

**“Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos  
para una Entidad No Lucrativa”  
( Práctica Empresarial Dirigida –PED- )**

**Alejandra Magaly Carías Pérez**

**Licda Marjorie Denisse Lozano( Asesora )  
M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez( Revisora )**

**Guatemala, junio 2014**



**Autoridades de la Universidad Panamericana**

**M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
**Rector**

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
**Vicerrectora Académica**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
**Vicerrector Administrativo**

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretario General**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
**Decano**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón**  
**Vice Decano**

**Lic. Samuel Aron Zabala Vásquez**  
**Coordinador**

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

**Licda. Ingrid Arroyo de Nuñez  
Examinadora**

**Lic. Samuel Aron Zabala V.  
Examinador**

**Lic. Hugo Armando Perla  
Examinador**

**Licda Marjorie Denisse Lozano  
Asesora**

**M.A. Mayra Aracely Martínez  
Revisora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sapientia ante todo, adquire sapientia"*

**REF.:C.C.F.E.12-2014-ADMÓN**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 28 DE MAYO DEL 2014**

**SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Marjorie Denisse Lozano, tutora y Licenciada Mayra Martínez Martínez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "DEPARTAMENTO DE CAPTACIÓN DE RECURSOS LOCALES Y EXTERNOS PARA UNA ENTIDAD NO LUCRATIVA". Presentada por la estudiante Alejandra Magaly Carias Pérez, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00781, de fecha 24 de marzo de 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.



**Lic. César Augusto Custodio Cóbar**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

*Licda. Marjorie Denisse Lozano Díaz*

*Administradora de Empresas*

*Dirección : 4ª. Av. 1-80 Condominio Bosque Verde, Manzana D, Zona 02 Boca del Monte, Villa Canales. E-Mail: marjoriedenisseloza@gmail.com*

---

Guatemala, 20 de Enero 2014

Señores

Licenciado César Augusto Custodio Cóbar  
Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj  
Facultad de Ciencias Económicas-Programa ACA  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del tema "Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa" realizado por la practicante: **Alejandra Magaly Carias Pérez**, carné No. **201305288** de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de noventa y seis (96) puntos sobre 100.

Al ofrecérme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



f. Licda. Marjorie Denisse Lozano Díaz

Tutor

Mayra Aracely Martínez y Martínez

Licenciada en Administración Educativa

Maestría en Educación con Especialización en Elaboración y Evaluación de  
Proyectos Educativos

Dirección: 8va. Avenida "A" 18-94 Residenciales Fuentes del Valle II zona 5  
Villa Nueva

No. de Teléfono: 59514322

E-mail: [mmartinezm@mineduc.gob.gt](mailto:mmartinezm@mineduc.gob.gt) / [lic.mmartinezm@gmail.com](mailto:lic.mmartinezm@gmail.com)

Guatemala, 6 de marzo del 2014

Señores:

Licenciado César Augusto Custodio Cóbar

Licenciado Luis Fernando AjanelCoshaj

Facultad de Ciencias Económicas-programa ACA

Universidad Panamericana

Ciudad.

### **Estimados Señores**

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), de Tema **"Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa"** realizado por la practicante: **Alejandra Magaly Carías Pérez** estudiante de la carrera Administración de Empresas, carné 201305288, he procedido a la revisión del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al **Examen Técnico Profesional Privado (ETPP)**, por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sapientia ante totum, adquiere sapientia"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 848.2014**

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 **Alejandra Magaly Carias Pérez** con número de carné 201305288, aprobó con **85 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veinticuatro de marzo del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los diecisiete días del mes de junio del año dos mil catorce.

Atentamente,



*M.Sc. Vicky Sicajol*  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



*Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque*  
**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretaria General**

Pamela R.  
cc. Archivo

## **Dedicatoria**

- A DIOS:** Por brindarme la sabidura necesaria y los recursos para culminar mi carreraUniversitaria.
- A MIS PADRES:** Sofia de Carías (QEPD) Por su amor y apoyo incondicional de toda la vida, a mi padre Baltazar Carías por creer en mi siempre.
- A MI AMOR:** Allan Sosa, por estar y ser parte importante en mi vida.
- A MI BEBITA:** Alejandra Abigail por ser la fuente de mi inspiración, darme las fuerzas para ser una profesional y mujer de éxito.
- A MIS HERMANOS:** Cesar Carías, por su ejemplo de esfuerzo y dedicación, a Nestor Carías por su solidaridad y cariño.
- A MIS AMIGOS:** Silvia Rangel, Norma Batres, Daniel Garcia, por darme ánimo para esforzarme en mi deseo de seguir adelante.
- A LA UNIVERSIDAD:** Por permitirme concluir mi carrera, y darme los insumos para ser una profesional exitosa



## Contenido

<b>Resumen</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes	1
1.2 Historia de la asociación “Manos que te Apoyan, ONG”	14
1.2.1 Situación geográfica	15
1.2.2 Programas que promuevan a través de los departamentos	15
1.2.3 Características de la asociación	17
1.2.4 Visión	18
1.2.5 Misión	18
1.2.6 Metas	18
1.2.7 Infraestructura	18
1.3 Marco teórico	19
1.3.1 Estructura de la organización: Departamentalización	21
1.3.2 Responsabilidad en la integración de personal	23
1.4 Planteamiento del problema	26
1.5 Justificación del problema	28
1.6 Pregunta de la investigación	29
1.7 Objetivo general	29
1.8 Alcance	30
1.9 Límites	31
<b>Capítulo 2</b>	<b>32</b>
2.1 Metodología	32
2.2 Sujetos de investigación	33
2.4 Instrumentos	34
2.3 Instrumentos	35
2.4 Diseño de la investigación	35
2.5 Procedimientos	35
2.6 Aporte esperado	36
<b>Capítulo 3</b>	<b>37</b>
3.1 Resultados	37
3.1.1 Censo	37

3.2 Interpretación de resultados	52
<b>Conclusiones</b>	<b>54</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>55</b>
<b>Propuesta</b>	<b>56</b>
Objetivo de la propuesta	56
Justificación de la propuesta	56
Visión de la propuesta	57
Desarrollo de la propuesta:	57
Plan de marketing	59
Ejecución del presupuesto para la implementación de la propuesta	72
<b>Referencias bibliograficas</b>	<b>73</b>
<b>Glosario</b>	<b>74</b>
<b>Anexos</b>	<b>76</b>

## Resumen

La importancia de la departamentalización ha sido tema de interés desde muchos años, ha dejado de ser un elemento aislado en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevante importancia estratégica administrativa. La limitación de la cantidad de subordinados que es posible supervisar de forma directa restringiría el tamaño de las empresas de no ser por la departamentalización. Agrupar a personas en departamentos permite que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido, sin embargo los departamentos difieren los modelos básicos utilizados para las actividades en grupo.

En el capítulo 1 se desarrollo una descripción sucinta de las áreas de trabajo por departamento, en donde se anota la misión, la visión, la estructura organizacional y un análisis FODA de la misma. Se presenta el marco teórico que sustenta los conceptos básicos del informe, se delimitaron los antecedentes y el planteamiento del problema. También se definen los objetivos generales y específicos, así como los alcances y límites.

En el capítulo 2 se definió la metodología, los sujetos a investigar, el instrumento y los procedimientos que intervendrán en la realización del mismo.

En el capítulo 3 se presentan los resultados del instrumento aplicado, en este caso encuestas distribuidas al personal y beneficiarios que integran las diferentes áreas de trabajo del departamento.

En el capítulo 4 se describe la propuesta de mejora de la estructura organizacional por medio de la implementación del Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa, describe la metodología y el plan de Endomarketing y Marketing a utilizar; así mismo se detalla en tablas descriptivas la erogación monetaria que la propuesta conllevará si se pone en práctica.

## Introducción

La Investigación realizada sucinta de las áreas de trabajo por departamento, en donde se anotó la misión, la visión, la estructura organizacional, análisis FODA y el marco teórico, que sustenta los conceptos básicos del informe que son la delimitación, los antecedentes, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, los alcances y límites. Con la obtención de la información, se definió la metodología, que estableció los sujetos a investigar, el instrumento y los procedimientos que contribuyeron en la realización del mismo. Los resultados del instrumento aplicados en el informe fueron encuestas distribuidas al personal y beneficiarios que integran las diferentes áreas de trabajo del departamento, realizadas con el propósito de conocer los procesos de trabajo y como brindar apoyo a la organización. La propuesta de mejora se enfocó en la estructura organizacional por medio de la implementación del departamento de captación de recursos locales y externos. describió la metodología y el plan de endomarketing y marketing a utilizar; se detalló en tablas descriptivas la erogación monetaria que la propuesta, que con llevará si se pone en práctica y el perfil idóneo, con una guía práctica del panorama de la cooperación nacional e internacional para Guatemala.

Cabe mencionar que el Departamento Financiero Administrativo es una de las dependencias que constituyen un pilar importante del trabajo que realiza la Asociación Manos que te Apoyan, la información que se procesa y analiza en la misma, contribuye a la toma de decisiones presupuestarias de orden administrativo, financiero, técnico y de servicio al beneficiario; por tal razón se considera necesario que las actividades de captación y recaudación de fondos sean descentralizadas a través de la creación de un departamento captación de recursos que promueva el crecimiento y la transparencia .

La especialización de las tareas es el resultado de la estructura y proceso de la Organización, para poder concebir a la función de organización como un sistema, es preciso considerar varios elementos fundamentales y dentro de ellos encontramos la estructura organizacional que debe ser el reflejo de los objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### Génesis de la colaboración voluntaria

Las organizaciones no gubernamentales han abarcado cada vez más parcelas de poder en países con instituciones frágiles, como Guatemala. Algunas desarrollan un trabajo social útil, pero otras se dedican a actividades prosaicas, que aprovechan la falta de controles de los donantes, dice la investigación titulada El poder de las ONG en Guatemala, por Maite Rico y Bertrand de la Grange, publicada por el Real Instituto Elcano.

### Marco Legal de las ONG en Guatemala

Con fecha 24 de febrero del año 2003, el Congreso de la República de Guatemala, publicó en el Diario de Centro América el Decreto Numero 02-2003 “Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo”. Esta ley tiene como objeto normar la constitución y funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales. Proporciona los lineamientos necesarios para el proceso de creación, desarrollo y liquidación de estas organizaciones.

AMA es una organización civil sin fines de lucro, la cual surge a iniciativa de empresarios, profesionales y voluntarios altruistas y comprometidos con el bienestar y desarrollo de la adolescencia y juventud del país, quienes a través del trabajo realizado desde AMA, aportan elementos que coadyuvan a la convivencia pacífica en la sociedad, mediante la promoción de la inserción social de la adolescencia y juventud en riesgo de ser víctima de violencia o de involucrarse en actos violentos y la reinserción de adolescentes y jóvenes en conflicto con la ley penal.

## FACTORES POLITICOS

Actualmente AMA, coordina con el Ministerio de Cultura y Deportes, actividades recreativas y deportivas con el propósito mantener el estado físico y mental de los jóvenes en un equilibrio. Así también coordina con otras instituciones de Gobierno como el Sistema de Administración de justicia para la Niñez y Adolescencia ( OJ, MP, IDPP, SBS ) y cuenta con convenios de cooperación suscritos con la Escuela de Trabajo Social de la USAC y la facultad de Psicología de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Es parte de la sociedad civil de Guatemala.

## CONCLUSION.

Esta organización tiene un enfoque social, derivado que coordina con otras organizaciones que se involucran en temas sociales y educativos.

## FACTORES ECONOMICOS

Entre los Organismos Internacionales con quienes mantuvo una constante relación, como alianza fue Cordaid de Holanda, que apoyo durante 4 años al sostenimiento Institucional. En contra partida cuenta con el apoyo financiero de EDECA, que es en función de otorgar becas de trabajo remunerado. Así mismo AMA, desde hace tres años realiza una Rifa anual, que consiste en una camioneta Renault Duster, que recauda fondos. Este año trabajo con la embajada de Suiza, un proyecto en la cárcel de Pavón con los presos que tiene una condena de más de 50 años, el resultado de este proyecto dejo varias capacidades instaladas, que son una fuente de ingreso para las familias de los presos.

## CONCLUSION

La estructura presupuestaria cuenta con diversas fuentes de financiamiento que permiten dejar capacidades instaladas en la entidad. Es necesario implementar otras fuentes de financiamiento propias y no externas que permitan desarrollar sus programas.

## ALIADOS ESTRATEGICOS

Sector Empresarial. Con el apoyo del sector empresarial se logra una de sus metas primordiales. Esta alianza facilita la ubicación en fuentes de trabajo digno y posteriormente la estadia de los programas que realiza AMA. Dentro de las empresas que apoyan, se mencionan, Taller de enderezado y Pintura, EDECA, S.A. , SALVAJE, FINCA LA ESPERANZA, TECNOPACK, POLONESA Y ANALISA, entre otras

La organización coordina con empresas que coadyuvan al desarrollo de sus programas sociales.

## FACTORES SOCIALES

En Guatemala como en toda Centroamérica, las acciones de “AMA” se desarrollan en un contexto marcado por la creciente ola de violencia y criminalidad que afecta mayoritariamente a la adolescencia y juventud, situación que se evidencia en el número de muertes violentas que se registran en el país.

Durante el año 2011 se registraron 5,250 muertes, de las cuales 520 eran mujeres, y para el primer trimestre del 2012 se reportaron 1140 muertes violentas, de las cuales 165 son mujeres.

Los hechos violentos, en su mayoría, son atribuidos a la juventud vinculada a las maras y pandillas. Sin embargo, según apreciaciones de la Unidad de Prevención de la Violencia Juvenil de la Policía Nacional Civil, (PNC) , estos grupos han disminuido el número de integrantes atendiendo a la constante persecución de la cual son objetivo, a su eliminación física y a que estos espacios ya no se presentan como atractivos para la adolescencia y juventud por la estigmatización social que conlleva a la asociación.

La creciente criminalidad relacionada con la narcoactividad en el país, ha generado el involucramiento de la adolescencia y juventud como mano de obra barata y reemplazable en este tipo de actividades, atendiendo a que dichas actividades se presentan como medio de acceso fácil al éxito y al dinero. situaciones que se ven reforzadas por la música y televisión.

Con los proyectos de inserción laboral y especialización en el trabajo para jóvenes en riesgo social AMA, generó 134 alianzas no gubernamentales, instituciones privadas e

instituciones del Estado en beneficio de la población atendida. Por medio de sus campañas de sensibilización se dio a conocer en los juzgados de menores, quienes a su vez refieren a adolescentes para su inserción a la sociedad y no penalizarlos con la cárcel de menores, si no de esta manera encaminarlos por el debido camino. Las campañas de sensibilización, también han abierto puertas con los empresarios, quienes brindan una oportunidad de trabajo formal a los jóvenes ya terminados sus estudios y con las herramientas para emprender un trabajo.

La visión de la población beneficiaria

Las y los beneficiarios coinciden en que su estadía en los programas de la Asociación les facilita mejorar las relaciones familiares e interpersonales, reparando significativamente la comunicación y la convivencia en el ámbito familiar y laboral. Los jóvenes que fueron entrevistados expresaron que el contar con un trabajo digno les permite transformar sus condiciones de vida, aportar al mantenimiento de sus familias e incorporarse a la sociedad como personas productivas que contribuyen al desarrollo del país; lo cual estiman colaborar en la transformación de sus barrios y comunidades.

Exponen como otros beneficios el incremento en la autoestima, la cual se ve reflejada en la valoración positiva que realizan de sí mismos; ya que se perciben como personas capaces, responsables y comprometidas con sus familias.

CONCLUSION.

Los programas que la Ong desarrolla, son de impacto social que apoyan al Gobierno en los programas que se deberían de implementar para apoyar a la inserción social, de jóvenes en Riesgo y en situaciones de vulnerabilidad.-

FACTORES TECNOLOGICOS

Los recursos tecnológicos y las tendencias de moda han afectado a la juventud Guatemalteca, con actividades delincuenciales de querer tener un estatus y perseguir las corrientes de moda.



Muchas noticias giran alrededor de esto y causan muchas veces muertes de adolescentes inocentes que procuran estar en las redes sociales.

La tecnología ha permitido lograr alianzas estratégicas con los medios de información que se interesan por temas de prevención con los jóvenes.

CONCLUSION.

La institución busca prevenir que los jóvenes por medio de la tecnología se involucren y comenten actos ilícitos.

### FACTORES ECOLOGICOS

El ambiente ha sido un factor indirecto que ha atraído a los narcotraficantes que se empoderan de un territorio y contaminan a la juventud, que por los escasos recursos es reclutada para laborar.

