

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Finanzas Empresariales



**Propuesta de planeación estratégica para la Fundación Ayudemos a Guate
Maya del Departamento de Sacatepéquez.**
(Tesis de Maestría)

Lic. Gustavo Alejandro Fong Araujo

Guatemala, Enero 2015

**Propuesta de planeación estratégica para la Fundación Ayudemos a Guate
Maya del Departamento de Sacatepéquez.**
(Tesis de Maestría)

Lic. Gustavo Alejandro Fong Araujo (Estudiante)

Lic. Ariel de León (**Asesor**)

Msc. Anna Lorena Arroyo M. (**Revisora**)

Guatemala, Enero 2015

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

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora Maestrías



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0010-2014-MSc. F.E.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 01 DE DICIEMBRE DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado Ariel De León Maldonado, asesor y Msc. Anna Lorena Arroyo Marroquín, revisora de la Tesis, titulada: "PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA FUNDACIÓN AYUDEMOS A GUATE MAYA DEL DEPARTAMENTO DE SACATEPÉQUEZ", elaborada por el licenciado Gustavo Alejandro Fong Araujo, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Finanzas Empresariales.



Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, agosto 24 del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Propuesta de planeación estratégica para la Fundación Ayudemos a Guate Maya del Departamento de Sacatepéquez”**, presentada por el estudiante: Gustavo Alejandro Fong Araujo, previo a optar al grado Académico en la Maestría de Finanzas Empresariales, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable, para que continúe con el proceso correspondiente.



Lic. Ariel De León Maldonado
Tutor

Guatemala, 08 octubre del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados Señores

En virtud de de la Tesis con el tema: **“Propuesta de planeación estratégica para la Fundación Ayudemos a Guate Maya del Departamento de Sacatepéquez”** presentado por el estudiante: **Gustavo Alejandro Fong Araujo** previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Finanzas Empresariales”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Aientamente,



Msc. Anna Lorena Arroyo M.
Revisora

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPITULO 1	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1. Organizaciones No Gubernamentales – ONG’s- en América Latina	1
1.1.2. Organizaciones No Gubernamentales – ONG’s- en Guatemala	2
1.1.3. Diagnostico o Situación Actual	4
1.1.3.1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Oportunidades)	4
1.1.3.1.1. Fortalezas	4
1.1.3.1.2 Oportunidades	4
1.1.3.1.3. Debilidades	5
1.1.3.1.4 Amenazas	5
1.1.4. Vision	6
1.1.5. Misión	6
1.1.6. Valores de las organizaciones no gubernamentales y/o fundaciones del departamento de Sacatepéquez	6
1.1.6.1. Valores internos, central y externos de la Fundación Ayudemos a Guate Maya	6
1.1.6.1.1. Identidad Institucional	7
1.1.6.1.2. Responsabilidad Social	7
1.1.6.1.3. Servicio	7
1.1.6.1.4. Honestidad	7
1.1.6.1.5. Transparencia	7
1.1.6.1.6. Veracidad	8
1.1.6.1.7. Cooperación	8
1.1.6.1.8. Lealtad	8
1.1.6.1.9. Liderazgo	8
1.1.6.1.10. Empresarialidad	8

1.1.6.1.11.	Excelencia	8
1.1.6.1.12.	Identidad Nacional	8
1.1.6.1.13.	Credibilidad	8
1.1.7.	Objetivo General de la Fundación	8
1.1.8.	Principios Fundamentales de la Fundación	8
CAPITULO 2		11
2.1.	Marco Teórico	11
2.1.1.	Definición y Origen de las Organizaciones no Gubernamentales	11
2.1.2.	Formas de financiamiento de las ONG	13
2.1.3.	Tipos de Organizaciones No Gubernamentales	15
2.1.4.	Generalidades sobre las organizaciones no gubernamentales	17
2.1.4.1.	Definición de organización no gubernamental	17
2.1.4.2.	Definición Doctrinaria	18
2.1.4.3.	Definición Legal	18
2.1.5.	Importancia de las organizaciones no gubernamentales	19
2.1.6.	Organización y funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales	19
2.1.7.	Características de las Organizaciones No Gubernamentales	20
2.1.8.	Finalidades sociales de las Organizaciones No Gubernamentales	21
2.1.9.	Forma de constitución de las Organizaciones No Gubernamentales	21
2.1.10.	Naturaleza Jurídica de las Organizaciones No Gubernamentales	23
2.1.11.	Derecho Registral	24
2.1.12.	Principios Generales del Derecho Registral	25
2.1.12.1.	Principio de Publicidad	25
2.1.12.2.	Principio de Inscripción	25
2.1.12.3.	Principio de Legalidad	25
2.1.12.4.	Principio de Tracto Sucesivo	26
2.1.12.5.	Principio de Gratuidad	26
2.1.12.6.	Principio de Rogación	26
2.1.13.	Registro Público	28
2.1.14.	Definiciones de Registro Público	28
2.1.15.	Visión de las Organizaciones No Gubernamentales en Guatemala	29

2.1.16.	Los registros de las Organizaciones No Gubernamentales y efectos jurídicos	30
2.1.17.	Clasificación de las organizaciones no gubernamentales	31
2.1.18.	Antecedentes legislativos de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) en Guatemala	33
2.1.19.	Servicios que prestan comúnmente las organizaciones no gubernamentales	35
2.2.	Marco Conceptual	37
2.2.1.	Organizaciones no Gubernamentales	37
2.2.2.	Fundación	37
2.2.3.	Donación	37
2.2.4.	Área Rural	38
2.2.5.	Inversión Social	38
2.2.6.	Captación	39
2.2.7.	Recursos	39
2.2.8.	Proyecto	40
2.2.9.	Planeación Estratégica	40
2.2.9.1.	Importancia de la Planeación Estratégica	43
2.2.9.2.	El Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico	44
2.2.9.3.	Por qué fracasan las planificaciones estratégicas	46
2.2.9.4.	Características de la Planeación Estratégica	47
2.2.9.5.	Ventajas de la Planeación Estratégica	48
2.2.9.6.	Limitaciones de la Planeación Estratégica	48
2.2.9.7.	Filosofía de la Planeación Estratégica	49
2.2.9.8.	Principios de la Planeación Estratégica	49
2.2.9.8.1.	Factibilidad	49
2.2.9.8.2.	Flexibilidad	49
2.2.9.8.3.	Unidad y Equilibrio	49
2.2.9.8.4.	Cambio de Estrategias	50
2.2.9.8.5.	Objetividad	50
2.2.9.8.6.	Cuantificación	50
2.2.9.8.7.	Precisión	50
2.2.10.	Necesidades	50

