecución presupuestaria anual, aprobada en Asamblea General. Los fondos que no se utilizan incrementan el patrimonio de la entidad.

4. Funciones y Atribuciones

Al momento de la inducción a los colaboradores no se les entrega un manual de funciones y atribuciones, únicamente en los contratos de trabajo, existen funciones generales según el cargo a desempeñar. En la realización de actividades específicas del Área de Asistencia Técnica, resultan involucradas personas de diferentes áreas, debido a la escasez de personal.

5. Perfiles del personal

No se cuenta con perfiles del personal que se necesita para desarrollar las actividades en el área de asistencia Técnica, por lo que las contrataciones para cubrir estos puestos no se realizan adecuadamente.

Fuente: Elaboración propia, Enero, 2015

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

“Los criterios principales para evaluar la importancia potencial de una investigación, son: conveniencia, relevancias social, implicaciones prácticas valor teórico y utilidad metodológica. Además de analizar la viabilidad de la investigación deben considerarse sus posibles consecuencias. .” (Hernández Sampieri, Roberto; Fernandez Collado Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010, (p. 40)

5.2 Estructura Organizacional

Sergio Hernández y Rodríguez, (2010), citando la teoría de Renate Mayntz (Tipología de las estructuras organizacionales, menciona entre los tipos de organización, que las organizaciones estructuradas, son organizaciones sociales, donde los integrantes deciden por asamblea, y aunque hay un cuerpo administrativo, se rigen por los acuerdo y estatutos aprobados por la mayoría, conforme al quórum y ciertas convocatorias que deben reunir determinados requisitos para su publicación y difusión. Aunque la entidad civil no lucrativa, tiene un tipo de organización estructurada, la Junta Directiva en su mayoría no conoce la estructura organizacional, por lo que la comunicación se limita al Director Ejecutivo

La responsabilidad de las diferentes áreas que integran la estructura organizacional, recae únicamente en la figura del Director Ejecutivo.

5.3 Metas

De acuerdo a lo indicado por la Dirección Ejecutiva, miembros de Junta Directiva y Personal de la entidad, no existen metas establecidas, por lo que no se puede avanzar en el desarrollo de la

institución, su crecimiento está limitado, al desarrollo de actividades, tanto las que se programan anualmente, como las que van surgiendo de las necesidades de los clientes (en este caso otras entidades civiles no lucrativas). Como entidad, no se tiene claro, donde están, a donde quieren llegar, en cuanto tiempo y a que costo.

5.4 Ejecución Presupuestaria

Como resultado de la investigación se determinó que la mayoría de departamentos no sabe que tiene asignado un presupuesto anual para el desarrollo de sus actividades, muchas de estas actividades se dejan de realizar, por lo que tampoco se cumple con la ejecución real del presupuesto.

5.5 Funciones y Atribuciones

Se pudo observar que casi en su totalidad el personal de los diferentes Departamentos no tiene conocimiento de la existencia de manuales de funciones y atribuciones, y las directrices para desarrollar sus labores en su mayoría son recibidas directamente de la Dirección Ejecutiva.

5.6 Perfiles del personal

Se pudo determinar al momento de la investigación, que no se cumple con los perfiles establecidos para el personal del área de Asistencia Técnica, esta debilidad se va a evidenciar cuando se tenga que realizar el proceso de reclutamiento, contratación e inducción del personal.

Conclusiones

1. En el área de Asistencia Técnica no existe el recurso humano suficiente para cumplir con las actividades programadas anualmente.
2. Existe dualidad de funciones.
3. Al no llevarse a cabo todas las actividades programadas en el año, no se ejecuta el presupuesto asignado a las mismas.
4. La Junta Directiva tiene muy poca injerencia en el desarrollo y toma de decisiones de las actividades de la entidad, las cuales delega en la figura de Director Ejecutivo.
5. No se cumple con los perfiles establecidos para el personal del área de Asistencia Técnica

Referencias bibliográficas

1. Cabeza Santos, Henry Antonio (2012), “La Estructura Organizacional en una compañía de confección textil”, (Tesis de licenciatura), Universidad Panamericana
2. Código Civil, República de Guatemala, Decreto Ley 106
3. Del Cid Delio, Raúl Estuardo (2012), “Fortalecimiento institucional para el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social”, (Tesis de licenciatura) Universidad de San Carlos de Guatemala
4. Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, Metodología de la investigación, Quinta Edición (2010)
5. Hernández Sergio y Rodríguez, Introducción a la Administración, Cuarta Edición McGraw Hill (2006)
6. Koontz Harold – Weihrich Heinz – Cannice Mark, Administración una perspectiva global y empresarial, Decimocuarta Edición – Mc Graw Hill (2012)
7. Perilla Vaca, Israel (2010), Taller de Recursos Humanos del Sector Educativo Bogotá Colombia
8. Rodríguez Serrano, Juan Carlos, El Modelo de gestión de recursos humanos Cuarta Edición - Editorial UOC (2005)

9. Tiño Sen, Catarino Abraham (2010), “Fortalecimiento a la estructura organizacional de la Asociación Médicos Descalzos, Chinique, Quiche”, (Tesis de licenciatura) Universidad Rafael Landívar

10. Universidad Panamericana, guía PED, manual de estilo (2006)

11. Unión Solidarista Guatemalteca, Escritura de constitución modificada, Acuerdo Gubernativo Número 937-90 (1990)

12. Unión Solidarista Guatemalteca, Revista Solidarismo en Guatemala (2012)

A N E X O S

ANEXO No. 1

Nombre del estudiante: Fátima Dinora Estrada Ramírez

Nombre de la Tesis: Fortalecimiento del Área de Asistencia Técnica dentro de la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa

Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas	Sujetos de investigación
<p>La mayoría del personal no tiene claras sus funciones y atribuciones.</p> <p>No hay verificación de cumplimiento de metas.</p> <p>Falta control en la ejecución presupuestaria.</p> <p>No se cuenta con el recurso humano necesario para desarrollar las actividades</p> <p>No están definidos los perfiles del personal</p>	Estructura Organizacional	<p>Metas</p> <p>Ejecución</p> <p>Presupuestaria</p>	<p>¿Cuál es el resultado de fortalecer el área de Asistencia Técnica, dentro de la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa?.</p>	<p>Evaluar la estructura organizacional actual</p>	<p>Revisar el cumplimiento de metas</p> <p>Revisar la ejecución presupuestaria</p>	<p>1. ¿Cómo se definen las metas en la entidad civil no lucrativa?</p> <p>2. ¿A qué áreas se le da prioridad para la asignación de fondos?</p>	<p>- Dirección Ejecutiva</p> <p>-Junta Directiva</p>
		<p>Funciones y atribuciones</p> <p>Perfiles del personal</p>			<p>Analizar la estructura organizacional actual.</p> <p>Analizar la disponibilidad del recurso humano, materiales y tecnología</p>	<p>1. ¿Cuál es la estructura organización de la entidad civil no lucrativa?</p> <p>2. ¿Están definidas las funciones en cada área de la estructura organizacional?</p> <p>3. ¿Cuáles son la funciones de cada área de la estructura organizacional actual?</p> <p>4. Se evalúa el desempeño de cada área de la estructura organizacional?</p>	<p>- Colaboradores de la entidad civil no lucrativa.</p>

ANEXO No. 3



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: El proceso de planeación en la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA Y DIRECCION EJECUTIVA

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigar, acerca de El proceso de planeación en la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que ocupa el entrevistado: _____

Fecha de entrevista: _____

1. ¿Cuál es la estructura organizacional de la entidad civil no lucrativa?

2. ¿Conoce sus funciones y atribuciones dentro de la estructura organizacional de la entidad civil no lucrativa?

Mencione algunas _____

3. ¿Cómo se definen las metas en el proceso de planeación actualmente?

4. ¿Dentro del proceso de planeación de la institución, se especifican las políticas que ayudaran a alcanzar las metas establecidas, mencione las más importantes? _____

5. ¿Cuál es el parámetro para la verificación de cumplimiento de metas?

6. ¿Cuándo se desarrolla el presupuesto anual de la institución, a que áreas se le da prioridad para la asignación de fondos?

7. ¿Cuáles son los mecanismos de control en la ejecución presupuestaria?

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

ANEXO NO. 4



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Tema: El proceso de planeación en la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A COLABORADORES DE LA ENTIDAD CIVIL NO LUCRATIVA

El siguiente cuestionario se ha elaborado con el objetivo de investigar, acerca de El proceso de planeación en la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa, por lo que se le solicita responder las siguientes preguntas:

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ Fecha: _____

1. ¿Conoce usted el proceso con el que le definen las metas en el plan de trabajo al departamento a su cargo?

SI NO

Podría describirlo brevemente: _____

2. ¿Considera que dentro del proceso de planeación existen sistemas de control para evaluar el cumplimiento de sus metas?

SI NO

Podría describir alguno _____

3. ¿Considera que las metas designadas en el plan de trabajo para su departamento son alcanzables en el período de tiempo estipulado?

Siempre Usualmente Ocasionalmente

Rara vez Nunca

4. ¿Tiene su departamento asignado un rubro dentro del presupuesto anual de la institución?
SI NO

5. ¿Tiene claras sus funciones y atribuciones dentro de la institución?
SI NO

Podría describir a su criterio las más importantes _____

6. ¿Tiene conocimiento de la existencia de manuales de funciones y atribuciones dentro de la institución?
SI NO

Podría mencionar cuales conoce _____

7. ¿Recibe alguna capacitación con temas que fortalezcan la práctica de su trabajo?

Siempre Usualmente Ocasionalmente
Rara vez Nunca

8. ¿Con que frecuencia se aplica una evaluación del desempeño al departamento al que usted pertenece?

Mensual Anual Cada 2 años Nunca

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Propuesta

1. Introducción

La presente propuesta va encaminada a solucionar una problemática detectada de acuerdo a la investigación realizada en la entidad civil no lucrativa, en donde actualmente no se cuenta con el recurso humano necesario, para cumplir con las metas establecidas y brindar servicio de calidad a sus asociados

La propuesta plantea soluciones en cuanto a decisiones que se deben tomar por parte de la administración de la entidad civil no lucrativa, específicamente en cuanto a la contratación de personal para el área de Asistencia Técnica, esto fue considerado durante el desarrollo de la investigación de parte de Directivos de la entidad y fue aprobado en Asamblea General Ordinaria del mes de enero de 2015.

Adicionalmente se estableció el uso de documentos para mejorar el control interno en el área de Asistencia Técnica. Dichos documentos deben ser considerados como herramientas de apoyo para la administración.

Lo anterior se describe en el contenido de esta propuesta.

2. Justificación

Según A. de Asis – D. Gross en su manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas, (2007) la entidades sin ánimo de lucro son un nuevo sector en la economía denominado “Sector de la economía social”, y que una de sus características principales es que cuentan con una organización formal, que persiguen la consecución de un bien social, a través de una gestión democrática, transparente y participativa, estas tienen funciones técnicas, que son la prestación de servicios; de administración y finanzas, relacionadas con la gestión de los recursos económicos y registro contable de las operaciones; funciones de recursos humanos, relacionadas con la administración del personal contratado; y funciones de dirección encaminadas al establecimientos de las políticas generales, establecimiento de metas y la gestión de los recursos, con esto la entidad se convierte en una organización en marcha.