CONCLUSION.

El país por encontrarse con fácil acceso a la frontera, es vulnerable ante los grupos para integrarse a la delincuencia.

Factores Educativos

En la educación, se calcula que más de 1,500,000 niños, niñas y adolescentes en edad escolar no asisten a la escuela, lo cual impide su formación y tecnificación como mano de obra calificada y su profesionalización en el ámbito universitario, limitando su acceso a trabajos dignos y bien remunerados, dejando como única opción el ocuparse en el sector informal de la economía. Al dedicarse los jóvenes a este trabajo se exponen a extenuantes jornadas de trabajo y sin beneficios laborales.

CONCLUSION.

El país por encontrarse con fácil acceso a la frontera, es vulnerable ante los grupos para integrarse a la delincuencia.

Factores Sociales

Los programas que la Ong desarrolla, son de impacto social que apoyan al Gobierno en los programas que se deberían de implementar para en apoyar a la inserción social, de jóvenes en Riesgo y en situaciones de vulnerabilidad.-

## FACTORES LEGALES

Asociación Manos que te Apoyan, Ong. Entidad no lucrativa, está legalmente constituida con la partida número 18,283, folio 18,283, de 1 del Sistema único del Registro Electrónico de Personas Jurídicas, con fecha 16 de enero del 2009.

Así mismo se encuentra exenta de la declaración del IVA, ISR, TIMBRE FISCALES, IMPUESTO DE SOLIDARIDAD. Más no de su presentación. Todas las organizaciones estas sujetas a cualquier auditoría fiscal que se le requiera por la Sat o Agencias internacionales, ya que deben llevar una contabilidad formal y otra contabilidad de ejecución específicamente para las agencias que se las requieran.

## CONCLUSION:

Cabe indicar que la ONG cumple con los requisitos legales establecidos por la ley de ONG y fundaciones.

## **Análisis competitivo de las 5 fuerzas de Porter**

### Rivalidad competitiva

Dentro de las organizaciones que trabajan en beneficio de la sociedad juvenil, se encuentran, Casa Alianza, Aprede, Asociación, Grupo Ceiba, Asociación, Soros, Instituto de Estudios Comparados en Ciencias Penales de Guatemala, estas a nivel local y también se encuentran a nivel centroamericano dentro de la coalición Centroamericana para la prevención de la violencia Juvenil, Asociación Civil Jha ja, Proyecto Paz y Justicia, Iglesia Evangélica Menonita

Hondureña, Equipo Nahual “ Si a la juventud, No a la violencia”, Cencoph. Ceprev (Centro de Prevención de la violencia.

En relación a este aspecto, podemos identificar importantes diferencias en los programas analizados, en relación a su concepción de jóvenes en riesgo social, Aprede, parte de que son la expresión de jóvenes marginados por la sociedad, que pueden y deben y ser socializados e integrados a la misma en forma no violenta, aunque no niega la comisión de delitos graves por ciertos integrantes de las pandillas. En este sentido se puede concluir que la visión de las maras es más amplia y holística en el caso de Aprede y es muy corta y reduccionista en el caso del programa de NAS, pues puramente aborda las causa del fenómeno pero no lo previene como AMA:

APREDE, cuenta con apoyo de USAID para su metodología de abordaje y difiere en sus objetivos que son reducir los niveles de vulnerabilidad en uno o dos delitos seleccionados.

#### CONCLUSION:

Es importante que existan más instituciones que se involucren en temas relacionados con la juventud, las mencionadas instituciones no se dan abasto con la demanda de jóvenes referidos por los juzgados de adolescentes, por lo que no son atendidos y corren mucho peligro de caer en grupos delictivos.

#### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

En Guatemala, al igual que el resto de países de la región tiene una importante población juvenil, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE) para el año 2009, las personas jóvenes de entre 14 y 30 años constituyen aproximadamente 4 millones de habitantes, es decir el 30% de la población total del país. La juventud solo es superada en términos cuantitativos por otro grupo poblacional, el de los niños. En el 2005 los niños menores de 14 años se estimaban en 5,484,073, el 43% del total de la población del País. Esto significa que casi el 73% de la población del país

es menor de 30 años de edad. Esta población es la que necesita ser atendida ya que se encuentra en riesgo social por la extrema pobreza.

#### CONCLUSION.

Los jóvenes directamente son los beneficiados con su beca laboral y sus capacitaciones que les brinda la oportunidad de encaminar sus vidas, así mismo se beneficia su núcleo familiar

#### PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES

La procuraduría de los Derechos Humanos, organismos internacionales, como UNICEF, USAID, TROKAIRE, NAS, Son organizaciones que Apoyan a la juventud, enfocados en educar para disminuir la pobreza y con ello la delincuencia en Guatemala. El Gobierno de Guatemala nunca tuvo la voluntad de replicar las experiencias de los distintos modelos en forma sistemática, aunque en teoría apoyaban las intervenciones de conferencias de prensa y apariciones públicas en la inauguración de actividades de actividades, ningún Ministerio de Gobernación incorporo la prevención de la delincuencia juvenil como un eje estratégico de trabajo. Este factor contribuye a las organizaciones internacionales de cooperación vean a Guatemala como un país que necesita ayuda, pero implica reciprocidad de intereses.

#### CONCLUSION.

Las agencias internacionales tienen el poder de dar o no su apoyo, ya que establecen sus parámetros de ayuda, en el caso de Guatemala se puede ver en la modernización de su sistema fiscal, ( SAT ) que es producto de la presión internacional, para brindar cooperación al desarrollo.

#### AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.

Una amenaza latente sería que el gobierno cumpliera con su papel de velar por la seguridad y

justicia en el país, al mismo tiempo de crear programas de seguimiento con la secretaria de bienestar social y juzgados para prevenir el riesgo latente social de la juventud guatemalteca. Por lo que podemos concluir que no es una amenaza.

Amenaza de productos sustitutos

Estas serían las medidas alternativas que adopten para no privar de libertad a los adolescentes en conflicto con ley penal.

#### ANALISIS DE LA BASE LEGAL

La organización tiene cuatro años de haberse constituido, cuenta con personalidad jurídica lo cual le proporciona la oportunidad para ver, analizar e implementar los procedimientos de control necesarios para el buen funcionamiento. La voluntad institucional para su fortalecimiento es importante.

Posee recibos de donación legalmente autorizados por la SAT. Como toda organización no lucrativa, se encuentra exonerada del pago del IVA, ISR, IMPUESTO DE SOLIDARIDAD, TIMBRES FISCALES, ETC. Más no se su presentación con resultado cero. El Impuesto del IVA, se presenta mensualmente en “O” y el ISR, se presenta trimestralmente, cabe mencionar que sí se presentan los ingresos y egresos de la ONG. Siempre con resultado “O”.

Actualmente se le han efectuado tres auditorías, una 2010, 2011, y 2012. Que han sido financiadas y requeridas por la agencia que ha brindado financiamiento.

Su representante legal ha sido nombrado en dos oportunidades, por la junta directiva, la cual no se ha cambiado, desde el momento de su constitución.

## CONCLUSION

La organización se encuentra en una coyuntura oportuna para lograr afinar estos procedimientos que coadyuven a establecer un mejor sistema de registro, control e información tanto administrativamente como financieramente en vista del cierre del período extraordinario de funciones institucionales (período fiscal)

## ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN

La Directora es licenciada en trabajo social, es una persona entregada a su trabajo, con mucha trayectoria y amor a los jóvenes en riesgo y callejización. Ha trabajado con adolescentes en la Secretaría de Bienestar Social, Apredhe , Casa Joven, Consejo de adopciones entre otros.

La administración Financiera es supervisada indirectamente por el tesorero de la ONG, quien se encarga de velar por los compromisos legales de la ONG, y es un enlace directo con el Representante legal. En el área administrativa financiera se trabaja bajo un presupuesto institucional, hace falta realizar una planificación institucional y no solo de proyectos.

La administradora realiza y asume varias funciones, lo cual afecta el sistema de control. Por lo que se denota debilidad en la estructura organizacional, se cuenta con manuales administrativos que no se aplican correctamente, debido a los ejecutores de los proyectos que no comprenden la importancia de cómo utilizar los recursos.

El sistema contable de la organización es COI de Aspel. Anteriormente, utilizaban el sistema MONICA 8.5, que trabaja hasta 99 presupuestos de ejecución, pero para el 2013 no se contaba con el soporte de licencia y mantenimiento. Este sistema fue proporcionado por otra organización, quien en su momento brindó soporte y asesoría. Así mismo por sugerencia de los auditores del 2012 se cambió al sistema a COI DE ASPEL, que maneja una contabilidad formal. Este servicio de contabilidad es en un 40% es outsourcing.

La ONG, no cuenta con un inventario de activos fijos y tarjetas de responsabilidad, el Psicólogo y trabajadora social, son personas con amplia experiencia en el tema de los jóvenes, cada uno de ellos recibe cada semestre a dos practicantes del último año de psicología y trabajo social de la Universidad San Carlos de Guatemala y Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.

El conserje, es una persona que apoya también en la mensajería y otras actividades que se le asigne, posee buena disposición, ya que se identifica como madre de adolescentes y ella misma fue madre en su adolescencia, carente de muchos recursos materiales y emocionales.

#### CONCLUSION.

Es importante será fortalecer el conocimiento de cara a su aplicación interna sobre los procedimientos financieros aplicables a este tipo de entidades sociales no lucrativas ya que las exigencias son diferentes y responden en gran medida a criterios legales específicos y a criterios particulares de las agencias que apoyan estos procesos sociales

Algunos aspectos importantes para afrontar en el corto plazo pueden ser: Regular su inscripción laboral, Estructurar mejor la administración financiera y elaborar estrategias para diversificar sus fuentes de financiamiento y fortalecer su patrimonio propio.

### Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Recursos Humano capacitado en el área de trabajo, psicólogos, trabajadores sociales, administrador Financiero, contador, conserje.</p> <p>La ONG, posee gran aceptación en el medio social y educativo</p> <p>Infraestructura adecuada para realizar las labores diarias.</p> <p>Se Encuentra legalmente constituida y conformada por miembros de junta directiva comprometidos con la labor</p> <p>Cuenta con misión, visión</p> <p>Mobiliario y equipo necesario.</p> <p>Infraestructura acorde a las actividades</p>	<p>Existe mucha juventud vulnerable en las zonas rojas de la capital y fuera de la capital</p> <p>Programas del Gobierno no cumplen a cabalidad con los procesos de inserción laboral.</p> <p>Organizaciones internacionales, le apuntan al desarrollo del nuevo milenio</p>



Debilidades	Amenazas
<p>No cuenta con un Departamento de Proyectos, recaudador de fondos.</p> <p>Resistencia al cambio de los beneficiarios</p> <p>Deserción de jóvenes en el proyecto</p> <p>No se aplican los manuales administrativos</p> <p>Falta de un plan de contingencia presupuestario.</p> <p>Falta de alternativas de sostenimiento institucional</p>	<p>Modificaciones a la ley en contra de los beneficios de los jóvenes que han cometido una falta</p> <p>Organizaciones internaciones se retiren o bien cambian de enfoque en su ayuda</p> <p>Disminución en la desintegración familiar</p> <p>Mala percepción por parte de la gente, hacia imagen de los jóvenes en la sociedad por falta pobreza extrema.</p>

**Análisis del FODA**

Lo más importante del análisis Foda es la necesidad de contar con techo presupuestario que cubra con las necesidades financieras administrativas de la Org.

## **1.2 Historia de la asociación “Manos que te Apoyan, ONG”**

AMA es una organización civil sin fines de lucro, la cual surge: a iniciativa de empresarios, profesionales y voluntarios altruistas y comprometidos con el bienestar y desarrollo de la adolescencia y juventud del país, quienes a través del trabajo realizado desde AMA, aportan elementos que coadyuvan a la convivencia pacífica en la sociedad, mediante la promoción de la inserción social de la adolescencia y juventud en riesgo de ser víctima de violencia o de involucrarse en actos violentos y la reinserción de adolescentes y jóvenes en conflicto con la ley penal.

Asociación Manos que te Apoyan, (AMA) tiene un reconocimiento social y empresarial, por la labor que realiza con los jóvenes y adolescentes que se encuentra en situación de riesgo o peligro de las pandillas. En la actualidad se apoya con la labor de los profesionales del último año de las carreras de psicología y trabajo social de las Universidades Mariano Gálvez y San Carlos de Guatemala, los cuales realizan su práctica en la institución.

Los jóvenes que se encuentran en la institución, son referidos del juzgado de menores, Secretaria de Bienestar Social, iglesias católicas, evangélicas y otras organizaciones afines. Estos jóvenes, se encuentran favorecidos con becas de laborales con que aprenden buenas prácticas de trabajo, para luego ser incorporados al mercado laboral, en el sector empresarial. Con la finalidad de continuar los estudios primarios, secundarios y un grupo específico logra culminar la carrera a nivel medio.

Se encontró que el personal actual que apoya a la institución, posee funciones específicas acorde al ámbito de trabajo y que carecen de recursos económicos para llevar a cabalidad las actividades curriculares. Sin embargo analizaron la necesidad de crear un perfil de puesto profesional con funciones y responsabilidades establecidas, para que se encargaran de la recaudación de fondos y así fortalecer los programas existentes e implementar nuevos programas, y que halla incidencia a nivel social.

La organización se constituye como espacio alternativo de atención, promoción y participación para la adolescencia y juventud en riesgo y/o en conflicto con la ley penal, ante la limitada cobertura y eficacia de los programas estatales de protección y transgresión dependientes de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia (SBS) y de la Dirección General del Sistema Penitenciario (DGSP); instituciones que carecen de procesos de fortalecimiento institucional que permitan incrementar la cobertura y acceder a recursos humanos y económicos adecuados para dar cumplimiento a las funciones que les asigna la ley.

En este contexto, el empresariado guatemalteco se constituye en actor clave para la generación de cambios estructurales que faciliten e impliquen el acceso a recursos básicos para la población guatemalteca, especial de la adolescencia y juventud que por especiales circunstancias se encuentra vedado al acceso de recursos básicos como el trabajo digno y bien remunerado.

### 1.2.1 Situación geográfica

En el departamento de Guatemala, se encuentra el municipio de Guatemala es uno de los 22 departamentos de la República de Guatemala. Está situado en la región central del país, tiene una extensión territorial de 2253 kilómetros cuadrados y la población es de 2, 975, 417 habitantes. Cuenta con 17 municipios su extensión territorial es de 51 kilómetros cuadrados, su población se estima en 72,433 habitantes.

### 1.2.2 Programas que promuevan a través de los departamentos

Con el propósito de atender a la juventud de los municipios de la ciudad de Guatemala, los fundadores implementaron programas, que hasta el día de hoy benefician y generan efectos positivos en los jóvenes atendidos, los cuales son:

El Departamento de Psicología: Tiene como objetivo de potenciar las capacidades y habilidades en los beneficiarios y a las familias a través de terapias de grupo, terapias individuales para lograr un mejor desempeño académico, personal y laboral. El Departamento de Psicología, cuenta con un profesional identificado con el tema juventud y tiene como apoyo a estudiantes de la Universidad de San Carlos de Guatemala y de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, que cursan el último año de la carrera. La atención psicológica a los adolescentes en la edad de 13 a 20 años tiene como fin de desarrollar las capacidades que mejoren su rendimiento en la sociedad.

El Departamento de Trabajo Social: Tiene como finalidad incorporar a los miembros de las familias de los jóvenes, para mejorar su entorno, información, valoración, orientación y asesoramiento, ayuda a domicilio, convivencia, reinserción social, cooperación social, impulso al solidarismo y promoción de la vivienda comunitaria. También apoyados con los estudiantes del último año de trabajo social de las Universidades de San Carlos de Guatemala y Mariano Gálvez de Guatemala.

Los departamentos antes mencionados se dividen en los siguientes subprogramas:

Capacitación técnica: Tiene como objetivo capacitar a los adolescentes y jóvenes beneficiarios a través de talleres específicos, por ejemplo: carpintería, herrería, pintura y otros.

Talleres actividades lúdicas: Tienen como fin potenciar el desarrollo social, emocional, moral, cognitivo y del lenguaje del adolescente y joven, además, la afectividad, articulada con las experiencias de aprendizaje de carácter lúdico, promueven el aprendizaje, a medida que favorecen, la posibilidad de aprender con los demás.

Talleres pre laborales: Se realizan actividades de adaptación, autoestima, relaciones personales, resolución de conflictos, normas de higiene y seguridad en el trabajo y otros.