2.2.11.	Aspectos Fiscales	.51
2.2.11.1.	Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto No. 26-92	51
2.2.11.2.	Ley del Impuesto Al Valor Agregado Decreto No. 27-92	52
2.2.11.3.	Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especiales para Protocolo Decreto No. 37-92	53
2.2.11.4.	Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros Decreto No. 44-2000	53
CAPITULO 3		55
3.1.	Planteamiento del Problema	55
3.1.1.	Situación Problemática y Formulación del Problema	55
3.1.2.	Pregunta de la investigación	56
3.1.3.	Objetivos	56
3.1.3.1.	Objetivo General	56
3.1.3.2.	Objetivos Específicos	56
3.1.4.	Justificación	57
3.1.5.	Limitaciones	58
3.1.6.	Metodología	59
3.1.6.1.	Tipo de investigación	59
3.1.7.	Sujetos de investigación	59
3.1.8.	Instrumentos	59
3.1.9.	Guía de Entrevista	60
3.1.10.	Procedimientos utilizados en la investigación	60
CAPITULO 4		62
4.1.	Resultado de la Investigación	62
CAPITULO 5		67
5.1.	Discusión de los Resultados	67
CONCLUSIONES		73
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		75
IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE PLANEACION ESTRATEGICA DE LA FUNDACION AYUDEMOS A GUATE MAYA		79
Propuesta para la aplicación de la Planeación Estratégica de la Fundación Ayudemos a Guate Maya		80

Planeación Estratégica	80
Determinación de la Misión	81
Análisis FODA	81
Formulación de la Visión	82
Filosofía y Valores de la Fundación	83
Filosofía	83
Valores	83
Objetivos General, Estratégicos, Financieros, Largo y Corto Plazo.	83
Definición de las Estrategias	84
Plan de Acción	85
Presupuesto	87
Guía para mejorar la gestión de la Fundación	88
ANEXO 1 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	92

INDICE DE GRAFICAS

Grafica No. 01

Organigrama de la Fundación Ayudemos a Guate Maya 10

Grafica No. 02

Servicios que prestan comúnmente las organizaciones no gubernamentales 36

Grafica No. 03

Pasos para la elaboración un Plan Estratégico 45

Grafica No. 04

Etapas y pasos de un Plan Estratégico 79

RESUMEN

Por su protagonismo en los últimos años las organizaciones no gubernamentales en Guatemala, son de gran importancia, en virtud que han fomentado y fortalecido el desarrollo social, económico, educativo, derechos humanos, salud y seguridad alimentaria y nutrición. Características que reflejan la naturaleza heterogénea de sus objetivos, como parte de la sociedad civil.

Por tal motivo al fomentar el desarrollo de proyectos de carácter comunitario y social, especialmente en los pueblos indígenas, en apoyo a pequeñas industrias de índole artesanal, a las mujeres viudas del conflicto armado interno; ha permitido trasladar su participación en la administración, planificación estratégica y ejecución de proyectos, percibiendo recursos estatales, extranjeros y privados.

Estas han tenido la necesidad de planificar, monitorear y evaluar los proyectos que desarrollan las organizaciones no gubernamentales en Guatemala, con el objetivo de emplear los recursos y beneficios de forma correcta y adecuada; de igual manera se genera información que pueda ser útil para los profesionales y estudiantes, debido al auge de estas instituciones a nivel internacional, y sobre todo, por los fenómenos socioeconómicos con los que tratan, la globalización, la integración centroamericana y los tratados de libre comercio suscritos por Guatemala, recientemente.

Por lo que es importante realizar una propuesta de estructura y elementos organizacionales con el fin de captar recursos económicos y para realizar proyectos de inversión para el bienestar social de los habitantes del departamento de Sacatepéquez, Guatemala.

INTRODUCCION

Es innegable el protagonismo que han tenido las organizaciones no gubernamentales en Guatemala, en la últimos años, siendo de gran importancia, en virtud que han fomentado y fortalecido el desarrollo social, económico, educativo, derechos humanos, salud y seguridad alimentaria y nutrición. Características que reflejan la naturaleza heterogénea de sus objetivos, como parte de la sociedad civil.

El auge manifestado, al fomentar el desarrollo de proyectos de carácter comunitario y social, especialmente en los pueblos indígenas, en apoyo a pequeñas industrias de índole artesanal, a las mujeres viudas del conflicto armado interno; ha permitido trasladar su participación en la administración, planificación estratégica y ejecución de proyectos, percibiendo recursos estatales, extranjeros y privados.

Existe la necesidad de planificar, monitorear y evaluar los proyectos que desarrollan las organizaciones no gubernamentales en Guatemala, con el objeto de emplear los recursos y beneficios de forma correcta y adecuada; asimismo generar información que pueda ser de gran utilidad para los profesionales y estudiantes, debido al auge de estas instituciones a nivel internacional, sobre todo, por los fenómenos socioeconómicos con los que tratan, la globalización, la integración centroamericana y los tratados de libre comercio suscritos por Guatemala, recientemente.

Por tal razón es importante realizar una propuesta de estructura y elementos organizacionales que estas instituciones deben de presentar con el fin de captar recursos económicos para realizar proyectos de inversión para el bienestar social de los habitantes del departamento de Sacatepéquez, Guatemala.

CAPITULO 1

1.1 Antecedentes

1.1.1. Organizaciones No Gubernamentales – ONG’s- en América Latina

Un antecedente importante en América Latina lo constituye la Declaración de Roma sobre la seguridad alimentaria mundial de 1996, en la cual se destaca: “Que el carácter de solidaridad alimentaria hace necesaria una acción nacional concertada, junto con iniciativas internacionales eficaces para reforzar la acción nacional. En este contexto, uno de los objetivos de la FAO fue ampliar su esfera de acción y propiciar que las organizaciones más representativas de la sociedad civil de cada Estado para que asuman una función activa en el diseño de los programas de la movilización de los recursos necesarios para garantizar la seguridad alimentaria y el progreso rural integral de los países en desarrollo.”