En los estatutos de constitución de la entidad civil no lucrativa, está establecido en el artículo 14, literal e, numeral 3, que la asamblea general se reunirá anualmente y es imperativo rendirle información de los resultados anuales, esto consiste en presentar una memoria de labores, la ejecución presupuestaria así como la aprobación del plan y presupuesto para el siguiente año.

Esto permite que se planifique en función a los recursos con que se puedan contar en el transcurso de un año y que la ejecución presupuestaria sea óptima.

El área de Asistencia Técnica es la columna vertebral de la entidad civil no lucrativa, puesto que en ésta área se genera la mayoría de servicios que son considerados de mayor importancia por los afiliados. Por ello, en la estructura organizacional, debe fortalecerse ésta área, como estrategia de crecimiento para la entidad civil no lucrativa.

3. Objetivos

3.1 General

Fortalecer el área de Asistencia Técnica, dentro de la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa

3.2 Específicos

- a) Definir las actividades a realizar.
- b) Justificar las actividades a realizar
- c) Identificar la metodología para llevar a cabo las actividades
- d) Asignar responsables para las diferentes actividades
- e) Definir fechas de las actividades a realizar
- f) Identificar el lugar en donde se realizarán las actividades.
- g) Asignar un presupuesto para las actividades a realizar.

4 Cobertura

Departamento de Asistencia Técnica de la entidad civil no lucrativa.

5 Beneficios

- Establecimiento y verificación del cumplimiento de metas en el departamento de asistencia técnica.
- Optimización en la ejecución presupuestaria.
- Mejora en los servicios que reciben los afiliados a la entidad civil no lucrativa.
- Crecimiento de la entidad civil no lucrativas

5.1 Beneficiarios

- Entidad Civil No Lucrativa
- Afiliados a la Entidad Civil no Lucrativa.

6 Desarrollo de la propuesta

La presente propuesta de fortalecimiento del área de Asistencia Técnica, dentro de la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa, se desarrollara de la siguiente forma:

6.1 Cursos de acción

El fortalecimiento del área de Asistencia Técnica en la estructura organizacional de la entidad civil no lucrativa, contiene las actividades administrativas, tendientes a la planificación, organización y control de las actividades programadas durante un año, para el departamento de asistencia técnica.

Para lo cual se establecen los siguientes lineamientos:

- Estructura Organizacional
- Metas
- Ejecución Presupuestaria
- Funciones y Atribuciones
- Perfiles del personal

6.1.1. Procedimiento para la Reestructuración del Departamento de Asistencia Técnica

6.1.1.1 Propósito y Alcance

Propósito: Ampliar la estructura organizacional para contar con el Recurso Humano adecuado en el área de asistencia técnica.

Alcance: Asociaciones afiliadas, ya que se contará con mayor personal que pueda atender los requerimientos de las mismas.

6.1.1.2 Responsabilidades

6.1.1.2.1 Junta Directiva

Es la responsable de autorizar las modificaciones a la estructura organizacional de la entidad.

6.1.1.2.2 Director Ejecutivo

Es el responsable de los diferentes departamentos que integran la estructura organizacional de la entidad.

6.1.1.2.3 Procedimiento

6.1.1.2.3.1 Condiciones Generales

El departamento de asistencia técnica se reestructurara con un encargado del departamento y dos áreas específicas, una área administrativa, que dé el apoyo a las asociaciones afiliadas en todos los requerimientos administrativos y legales, y una área financiera, que dé el apoyo contable y financiero

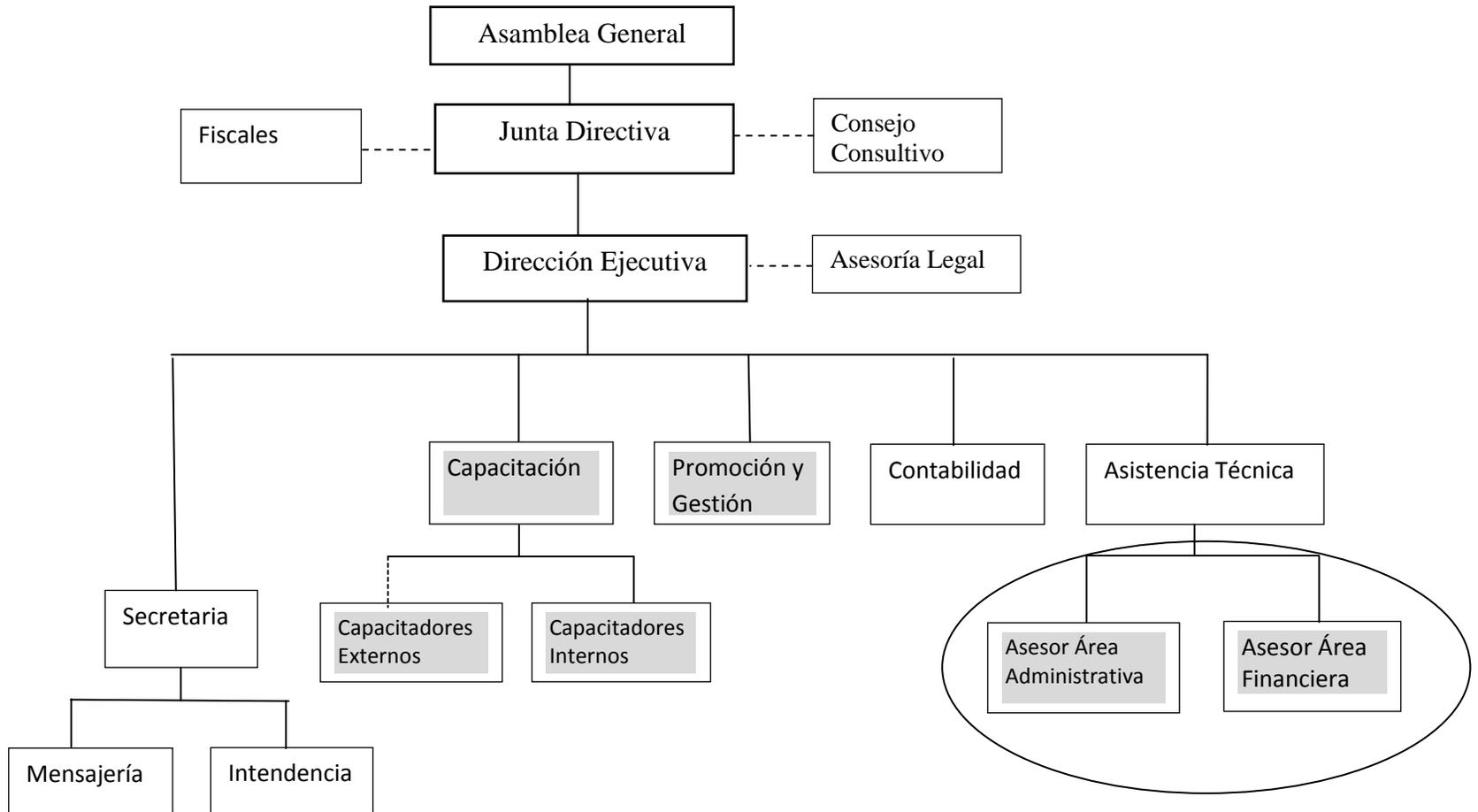
Crear la plaza de un Encargado del departamento de asistencia técnica, quien será la persona encargada de coordinar las actividades del departamento, delegando las mismas a los asesores.