Lo anterior nos dice que todos los adolescentes nacen con determinadas potencialidades, las cuales se desarrollan depende sobre todo de su interacción con el ambiente. Como adultos podemos brindarles. De allí la importancia de planificar y ofrecer experiencias de aprendizaje de calidad, que favorezcan el pleno desarrollo de sus potencialidades.

Actividades recreativas: Se tienen un promedio de 24 actividades recreativas programadas al año, con el Ministerio de Cultura y Deportes para desarrollar conjuntas que apoyen el desarrollo físico y mental de los jóvenes a través del deporte y recreación en distintos lugares del país.

### 1.2.3 Características de la asociación

Los adolescentes que la asociación afilia, comprenden las edades de 14 a 21 años: esto es debido a que los beneficiarios se les proporciona una beca de trabajo remunerado que los ayuda a cubrir los gastos personales, con la finalidad de continuar sus estudios y al ser mayores de edad incorporarlos a un trabajo formal.

El beneficio lo reciben los adolescentes, estos apoyan a sus familias. La forma de afiliarse es sencilla, son referidos por los mismos miembros, otros los refiere el Juzgado de Menores, La Secretaría de Bienestar Social, el Ministerio de Cultura, las iglesias o bien se presenta un padre de familia, o encargado, debe llenar y firmar una hoja de convenio en las oficinas de la asociación y de esta forma quedan inscritos, se espera que se libere un cupo y los adolescentes puedan pasar a formar parte de un equipo multidisciplinario con un proyecto de vida a corto plazo.

Cada mes los encargados de los diferentes programas, elaboran informes de las mejoras que han tenido los adolescentes, en cuanto al nivel emocional y rendimiento escolar; éstos son asignados a través de trabajo social.

#### 1.2.4 Visión

Ser una organización social líder en la atención de adolescentes y jóvenes en situaciones de riesgo o peligro y/o en conflicto con la ley penal, que coordina con el sector empresarial, que promueva oportunidades laborales, y a la vez contribuyan a mejorar la calidad de vida en beneficio de la sociedad guatemalteca.

#### 1.2.5 Misión

Somos una Asociación guatemalteca no lucrativa, dedicada a la atención de adolescentes y jóvenes en situación de riesgo y/o peligro o en conflicto con la ley penal, que persigue su reinserción social y familiar a través de programas socioeducativos y oportunidades laborales, apoyadas con equipos interdisciplinario con calidad humana y vocación de servicio.

#### 1.2.6 Metas

Articular alianzas con iniciativas privadas, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, organismos internacionales y otras instituciones, a través de convenios, acuerdos y/o compromisos que propicien la sostenibilidad de la Asociación Manos que te Apoyan, (AMA).

#### 1.2.7 Infraestructura

Las instalaciones de la organización están conformadas por cuatro ambientes divididos de manera: Una oficina para administración y dirección, una oficina, que se utiliza para el área de psicología y trabajo social, un salón de uso múltiples para talleres que tienen mobiliario y un salón grande que es área de trabajo para los jóvenes.

### 1.3 Marco teórico

#### Definición de la administración

Para Harold Koontz y Heinz Wehrich, (2012) “Es el proceso mediante un ambiente en que el individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”

#### ✓ Planeación

Koontz, Wehrich y Cannice (2008) “Indican que la planeación incluye seleccionar misiones y objetivos, como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas. Hay varios tipos de planes y no existe un plan verdadero hasta que se tome una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales”.

“La función de planeación contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades” Christopher Lovelock (2004)

#### ✓ Organización

Reyes Ponce(2004) “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas “Harold Koontz y Heinz Wihrich (1999).

## ✓ Dirección

Chiavenato, Idalberto(2006)“El papel de la dirección es poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción (Cómo ponerla en marcha), tiene que ver mucho con las personas: Se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa”.

Robbins, Stephen P. ( 2002 ) “Dirigir incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten”  
Robbins, Stephen P. ( 2002 )

Christopher Lovelock ( 2004). “ Toda organización incluye personas y es responsabilidad de la administración dirigir y coordinar a estas personas. Esta es la función del liderazgo. Cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, escogen el canal de comunicación más adecuado, resuelven conflictos entre sus miembros o solucionan la resistencia al cambio ”

## ✓ Control

Robbins (2005)“Proceso de monitorear las actividades para asegurarse que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado para corregir cualquier desviación significativa”.

Esta es la función del control, última fase del proceso administrativo, su campo de acción abarca toda la empresa y las actividades comprendidas dentro de las demás funciones administrativas; por lo tanto es una labor cuyo cumplimiento corresponde a los ejecutivos de todos los niveles jerárquicos y el propio trabajador, a efecto de comprobar que lo que se hace es lo previsto, de esta manera la consecución de los objetivos conforme a lo programado.

La esencia del control, es el ajuste de la actuación a normas o estándares predeterminados en caso de producirse desviaciones. Esto lleva a señalar que el control consta de tres elementos fundamentales:



- Establecimiento de normas o estándares de medida.
- La medición de la ejecución.
- Análisis y rectificación de las variaciones con respecto a los resultados esperados.

#### ✓ Integración

Harold Koontz y Heinz Wehrich, (2012). “Integración de personal: Requiere cubrir mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional . Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo, inventariar a las personas disponibles reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar planear sus carreras, compensar capacitar o, de otra forma, desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas puedan cumplirse con efectividad y eficiencia.

#### ✓ Coordinación

Harold Koontz y Mark Cannice (2012) “Es el arte de administrar, algunas autoridades consideran la coordinación como una función aparte del gerente, sin embargo, parece más preciso considerarla como la esencia del administrador, para lograr armonía entre los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de las metas de grupo, cada una de las funciones gerenciales es un ejercicio que contribuye a la coordinación”

### 1.3.1 Estructura de la organización: Departamentalización

Harold Koontz y Mark Cannice (2012) “Agrupar actividades según las funciones de una empresa, refleja lo que ésta hace típicamente, dado que todas las compañías crean algo útil y deseado por otros, sus funciones básicas son producir ( Crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio) vender ( encontrar usuarios pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estén de acuerdo en aceptar el producto o servicio a un precio costo ) y financiar ( reunir y cobrar, ahorrar y gastar de manera eficaz los fondos); por lo tanto resulta lógico agrupar sus actividades en departamentos como el de ingeniería, producción, ventas, marketing, finanzas”.

Torres D.N (2006) “Se refiere a la atmósfera colectiva o ambiente del trabajo, las actitudes, percepciones y dinámicas que determinan como las personas se comportan a diario”.

Da Silva, Reinaldo (2002) “Función del clima organizacional. En las últimas décadas se ha manifestado gran interés por comprender la función que desempeña el clima organizacional en las instituciones y los estudios se han agrupado en tres categorías: En primer lugar se encuentran los autores que consideran el clima organizacional como una variable independiente, es decir, como un factor que influye en la satisfacción, la productividad, la innovación o la imagen.

En segundo término, diversos investigadores lo han considerado como una variable dependiente y han analizado la manera en que al variar factores organizacionales como el liderazgo o la motivación, se afecta el clima.

El clima se ha tratado como una variable interpuesta entre las características de las organizaciones y el desempeño o satisfacción de sus miembros”.

Harold Koontz, Heinz Weihrich (2012) “La Departamentalización por funciones de la empresa o funcional, refleja lo que ésta hace de manera típica, dado que todas las compañías crean algo útil y deseado por otros. La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente, al menos en algún nivel, en la estructura organizacional de casi cualquier empresa. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son reconocidas y entendidas que no sólo representan la base de la organización departamental, sino que también la departamentalización al más alto nivel.

Harold Koontz, Heinz Weihrich (2012) “Departamentalización por territorio o Geográfica, que las actividades de un área o territorio determinado se agrupan y asignen un gerente. La departamentalización por territorio se utiliza a menudo en ventas y producción, y es menor su uso en finanzas, porque casi siempre se concentra en las oficinas centrales. Las empresas recurren a este método cuando se emprenden operaciones similares en áreas geográficas distintas, como el ensamblaje de automóviles.

Harold Koontz, Heinz Wehrich (2012) “Departamentalización por grupo de clientes, muchas empresas suelen agrupar sus actividades de una empresa para que reflejen interés primero en los clientes que son la clave de la estructura cuando cada grupo es administrado por un gerente de departamento de ventas industriales de un mayorista que también vende o detallista. Los propietarios de empresas y los gerentes a menudo conforman las actividades de esta manera de atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos.”

Harold Koontz, Heinz Wehrich (2012) “ Esta estructura permite a la gerencia tanto delegar a un ejecutivo de división una amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería relacionadas con un producto o una línea de productos determinados, como exigir a cada uno de sus gerentes un grado considerable de responsabilidad sobre las utilidades”

### 1.3.2 Responsabilidad en la integración de personal

Harold Koontz, Heinz Wehrich (2012) “ Si bien la responsabilidad que tiene la integración de personal recae en cada director o gerente de cada nivel, la responsabilidad final ésta en el director ejecutivo y el grupo de altos ejecutivos que genera las políticas, Ellos tienen el deber de desarrollar tácticas, asignar la ejecución a sus subordinados y garantizar su aplicación apropiada. Las consideraciones políticas incluyen decisiones sobre el desarrollo de un programa de integración de personal, lo deseable que sería promover o asegurar a profesionales en el campo”.

#### ✓ Requisitos del cargo y diseño del puesto

Harold Koontz, Heinz Wehrich (2012) “Seleccionar a un profesional con efectividad requiere la comprensión clara de la naturaleza y el propósito del puesto a cubrir, debe hacerse un análisis objetivo de los requisitos del cargo, y hasta donde sea posible, diseñar el puesto para satisfacer las necesidades organizacionales e individuales. Entre otros factores a considerar están las

capacidades requeridas, ya que varían con el nivel en la jerarquía organizacional y las características personales deseadas en los profesionales.

✓ Identificar los requisitos del puesto

Harold Koontz, Heinz Weihrich (2012) “Al identificar los requisitos del puesto, las empresas deben contestar preguntas como ¿ qué debe hacerse en este puesto? ¿Cómo se hace?, ¿ Qué antecedentes de conocimientos actitudes y capacidades se requieren? Dado que los puestos son estáticos, quizás haya que considerar preguntas adicionales ¿ Puede hacerse el trabajo de manera distinta? De ser así, ¿Cuáles son los nuevos requisitos?. Obviamente no existe una regla a prueba de errores para diseñar puestos gerenciales”.

✓ Alcance apropiado del puesto

Un Puesto definido de manera detallada no presenta retos ni oportunidad de crecimiento o sentido de logro, por lo que los buenos administradores se aburrirán y quedarán insatisfechos. Además el puesto no debe ser tan amplio que no pueda manejarse con efectividad, ya que esto ocasionará estrés, frustración y pérdida de control.

✓ Diseño del puesto

Harold Koontz, Heinz Weihrich (2012) “Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo y, por lo tanto, es necesario diseñar puestos para que se sientan bien en él: esto requiere una estructura de trabajo apropiada en términos de contenido función y relaciones.

✓ Factores que influyen en el diseño del puesto

Harold Koontz, Heinz Wehrich (2012) “ Al diseñar los puestos se toman los requisitos de la empresa o institución. Pero también deben considerarse otros factores para obtener los máximos beneficios las diferencias individuales la tecnología involucrada. Los costos asociados a su reconstrucción, la estructura de la organización.

✓ Importancia de la departamentalización

La limitación del número de subordinados a los que es posible supervisar de forma directa restringiría el tamaño de las empresas de no ser por el recurso de la departamentalización. La agrupación de actividades y personas en los departamentos permiten que, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado. No obstante, los patrones de actividades, la naturaleza de esos patrones, producto de la lógica como de la práctica, así como sus méritos relativos. La elección del patrón también puede basarse en los conceptos de ingeniería.

La división del trabajo, separa y limita las actividades, con fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia, eficacia y el esfuerzo, dándose lugar a la especialización y perfección del trabajo.

Para cualquier institución que desee tener una estructura intencional de funciones; significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas atribuciones, segundo los papeles a desempeñarse deben diseñarse, para garantizar quienes los desempeñen realicen actividades requeridas con coordinación entre grupos de trabajo entre sí para trabajar con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto exista eficacia en el trabajo en el equipo.

Organizar los departamentos por funciones,apoya en la toma de decisiones, en la aparición de conflictos, en la gestión, solución, en la eficacia y eficiencia y por último en la productividad del trabajo, como en otros aspectos. En la planificación dela organización es ideal que reflejen las metas de la organización en determinadas circunstancias.



## Objetivos para la implementación del Departamento de Recaudación de Fondos

- Crear un Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa que vele por el sostenimiento y liquidez de la institución.
- Diseñar un perfil con funciones específicas de gestor de proyectos que cada año establezca planes de recaudación.
- Alcanzar más población beneficiaria con los programas que puedan implementarse con los recursos captados.
- Contar con una guía de los lineamientos y enfoques del nuevo milenio de la cooperación nacional e internacional.

### 1.4 Planteamiento del problema

La inclusión y participación del empresario guatemalteco en iniciativas de atención, promoción y participación de la adolescencia y juventud en riesgo y/o en conflicto con la ley penal, propicia la apertura de espacios de cooperación, intercambio y gestión de oportunidades a favor del sector vulnerable.

De acuerdo al programa internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC), Guatemala es el país con mayor índice de trabajo infantil en la región centroamericana, 25.9% para niños y 10.9 para niñas entre 7 y 14 años, país donde es mayor el peso económico de la participación de la niñez en actividades productivas, calculándose que el 20 % del Producto Interno Bruto ( PIB ) es generado a través del trabajo de menores de 14 años.

La asociación AMA, por ser una institución joven, sin fines de lucro, en la actualidad busca consolidar su posicionamiento como líder en la atención y promoción de la adolescencia y juventud en riesgo y/o en conflicto con la ley penal; y en la promoción y establecimiento de

alianzas estratégicas con el sector empresarial y social para la gestión de oportunidades laborales y educativas, constituyéndose como referente nacional en la temática; contribuye a la inserción y reinserción social y familiar de este sector vulnerable, fortalece de esta forma su calidad de vida y aporta a la construcción de una cultura de paz y desarrollo en Guatemala.

Las acciones de AMA se desarrollan en un contexto marcado por la creciente ola de violencia y criminalidad que afecta mayoritariamente a la adolescencia y juventud, situación que se evidencia por el número de muertes violentas que se registran en el país.

En la actualidad cuenta con el apoyo financiero de las Empresas Tecnopak, Cocopak, Grupo Edeca, y una rifa anual que consiste en rifar un vehículo del año. Esta organización ha brindado durante los últimos nueve años becas pre-laborales a jóvenes adolescentes de edades comprendidas entre 14 a 19 años, que en su mayoría provienen de hogares desintegrados, que han sufrido violencia intrafamiliar y provienen de barrios, asentamientos y colonias de zonas rojas, dónde se encuentran expuestos para ser reclutados a pandillas y comercialización de droga.

Al contar con un presupuesto reducido la asociación no logra cubrir la demanda de jóvenes que esperan una beca educativa y laboral. Se encuentran expedientes de jóvenes en cola para ingresar.

### **Efectos negativos e impacto en la sociedad**

Familiares de los beneficiarios, coinciden que es necesario ampliar la cobertura de los programas que en la actualidad promueve la Asociación AMA, para mejorar las relaciones familiares e interpersonales de muchas familias, y abarcar significativamente a más grupos de jóvenes que se encuentran sin planes de vida y no mantienen una comunicación efectiva y carecen valores morales que les limita para integrarse a la sociedad, a través de oportunidades de estudio y trabajo.

Los beneficiarios expresan que el contar con un trabajo digno les permite transformar sus condiciones de vida, aportar al mantenimiento de sus familias e incorporarse a la sociedad como

personas productivas que colaboran al desarrollo del país. Lo cual estiman, contribuye a la transformación de sus comunidades.

Exponen como otros beneficios el incremento en la autoestima, el cual se ve reflejado en la valoración positiva que realizan de sí mismos; ya que se perciben como personas capaces, responsables y comprometidas con sus familias y con su trabajo; encontrándose en la posición de transformar sus realidades, teniendo una visión de futuro en la que se proyectan integrados a la sociedad y participando de ésta como agentes positivos de cambio.

Su participación permite mejorar sensiblemente el nivel educativo, la relación con otras personas y su condición económica, facilita comprender de una mejor forma el entorno que les rodea y como generar cambios positivos para favorecer su crecimiento personal, a través de su crecimiento retos, temores y obstáculos que anteriormente les impedían alejarse de entornos de riesgo.