Bajo ese punto de vista, la oficina regional de la Organización de Naciones Unidas para la agricultura y alimentación (FAO) para América Latina y el Caribe, se fijó como meta la búsqueda de mecanismos participativos que brindaran la posibilidad de establecer acuerdos y consensos entre los diferentes sectores de la sociedad, con miras a aprovechar las nuevas oportunidades y desafíos actuales de desarrollo.

A ese efecto la misma fuente señala que: “Una primera reunión, de coordinación de las ONG’s, a nivel regional tuvo lugar en Paraguay en 1996, inmediatamente antes de la conferencia regional de la FAO en el marco de los preparativos de la cumbre mundial sobre alimentación. Cuatro años después, el modulo se institucionalizó en la realización de la primera consulta de la FAO con las ONG’s y OSC que se realizó en forma paralela a la XXVI conferencia de la FAO en Mérida México, en abril del año 2000. La segunda consulta regional FAO-ONG OSC para América Latina y el Caribe se desarrolló en la Habana, Cuba en abril 2002.”

Asimismo se indica lo siguiente: “En estas reuniones, las organizaciones presentes propusieron a la oficina regional desarrollar instrumentos y herramientas legales dirigidas a fortalecer, la comunicación, el dialogo y la coordinación de acciones con propósito de integrarlas en los debates nacionales sobre los temas de interés social. Bajo este nuevo marco de relaciones entre la organización de naciones unidas para la agricultura y alimentación (FAO) y la sociedad civil han participado en la elaboración de la agenda de consultas regionales lo que dio lugar a la tercera consulta regional que dio como resultado la elaboración del plan de acción de la sociedad civil: la tercera Consulta Regional: FAO – ONG’s – OCS en la ciudad de Guatemala, los días 23, 24 y 25 de abril de 2004, los que tuvieron como objetivos reunir a los diferentes sectores de la sociedad civil de América latina y el Caribe, involucrados en el tema de soberanía, seguridad alimentaria, desarrollo económico y social”.

1.1.2. Organizaciones No Gubernamentales – ONG’s- en Guatemala

Se puede decir que las iniciativas y esfuerzos por fuera del sector gubernamental en Guatemala tienen una trayectoria cercana a los 100 años, tiempo durante el cual las distintas fases de la historia nacional se han traducido en una variedad de formas de intervención en el ámbito filantrópico y no gubernamental. Aunque debe reconocerse que las manifestaciones filantrópicas tradicionales presentan diferencias fundamentales con respecto a lo que se conoce actualmente como organizaciones no gubernamentales, la descripción que sigue será de utilidad en la interpretación de las múltiples intervenciones que no responden a la institucionalidad del gobierno y al mismo tiempo permitirá una primera aproximación al universo del presente estudio.

Ya en el siglo pasado se presentan manifestaciones no gubernamentales en Guatemala con un enfoque eminentemente filantrópico, caritativo y benéfico. Por ejemplo surge la Hermandad de la Caridad, organización que tuvo a su cargo servicios de atención en salud, los cuales eran financiados con donaciones y aportes de personas particulares. Durante esta época la prestación de servicios de salud se caracterizó por la intervención de religiosos y otros sectores que se agregaron en favor de los pobres y desvalidos, especialmente a ancianos, huérfanos, convalecientes y menesterosos.

Muchas de las entidades benéficas que pasaron a manos del Gobierno durante el período liberal de fines del siglo XIX específicamente en el año 1840 en la Convención Mundial contra la Esclavitud realizada en Londres se empezaron a recibir aportes del presupuesto nacional. Al mismo tiempo se crearon nuevos mecanismos de recaudación entre personas y empresas particulares, a la vez que el propio Gobierno desarrolló mecanismos de sostenibilidad, a través de loterías y actividades culturales. El Gobierno estimuló, además, la creación de nuevas entidades con fines benéficos.

A raíz de la caída del gobierno del Lic. Manuel Estrada Cabrera el 11 de octubre de 1920 el Diario `Nuevo´ publicó una carta del ciudadano norteamericano Tomas R. Dawley, que le dirigía al Ministro de Gobernación y de Justicia, lamentando la excesiva mortalidad infantil, la falta de higiene, mala nutrición, la miseria y abandono en que se encontraban los niños esto dio origen a la Sociedad Protectora del Niño entre otras organizaciones similares. En la medida que el Gobierno fue acentuando su intervención también se fue consolidando un enfoque asistencialista paternalista, con especial atención al ámbito de los sectores sociales de educación y salud.”

Pero es quizá durante las últimas cinco décadas que tanto las organizaciones no gubernamentales nacionales y las agencias de cooperación internacional, han jugado un papel muy importante para el desarrollo de Guatemala.

Independientemente de la naturaleza de su creación (caridad religiosa, filantropía, asistencia humanitaria, contribución al desarrollo, etc.), estas organizaciones han contribuido en la mejora de la calidad de vida de cientos de miles de guatemaltecos y guatemaltecas de todos los sectores sociales y geográficos.

1.1.3. Diagnostico o Situación Actual

1.1.3.1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Oportunidades).

1.1.3.1.1. Fortalezas

- Credibilidad institucional.
- Técnicas de trabajo establecidas y creación de metodologías.
- Capacidad administrativa.
- Capacidad técnica local.
- Cuenta con personería jurídica, estatutos y estructura organizacional.
- Capacidad humana, técnica y profesional de alto nivel para realizar. asesorías.
- Poder de convocatoria.
- Equipo de computación, adecuado para su funcionamiento.
- Buena relación para la captación de recursos con donantes nacionales e internacionales.
- Reuniones semanales con el personal con la junta directiva en donde se comuniquen el estado actual de la Fundación.
- Instalaciones accesibles.
- Ubicación en donde se encuentre localizada la Fundación.
- Buen equipo de trabajo dirigido de buena manera con el objeto de alcanzar los objetivos.
- Experiencia en brindar asesoría y asistencia técnica.
- Elaboración de publicaciones con el objeto de dar a conocer a la Fundación Ayudemos a Guate Maya a nivel nacional e internacional.
- Patrocinio de publicaciones de la Fundación Ayudemos a Guate Maya.