Incrementar el número de asesores-capacitadores que integran el departamento de asistencia técnica, para que pueda contar con un asesor en cada área específica.

Facilitar recursos materiales y tecnológicos para una mejor gestión.

Ilustración No. 10

Estructura Organizacional sugerida



Fuente: Elaboración propia, Marzo, 2015

6.1.1.4 Costo

El costo de contratación del nuevo personal para las diferentes plazas del departamento de asistencia técnica, y los otros recursos necesarios es de Q.239, 000.00. Este costo se detalla en la propuesta financiera.

Ilustración No. 11

Recursos para la contratación de nuevo personal en el Departamento de Asistencia Técnica

Recursos Humanos	Dos Asesores	Q. .224.000.00
Recursos Tecnológicos	Equipo de computo	Q. 10,000.00
Recursos Materiales	Mobiliario de oficina	Q. 5,000.00
	Total	Q. 239,000.00

Fuente: Elaboración propia, Abril, 2015

6.1.2. Procedimiento para la evaluación del cumplimiento de metas

6.1.2.1 Propósito y Alcance

Propósito: Implementar los procedimientos de control para establecer el cumplimiento de metas establecidas para el departamento de asistencia técnica, por el Director Ejecutivo, y presentadas y aprobadas en Asamblea General,

Alcance: Estos procedimientos serán aplicables a todos los departamentos que integran la estructura organizacional de la entidad civil no lucrativa.

6.1.2.2 Responsabilidades

6.1.2.2.1 Director Ejecutivo

Será el responsable de definir el plan de actividades

6.1.2.2.2 Encargado del departamento de asistencia técnica

Es el responsable de coordinar y delegar las actividades para el cumplimiento de metas establecidas

6.1.2.2.3 Asesores capacitadores

Son los responsables de ejecutar las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de metas

6.1.2.3 Procedimiento

6.1.2.3.1 Condiciones Generales

Contar con una base de datos actualizada de las asociaciones afiliadas, que será la base para determinar el cumplimiento de metas del departamento de asistencia técnica, ya que una de las metas principales de este departamento es tener mínimo tres visitas o reuniones anuales con cada una de las asociaciones afiliadas a la entidad.

6.1.2.4 Descripción de actividades

- a) Reuniones con el personal del departamento de asistencia técnica, para la priorización de las actividades.
- b) Calendarizar las actividades a realizar, se estiman por lo menos tres visitas o reuniones anuales con cada una de las asociaciones afiliadas, por lo que la calendarización será cuatrimestral.
- c) Identificar el lugar donde se realizaran las actividades, esto puede ser en las sedes de las asociaciones afiliadas a la entidad, en las oficinas de la entidad, o bien en el lugar que las asociaciones afiliadas designen.
- d) Se deberán elaborar informes de la actividad realizada.
- e) El informe el asesor-capacitador deberá entregarlo a más tardar el día cinco del mes siguiente que se elabora.
- f) Se deberá recibir resumen de actividades como el informe por cada visita que se realice a la empresa o asociación afiliada.
- g) Chequear que la fecha del informe coincida con el resumen presentado.

- h) Los informes se imprimirán en un original y dos copias, una copia se envía al Representante Empresarial; 1 copia para la Junta Directiva de la Asociación, y una última para el file de cada asociación en la oficina.
- i) Aplicación de la asignación presupuestaria al área de asistencia técnica, para verificar los fondos disponibles.