De conformidad con los registros de la organización, entre el año 2010 y 2011 se atendieron 161 personas adolescentes y jóvenes (127 hombres y 34 mujeres). El 80% de las víctimas de delitos contra la vida se encuentran comprendidas entre los 14 y 30 años de edad. Informe 2010. Oficina del Procurador de los Derechos Humanos de Guatemala.

### **1.5 Justificación del problema**

Los programas estatales destinados a la atención de la niñez y adolescencia en riesgo, y de adolescentes en conflicto con la ley penal; son el eslabón más débil en la cadena en administración de justicia penal juvenil y en el sistema de protección a la niñez y adolescencia

En tal sentido, el surgimiento, institucionalización y funcionamiento de programas que apoyen e impulsen esta labor desde la sociedad civil y desde el sector empresarial, representan la



alternativa viable para la adolescencia en riesgo y/o en conflicto con la ley penal, en tanto el Estado no cuente con los recursos apropiados.

La Asociación Manos que te Apoyan, representa un aliado estratégico para el sistema de administración de justicia especializada en niñez y adolescencia, facilitándole recursos en el abordaje y atención de la población que depende de los mismos, ante la poca cobertura que en la práctica han demostrado los programas dependientes de la Secretaría de Bienestar Social

Para continuar con el apoyo al desarrollo del país y tener una mejor sociedad es necesario darle seguimiento a los programas públicos. Al contemplar planes externos de sostenimiento en las instituciones, para crear un Departamento de Recaudación de Fondos.

Es importante tomar en cuenta lo descrito y el impacto que tendría la creación del “Departamento de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa” para cubrir el presupuesto para cada programa. Por lo descrito se decide realizar una medición sobre la importancia de contar con un departamento específico de captación de fondos y de una guía sobre posibles cooperantes.

## **1.6 Pregunta de la investigación**

¿Por qué razón es importante ampliar a la estructura organizacional de AMA con la integración del Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa? se creará el departamento como tal, en su fase inicial solo contará con un puesto y después se crearán más puestos

## **1.7 Objetivo general**

Fortalecer el flujo de efectivo y continuar con el aporte que contribuya con los recursos necesarios para realizar los proyectos y programas del plan anual de la ONG, que contribuyan a

la eliminación de toda forma de trabajo forzado o realizado bajo coacción del abuso infantil de prácticas discriminatorias en el empleo y la ocupación en todas sus formas.

### Objetivo específicos

- ✓ Crear un Departamento de Recaudación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa” que vele por el sostenimiento y liquidez de la Organización.
- ✓ Contar con una guía situacional de los lineamientos y enfoque del nuevo milenio de la cooperación nacional e internacional.
- ✓ Diseñar un perfil con funciones específicas de gestor de proyectos que cada año establezca planes de recaudación.

### 1.8 Alcance

Dar a conocer a las autoridades de la junta directiva el impacto de la centralización de las funciones del Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa y la creación de nuevos proyectos que apoyen a satisfacer la demanda del sector vulnerable de la sociedad con relación a las actividades que realiza para mejorar las estabilidad y el seguimiento de los programas actuales que llevan jóvenes beneficiarios.

Se presentaron herramientas prácticas que permitieron evaluar el impacto en la institución con relación a la sociedad civil y otros sectores que trabajan con la juventud. Los resultados dependerán del criterio que adopte la junta directiva sobre el perfil para implementar el proyecto.

El estudio se realizó durante el periodo julio a diciembre año 2013.

## **1.9 Límites**

El estudio se concreto a revisar, presupuestos, planes de trabajo y metodología por área. Los estados financieros auditados reales de la entidad no lucrativa y los nombres de los representantes de la junta directiva no fueron proporcionados.

El análisis se limitó a los aspectos administrativos y didácticos que se realizan en cada área que conforma la estructura organizacional de la asociación. La problemática que afecta la delegación de las funciones de cada área.

## Capítulo 2

### 2.1 Metodología

Para el desarrollo de la investigación se empleó la metodología de tipo descriptiva, es decir investigación estadística, a través de la recopilación de información por medio de un censo, entrevistas, cédulas de observación que fueron distribuidas al personal técnico, junta directiva, y padres de los jóvenes beneficiarios. Como un instrumento de evaluación, diagnóstico y análisis de la situación financiera de la Asociación Manos que te Apoyan.

Se procedió a estudiar el comportamiento de la Cooperación Nacional en las siguientes organizaciones: Asociación Grupo Ceiba, Asociación Alianza Joven, Movimiento de Jóvenes de la Calle, Aprede, Asesoprodu y en la Cooperación Internacional: Se revisó documentación Magistral de la MSc en Formulación y Evaluación de Proyectos, Heidi Karina Pierola Kyllmann del Ministerio de Salud, también docente de la URL y documentación del licenciado Raul Bolaños de Segeplan y el "Primer Informe Nacional sobre Cooperación Internacional para el desarrollo y eficacia de la ayuda en Guatemala año 2008-2010" elaborado por Segeplane. Y organizaciones internacionales como, Coalición Centro Americana contra el Delito, Cordaid, Unicef, en los últimos tres años. Se consideró el método de observación cuyo proceso de investigación, consiste en "ver" y "oír" los hechos y fenómenos que queremos estudiar a través de documentales, revistas, periódicos, e informes del PNUD y se utiliza para conocer hechos, conductas y comportamientos de las ONG.

## 2.2 Sujetos de investigación

La población encuestada para la presente investigación se encuentra representada por treinta personas que se ubican en la 14 calle final interior Finca El zapote zona 2. Se conforman de la siguiente manera:

Sujeto 1: Doce personas pertenecen a la Asociación Manos que te Apoyan (AMA), que representan a profesionales de la junta directiva, personal administrativo y técnico,

Sujeto 2: Diez y ocho personas conformadas por los jóvenes beneficiarios.

**Tabla No.1**

### **Puestos que figuran en la junta Directiva, Administrativo y Técnico**

<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>
Representante Legal	1
Vicepresidenta Junta Directiva	1
Tesorero	1
Vocal 1	1
Vocal 2	1
Secretaria	1
Director	1
Administrador	1
Contador	1
Conserje	1
Mensajero	1
Supervisor de Jovenes	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2013

### **2.3 Censo**

El censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total, mientras que el periodo de realización depende de los objetivos para los que se necesiten los datos. En estadística descriptiva se denomina censo, al recuento de individuos que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. Disponible en Red: <http://definabc.com/general/censo.php>  
15 octubre 2013

### **2.4 Instrumentos**

Para medir y evaluar el clima organizacional del departamento de estadística, se procedió a distribuir una encuesta entre 20 miembros del personal administrativo y operativo del departamento, se dejó fuera de la medición al jefe y subjefe del departamento, y a una persona que se encontraba en período de vacaciones.

La estructura de la encuesta se limitó a ítems con la medición del clima organizacional, dinámica que permitió el análisis y establecimiento de herramientas prácticas para su mejoramiento.

### **2.5 Entrevistas**

Se realizan entrevistas con los psicólogos, con los familiares de los beneficiarios y personal que indirectamente colabora con la institución.

## **2.3 Instrumentos**

Para medir y evaluar el clima organizacional del departamento de estadística, se procedió a distribuir una encuesta entre 20 miembros del personal administrativo y operativo del departamento, se dejó fuera de la medición al jefe y subjefe del departamento, ya una persona que se encontraba en período de vacaciones.

La estructura de la encuesta se limitó a ítems con la medición del clima organizacional, dinámica que permitió el análisis y establecimiento de herramientas prácticas para su mejoramiento.

## **2.4 Diseño de la investigación**

Con el objetivo de desarrollar una estructura efectiva de investigación, se procedió a realizar un análisis del diagnóstico institucional, administrativo, del plan operativo de los departamentos correspondiente al año 2012, del análisis de textos y documentos escritos. Se pasaron cuestionarios al personal seleccionado de forma parela.

## **2.5 Procedimientos**

La investigación que se realizó es descriptiva. Seleccionado el tema posterior al análisis estratégico FODA, se resalto como factor importante, la falta de presupuesto para la ejecución de los programas de las distintas áreas. Se definió un marco teórico con conceptos básicos que brindaron soporte a la investigación, lo cual contribuyó a enriquecer los conocimientos relativos a las teorías que le dan significado al trabajo realizado.

Como parte del proceso, se entregaron encuestas a cada empleado, actividad que permitió establecer la problemática. Luego se entrevistó a cada miembro que conforma la institución con la finalidad de conocer el punto de vista de autoridades, forma de determinar el grado de conocimiento que tiene la estabilidad económica de la institución.

## **2.6 Aporte esperado**

Brindar a la asociación el crecimiento de la estructura organizacional, a través de la creación del “Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa” el perfil del puesto con sus funciones específicas y la guía actual de la cooperación nacional que permitan la medición y mejora financiera de la organización con el objetivo de un servicio de calidad.

A la Universidad Panamericana

Documentos de consulta prácticos sintetizados con información sobre la cooperación en Guatemala, y pertenecer al equipo de profesionales que egresan de la Universidad Panamericana de Guatemala y estos enfilan el mercado laboral



## **Capítulo 3**

### **3.1 Resultados**

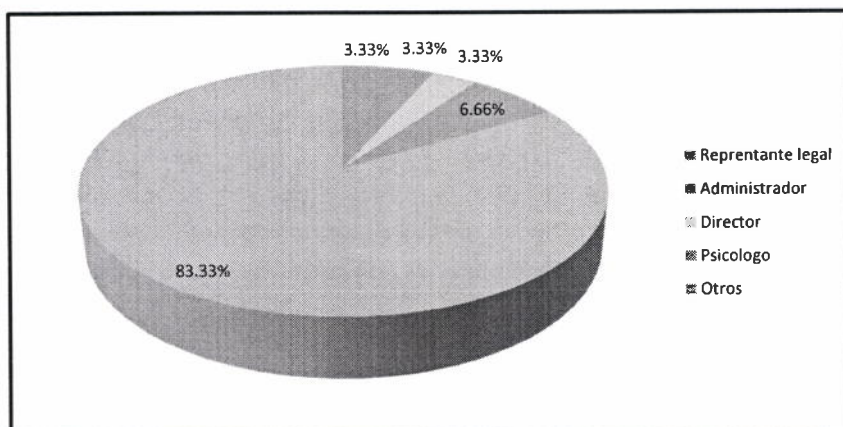
#### **3.1.1 Censo**

Se realizó con el objetivo de conocer el punto de vista de los beneficiarios, trabajadores y otras personas relacionadas con la ONG, acerca de la necesidad de recaudar fondos para el sostenimiento institucional y el impacto que la asociación tiene en la sociedad.

Se trasladó un cuestionario de ocho preguntas dicotómicas, selección múltiple y cinco preguntas abiertas, con un total de 13 preguntas para cada encuesta, estas se distribuyeron a 30 personas con la finalidad de analizar y respaldar la propuesta de creación del “Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa”. Que se desea implementar, luego de tabulados los datos, se obtuvieron los resultados que se presentan.

### Ilustracion No. 1

#### Puesto actual que desempeña en la organización

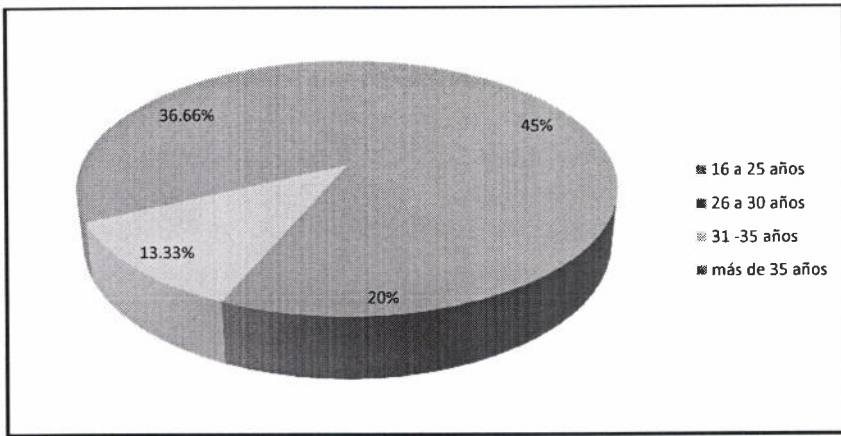


Fuente: Elaboracion propia, diciembre 2013

#### Interpretación:

El total de la población encuestada fueron 30 personas. 24 encuestados ocupan otros puestos dentro de la organización, 3 personas ocupan puestos administrativos y 3 personas el personal permanente de la Junta directiva

**Ilustracion No. 2**  
**En qué rango de edad se encuentra?**

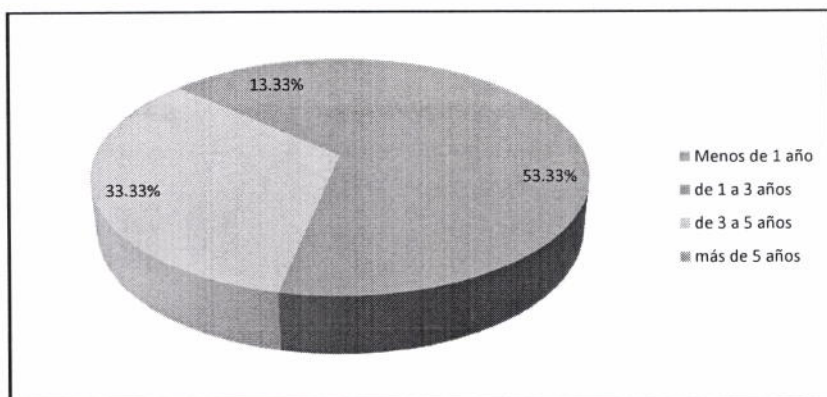


Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

**Interpretación:**

14 de los encuestados se encuentra entre 16 a 25 años de edad, en su mayoría beneficiarios, y familiares de los beneficiarios, padres de corta edad, 10 encuestados. corresponde a las personas de más de 35 años de edad que colaboran de forma directa e indirecta dentro de la organización. 4 encuestados corresponden al personal que brinda apoyo a la asociación y 2 encuestados corresponde al personal permanente que colabora dentro de la institución.

**Ilustracion No. 3:**  
**Cuánto tiempo tiene de pertenecer a la asociación?**

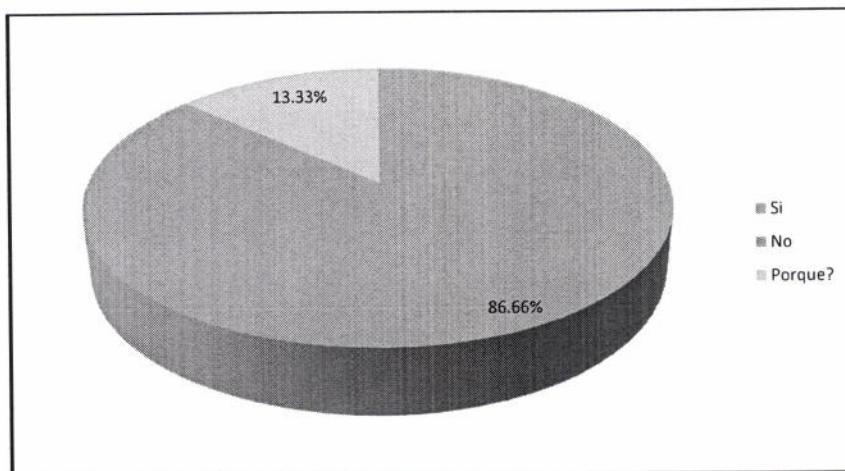


Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

**Interpretación:**

Del total del personal encuestado 16 personas lleva entre uno a tres años de pertenecer a la organización, 10 encuestados llevan de tres a cinco años de trabajar para la organización y tienen un plan de vida dentro la misma y 4 es el personal que inicio con la institución y lo conforma el personal permanente.