1.1.3.1.2. Oportunidades

- Posibilidad de administrar de manera correcta las clases de financiamiento externo.
- Existencia del Decreto ley No. 02-2003, que abre una importante posibilidad de desarrollo para las organizaciones no gubernamentales en Guatemala.

1.1.3.1.3. Debilidades

- Recursos de logística limitados debido a lo novedoso de los Programas el cual requería demostrar resultados para ganar la confianza de los actores.
- Se exigieron por parte de los donantes muchos estudios básicos para demostrar que la Fundación Ayudemos a Guate Maya si podía ejecutar los programas, los cuales no fueron cumplidos por parte de estos.
- Incorrecta interpretación de los estatutos que regulan las relaciones entre las personas que laboran en la Fundación Ayudemos a Guate Maya.
- Errónea aplicación de los estatutos que regulan las relaciones entre las personas que laboran en la Fundación Ayudemos a Guate Maya.
- Falta de difusión acerca de la existencia de la fundación.
- Lo planificado en algunos rubros del presupuesto, no alcanza a cubrir los costos reales de algunas actividades o el pago de algunos servicios.
- Poca interacción entre la junta directiva, el personal técnico y administrativo.
- La presentación de informes de progreso de los proyectos se hace de forma desordenada.

1.1.3.1.4. Amenazas

- Cambios de Política, Leyes, reglamentos en general normativa de la Fundación Ayudemos a Guate Maya.
- Cambios políticos de carácter nacional.
- Dependencia de fondos externos.
- Existe prejuicio hacia las organizaciones no gubernamentales y/o fundaciones por parte de varios segmentos sociales.
- Conceptualización errónea acerca de lo que es una organización no gubernamental y sus funciones.
- Confusión en el uso y aplicación del término autosostenibilidad aplicado a organizaciones no gubernamentales y/o fundaciones.
- Escasa o nula coordinación entre las organizaciones no gubernamentales que manejan objetivos afines, así como con otras entidades de su entorno.

- Desconocimiento de la existencia de la Fundación Ayudemos a Guate Maya por parte de algunos grupos estratégicos y mercados potenciales.

1.1.4. Vision

Según la Fundación Ayudemos a Guate Maya tiene como visión lo siguiente: “Ser agentes facilitadores de procesos organizativos, formativos y de generación de ingresos familiares, en donde la planificación estratégica del desarrollo sea concertada entre grupos organizados de personas, autoridades locales, gobierno y entidades de cooperación nacional e internacional para que tengan impacto en beneficio de las personas y propicien su revalorización y promoción integral.”

1.1.5. Misión

Según la Fundación Ayudemos a Guate Maya tiene como misión lo siguiente: “La Fundación Ayudemos a Guate Maya es una asociación privada, apolítica, no lucrativa, sin distinción religiosa, étnica y cultural, quien apoya a grupos de personas de escasos recursos económicos promoviendo su incorporación sistemática en procesos organizativos, formativos y de generación de ingresos familiares, para lograr el fortalecimiento de los valores de las personas de las comunidades de dicho departamento.”

1.1.6. Valores de las organizaciones no gubernamentales y/o fundaciones del departamento de Sacatepéquez

La Fundación Ayudemos a Guate Maya ubicada en el departamento de Sacatepéquez como tal tiene sus valores y de acuerdo a la firmeza de los actos que realizan ya que estos provocan un impacto positivo en el desarrollo integral del ser humano de las comunidades de dicho departamento.

1.1.6.1. Valores internos, central y externos de la Fundación Ayudemos a Guate Maya

Internos	Central	Externos
Identidad Institucional	Excelencia	Identidad Nacional
Responsabilidad Social		Credibilidad

Servicio		Veracidad
Honestidad		Cooperación
Transparencia		
Veracidad		
Cooperación		
Lealtad		
Liderazgo		
Empresarialidad		

1.1.6.1.1. Identidad Institucional

Se refiere al sentido de pertenencia, apropiación de lo que es y hace la Fundación Ayudemos a Guate Maya con respecto a la internalización de la visión, misión y valores por cada uno de los colaboradores.

1.1.6.1.2. Responsabilidad Social

Es el compromiso moral y social de satisfacer las necesidades oportunamente del individuo, familia y comunidad que contribuyan al desarrollo humano.

1.1.6.1.3. Servicio

Se refiere a las acciones integrales a realizar con el fin de atender las necesidades de las personas de manera oportuna en beneficio del desarrollo de la persona humana.

1.1.6.1.4. Honestidad

Es el desarrollo de las actividades de la institución con la aplicación de valores como honradez, veracidad y transparencia. Calidad personal de actuar razonablemente dentro de los parámetros de justicia.

1.1.6.1.5. Transparencia

Se refiere a la administración de los recursos con probidad y con acceso a la información a la opinión pública, en general.

1.1.6.1.6. Veracidad

Es la cualidad de actuar, informar y comunicarse siempre con la verdad.

1.1.6.1.7. Cooperación

Es el trabajo en equipo para alcanzar un fin común.

1.1.6.1.8. Lealtad

Es la fidelidad a los principios y valores institucionales.

1.1.6.1.9. Liderazgo

Se refiere a dirigir con el ejemplo y las buenas acciones, de manera proactiva.

1.1.6.1.10. Empresarialidad

Es la capacidad de organizar y desarrollar las acciones que fomenten en los beneficiarios autosostenibilidad.

1.1.6.1.11. Excelencia

Es el desarrollo de actividades tendientes a la perfección, ir constantemente hacia más y mejor.

1.1.6.1.12. Identidad Nacional

Es el reconocimiento de origen de nuestras raíces y la plena identificación con la realidad de la riqueza natural, social y cultural del país.

1.1.6.1.13. Credibilidad

Es la confianza institucional reflejada por la veracidad de sus acciones.

1.1.7. Objetivo General de la Fundación

Contribuir al desarrollo y de igual manera elevar el nivel de calidad de vida de las personas que habitan en las áreas rurales de Guatemala.