La ilustración No. 4, muestra cómo se cumplen los requerimientos para la verificación del cumplimiento de metas, donde:

- ¿Qué? = Actividad
- ¿Para qué? = Servicio asociación
- ¿Cómo? = Descripción de la actividad
- ¿Quién? = Responsable
- ¿Cuándo? = Fecha en que se realiza la actividad
- ¿Dónde? = Empresa/Asociación

Ilustración No. 12

<p>INFORME ASISTENCIA TECNICA EMPRESA/ASOCIACION: Asociación 1</p>
<p>FECHA: 01-01-20..</p> <p>ACTIVIDAD: Asamblea General</p> <p><u>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD:</u> El día de hoy nos reunimos con los miembros de la Junta Directiva y asociados de la Asociación Solidarista 1, para celebrar su Asamblea General Ordinaria, donde se trataron según la agenda los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Palabras de bienvenida- Se presentó la memoria de labores 2014- Se presentó el informe financiero 2014- Se eligió a los miembros de junta directiva, para el período 2015-2017, se presentaron dos planillas A y B, quedo electa la planilla A y la integran: <p>Presidente Vicepresidente Secretario Tesorero Vocal I Vocal II</p> <p>Fiscal Empresarial Fiscal Laboral</p>
<p><u>PENDIENTE/SEGUIMIENTO</u></p> <p>Capacitación funciones y atribuciones Junta Directiva Electa</p>
<p>RESPONSABLE: _____ Asesor Capacitador</p> <p style="text-align: right;">Vo.bo. _____ Encargado Depto. Asistencia Técnica</p>

Fuente: Elaboración propia, Abril, 2015

Ilustración No. 14
Guía para medición de resultados
3er Cuatrimestre

Departamento: Asistencia Técnica
 Meta establecida: 3 visitas anuales a cada una de las 91 asociaciones afiliadas

Actividades	Deficiente 0 – 25	Aceptable 25 – 50	Bueno 50 – 75	Muy bueno 75 – 100
Reuniones Junta Directiva			XX	
Participación en asambleas generales		XX		
Reuniones Administradores			XX	
Intercambios de experiencias	XX			
Otros				
Aplicación de diagnósticos		XX		
Capacitaciones Junta Directiva		XX		
Capacitaciones nuevos asociados	XX			

Fuente: Elaboración propia, Abril, 2015

6.1.3 Procedimiento para la Ejecución Presupuestaria

6.1.3.1 Propósito y Alcance

Propósito: Asignar un presupuesto para las actividades a realizar en el departamento de asistencia técnica.

Alcance: Este procedimiento es aplicable a todos los departamentos que integran la estructura organizacional de la entidad civil no lucrativa

6.1.3.2 Responsabilidades

6.1.3.2.1 Director Ejecutivo

Es quien elabora el presupuesto anual de la entidad civil no lucrativa, y quien asigna los recursos económicos a todos los departamentos que integran la entidad.

6.1.3.2.2 Encargado del departamento de asistencia técnica

Será el encargado de manejar los recursos asignados al departamento de asistencia técnica.

6.1.3.2.3 Departamento de contabilidad de la entidad civil no lucrativa

Será el encargado de erogar los recursos económicos asignados al departamento de asistencia técnica.

6.1.3.2.4 Asamblea General

Es quien autoriza el presupuesto anual

6.1.3.2 Procedimiento

6.1.3.2.1 Condiciones Generales

La entidad civil no lucrativa, debe contar con los recursos económicos necesarios, para cubrir las actividades establecidas.

6.1.3.3 Descripción de actividades

6.1.3.3.1 Procedimiento para la asignación de recursos al departamento de asistencia técnica

La Dirección ejecutiva asignara una cantidad de los ingresos percibidos durante el año, al departamento de asistencia técnica, estos recursos quedaran aprobados en asamblea general ordinaria, al finalizar el periodo al que corresponde la asignación, se deberá revisar si se cumplió con lo siguiente:

- Ingresos asignados
- Egresos en los que se incurrió
- Determinar si se cumplió con lo establecido o si hubo variables más o menos

Para llevar un mejor control de la ejecución presupuestaria se recomienda el siguiente formato:

Ilustración No. 15

Formato ejecución presupuestaria

EJECUCION PRESUPUESTARIA			
Año 20...			
Departamento Asistencia Técnica			
	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	DIFERENCIA
			+ / -
INGRESOS			
Cuotas afiliación			0.00
EGRESOS			
GASTOS OPERACIONALES			
Combustibles			0.00
Depreciacion de vehículos			0.00
Viaticos			0.00
Alimentación			
Hospedaje			
Parqueo			
Peajes			

Fuente: Elaboración propia, Abril, 2015

6.1.3.3.2 Procedimiento para la solicitud de viáticos

- a) Hacer memorándum dirigido al Jefe Inmediato solicitando la autorización de los viáticos.
- b) El memorándum lo dirigirá el asesor e irá firmado por él.
- c) En el memorándum, se indicará las Empresas o asociaciones a visitar, las personas que les atenderán, la hora de reunión y la fecha.
- d) Se indicará el recorrido que se hará, (kilometraje de ida y vuelta), indicando el costo de depreciación y combustible.
- e) Se indicara si se incluye alimentación, hospedaje, peajes, parqueos, etc.
- f) Con la autorización del encargado del departamento de asistencia técnica, se traslada el memorándum al departamento de contabilidad, para la emisión del cheque respectivo.
- g) Según la programación semanal los viáticos se solicitan día lunes, el cheque se entregara día viernes de la misma semana, en quincena y fin de mes.

6.1.3.3.3 Procedimiento para la liquidación de viáticos

- a) Las liquidaciones de viáticos se deberán elaborar junto con los informes mensuales.
- b) Se revisan las cantidades así como comprobantes originales que ellos incluyan. Debe de tomarse muy en cuenta que todos los comprobantes deberán estar a nombre de la entidad

civil no lucrativa, y con el número de identificación tributaria, de lo contrario no se recibirán.

- c) Se prepara memorándum dirigido al jefe inmediato, indicando en el mismo el período que corresponde la liquidación así como el monto de gastos.
- d) El memorándum lo dirigirá el asesor e irá firmado por él.
- e) Luego de ser autorizado se saca una copia y se traslada el original a contabilidad, adjuntando los documentos de soporte de gastos, (facturas). La copia firmada por contabilidad queda en el archivo de asistencia técnica.