**Ilustración No. 4**  
**Considera importante la situación económica de la institución**

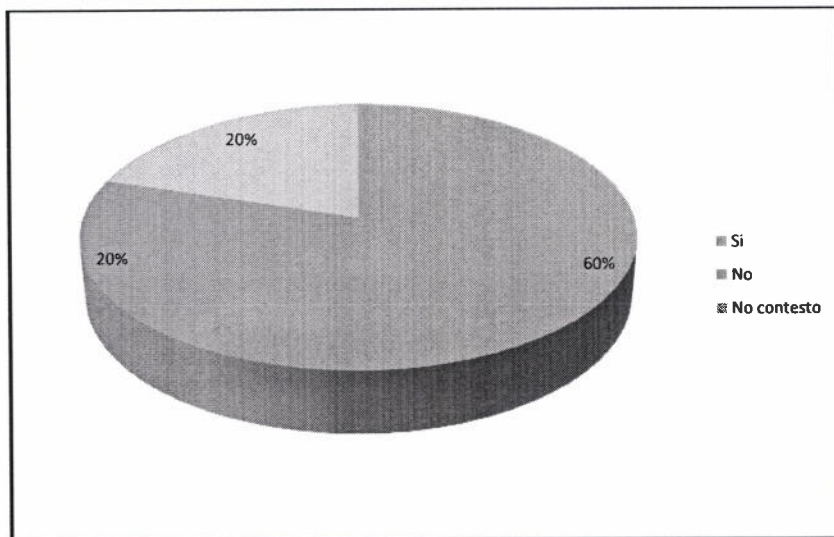


Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

**Interpretación:**

De la población encuestada 26 personas considera que la estabilidad económica de la institución es importante para la continuidad de los programas y proyectos, dirigidos a los beneficiarios, como a las familias de los jóvenes que resultan beneficiadas con el apoyo de sus hijos en el sostenimiento y el desarrollo personal que los adolescentes tienen al poder continuar con sus estudios. 4 de los encuestados desconoce las fuentes de financiamiento de la ONG.

**Ilustración No. 5**  
**Conoce los objetivos de la asociación**

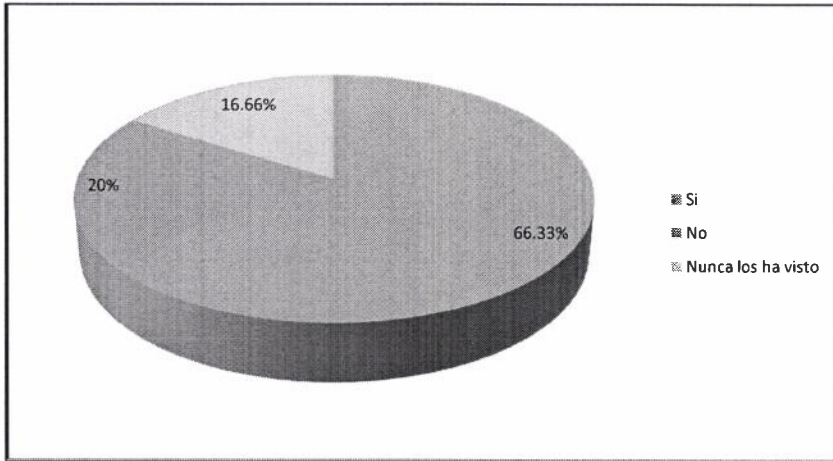


Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

**Interpretación:**

De las personas encuestadas 18 conoce los objetivos y metas de la asociación, por medio de talleres, el proceso de inducción. 6 personas encuestadas no los conoce porque se le olvidaron y 6 personas restantes se limitaron a no contestar.

**Ilustración No. 6**  
**Conoce si la asociación tiene misión visión?**



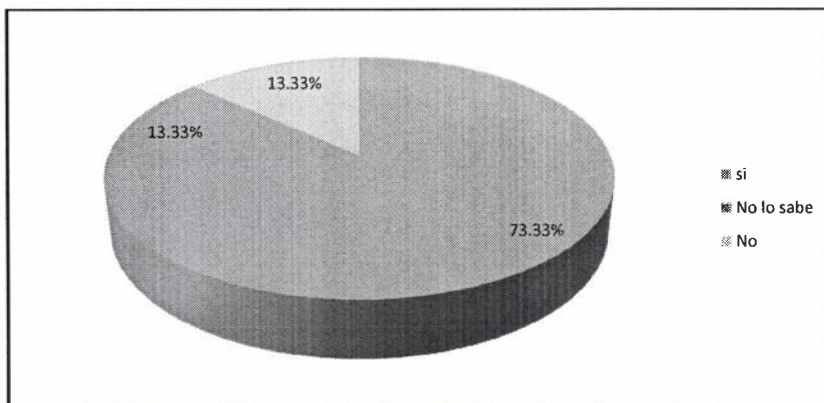
Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

**Interpretación:**

Del total de personas encuestadas 20 personas saben que existe una visión y misión y se identifican con ella, 6 de los encuestados considera necesario que se brinde una retroalimentación a todos para que la puedan trasladar a sus familias y personas que no la conozcan como es el 16% que refleja la encuesta trasladada al personal de la institución.

### Ilustración No. 7

#### Participa en la elaboración del plan operativo anual:



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

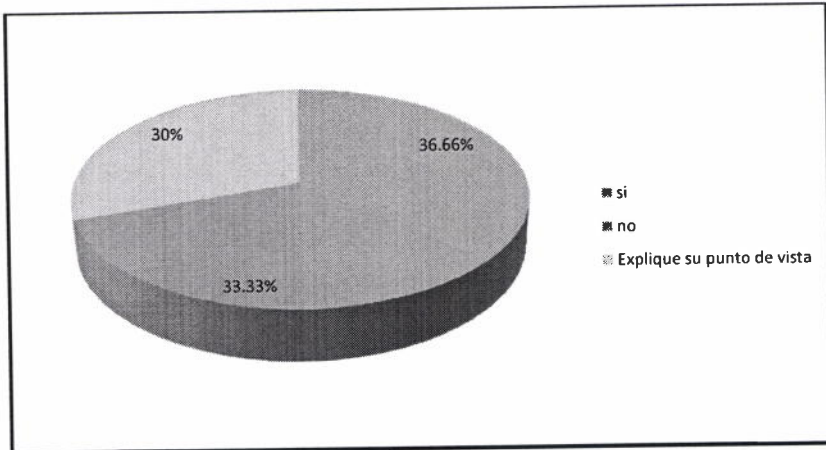
#### Interpretación:

Del total del personal encuestado 22 personas indicaron que si participa en la elaboración del plan operativo anual de la institución por medio de Focus Group, dónde solicita la participación y compromiso con los objetivos institucionales. 4 de los encuestados indico que no participaba en la elaboración de los planes operativos y 4 encuestados desconoce que es un plan operativo anual.



### Ilustración No. 8

#### Considera importante la descentralización de los departamentos

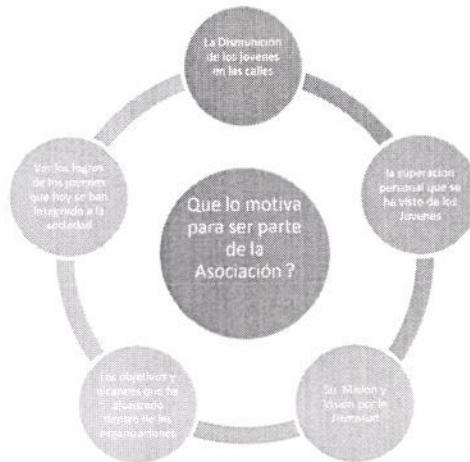


Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

#### Interpretación:

De los encuestados 11 consideran importante la descentralización de los departamentos, para una máxima especialización y atención a las funciones de cada puesto. 10 de los encuestados no considera importante la descentralización y 9 encuestados de la población explica que se enfocarían bien los objetivos de la organización si existiera un puesto adecuado con experiencia en proyectos de recaudación para construir un patrimonio que de estabilidad y seguimiento a los programas de la juventud beneficiaria.

**Ilustración No. 9**  
**Diagrama narrativo general de preguantaabierta4**



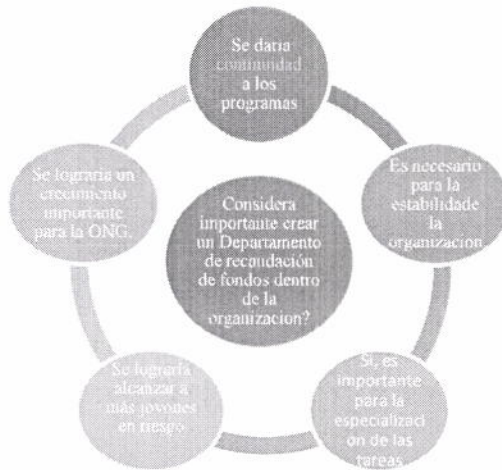
Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

**Interpretacion:**

El personal de junta directiva, administrativo, técnico y beneficiarios se encuentran identificados con la organización, cada integrante de la organización expone su punto de vista y expresa que por satisfacción personal y vocación trabajan dentro de la organización, así mismo los jóvenes indican que han encontrado oportunidad de salir adelante y encontrar sus objetivos en la vida. Las personas que se benefician de forma indirecta son las familias, quienes pueden ver la labor en los cambios de actitud de sus hijos que continúan con sus estudios y aportan en la economía familiar de sus hermanos.

### Ilustración No. 10

#### Diagrama narrativo general de pregunta abierta 10

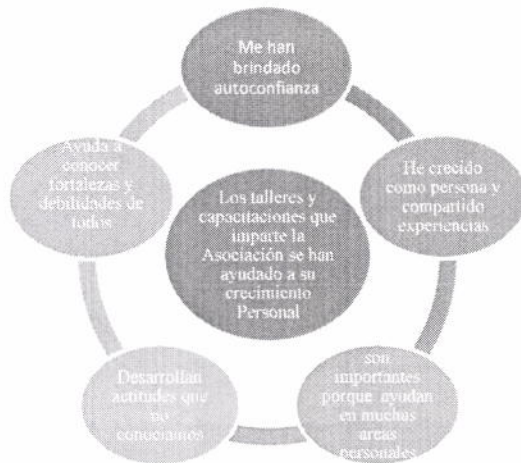


Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

#### Interpretación:

La población encuestada considera importante que exista un área que se dedique a captar fondos para atender a más población, en los últimos tiempos el crecimiento de la delincuencia juvenil está en aumento y al tener fondos la organización podría crear nuevos programas y fortalecer los existentes programas de la juventud y niñez vulnerable.

**Ilustración No. 11**  
**Diagrama narrativo general de pregunta abierta 11**



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

**Interpretación:**

Los talleres y actividades en general que realiza la asociación, apoyan al crecimiento individual y grupal de los jóvenes, los ayuda a integrarse a la sociedad, a resolver conflictos internos y externos, su autoestima aumenta, y de forma indirecta se mejoran las relaciones familiares.

**Ilustración No. 12:**  
**Diagrama narrativo general de pregunta abierta 12**



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

**Interpretación:**

En general las funciones que debería tener el Departamento de Recaudación de Fondos, es de planificar, gestionar, promover, accionar los ingresos por donaciones, sean monetarios o no monetario, con el fin de fortalecer las alianzas ante las organizaciones nacionales e internacionales.

**Ilustración No. 13**  
**Diagrama narrativo general de pregunta abierta 13**



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

Interpretación:

Los alcances del departamento deberían ser la canalización de los fondos internacionales y locales, injerencia en los planes operativos instituciones, participación en la sociedad civil, la disposición de un presupuesto inicial y la especialización en las tareas.

### 3.2 Interpretación de resultados

Según Hernández S. et al. (2010 y Hernandez Sampieri, última edición, la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de tema determinado, tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación.

Asimismo, que puede haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación. En congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico. Las ilustraciones 9, 10, 11, 12, 13, se realizaron en referencia al libro de Sampieri, donde menciona, diagramas, esquema narrativo, estructura tridimensional, diseño de procesos de investigación, figura análisis de datos.

Según los datos presentados en cada gráfica se demuestra la importancia que en la actualidad tienen los programas que brinda AMA. Muchos de sus beneficiarios se identifican con la misión y los objetivos que se ha trazado la institución. Sin embargo debido a factores económicos internos y externos no brinda mayor cobertura de atención a jóvenes y adolescentes referidos por juzgados e iglesias. Por ser una entidad sin fines de lucro, en los últimos años su patrimonio se ha limitado a ejecutar proyectos específicos, ( actividades y tiempo ) cada proyecto con una asignación presupuestaria fija, lo que limita implementar otros programas y proyectos sugeridos por los mismos beneficiarios.

Los organismos internacionales que han apoyado en su momento como Unicef, Cordaid, Embajada de Suiza, entre otros, reconocen los esfuerzos y logros de la asociación, de tal forma que brindan algunas de las iniciativas de la misma a través del aporte de recursos humanos y materiales.

Sin embargo, la labor de AMA no sería posible sin el apoyo financiero que a la fecha le brinda el empresariado guatemalteco ( se omite identidad por seguridad ) a través de la ubicación laboral, becas estudiantiles y donaciones para actividades ludicas. Es necesario destacar que los miembros fundadores de la asociación han abierto espacios de coordinación e intercambio entre AMA y el empresariado guatemalteco, concientizándoles e invitándoles a retomar su responsabilidad empresarial para con la adolescencia y juventud. De tal manera que en la actualidad se cumple con los convenios establecidos por los cooperantes, pero el plazo se vence por políticas de los donantes internacionales, dejando capacidades instaladas que necesitan una asignación monetaria para continuar con los planes de cada área de trabajo y diversificar sus programas de atención.

Desde hace tres años se ha promocionado una rifa anual que consiste en el sorteo de una camioneta del año, los ingresos recaudados han venido a cubrir gastos de sostenimiento insitucional, como agua, luz, teléfono, alquiler de instalaciones, uniformes, internet, servicio de hosting.



## Conclusiones

- ✓ No existe un plan formal establecido para la captación de fondos de sostenimiento institucional, el flujo de efectivo, no es eficaz, esta responsabilidad se encuentra dividida entre la dirección y la administración, lo que hace duplicidad de esfuerzos, al mismo tiempo no se tiene la experiencia necesaria, ni el tiempo, para lograr los objetivos a corto plazo que se requieren para lograr fortalecer el patrimonio de la asociación.
- ✓ La estructura organizacional se fortalecerá con la creación del “Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa”, porque dará especialización a las tareas de cada eje de la institución, el diseño del perfil y la guía situacional de los lineamientos de la cooperación, será una herramienta de consulta para cualquier persona que desee fortalecer el patrimonio de su institución.
- ✓ Con las donaciones que reciba el “Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos para una Entidad no Lucrativa”, se logrará la eficacia en la continuidad de todos los programas y proyectos que se emprendan a favor del abuso infantil y trabajo coaccionado de la juventud y adolescencia vulnerable.
- ✓ El gestor de fondos con su perfil establecido logrará posicionar a la asociación en el medio nacional, ante la poca cobertura de los programas estatales, así mismo enfocará sus acciones hacia la sensibilización, concientización de apoyar económicamente a la entidad.

## **Recomendaciones**

Con la implementación del Departamento de Recaudación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa, se podrán canalizar los fondos de una manera eficiente y oportuna, para darle continuidad a los proyectos y programas del plan anual de la ONG.

Que la asociación evalúe el beneficio del crecimiento de la estructura organizacional, su descentralización en las tareas por medio de la especialización de las funciones, para lograr el sostenimiento y liquidez que necesita para cubrir a su público objetivo meta, diferenciando estrategias creativas por grupo ( empresarios, estudiantes, población de clase media alta )

Dentro de los objetivos contemplados en el proceso se debe actualizar constantemente la guía proporcionada para que sea una herramienta útil para el gestor y toda persona interesada en elaborar un proyecto de recaudación.

La definición del perfil de puesto no debe estar limitada, debe servir de base para dirigir, coordinar y planificar, supervisar, prever actividades de equipo que apoyen al desarrollo de actividades.

## **Propuesta**

### **Objetivo de la propuesta**

Implementar “El Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa”, la cual permita alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo de la organización

### **Justificación de la propuesta**

Como resultado del trabajo de investigación que se realizó en la institución AMA, por medio de entrevistas, encuestas, se detectó la necesidad de fortalecer el patrimonio para continuar con los programas existentes y crear nuevos programas que fortalezcan la misión y visión de la organización y cubrir a mayor parte de la población niñez, adolescencia y juventud carente de oportunidad de desarrollo.

La demanda en los servicios de la organización por parte del sistema de administración de justicia especializada en la niñez y adolescencia, y la capacidad que ha demostrado AMA en los servicios que presta a esta población, hacen una combinación idónea para la ampliación de la cobertura de la organización.

Sin embargo, esta ampliación dependerá del financiamiento y ayuda que reciba la organización por parte de organismos nacionales e internacionales, así como del empresariado guatemalteco, por medio de la integración del Departamento de Captación de Recursos Locales Externos para una Entidad No Lucrativa. El gestor será el encargado del diseño de una estrategia comunicacional que facilite la divulgación del trabajo realizado y los resultados obtenidos, con miras a la generación de apoyos puntuales al desarrollo de sus actividades.