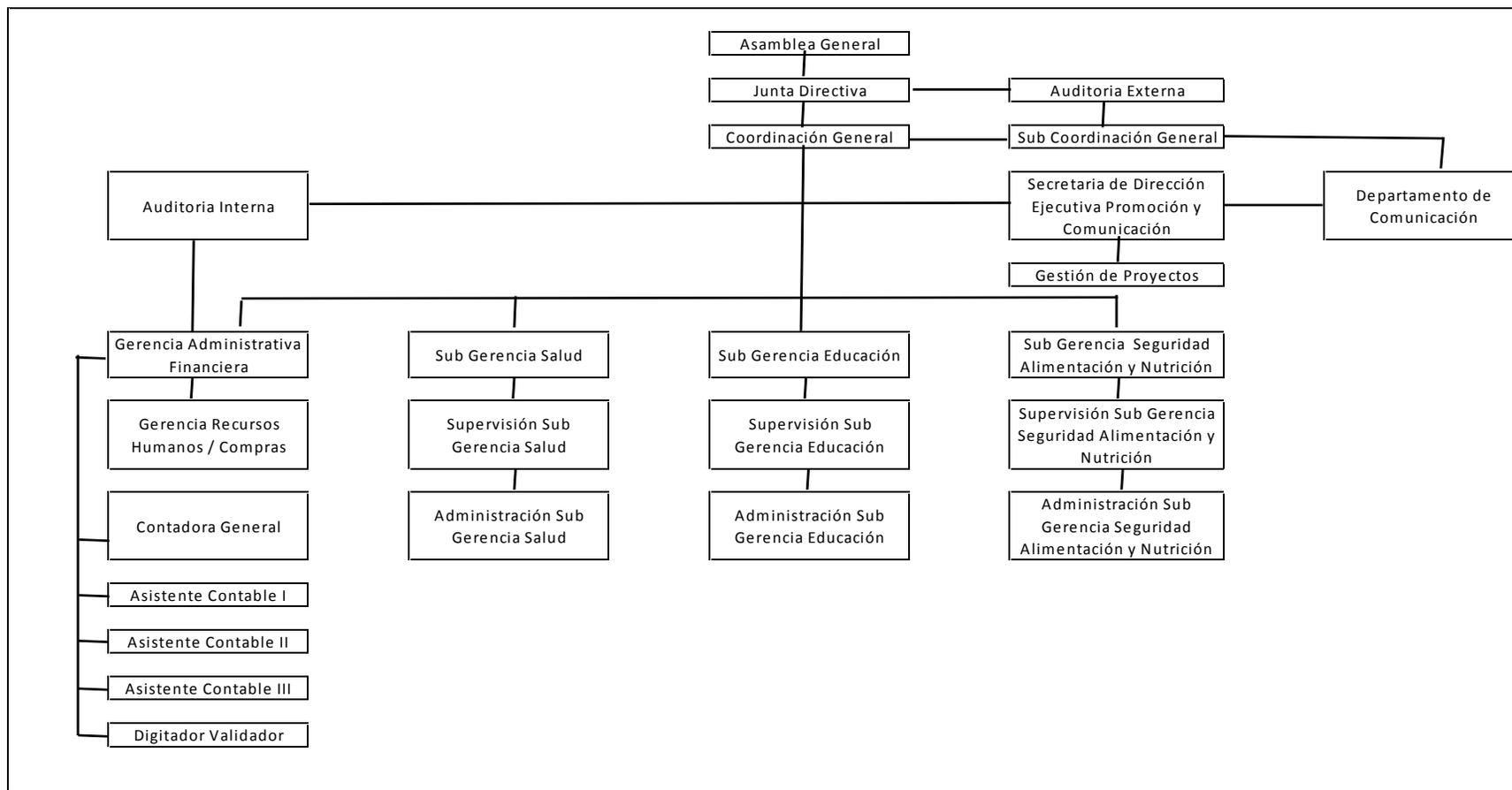
1.1.8. Principios Fundamentales de la Fundación

- Actuar con integridad, honestidad y lealtad en todas nuestras relaciones de laborales como de la sociedad.

- Dar cumplimiento al compromiso de la responsabilidad social del empresario caficultor como visión empresarial y desarrollo sostenible.
- Mantener y exigir una conducta de ética y respetuosa en las relaciones con todo el personal de la Fundación, clientes, proveedores, competidores, autoridades de gobierno, comunidad y el medio ambiente.

Grafica No. 01

1.1.9. Organigrama de la Fundación Ayudemos a Guate Maya



Fuente: Fundación Ayudemos a Guate Maya, enero 2014

CAPITULO 2

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Definición y Origen de las Organizaciones no Gubernamentales

Según Wikipedia, Enciclopedia Libre, indica que: “una organización no gubernamental (más conocida por sus siglas ONG) es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas”

Según Mandint, Guía para las ONG, señala que: “El término organización no gubernamental –ONG- ha sido creado por las Naciones Unidas para definir a las organizaciones independientes de los Estados y con las cuales La Organización de Naciones Unidas -ONU- mantiene relaciones. Una organización no gubernamental posee principalmente las características siguientes: se encuentra estructurada como una organización, con estatutos y una personalidad jurídica; ha sido creada por personas u organizaciones independientes del Estado; sus órganos resolutivos son independientes de las autoridades gubernamentales; sus intereses están enfocados en objetivos no lucrativos y de utilidad pública, y normalmente superan los intereses de sus propios miembros.”

Para otros autores como Ramón Velásquez, (1997) en su Tesis Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Guatemala USAC ECC, Las Relaciones Publicas en las Instituciones de beneficencia dedicadas a la Niñez, respecto a las organizaciones no gubernamentales indica que: “Son consideradas organismos sin fines lucrativos, intermediarios entre comunidades y gobierno, agencias y organismos internacionales, que tienen como fin complementar la acción supletoria gubernamental.”

Otras de las definiciones que podemos citar de ONG's de acuerdo a diversos estudios realizados por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) son: "Organismos autónomos de desarrollo, con personería jurídica y estructura orgánica (formales), personal y recursos provenientes de financiación externa, sin ánimo de lucro. Su área de acción es el desarrollo rural y se caracterizan por su enfoque alternativo, su habilidad para desarrollar servicios con bajos costos, dar respuestas flexibles e innovadoras, trabajar con recursos humanos voluntarios y depender de financiamiento exterior"

En el ámbito guatemalteco las ONG's es un tema relativamente reciente, y la mejor forma de definir las sería como Organizaciones no Gubernamentales, sin fines de lucro, debidamente registradas a través de una personería jurídica que las identifica como asociaciones en su mayoría o como fundaciones, cuyo principal objetivo es ayudar a las comunidades más necesitadas o a grupos específicos de la sociedad guatemalteca a tener una mejor opción de vida, para lograr sus propósitos, se dedican a la ejecución de proyecto con ayuda nacional o internacional.