En relación a las actividades que se realizan en el Departamento de Asistencia Técnica, para el logro de las metas establecidas, se estiman los siguientes recursos económicos:

Ilustración No. 16

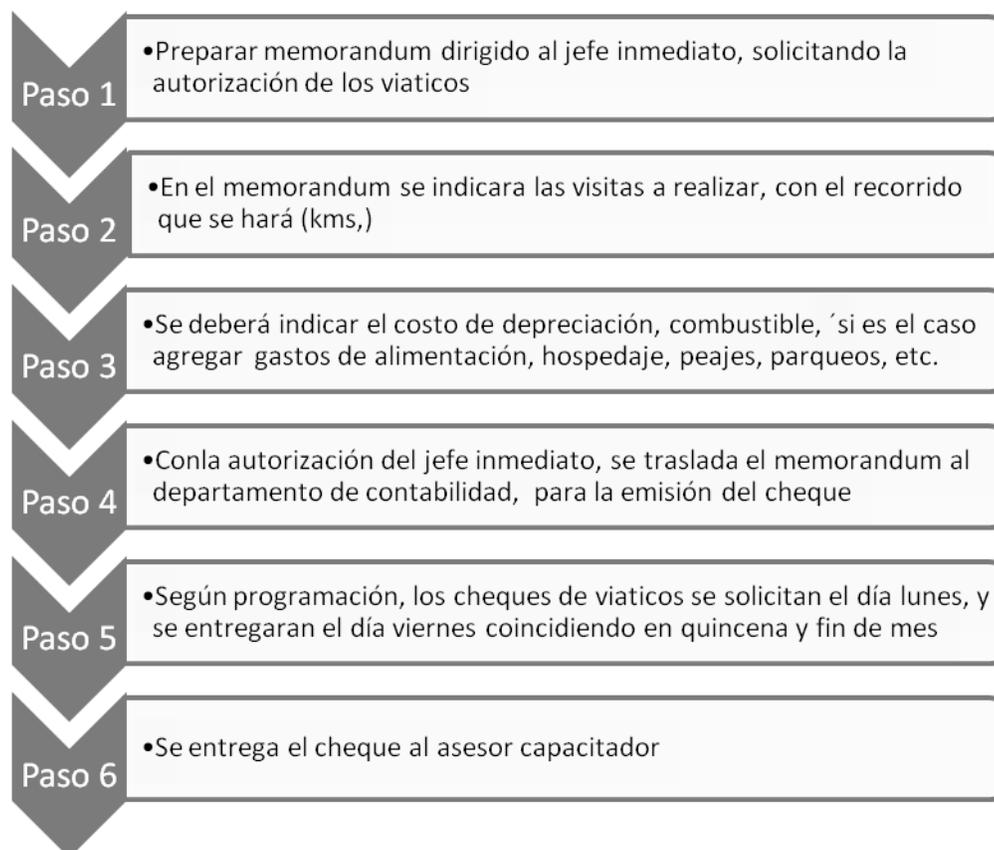
PRESUPUESTO MENSUAL PARA VISITAS

AFILIADO	Kms.	Depreciación Q.	Combustible Q.	Parqueos Q.	Hospedaje Alimentación Q.	Total Q.
1	6	9	5	20	0	34
2	6	9	5	20	0	34
3	6	9	5	20	0	34
4	6	9	5	30	0	44
5	6	9	5	30	0	44
6	6	9	5	20	0	34
7	6	9	5	20	0	34
8	8	12	6	20	0	38
9	8	12	6	0	0	18
10	8	12	6	20	0	38
11	9	14	7	20	0	41
12	9	29	15	0	0	44
13	11	17	9	20	0	45
14	11	17	9	20	0	45
15	12	18	10	20	0	48
16	14	21	11	0	0	32
17	14	21	11	0	0	32
18	16	24	13	0	0	37
19	16	24	13	20	0	57
20	16	24	13	10	0	47
21	20	30	16	0	0	46
22	20	30	16	0	0	46
23	24	36	19	0	0	55
24	26	39	21	0	0	60
25	40	60	32	0	0	92
26	40	60	32	0	0	92
27	45	68	36	0	0	104
28	64	96	51	0	0	147
29	130	195	104	0	60	359
30	226	339	181	Q.	50	570
31	250	375	200	0	50	625
32	542	813	434	0	350	1,597
33	662	993	530	0	350	1,873
		3,440	1,834	250	860	6,444