La organización se constituye como espacio alternativo de atención, promoción y participación para la adolescencia y juventud en riesgo y/o en conflicto con la ley penal, ante limitada cobertura y eficacia de los programas estatales de protección y transgresión dependientes de la Secretaría de Bienestar Social de la Presidencia, los cuales carecen de procesos de fortalecimiento institucional que permita incrementar su cobertura y acceder a los recursos humanos y económicos adecuados para dar cumplimiento a las funciones que les asigna la Ley de Protección Integral de la Adolescencia.

### Visión de la propuesta

Que la organización cuente con un “ Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa”, con el perfil idóneo a la labor que realiza en la actualidad con compromiso y vocación de servicio, para apoyar y acompañar en los procesos de inserción social y familiar mediante la implementación de nuevos programas socioeducativos y de gestión de oportunidades laborales.

### Desarrollo de la propuesta:

La propuesta se divide en tres puntos claves administrativos que son, la primera la creación de la estructura organizacional por departamentos, que incluye los siguientes elementos:

- Panorama general del departamento, funciones, objetivos
- Beneficios
- Viabilidad administrativa
- Viabilidad financiera
- Viabilidad recurso humano
- Viabilidad de recursos físicos
- Alcances del departamento
- Limitaciones del departamento

- Estructura interna del departamento
- Socialización del departamento con otros departamentos

Segunda, la elaboración del perfil del puesto del gestor de fondos, que incluye los elementos:

- Descripción del perfil del puesto \* ver anexo
- Reclutamiento y selección del puesto
- Inducción al puesto dentro de la organización
- Alcances del puesto
- Limitaciones del puesto
- Metas del puesto

Tercero, una guía práctica para realizar proyectos de recaudación de fondos locales e internacionales, todo ello con la finalidad de implementar “El Departamento de Captación de Recursos Locales y Externos para una Entidad No Lucrativa, entre de los elementos que tendrá la guía se encuentran:

- Introducción
- Convocatorias
- Tipos de proyectos
- Pasos para elaborar un perfil de proyectos
- Plan de inversión
- Control y fiscalización
- Costo y financiamiento
- Incidencia política
- Impacto
- Plan estratégico

## Plan de marketing

### Análisis de la situación actual

La institución no tiene un plan de mercadeo formal, hasta el momento se ha mercadeado por medio de su cuenta página virtual, [www.asociacionama.com](http://www.asociacionama.com), Facebook, trifoliales, y a través de su publicidad implícita en las rifas anuales que ha realizado, dónde coloca mantas publicitarias en los principales centros comerciales, volantes y anuncios de prensa.

Como se ha mencionado la publicidad ha sido ocasional, debido a que carece el presupuesto institucional de una partida asignada a este rubro. Con los ingresos que se logren captar por medio del Departamento de Recaudación de Fondos, se pretende ampliar un plan de marketing agresivo que apoye la divulgación de los programas, los intereses de los futuros donantes o proveedores de becas para los jóvenes.

### Objetivos del plan de marketing

- Desarrollar imagen institucional, que resalte la importancia de las labores que realiza cada departamento.
- Continuar con la promoción de la imagen de la institución para brindar apoyo psicológico, social y educativo a través de la sensibilización permanente de cada uno de los colaboradores y beneficiarios.
- Informar y divulgar información actualizada de las actividades que realiza la organización dentro del contexto juventud.

## Análisis foda de la situación actual de marketing

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen mecanismos de publicidad informales.</li> <li>• Infraestructura adecuada</li> <li>• Organización registrada por la ley ante la Sat..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aceptación de la población beneficiada con los proyectos que realiza.</li> <li>• Alianzas estratégicas con otras organizaciones con fines similares.</li> <li>• Espacios de acción para desarrollar nuevos programas y proyectos para la niñez y juventud.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de involucramiento en los mecanismos de publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinterés de autorizar un plan de mercadeo por parte de la junta directiva de la ONG.</li> </ul>

### Estrategias de marketing relacionadas con la mezcla de mercadotecnia

#### Producto:

El servicio personalizado que ofrece la institución a través de los profesionales es el producto de atención a la niñez y adolescencia en riesgo. En tal sentido el surgimiento institucionalización y funcionamiento de programas que apoyen e impulsen esta labor desde la sociedad civil y desde el sector empresarial, representan alternativas viables para la adolescencia, en tanto el estado no cuente con los recursos apropiados.

### Capacidades instaladas:

Se tienen una encuesta que resalta la necesidad de generar fondos para sostenimiento institucional, por medio de la implementación un departamento específico de recaudación y captación de recursos locales y externos, que al mismo tiempo requiere el perfil idóneo para hacer desarrollar el departamento e incorporarlo dentro de la estructura organizacional.

### Implementación de un programa de inducción e integración

Al incorporar el nuevo recurso humano al equipo de trabajo, se pretende de manera estratégica socializar los objetivos, la misión y la visión al personal establecido para retomar las metas actuales y proponer nuevas para hacer crecer la institución.

### Campaña de comunicación y sensibilización:

Para enriquecer la propuesta se realizaron focus group en los diferentes niveles de jerarquías, al igual que 30 encuestas distribuidas con personal interno y externo que de forma indirecta colaboran con la institución o bien tienen alguna relación con la labor que realizan en la sociedad, la sensibilización se ha realizado con el marketing de boca a boca.

### Precio:

Está determinado por la oferta y demanda del mercado. Por tratarse de una institución sin fines de lucro, el aspirante seleccionado deberá presentar su plan de trabajo, que incluyan estrategias y objetivos claros sobre la captación de recursos que alcance en un tiempo determinado. Cabe mencionar que no es el responsable de ejecutar los fondos adquiridos, si no de captarlos y canalizarlos a la Administración.



## Plaza:

El departamento de captación y recaudación de fondos, se ubicará en las oficinas de AMA, 14 calle Final interior Finca el zapote zona 2, de la ciudad de Guatemala. El diseño y la distribución del espacio de la oficina y asignación de mobiliario y equipo, será asignado por la administración, quien en su inventario cuenta con un escritorio, una laptop y un archivo para proporcionarlo al departamento que conformará parte de la nueva estructura.

Se posee un sistema de software y hardware adecuado al puesto, con la papelería y útiles de oficina necesarios para iniciar labores. En la parte tecnológica se creará un correo específico por medio del hosting de la asociación.

## Promoción:

Al inicio de la incorporación del departamento, en su fase de inicio no se puede realizar una campaña de promoción externa por la falta de presupuesto. Pero sí se incluirá en los ejes del trifoliar institucional para la divulgación y promoción del mismo, con la identificación del contacto para la atención personalizada de los donantes en potencia.

## Público objetivo

### Empresarios

El video informativo se orienta hacia empresarios guatemaltecos, el mismo busca concientizarlos para que ejerzan su “responsabilidad empresarial” para con la adolescencia y juventud guatemalteca.

El mismo explica los beneficios de la intervención de AMA en casos concretos y presenta testimonios de otros empresarios que apoyan a la organización; quienes hacen una invitación para realizar contribuciones para generar el cambio social que promueve AMA.

Así también, el video producido facilitara el establecimiento de nuevas relaciones de coordinación y de trabajo con dueños de centros comerciales y de circuitos radiales, quienes apoyaron la realización de la rifa.

La institución en la actualidad busca consolidar su posicionamiento como líder en la atención y promoción de la adolescencia y juventud en riesgo y/o en conflicto con la ley penal; y en la promoción y establecimiento de alianzas estratégicas con el sector empresarial y social para la gestión de oportunidades laborales y educativas, constituyéndose como referente nacional en la temática; al contribuir a la inserción y reinserción social y familiar de este sector vulnerable, de esta forma su calidad de vida y aportar a la construcción de una cultura de paz y desarrollo en Guatemala.

La asociación no cuenta con una estrategia definida de promoción y publicidad, situación que obedece principalmente a la necesidad de protección de la identidad de las personas que se benefician de sus acciones.

Sin embargo, cuenta con una página web (<http://asociacionama.com>) y con un perfil en la red social Facebook (Asociación Manos que te Apoyan), medios para la difusión de sus ideas y la socialización de resultados.

Además de la rifa organizada, AMA produjo un video informativo sobre su historia, misión y visión, objetivos y resultados obtenidos; como medio para socializar sus actividades al empresariado guatemalteco para ampliar su red de apoyo.

## La Mercadotecnia en organismos no lucrativos

Laura Fischer 4ª. Edición. Mc Graw Hill, Los organismos no lucrativos necesitan utilizar los métodos y técnicas de la mercadotecnia para obtener sus objetivos particulares.

Las cuatro variables de la mercadotecnia en casa caso, adaptándolas, desde luego, al problema específico en cuestión .

Resulta difícil edioso tratar de introducir en las mentes de las personas que están al frente de otros organismos la idea de aplicar los métodos de la mercadotecnia.

Las criticas que el público hace cuando alguno de los organismos no lucrativos emplea campañas publicitarias son:

- ✓ La población siente que se está malgastando el dinero publico
- ✓ Califican la mercadotecnia como una intrusa en sus vidas privadas
- ✓ Consideran la mercadotecnia como un instrumento manipulador

## La mercadotecnia de la causa social

Es un hecho que los métodos y las técnicas de la mercadotecnia pueden aplicarse tano en monopolios, empresas comerciales empresas nacionalizadas como es servicios sociales y causas nobles. La causa social es toda organización no investida del poder publico, que tiene como objetivo principal la modificación de actitudes o comportamientos de cierta población para mejorar la situación dentro de su estructura o de ciertas particularidades de la población

Las causas sociales pueden crearlas y sostenerlas el Estado, sin embargo no deben tener poder público. Las “causas sociales” tiene cuatro características esenciales

- ✓ Son agentes de cambio social voluntario
- ✓ No persiguen utilidad económica.
- ✓ Se especializan en atender sólo ciertos segmentos de la población
- ✓ No están investidas de poder público

**Philip Kotler define la mercadotecnia social como:**

**El diseño, implementación y control de programas que buscan incrementar la aceptabilidad de una idea social o práctica en grupos. Utiliza conceptos de segmentación de mercados, investigación de consumidores, comunicación, facilidad, incentivos y cambiar la idea de utilidad por la de satisfacción máxima del grupo afectado.**



Presupuesto anual para implementación de la propuesta, dentro del presupuesto institucional de la Asociación Manos que te Apoyan

			Detalle del gasto anual			
<b>Título</b>		Proyecto de inserción y beca laboral de adolescentes y jóvenes en situación de riesgo Social				
<b>Contraparte</b>		Edeca /Coalición Centroamericana/Embajada Suiza				
<b>Periodo:</b>		01 de Enero al 31 de Marzo 2013				
<b>Cuenta Bancaria:</b>						
ACTIVIDAD	RUBRO	DETALLE DEL GASTO MENSUAL	CONTRIBUCIÓN EN QUETZALES ANUAL			
			Edeca Coalición	Rifa	Embajada Suiza	Total de gastos
	<b>Honorarios de Personal</b>	Honorarios del coordinador del proyecto durante 12 meses por Q 9,800 mensuales.	117,600.00			
		Honorarios de administración durante 12 meses por Q 6,000.00 mensual.	72,000.00			
		Honorarios de Psicología durante 12 meses por	42,000.00			

		Q.3,500.00 ½ tiempo				
		Honorarios Gestor de Fondos Q.4,000.00 (+) el 5% de comisión sobre captación de fondos		Q.48,000.00		
		Honorarios Conserje Limpieza Q.1,200.00 3 veces x semana	14,400.00			
		Honorarios de servicios de contabilidad durante 12 meses Por Q.2,500.00	30,000.00			
	<b>Personal Técnico</b>	Sistematización de la metodología de enseñanza utilizada en Pavón			10,000.00	
		Elaboración de Guía sobre Derechos de las personas privadas de libertad			12,000.00	
		Facilitador/a talleres sobre Aplicación de beneficios penitenciarios			6,000.00	
		Capacitador/a equipo de ventas de los productos del proyecto			6,000.00	
		Elaboración de cartera de clientes (identificación de potenciales clientes)			8,000.00	
		Proceso de selección Gestor de Fondos ( anuncio prensa libre)		3,190.00		
	<b>Suministros</b>	Compra de 6 tintas negras Epson Tx2010 impresora y tres de color para 12 meses	960.00			
		Compra de Tintas máquina Eléctrica	300.00			-

		Servicio de Internet Hostin pagina Web	1,557.00			
		Soporte técnico en equipo de computación	1,200.00			
		software antivirus 2013	550.00			
		100 playeras serigraficas de identificación para beneficiarios c/u Q.35 00	3,500.00			
		compra de 2 tintas negras y una color para impresora canon	700.00			
		Internet y servicio telefónico x 12 meses	6,000.00			
	<b>Gastos de impresión y Traducción</b>	Impresión de guía del gestor de fondos para proyectos	-	5,000.00		
		Impresión de materiales de la guía sobre derechos			5,000.00	
		Impresión de catálogos para comercialización de productos				10,000.00
	<b>Gastos de Capacitación</b>	Impresión de trifoliales para gestor de fondos		1,480.00		-
		Talleres de formación de facilitadores internos en Pavón para dirección de la producción			3,375.00	-
		Talleres para la socialización de la guía de derechos de las personas privadas de libertad y aplicación de beneficios penitenciarios			10,500.00	-
		Talleres para formación del equipo de ventas			4,300.00	-
		Proceso de inducción		2,800.00		-

		Gestor de fondos				-
						-
	<b>Gastos de transporte y Viáticos</b>	Movilización para relaciones publicas de gestor de fondos en otras Q.500.00 mensuales		6,000.00		-
		Movilización de facilitadores/as hacia Pavón (4 visitas al mes por 6 meses)			4,800.00	-
		Entrega de materiales para la producción (2 veces al mes)			6,000.00	-
		Movilización supervisión de vehiculos y entrega de talonarios x 6 meses		3,000.00		-
		Guatex encomiendas entrega de números Rifa área Departamental		380.00		-
		Pago derecho de piso exhibición de vehiculo Rifa en centros comerciales		3,500.00		-
		Pago de teléfono gestor de fondos		1,800.00		-
	<b>Materiales y herramientas de trabajo</b>	Elaboración de 50,000 billetes rifa 2013		6,732.32		-
		Elaboración de 500 volantes Rifa		900.00		-
		Elaboración de 200 afiches promocionales		1,000.00		-
		Elaboración de 10 mantas vinilicas Promoción Rifa 2013		700.00		-
						-
		Materiales para taller de bisutería (anillos, aretes, collares, cofrecitos, pulseras, etc)			6,000.00	-



		Materiales para taller de carpintería (elaboración de muebles varios y lámparas en madera)			25,000.00	-
		Materiales para taller de velas (diseño innovador de velas y lamparas con velas)			6,000.00	-
		Materiales para taller de jardinería (tierra, macetas, plantas, bambú, cemento, etc)			6,000.00	-
		Compra de materiales de reciclaje para elaboración de manualidades varias (frascos, botellas de plástico y de vidrio, latas, cadenas, cajas de madera, llantas,			6,000.00	-
		Compra de herramientas (barrenos, cerruchos, clavos, destornilladores, sierras, cinceles, martillos, tornillos, tachuelas, pegamento, entre otras herramientas)			15,000.00	-
<b>Otros gastos proyecto Rifa 2013</b>		Construcción de división de modulo para oficina del gestor			4,000.00	-
		compra de vehiculo 2014 ( Precio Aproximado			140,000.00	-
		Compra de fianza ( Fianza aproximada de acuerdo al monto del vehículo )			6,500.00	-
		Pago honorarios de abogado delegado de Gobernación dando fé del sorteo			1,200.00	-
		Alquiler de tómbolas				-

				500.00		
		pago anuncio de prensa		2,990.00		-
		pago animación En el sorteo Rifa 2013		800.00		-
		Mobiliario y mantelería en puntos de venta Rifa.		500.00		-
		4 reuniones con Junta Directiva y personal de ventas Rifa 2013		1,200.00		
		<b>Sub Total gastos</b>	<b>Q212,767.</b>	<b>Q.242,172.32</b>	<b>Q149,975.0</b>	<b>Q604,914</b>
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RUBRO</b>	<b>Detalles de ingreso</b>	<b>CONTRIBUCIÓN EN QUETZALES</b>			
			<b>Coalición Centroamericana /Edeca</b>	<b>Rifa 2013</b>	<b>Embajada Suiza/Pav</b>	<b>Total de ingresos</b>
			250,000	272,021.00	149,975.00	
		* Para cubrir los ingresos de Rifa 2013, se toma como base los ingresos percibidos Rifa 2012 ( Q. 272,021.00 ) 68% sin prorrogas		-		
		para el 2013 se espera superar el ingreso		-		
				-		
		<b>Sub Total Ingresos</b>	<b>Q.250,000.</b>	<b>Q272,021.00</b>	<b>Q149,975.0</b>	<b>671,996</b>

Fuente: Confidencial Administrativa, Enero a diciembre 2013

En color gris se marca los gastos de la implementación de la propuesta

Nota: La implementación de la propuesta tiene un costo estimado de Q.74,070.00 que afecta el presupuesto institucional en un porcentaje del: 12.24%

Saldo capital incluida la propuesta. Q.67,082.00

Saldo capital sin propuesta: Q.141,15200

### Ejecución del presupuesto para la implementación de la propuesta

Como parte de la información recabada se obtuvo el presupuesto de la institución, y se incorporo los gastos en los cuales incurriría si se aprobará la propuesta, Los gastos fijos de honorarios, movilización, teléfono, se hicieron para un año, los gastos variables de reclutamiento, selección y capacitación, se realizan el primer año, lo que es rentable para la institución, porque el gestor, tendrá una base y metas que cumplir para obtener los ingresos deseados, tanto para él como para la institución.