Según Rodríguez Oliva, (1998) en su tesis Las Relaciones Públicas Como Herramienta de Comunicación en Entidades no Lucrativas, "el origen de las ONG está ligado a la segunda post-guerra. Los programas de reconstrucción de Europa, caracterizados por una amplia inyección de capitales, principalmente a través del Plan Marshall, generaron la reacción de diversos gobiernos latinoamericanos, quienes manifestaron que si bien América no había sido afectada físicamente por la guerra, su situación de rezago económico y social hacía indispensable la participación de los países desarrollados en el impulso de programas de ayuda económica que contribuyeran a superar su propia crisis".

Así fueron creadas, entre otras instituciones, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) de las Naciones Unidas, el Banco Mundial (BM) y la Agencia Internacional Para el Desarrollo (AID). De igual manera, vía la Alianza Para el Progreso, Estados Unidos de América participó en esfuerzos

de integración económica regionales como el Pacto Andino y el Mercado Común Centroamericano.

Las instituciones en mención buscaban canalizar recursos para el desarrollo, a través de instituciones extra-gubernamentales capaces de garantizar que tales recursos llegaran efectivamente a la población a la que se destinaban. Se pretendía con esto evadir la corrupción estatal. Se estimuló así el surgimiento de las ONG, nombre que expresa precisamente esa condición de separación respecto de la acción gubernamental.

2.1.2. Formas de financiamiento de las ONG

Por su parte, Barrios Nájera (1998) en su tesis “Análisis del Proceso Administrativo en Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s) Que Trabajan en Prevención del VIH/SIDA en Guatemala”, opina respecto al “financiamiento de las ONG varía según su origen, de tal manera que puede clasificarse de la siguiente manera:

- Financiamiento de agencia y/o organismos internacionales;
- De ONG internacionales;
- De programas gubernamentales;
- De venta de servicios o desarrollo de programas auto-sostenibles;
- De apoyo del sector privado; y
- De contribuciones individuales del público en general.

Por ejemplo, en el Fondo Cristiano para la Niñez, CCF, existen dos formas básicas de financiamiento, una se da a través de un subsidio provisto por la ONG del mismo nombre radicada en Estados Unidos de América, cuyo monto se define por el número de niños atendidos en Guatemala, mientras que la otra se obtiene a través de programas gubernamentales.

De acuerdo al Centro de Estudios Integrados de Desarrollo Comunal (CEIDEC), cuatro han sido las etapas características del trabajo de las ONG en Guatemala:

La primera incluye la década de los años 60 y 70. Esta fue una etapa en la que el trabajo de las ONG se vio estimulado por el Concilio Vaticano II, realizado durante los años 60, y la conferencia de obispos de América Latina, celebrada en Medellín en 1968.

La segunda etapa se da a partir del terremoto del 4 de febrero de 1976 hasta finales de esa década. La actividad de reconstrucción estimuló la organización comunal. Se dio en esta época un importante flujo de recursos financieros que muchas entidades internacionales prefirieron canalizar directamente a través de las ONG y no del gobierno, debido a la ineficiencia estatal en el manejo de los recursos. Durante este período surgieron nuevas organizaciones y muchas de las ya existentes se fortalecieron.

La tercera etapa se da durante la primera mitad de los años 80. Su característica principal fue la crisis que vivió la sociedad guatemalteca, marcada por la lucha armada interna y la agudización de los problemas económicos. De esta forma se da un repliegue bastante pronunciado de las ONG en este período.

Finalmente, y de manera especial, a partir del gobierno demócrata cristiano y al iniciarse la transición demócrata en Guatemala, se da un proceso de relativa recuperación y reasentamiento de las ONG en el país.

Según Rodríguez Oliva, (1998) en su tesis *Las Relaciones Públicas Como Herramienta de Comunicación en Entidades no Lucrativas* propone que “otra de las situaciones que han favorecido la expansión y el fortalecimiento de las ONG, es el movimiento internacional orientado al rescate y apoyo de las culturas indígenas. Muchas de las ONG surgen y fundamentan su filosofía de trabajo en una dimensión étnica y las ya existentes incorporan este enfoque a su trabajo.”

“La Asociación para el Avance de las Ciencias Sociales en Guatemala AVANCSO) y el Instituto para el Desarrollo Económico Social de América Central (IDESAC, 1990), pudieron identificar cinco grupos principales de ONG trabajando en Guatemala:

- De iniciativa empresarial;
- Financiadas por la AID y las iglesias fundamentalistas norteamericanas;
- Independientes;
- Impulsada directa o indirectamente por el Estado; y
- Las nacidas por la iniciativa local”.

2.1.3. Tipos de Organizaciones No Gubernamentales

Para entender los tipos de ONG estas pueden ser entendidas por su orientación y el nivel de cooperación.

Tipo ONG por nivel de orientación:

- Orientación Benéfica a menudo implica un esfuerzo paternalista de arriba hacia abajo, con poca participación de los "beneficiarios". Incluye ONG's con actividades dirigidas a satisfacer las necesidades de los pobres.
- Orientación servicio incluye organizaciones no gubernamentales con actividades tales como la prestación de la salud, la planificación familiar o servicios de educación en el que el programa está diseñado por la ONG y las personas se espera que participen en su ejecución y en la que recibe el servicio.
- Orientación participativa se caracteriza por proyectos de autoayuda donde la población local se involucran en particular en la ejecución de un proyecto, aportando dinero en efectivo, herramientas, tierra, materiales, mano de obra, etc. En el clásico de los proyectos de desarrollo comunitario, la participación comienza con la definición de necesidad y continúa en etapas de planificación estratégica y ejecución.

- Capacitar Orientación tiene como objetivo ayudar a los pobres a desarrollar una comprensión más clara de los factores sociales, políticos y económicos que afectan a sus vidas, y para fortalecer la conciencia de su propio poder potencial de controlar sus vidas. Existe la máxima participación de los beneficiarios con las organizaciones no gubernamentales que actúan como facilitadores.