Fuente: Unión Solidarista Guatemalteca, Abril, 2015

Ilustración No. 18

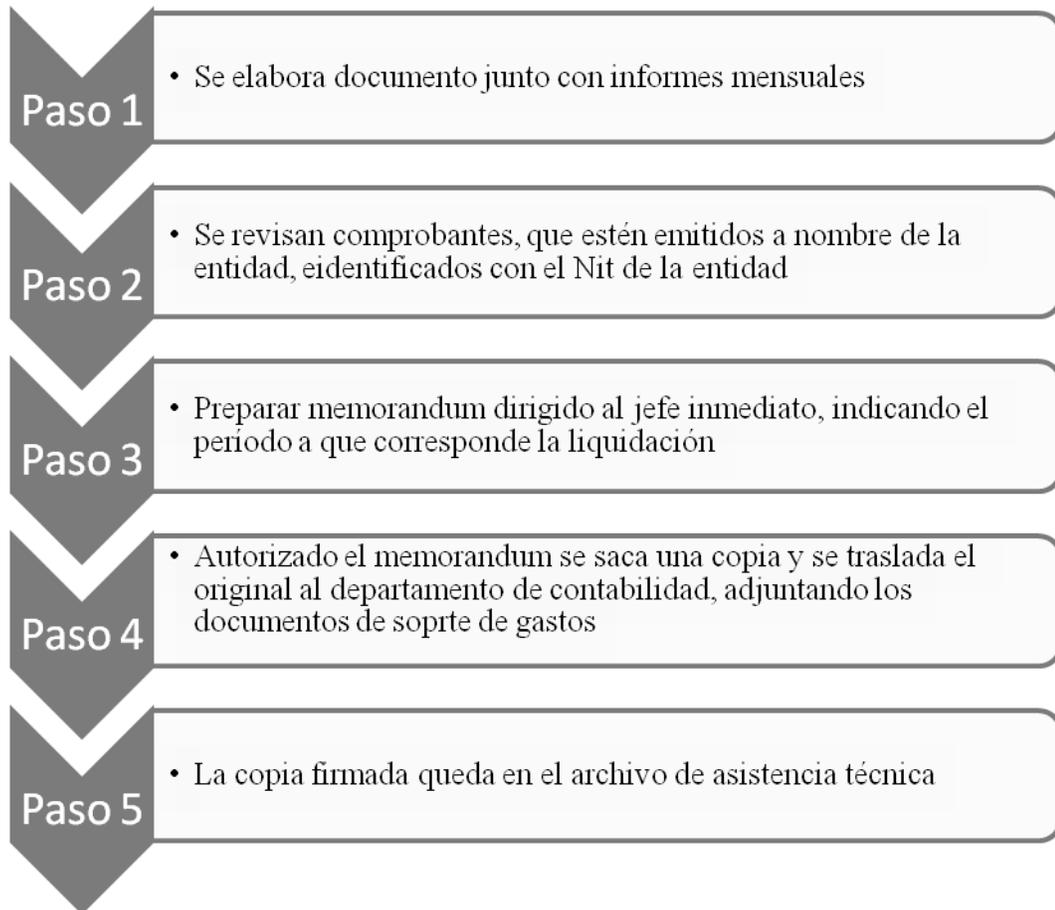
Procedimiento **solicitud de viáticos**



Fuente: Elaboración propia, Abril, 2015

Ilustración No. 19

Procedimiento liquidación de viáticos



Fuente: Elaboración propia, Abril, 2015

6.1.4 Procedimiento para la definición de funciones y atribuciones del personal que integra el departamento de asistencia técnica

6.1.4.1 Propósito y Alcance

Propósito: Establecer los lineamientos para lograr implementar un proceso de planeación técnicamente estructurado, en el departamento de asistencia técnica.

Alcance: Este proceso es aplicable a todos los departamentos que integran la entidad civil no lucrativa.

6.1.4.2. Responsabilidades

6.1.4.2.1 Director Ejecutivo

Es el responsable de presentar las actividades a realizar durante el período de un año, a la asamblea general.

6.1.4.2.2 Asesores Capacitadores

Son los responsables de ejecutar las actividades establecidas para el año calendario.

6.1.4.3 Procedimiento

6.1.4.3.1 Condiciones Generales

Las Atribuciones y Funciones del área de asistencia técnica, pueden ser apoyadas por personal de los diferentes departamentos de la entidad, para cumplir de mejor manera en el proceso indicado a continuación:

6.1.4.4 Descripción de actividades

El trabajador prestará los servicios de asistencia técnica a las asociaciones afiliadas, actividad que implica visitas a las asociaciones afiliadas, con el propósito de monitorearlas en su desarrollo, rendir informes de las visitas realizadas. Impartir capacitaciones cuando sea requerido. Otras que se relacionen con su puesto y que apoyen la gestión de la institución.

Las actividades que se realizarán para prestar el servicio a los afiliados son las siguientes:

Administrativas

- Estructura organizacional: Definiendo perfiles para integrar las juntas directivas de las entidades afiliadas.
- Reglamentos y procedimientos: Enfocados a normar el funcionamiento de las entidades afiliadas a la institución.
- Procedimientos de control: Para generar apoyo y transparentar la gestión de las juntas directivas.
- Plan de trabajo y presupuesto: Para definir las rutas de acción para eficientar las operaciones y tener mejores resultados.

Legales

- Evaluación de las actividades que pueden realizar las entidades afiliadas de acuerdo a los lineamientos establecidos en la escritura de constitución.

Fiscal

- Evaluación del cumplimiento de obligaciones ante la Superintendencia de Administración Tributaria, presentación de información financiera obligatoria y a requerimiento.

Contable

- Evaluación del registro de operaciones, generación y presentación de información financiera

Capacitaciones

- En todos los aspectos relacionados al Movimiento Solidaristas.
- Platicas de información y promoción a los trabajadores que no estén afiliados a las entidades afiliadas a la entidad civil no lucrativa.

Monitoreo

- Visitas a las entidades afiliadas para evaluación de sus actividades y proceder a proponer mejoras o soluciones en el desarrollo de las mismas. Aplicación de diagnósticos.

6.1.5 Procedimiento para la definición de perfiles del personal que integra el departamento de asistencia técnica

6.1.5.1 Propósito y Alcance

Propósito: Establecer perfiles adecuados para el reclutamiento, selección, contratación e inducción, del recurso humano necesario, para desarrollar las actividades asignadas al departamento de asistencia técnica, de la entidad civil no lucrativa.

Alcance: La entidad civil no lucrativa, que contará con el personal idóneo para cubrir las plazas necesarias para el buen desarrollo de las actividades asignadas para lograr alcanzar los fines y objetivos de la entidad.

6.1.5.2 Responsabilidades

El asesor-capacitador, es responsable del servicio, la planificación, coordinación, supervisión, control y ejecución de todas las actividades relacionadas entre la entidad civil no lucrativa y sus afiliadas.

6.1.5.3 Procedimiento

6.1.5.3.1 Condiciones Generales

La entidad civil no lucrativa deberá realizar un proceso de reclutamiento y selección, basándose en los requerimientos del perfil deseado para cubrir las plazas de asistencia técnica.

6.1.5.4 Descripción de actividades

Puesto: Asesor y Capacitador

Perfil:

Estudios: Graduado en las carreras de Contador Público y Auditor, o Administración de Empresas

Edad: 25 años en adelante.