El presupuesto de la organización se divide en contrapartes, es decir en contrapartidas de ingresos de fondos, de gastos, para cubrir las actividades propias de funcionamiento de la institución. Toda información es confidencial y administrativa, es proporcionada por la Administración quien realiza el presupuesto anual en conjunto con la dirección y la junta directiva para dar por aprobación. Con el objetivo de dar transparencia a la gestión que realiza la administración, se evalúa y monitorea la ejecución de forma trimestral, en conjunto con el equipo multidisciplinario.

Es necesario mencionar que la institución posee manuales de procesos administrativos los cuales se socializan para la correcta y clara Administración. Dentro de las herramientas que utiliza esta un manual de normas y políticas para cada área de trabajo. Se observo que para cada proyecto se lleva una cuenta monetaria distinta y el sistema contable llamado Mónica 8.5 proporcionado por otra organización, puede llevar 100 presupuestos diferentes. Cada año realizan una auditoría externa para transparentar la ejecución de cada contraparte.

## Referencias bibliograficas

1. Koontz Harold y Weihrich, Heinz, Administración Una Perspectiva Global. 11av. Edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. México 1999.
2. Robbins, Stephen P. y Decenzo, David A. Fundamentos de Administracion. Tercera Edición Pearson, Educación Mexcio, 2002.
3. Hernández Sampieri, Roberto, Altalli ( 2004) Metodología de la investigación, McGraw Hill Tercera Edición, México.
4. Robbins (2005) “Proceso de monitorear las actividades”
5. Gestión de Talento Humano, (2008) Idalberto Chiavenato Impreso Mexico. Tercera Edición.
6. Harold Koonzt y Heinz Weihrich, (2012 ) Administración
7. Kotler & Armstrong ( 2008 ) Fundamentos de Marketing, 8va. Edición. México.
8. Harold Koontz y Einz Weinric, (2007) Elementos de la Administracion, un enfoque internacional por McGraw Hill Internacional, respecto a la primera Edición.
9. Upana ( 2006) Manual de Estilo de trabajos académicos. Facultad de ciencias Economicas Guatemala
10. Upana ( 2006) Guía para la realización de la práctica empresarial dirigida-PED. Facultad de ciencias Económicas. Guatemala.
11. OIT-IPEC, Guía básica para la preparación de perfiles de Proyectos de Copyrigt@organizacion internacional del trabajo 2003. 2da. Edición.

## Glosario

**Beneficiarios:** En este punto se explora con los participantes, quienes serán los beneficiarios directos e indirectos del proyecto

**Comercializar:** Este punto se aborda exclusivamente al momento de formular perfiles de proyectos productivos con rentabilidad económica, se analiza en primera instancia dónde vamos a vender el producto o servicio. **Facilitador:**

**Cooperación Internacional:** Relación que se establece entre dos o más países, organismos u organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de alcanzar metas de desarrollo consensuadas.

**Cooperación para el Desarrollo:** Conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible.

**Inversión:** Para que la inversión tenga lugar. También es necesario estimar la vida media de cada ítem. y determinar quién será responsable de proveerlo (préstamo, donación, contribución de la comunidad). De esta manera, se realiza un cálculo sencillo para determinar el costo anual promedio de cada ítem que comprone el proyecto.

**Proyecto:** Un proyecto es un conjunto ordenado de recursos y acciones para obtener un propósito definido. Este propósito se alcanzará en un tiempo y bajo un costo determinado

**Planificación:** La función de planeación contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades.

**Proyecto Social:** Satisface necesidades de servicios básicos que interesan a todos los miembros de una comunidad (agua, salud, vivienda, educación, caminos, letrificación, escuelas, entre otros).

Rentabilidad: Nos indica si un proyecto da buenas ganancias o no. Para calcular la rentabilidad de un proyecto se dividen las ganancias sobre el total de costo de producción y se multiplica el resultado por cien.

# Anexos

## ANEXO 1

### Criterios generales sobre la cooperación

Los proyectos de cooperación internacional deben contribuir al logro de las metas generales de desarrollo definidas a nivel nacional e internacional. En la actualidad ellas están establecidas de la siguiente manera:

- ✓ Nivel internacional: objetivos de desarrollo del milenio y las metas previstas en estos, sobre los cuales la comunidad internacional se ha puesto de acuerdo con un horizonte al año 2015. A nivel nacional: Plan Nacional de Desarrollo, Siete Herramientas de Equidad, Visión Colombia Segundo Centenario: 2019, y la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional<sup>6</sup>. Igualmente, los planes de desarrollo departamental y municipal.
  
- ✓ Se recomienda que las entidades que formulen los proyectos se articulen con el área de cooperación internacional a nivel local y regional, o dependencia que cumpla esta función, para la canalización de los proyectos y con el fin de evitar la duplicación con otras propuestas ya realizadas o en proceso de ejecución.

### Criterios técnicos particulares

#### **Criterios Técnicos Particulares**

- ✓ Transferencia técnica internacional: Es ideal que los proyectos faciliten o promuevan la transferencia o el intercambio de experiencias, conocimientos, técnicas y tecnologías en lo posible de carácter internacional o que potencien las que ya existen a nivel nacional. Este criterio es aplicable básicamente en la cooperación técnica. Sin embargo, si se trata de cooperación financiera, los proyectos deben tener un carácter técnico, establecer el destino de los recursos solicitados a la cooperación internacional e incorporar de forma clara los componentes de desarrollo.



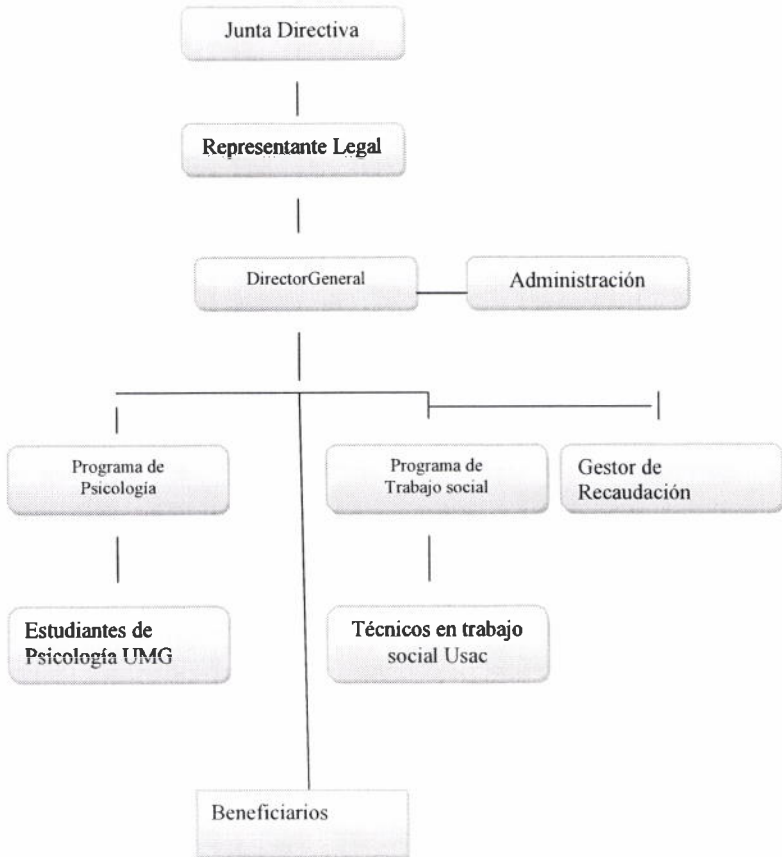
- ✓ Desarrollo de capacidades: Uno de los objetivos principales de la cooperación internacional es contribuir al aprovechamiento y la ampliación de las capacidades locales. Por esta razón, los proyectos deben reconocer las capacidades existentes a nivel local e incrementar el capital humano.
  
- ✓ Contrapartidas: Es deseable que los recursos internacionales solicitados permitan potenciar, complementar y apalancar los recursos nacionales. En este sentido, es pertinente que los proyectos estén enfocados a la inversión más que a los gastos de funcionamiento y que estos últimos sean financiados con cargo a los recursos nacionales de contrapartida. En el caso de la inversión relacionada con compras de terreno, adecuaciones, obras de infraestructura y construcciones, estas por lo general no son financiadas por los donantes y se sugiere que formen parte de la contrapartida nacional. En los casos excepcionales en los que la cooperación internacional se interesa por financiar esta clase de obras, ellas son respuesta a casos de emergencia, o no constituyen el eje central del proyecto y se complementan con el financiamiento que simultáneamente realizan entidades nacionales. Todo lo anterior teniendo en cuenta la necesidad de que exista estrecha complementariedad entre los aportes técnicos y financieros del país, como una conjunción de esfuerzos colombianos, ya sean nacionales, departamentales o municipales, junto con el aporte de la cooperación internacional.

Es necesario establecer que el proyecto no duplique esfuerzos en la asignación de recursos, con acciones similares ya realizadas o que se estén llevando a cabo.

Capacidad de la entidad nacional y trabajo de socios: La entidad ejecutora debe poseer capacidad técnica, financiera y operativa para la ejecución de los proyectos y para la captación de los conocimientos que se generen con la cooperación internacional. Las acciones previstas deben ser congruentes con las funciones de la entidad ejecutora.

## ANEXO 2

### Organigrama propuesto Asociación Manos que te Apoyan, ONG.



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 3

### **1. Niveles de coordinación y supervisión:**

El debido control exige una adecuada segregación de funciones del personal técnico, administrativo y de dirección, de tal manera que la responsabilidad institucional recaea en diferentes unidades de trabajo.

Los niveles de jerarquía por niveles de responsabilidad se describe de la siguiente forma:

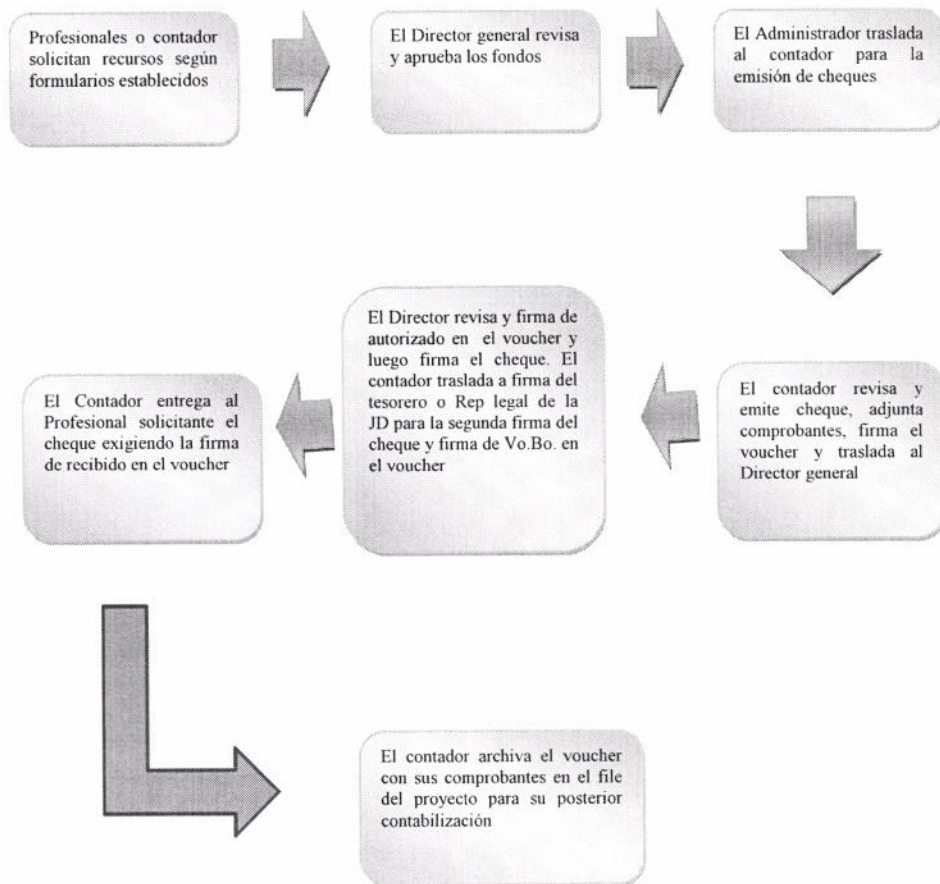
Cada programa cuenta con un profesional responsable de ejecutar los planes técnicos de trabajo en atención directa de los beneficiarios. Sus demandas de recursos deberán ajustarse a los planes y presupuestos asignados, sus requerimientos en los formularios y procedimientos correspondientes.

En la unidad de administración hay un responsable contable que ejerce funciones más generales de administración y que para la realización de sus actividades de control financiero y de apoyo logístico debe coordinar sus requerimientos de acuerdo a los planes y presupuestos aprobados y tiene una relación directa con la Dirección General.

Profesionales y contador requieren la autorización del coordinador general para la ejecución de actividades operativas que representen manejo de recursos de los proyectos, para trasladar posteriormente a la administración

Recae en el director general la revisión y autorización de las actividades así como la autorización del manejo de recursos económicos junto con el tesorero o representante legal de la organización, según se describe en el manual propio de la organización.

La estructura de control y autorización de fondos en que se sustenta este procedimiento se manifiesta en el siguiente esquema:



Fuente: Elaboración Propia



## ANEXO 4

### 1. IDENTIFICACION DEL CARGO: Gestor de Captación y Recaudación de Fondos

**CARGO DEL JEFE INMEDIATO:** Directora.

**CARGOS SUPERVISADOS:** Ninguno

**AREA:** Departamento de Captación y Recaudación de Fondos

### 2. OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar el Sector Empresarial, Estado, Sociedad Civil, Instituciones, Privadas, Organismos Internacionales, el apoyo para establecer alianzas de cooperación, para el sostenimiento de los programas y proyectos que conforman la visión y misión institucional

### 3. PERFIL

**EDUCACION:** Licenciatura en Administración de Proyectos  
**FORMACION:** En Organismos no Gubernamentales  
**EXPERIENCIA:** 3 a 5 años

### 4. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

- ✓ Elaborar plan Estratégico de trabajo por su departamento
- ✓ Realizar informes de gestión mensuales
- ✓ Coordinar reuniones con otras instituciones ( incidencia Política )
- ✓ Monitorear los movimientos de cooperación centralizada y descentralizada en Guatemala
- ✓ Asistir a reuniones de socialización de grupos de trabajo con Sociedad Civil
- ✓ Gestionar proyectos

#### **Habilidades:**

Honestidad, Responsable. Ético ( a)Comprometido con su profesión.Proactivo.

## ANEXO 5

### **Guía para gestor captación y recaudación de fondos**

#### **Introducción**

El presente guía recoge las principales políticas y procedimientos de captación de fondos que desarrolla AMA en su gestión administrativa y dirección.

El propósito es facilitar un recurso escrito para la inducción al personal nuevo, además de servir de guía para la ejecución de las actividades del personal que desarrolla una Gestor.

Corresponde a las autoridades administrativas de AMA, su debida aplicación y su constante adecuación a las necesidades por parte del gestor encargado de la recaudación y captación de fondos. No constituye un instrumento estático, una construcción terminada, sino, al contrario, una acción dinámica que requiere un constante monitoreo que permita ser el instrumento de apoyo real y efectivo para los intereses del usuario y directivos de AMA-.

Es preciso entonces observar que como mínimo, cada año se someta a revisión y ajuste para su debida actualización ya que por ahora se presentan los aspectos mínimos necesarios en las condiciones actuales de trabajo y estructura.