Tipo ONG por nivel de cooperación:

- Las organizaciones basadas en la comunidad surgen de iniciativas propias de las personas. Pueden ser responsables de elevar la conciencia de los pobres urbanos, ayudándoles a comprender sus derechos de acceso a los servicios necesarios y proporcionar dichos servicios.
- Organizaciones de toda la ciudad incluyen organismos como las cámaras de comercio e industria, las coaliciones de empresas, grupos étnicos o educativos y asociaciones de organizaciones de la comunidad.
- Las ONG nacionales son organizaciones nacionales como la Cruz Roja, YMCA/YWCA, colegios profesionales, etc. Algunos han estado y las ramas de la ciudad y ayudar a las ONG locales.
- Rango de ONG internacionales de agencias seculares como Redda Barna y Save the Children organizaciones, OXFAM, CARE, Fundación Ford y la Fundación Rockefeller a los grupos por motivos religiosos. Pueden ser responsables de la financiación de las ONG locales, instituciones y proyectos y ejecución de proyectos.

Además de "ONG", hay muchas alternativas o términos se superponen en uso, tales como: organización del tercer sector, sin ánimo de lucro, organización de voluntarios, organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones de base, la organización del movimiento social, la organización privada de voluntarios, la organización de auto-ayuda y actores no estatales

2.1.4. Generalidades sobre las organizaciones no gubernamentales

2.1.4.1. Definición de organización no gubernamental

Para Rodríguez Oliva, (1998) en su tesis *Las Relaciones Públicas Como Herramienta de Comunicación en Entidades no Lucrativas, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG)*, “son organizaciones que pretenden impulsar el desarrollo económico y social del país, son espacios de trabajo humanitario productivo, comprometidas con la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones a las cuales acompañan, lo que se basa en el fortalecimiento de las organizaciones y gestión comunitaria”.

Por su parte, Barrios Nájera (1998), en su tesis “Análisis Administrativo en Organizaciones no Gubernamentales (ONG) Que Trabajan en Prevención del VIH/SIDA” (año 1998), define a éstas como “organizaciones de carácter privado y no lucrativo que realizan actividades que promueven los intereses de los pobres, proveen servicios sociales básicos y/o realizan actividades para promover el desarrollo comunitario”. Añade también que “este tipo de organizaciones depende en gran parte de financiamiento externo, donaciones internas y servicio voluntario. Dos características presentes en casi todas las ONG son sus principios de altruismo y voluntarismo. Las acciones realizadas por las ONG tienen como fin complementar la acción gubernamental”.

Es importante recalcar que a partir del 29 de diciembre de 1996, tras la firma de los acuerdos de paz firme y duradera entre el gobierno guatemalteco y la guerrilla, las ONG, similares a CCF y con sus mismos principios de altruismo, están llamadas a jugar un papel protagónico en el proceso de consolidación de dichos acuerdos debido a sus ventajas, entre ellas las siguientes:

- Mayor experiencia de trabajo con los más pobres;
- Mayor experiencia en el desarrollo local;
- Favorable relación costo-beneficio para el país; y
- Capacidad de aplicación de tecnologías aplicadas.

2.1.4.2. Definición Doctrinaria

Según Guillermo Cabanellas (2008) en su Diccionario de Ciencias Jurídicas Políticas y Sociales, expone su punto de vista con la siguiente definición: “Es toda organización que agrupa a personas que buscan la satisfacción de intereses comunes, más allá de las fronteras nacionales, constituye un elemento de consulta tanto para la organización de las naciones unidas así como para órganos especializados.”

En una versión electrónica la Comisión de Derechos Humanos del Estado de México (CODHEM), se encuentra la siguiente definición: “Las “ONG’s son el conjunto de instituciones privadas, sin fines de lucro, formalmente constituidas, autogobernables y con personal voluntario, que tienen por objeto atender necesidades sociales.”

2.1.4.3. Definición Legal

La Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo, Decreto número O2-2003, del Congreso de la República de Guatemala, en el artículo 2, regula que: “Son Organizaciones No Gubernamentales, (ONG’s), las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro...”

De las definiciones propuestas tanto en doctrina como en el orden legal, se concibe como Organizaciones No Gubernamentales las componentes de la sociedad civil, que se constituyen en grupos organizados de personas unidas con un mismo propósito sin ánimo de lucro particular y tienen por objeto la prestación de servicios sociales y cooperación técnica para coadyuvar a la solución de los problemas socioeconómicos de la sociedad.

Por consiguiente se puede indicar también que una Organización No Gubernamental, tanto en singular como en plural es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, constituida independientemente del gobierno estatal y de organismos internacionales.

Además las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) se les denominan también como sector no lucrativo, voluntario, solidario y social, asimismo en el orden legal adoptan diferentes estatus, tales como asociaciones, fundaciones, corporaciones y cooperativas entre otras formas.

2.1.5. Importancia de las organizaciones no gubernamentales

Teniendo en cuenta las variables implícitas en la definición de ONG arriba mencionada, se infiere que la importancia de éstas radica precisamente en que este tipo de organizaciones son las que más incidencia tienen en la realización de programas y proyectos de bienestar social y desarrollo, que tienen por fin atender a los grupos más necesitados de la población y así tratar de contener el aumento de la pobreza en el país. En Guatemala, las ONG son una fuerza innovadora en la promoción y el desarrollo social del país.

2.1.6. Organización y funcionamiento de las organizaciones no gubernamentales

Para Barrios Nájera (1998), son dos las áreas fundamentales que toda ONG debe tomar en consideración para garantizar su efectividad y eficiencia, ellas son:

a) Área Programática

Que es la relacionada con las intervenciones específicas de las ONG. Por ejemplo, la elaboración de materiales, capacitación, educación, información y comunicación, servicios de salud; y

b) Área Administrativa

Relacionada con la capacidad administrativa de las ONG que garantice el manejo adecuado de recursos y cumplimiento oportuno de las actividades planificadas.

Según Barrios Nájera, Susana G. (1998) en su Tesis "Análisis del Proceso Administrativo en Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) Que Trabajan en Prevención del VIH/SIDA en Guatemala explica también que la estructura administrativa

de las ONG en general, “está conformada por una Asamblea General, una Junta Directiva y un Director Ejecutivo, al que apoyan un Departamento Administrativo-Financiero y un Departamento Técnico. Dependiendo del tamaño de la ONG, así será el personal con que cuente y la calidad del mismo”.