Sexo: Masculino y Femenino

Experiencia: Preferiblemente en puestos relacionados con atención al público.

Deseable que haya trabajado en empresas de servicios en venta de intangibles, no indispensable, pero si debe tener gusto e interés de trabajar en una entidad civil no lucrativa

Otros: Facilidad para relacionarse tanto con el Sector Empresarial como el laboral.

Facilidad para hablar en público o con capacidad de ser entrenado para poderlo hacer.

Experiencia en manejo de grupos de trabajo.

Conocimiento y aplicación de políticas y procedimientos empresariales.

Conocimientos amplios de contabilidad y de interpretación de Estados Financieros.

Que esté actualizado en los cambios de la legislación guatemalteca.

Conocimiento y manejo de la inversión y maximizar y optimizar rendimiento de capitales.

Experiencia en diseño de proyecto.

Estar dispuesto a viajar al interior, cuando así se le requiera

Poseer vehículo

Responsabilidades: Orientado a trabajar por resultados y bajo presión
Manejo de información confidencial

Condiciones de trabajo: 80% trabajo de campo
20% trabajo de escritorio

7 Propuesta financiera

Cuando se elabora un plan, se deben determinar costos y gastos del mismo, por lo que acompañado del plan se deberá elaborar un presupuesto, que será el plan identificado con cantidades monetarias.

A continuación se detalla la propuesta financiera para la implementación del plan operativo anual, como herramienta del proceso de planeación en la estructura organizacional de una entidad civil no lucrativa

Ilustración No. 20

Presupuesto

Rubro	Cantidad	Costo Unitario Q.	Total Q.
Salarios	2	112,000	224,000
Mobiliario	2	2,500	5,000
Equipo Tecnológico	2	5,000	10,000
Combustible	12	1,835	22,012
Depreciaciones	12	3,439	41,276
Parqueos	12	270	3,240
Viáticos	12	860	10,320
Papelería y útiles	12	500	6,000
Servicio telefónico e Internet	12	800	9,600
Socialización de la propuesta	1	1,000	1,000
Consultoría	1	5,000	5,000
Total			337,450

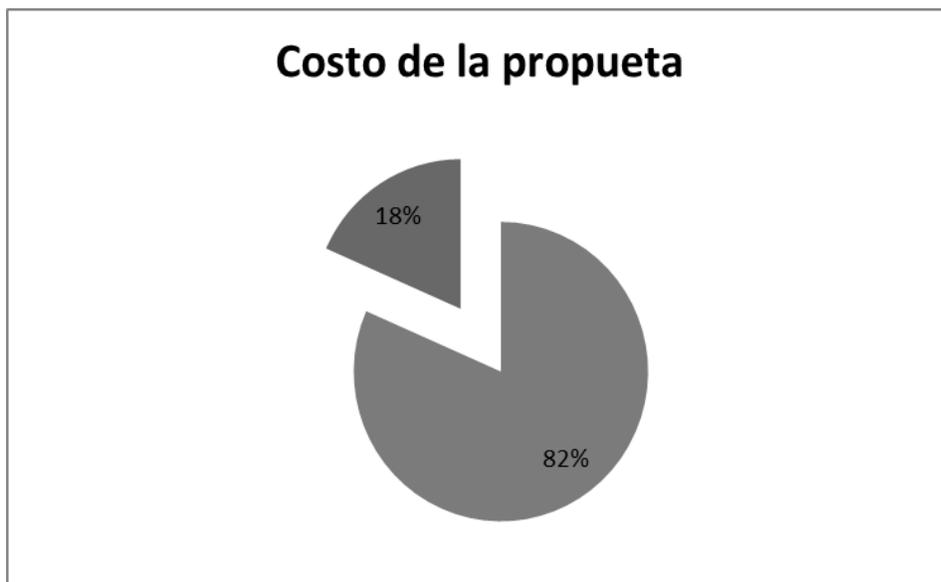
Fuente: Elaboración propia, Abril, 2015

Analizando el total de ingresos anuales de la entidad, en la gráfica siguiente se puede determinar el porcentaje que absorberá la propuesta presentada, y el impacto que tendrá dentro del presupuesto anual.

Ingresos Totales	Q. 1, 497,450.00
Egresos	Q. 1, 138,178.00
Costo de la propuesta	Q. 337,450.00
Superávit	Q. 21,822.00

Ilustración No. 21

Gráfica 11: Porcentaje de la propuesta dentro del total de ingresos



Fuente: Elaboración propia, Abril, 2015

Sobre el total del 100% del presupuesto anual, el impacto que la propuesta tendrá es de un 18%, contando con un 82% del total del presupuesto para cubrir el resto de egresos presupuestados.

8 Resultados esperados

Tabla No. 6
Resultados esperados

SITUACION ACTUAL	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO OPERATIVO
No se cuenta con el recurso humano necesario para desarrollar las actividades.	Contar con personal calificado para responder a las necesidades de las entidades afiliadas.	Contratar personal que cubra las plazas vacantes en el departamento de asistencia técnica, que llene el perfil necesario para proporcionar un servicio de calidad a las entidades afiliadas.
No hay verificación de cumplimiento de metas.	Dar un servicio de calidad a las entidades afiliadas.	Implementar documentos de control que ayuden a la verificación del cumplimiento de metas.
Falta control en la ejecución presupuestaria.	Darle cumplimiento al presupuesto anual, autorizado por la Asamblea General	Implementar políticas para solicitud y liquidación de viáticos, para una mejor ejecución del presupuesto.
La mayoría del personal no tiene claras sus funciones y atribuciones.	Definir las funciones y atribuciones del personal del departamento de asistencia técnica.	Con la definición de funciones y atribuciones, el personal tendrá claro su rol dentro de la entidad civil no lucrativa, y se evitara la dualidad de funciones.