Su entrada en vigencia e implementación es responsabilidad de la Junta directiva de AMA, para lo cual es preciso que éste sea analizado y discutido en dicho órgano de dirección y cobre la importancia y relevancia como instrumento de trabajo de cumplimiento obligatorio para el gestor

## **Objetivos**

Establecer las principales políticas de carácter administrativo de la entidad y regular los procedimientos a utilizar en la recaudación y captación de fondos locales e internacionales.

Servir de instrumento de inducción al Gestor u otra persona interesada en aprender a gestionar fondos

Definir formalmente los procedimientos que rigen la actividad operativa del departamento de recaudación y captación de fondos.

### **Políticas de ingreso de fondos:**

#### **Donaciones**

Los ingresos de AMA tienen su origen en su mayoría, por donaciones de instituciones extranjeras y locales. Empresas que colaboran como contrapartida, quienes aportan dinero o bien donaciones en especie o servicios.

Los reintegros por liquidación de anticipos no se consideran ingresos, estas operaciones de anticipos y reintegros son operaciones regulares en este tipo de proyectos.

El manejo de estos fondos se realiza a través de cuentas bancarias en entidades legalmente establecidas para operar.

La ejecución de estos recursos se basa en el proyecto y presupuesto aprobado por los donantes para la atención de los beneficiarios y de funcionamiento de la entidad.

Estos fondos son de uso restringido según el convenio de cooperación, proyecto y presupuesto específico por lo que deben manejarse como fondos por administrar ajenos

## **Presentación de la organización**

### **Historia**

AMA, tiene como objetivo principal coadyugar al desarrollo integral, promoción e inserción y reinserción social y familiar de la adolescencia y juventud en situación de riesgo y al sector que se encuentra en conflicto con la ley penal.

En la actualidad, desarrolla sus acciones en el departamento de Guatemala, dónde brinda la oportunidad a sus beneficiarios de mejorar sus condiciones de vida, mediante la formación educativa, moral y laboral, contribuyendo de esta forma a procesos de inserción y reinserción social.

Su población objetivo se constituye por adolescentes y jóvenes, hombres y mujeres, comprendidos entre las edades de 14 a 24 años, residentes en la ciudad capital o en los municipios del departamento de Guatemala.

Provienen, en su mayoría, de hogares monoparentales o de familias ampliadas, aunque algunos ya cuentan con una familia propia; su acceso a recursos básicos como la educación, la salud y el empleo en condiciones dignas es limitado.

### **Misión**

AMA es una asociación guatemalteca, no lucrativa y apolítica, orientada a la adolescencia y juventud en situación de riesgo y/o conflicto con la ley penal, con el objetivo de apoyarles y acompañarles en procesos de inserción y reinserción social y familiar mediante la implementación de programas socioeducativos y de gestión de oportunidades laborales, para su labor se apoya en un equipo interdisciplinario con calidad humana y vocación de servicio.



## **Visión**

Posicionarse y ser referente como la asociación líder en la atención y promoción de la adolescencia y juventud en riesgo, que promueve el establecimiento de alianzas estratégicas con el sector empresarial y social para la gestión de oportunidades laborales y educativas, que contribuye a la inserción y reinserción social y familiar de este sector vulnerable, mejorando de esta forma su calidad de vida, aportando a la construcción de una cultura de paz y desarrollo de Guatemala.

## **Valores institucionales**

La organización, sus fundadores y el personal que la integra, han identificado como valores institucionales en el desempeño de sus labores y la implementación de acciones de beneficio social:

### **Honestidad:**

Ser una organización consiente en comportarse con coherencia, sinceridad y de acuerdo a los valores de la verdad y la Justicia

### **Compromiso:**

En asociación AMA, se acepta la responsabilidad de cumplir con la misión a la cual se ha comprometido, en beneficio de la adolescencia y juventud de Guatemala, esforzándose y brindando apoyo a las capacidades de cada joven, para desarrollar al máximo su potencial para el logro de los objetivos y el alcance de los resultados.

Tolerancia:

Que atiende y acepta a sus beneficiarios con igualdad y sin ningún tipo de distinción, respetando sus ideas, creencias y prácticas.

Áreas de Atención

Psicología:

Brinda apoyo emocional y atención psicológica a la población beneficiaria y a sus familias. Mediante el proceso de atención busca mejorar la salud mental de forma integral en beneficio de las personas que se benefician de sus programas.

Trabajo Social

Brinda apoyo social a la población beneficiaria y a sus familias facilitando su comunicación para la mejora y restablecimiento de relaciones familiares. Desarrolla su trabajo a través de entrevistas individuales, visitas domiciliarias y gestionando recursos que coadyuven al desarrollo integral de las personas que participan de los programas.

El área de trabajo social, tiene a su cargo la búsqueda de oportunidades de empleo y estudio.

- Aliados estratégicos
- Sector Empresarial
- Estado
- Sociedad Civil
- Organismos Internacionales

## Modelo práctico de presentar un proyecto

Para la elaboración de un proyecto hay QUE SEGUIR ONCE PASOS

Conozcamos a profundidad cada uno de estos pasos...

Paso 1. La Identificación del proyecto

**Nombre del proyecto:** Aquí se describe el nombre que llevará el proyecto.

**Ubicación:** Aquí describe la comunidad, municipio, departamento y país donde se desarrollará el proyecto.

**Duración:** Aquí se describe el tiempo que durará el proyecto (¿cuándo inicia y cuándo termina?).

**Responsable:** Aquí se menciona quiénes serán las personas responsables de las actividades.

Paso 2 .Descripción de la organización

Breve descripción e historia de la organización, sociedad, grupo o comité, quienes elaboran el Proyecto.

Esta descripción debe de contener:

**Datos generales de la organización** (Nombre, dirección, teléfono, representante legal.)

Historia de su fundación o creación.

Objetivos de la organización

Estructura de la organización.

### Planes de trabajo

Si está legalizada, el acuerdo gubernativo.

### Paso 3 Antecedentes proyecto

En este paso se da una breve descripción acerca de la historia del proyecto, es decir, las acciones o gestiones que se hayan hecho previos al proyecto

### Paso 4. Justificación proyecto

Este paso es muy importante, aquí contamos la importancia del desarrollo del proyecto, se mencionan cuál es el problema principal, las causas que lo originaron, qué consecuencias o efectos está provocando en la población, se agrega información de cuánta población hay en la comunidad y con qué servicios.

### Paso 5 Objetivos proyecto

Son los que van a guiar las actividades que realizaremos

Los objetivos dicen: a.

¿Qué es lo que queremos lograr?

¿Con qué lo vamos hacer?

¿Para qué lo vamos hacer?

Clases de Objetivos:

General:

Nos da la idea amplia que es lo que queremos lograr, al leerlo sabremos lo que se hará.

Específico:

Nos da la idea detallada del proyecto. Pueden ser dos o tres objetivos específicos y regularmente son las actividades más importantes.

Paso 6. Metas proyecto

En este paso se describen los beneficios a lograr. Por ejemplo:

El número de personas, grupos que serán beneficiadas con el proyecto.

✓ Si el proyecto se enfoca a infraes-estructura, se menciona lo que se quiere lograr o construir al final del proyecto y en qué beneficiara a la comunidad.

Paso 7. Beneficiarios proyecto

En este paso se describen quiénes son los beneficiarios o beneficiaras y los lugares donde se desarrollará el proyecto, por ejemplo:

¿Cuántos niños o niñas atenderá el proyecto?

¿Cuántas mujeres atenderá el proyecto?

¿Cuántos grupos organizados atenderá el proyecto? Si el proyecto se refiere a infraes-estructura, ¿cuántas personas serán beneficiadas con la construcción?

### Paso 8. Duración proyecto

En este paso se hace una lista de todas las actividades que se harán en el proyecto. Se explicadónde, cuándo y quiénes lo van hacer. Con esto tendremos una guía que nos permitirá avanzar.

#### Ejemplo:

No.	Actividad	Lugar	Fecha	Responsable
1	Visita	pamoc	1/09/2005	Wenseslao

### Paso 9. Costo y financiamiento del proyecto

En este paso se describe el valor del proyecto, se hace de forma separada, por ejemplo se incluye el costo de cada una de las actividades planificadas.

¿Cuánto se gastará en materialesde construcción?

¿Cuánto se gastará en viáticos?

¿Cuánto se gastará en reunionesde planificación, evaluación?

¿Cuánto se gastará en mano de obra?

#### Paso No. 10 Impacto proyecto

En este paso, se describe qué se logrará con el desarrollo del proyecto en relación a los beneficiarios o la comunidad, ya sea en lo económico, lo social, en lo cultural, en lo político. Es decir, ¿qué cambios se darán a nivel de conductas, pensamientos o desarrollo de las personas que son beneficiarias?

#### Paso No. 11 Evaluación proyecto

Éste es el último paso en donde se describe la forma en que se van a medir los logros y obstáculos que se dan al terminar el proyecto. Aquí se incluye:

¿Cómo vamos a evaluar? con reuniones en la comunidad, con boletas y preguntas.

¿Cuándo vamos a evaluar?

fechas, mediados del proyecto o al final.

¿Quiénes van a evaluar?

Los miembros del comité, un encargado de afuera, toda la comunidad.

¿Qué se va a evaluar?

Si se hicieron todas las actividades o si reutilizaron todos los recursos

## ANEXO 6

### Formato de encuesta



La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer su punto de vista, acerca de la necesidad de Recaudar fondos para el sostenimiento institucional de la Organización y el impacto que la Asociación tiene en sus beneficiarios y trabajadores. Favor marque una "X" en la (s) respuesta (s) que considere usted se ajusta a la pregunta planteada, y/o complete los espacios en blanco donde sea necesario. Los datos que suministre serán de uso confidencial y exclusivo en este estudio.

1. Puesto que actualmente desempeña en la Organización

Representante Legal  Administrador

Director  Psicólogo

Otro (especifique): \_\_\_\_\_

2. En qué rango de edad se encuentra usted:

De 16 a 25 años  De 26 a 30 años   
De 31 a 35 años  Más de 35 años

3. Cuánto tiempo tiene de pertenecer a la Asociación

Menos de 1 año  De 1 a 3 años



De 3 a 5 años

Más de 5 años

4. Que lo motiva para ser parte de la Asociación

-----  
-----  
-----

5. Considera usted importante la estabilidad económica de la institución

SI  NO  Porque?

6. Conoce los objetivos de la Asociación

Si  No  Nunca los ha visto

7. Sabe si la Asociación tiene Misión y Visión

Si  No  No 1  no sabe

8. Participa en la elaboración del plan operativo anual?

Nunca  A veces  Siempre

9. Considera importante la descentralización de los departamentos

SI  No  Explique su punto de vista

---

---

---

10. Considera Importante crear un departamento de Recaudación de fondos dentro de la organización?

---

---

---

11. Los talleres y capacitaciones que imparte la Asociación le han ayudado a su crecimiento personal

Si  No  Explique

---

---

---

12. A su criterio qué funciones debería tener el Departamento de recaudación?

-----  
-----  
-----

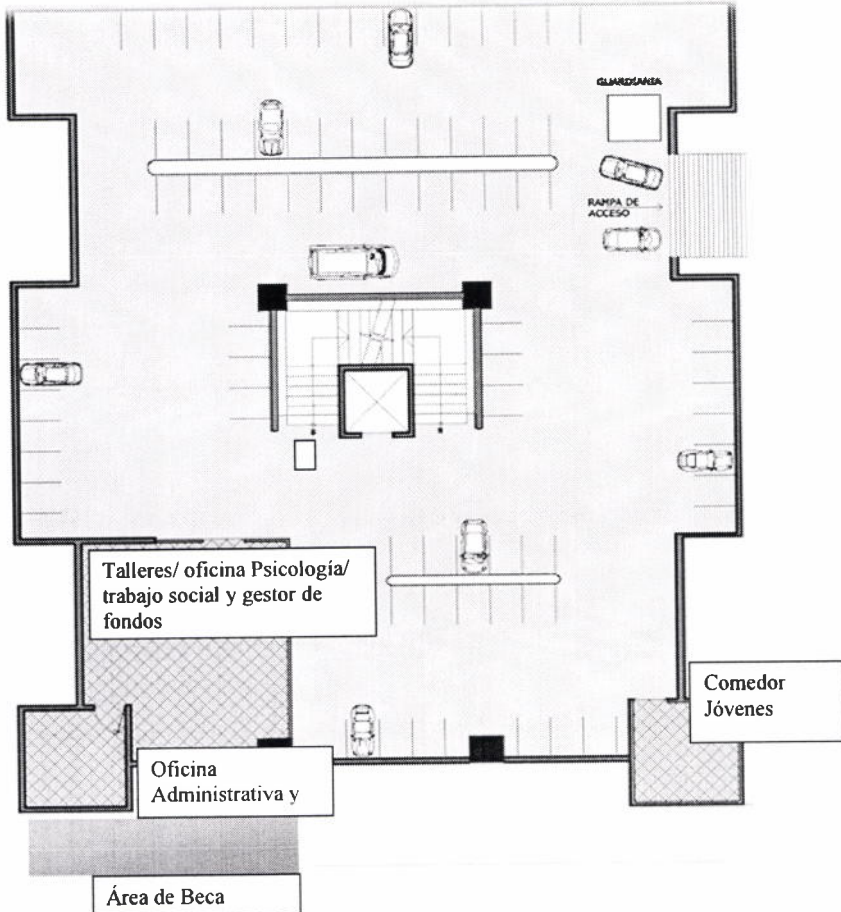
13. De acuerdo a su experiencia, que alcances debería tener la creación del Departamento?

-----  
-----  
-----  
-----

## ANEXO 7

### Modelo de de estructura de espacios

Envases Desechables Centroamericanos "EDECA" Dentro de esta es empresa se encuentran las oficinas de AMA



Fuente: Elaboracion propia

## ANEXO 8

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

#### Práctica Empresarial Dirigida en AMA

**Departamento de Captación de Recaudación de Recursos Locales y Externos para una entidad no lucrativa**

No.	Actividad	Agosto/ Septiembre				Octubre/ Noviembre				Diciembre/ Enero				RESPONSABLE
		1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4	1/2	3/4	
1	Reunion con Directivos de la Institucion													Alejandra Carias
2	Primera visita de observación y recopilación de información													Alejandra Carias
3	Entrevista con persona encargada División de a													Alejandra Carias
4	Antecedentes de la Institución													Alejandra Carias
5	Justificación													Alejandra Carias
6	Planteamiento del Problema													Alejandra Carias
7	<b>Entrega Primer Informe</b>													Alejandra Carias
8	Objetivos													Alejandra Carias
9	Aleances y Limites													Alejandra Carias
10	<b>Entrega Segundo Informe</b>													Alejandra Carias
A	Sujetos de la Investigación													Alejandra Carias
12	<b>Entrega Tercer Informe</b>													Alejandra Carias
13	Instrumentos para validación (Encuesta - Censo)													Alejandra Carias
14	Aplicación del trabajo de campo													Alejandra Carias
15	Procesamiento de Datos (Tabulación)													Alejandra Carias
16	Resultados													Alejandra Carias
17	Análisis de los Resultados													Alejandra Carias
18	<b>Entrega de Cuarto Informe</b>													Alejandra Carias
19	Conclusiones													Alejandra Carias
20	Elaboración de Propuesta													Alejandra Carias
21	Referencias													Alejandra Carias
22	Anexos													Alejandra Carias
23	Integración de Informe Final													Alejandra Carias
24	Entrega de Proyecto a Tutor													Alejandra Carias
25	<b>Entrega Quinto Informe</b>													

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 9



Proceso de Reclutamiento y Selección del gestor de fondos.

1. Aprobación del perfil del puesto por parte de junta Directiva para la contratación
2. Fuente Externa: Anuncio de prensa sobre la vacante del puesto, anuncio en la pagina de Facebook de la asociación.
3. Fuente Interna: Socialización de la vacante con el personal profesional, para atraer un colega que se especialice en tema.
4. Llamadas telefónicas con los referidos por el personal interno para evaluar sus intereses y citarlos a entrevista.
5. Entrevista con la Directora para evaluar su experiencia en el área y oferta de honorarios y condiciones.
6. Selección de 3 candidatos de la Directora para evaluar con junta Directiva
7. Evaluación de curriculum del candidato por parte de la Junta Directiva
8. Entrevista personal del candidato con la Junta Directiva.
9. Selección del candidato por parte de la Junta Directiva
10. Inducción al puesto con la presentación de la ONG al seleccionado por parte de la Directora.