2.1.7. Características de las Organizaciones No Gubernamentales

- a) Rubén César Fernández del diario Excélsior indica que las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), se distinguen por tener las siguientes características:
- b) “Son instituciones independientes y no una parte orgánica de estructuras mayores, como podría ser; la iglesia, la universidad y el partido político.
- c) No representan a un electorado amplio. Su valor viene dado por lo que hacen y a quienes representan su servicio. No están autorizadas para representar a otros, a diferencia de los sindicatos o las asociaciones civiles.
- d) Los servicios sociales que prestan, por lo general, no son auto sostenibles, de ahí que recurren a otras fuentes para obtener fondos.
- e) No son agencias de financiamiento, lo que las hace distintas a las fundaciones.
- f) Atienden necesidades sociales, trabajan a favor del bien común.
- g) Formalmente están institucionalizadas y tienen una personalidad jurídica.
- h) Son privadas; institucionalmente están separadas del gobierno.
- i) Son organizaciones que no persiguen el lucro, las utilidades no son distribuidas entre sus miembros. Sin embargo pueden acumular beneficios, los cuales son utilizarlos en actividades que sirvan para cumplir con la misión de la organización.

Tomando en cuenta las características expuestas se pueden deducir que son los atributos de estos entes sociales, los que sirven para distinguirlas respecto a los organismos del Estado y las entidades mercantiles.

2.1.8. Finalidades sociales de las Organizaciones No Gubernamentales

En estos tiempos existe presencia de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) en todas las sociedades del mundo, en Guatemala se impulsa la actividad de estas instituciones por considerar que es una de las formas de desarrollo colectivo, desempeñando actividades de servicios, en ese orden de ideas el artículo 3 de la Ley de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) Decreto 2-2003 del Congreso de la República de Guatemala establece que: “Las finalidades de la asociación deberán establecerse en su constitución como ONG, en ella deberá incluirse entre otra; a) ser asociación sin fines de lucro y beneficio social, b) promover políticas de carácter social, económico, cultural y de ambiente” Según el espíritu de la ley estas organizaciones sociales, tienen como función el servicio a la sociedad mediante la actividad que realizan, conforme a sus objetivos constitutivos.

2.1.9. Forma de constitución de las Organizaciones No Gubernamentales

En el medio nacional, el ordenamiento jurídico establece los requisitos para que surjan a la vida jurídica las Organizaciones No Gubernamentales, en ese sentido se comenta que:

“Los pocos requisitos que exige la ley para crear una Organización No Gubernamental (ONG) y los vacíos legales que existen para fiscalizarlos, hacen que éstas se multipliquen. En el año dos mil ocho fueron inscritas ciento veintidós (122) en el Ministerio de Gobernación. Para crear una ONG, basta un grupo de siete personas y la oficina de un notario para que la constituyan y unos meses después puede administrar cantidades millonarias provenientes de los recursos económicos del Estado y cobrar comisión por ello...”

Este comentario refleja la realidad nacional, ya que las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), actualmente cuenta con su ley especial contenida en el Decreto 2-2003 del Congreso de la República de Guatemala, la cual describe los requisitos para su organización, dicha normativa indica que previo al acto constitutivo se debe cumplir con los requisitos enumerado en el artículo 7 que establece lo siguiente:

“Requisitos. Para constituir una Organización No Gubernamental se requiere que cumpla con los siguientes requisitos:

- Comparecencia de por los menos siete personas individuales o jurídicas civilmente capaces.
- Reunir los requisitos que establecen los estatutos y las disposiciones aprobadas por la asamblea general.
- Las organizaciones no gubernamentales podrán contar entre sus asociados hasta un veinticinco por ciento de extranjeros, siempre que estos sean residentes en el país, de conformidad con la ley en la materia.
- Elección de la junta directiva.”

En ese mismo sentido el artículo 6 del mismo cuerpo legal, regula lo relativo a la “Denominación. Las Organizaciones No Gubernamentales deberán incluir en su denominación las siglas ONG...” De tal mandato legal se desprenden el requisito que se refiere a la formación del nombre, ya que es el medio con el que se identificarán para realizar los actos de su actividad social, éste deberá formarse libremente con el agregado referido.

Posteriormente se acude ante un notario para que autorice el instrumento público, puesto que la constitución de las Organizaciones No Gubernamentales debe constar en ese documento, así lo dispone el artículo 5 de la Ley de las Organizaciones No Gubernamentales, cuando indica que “las Organizaciones No Gubernamentales deberá constituirse por medio de escritura pública...”

Quedando establecido así, que el medio idóneo por disposición legal para realizar el acto constitutivo de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), es el instrumento público autorizado por notario y éste documento deberá contener los requisitos de orden formal regulados en el artículo 8 de la ley referida cuando establece:

“Estatutos. Las Organizaciones No Gubernamentales deberán incorporar en su escritura de constitución los estatutos, que serán las reglas de funcionamiento, operación y extinción de las mismas, las cuales deben contener por lo menos:

- Denominación, objeto, naturaleza, domicilio, plazo, y fines de la ONG's.
- De los miembros, requisitos de ingreso, derechos y obligaciones.
- De la asamblea general: integración, sesiones, convocatoria, resoluciones, quórum y atribuciones.
- De la junta directiva, integración, elección de los miembros, toma de posesión y duración en los cargos, resoluciones y atribuciones o funciones.
- Del patrimonio y régimen económico: integración, destino y fiscalización.
- Del régimen disciplinario: faltas, sanciones, procedimientos, y recursos.
- Modificaciones de los estatutos: quórum de aprobación y resolución.
- De la disolución y liquidación: causas y procedimientos.
- Disposiciones finales, interpretación de los estatutos.”

No obstante lo establecido en la ley específica respecto a las formalidades de la creación o constitución de una ONG, es conveniente anotar que con ese mismo objeto debe tomarse también en cuenta lo regulado en la Constitución Política de la República en el artículo 34 y el Código Civil artículos, 15, 19, 1728, 1729, 1730; el Código Municipal artículos 18, 19, 175; el Código de Notariado, artículo 29 y el Reglamento de Inscripción de Asociaciones Civiles, Acuerdo Gubernativo Número 512-98.

2.1.10. Naturaleza Jurídica de las Organizaciones No Gubernamentales

Es importante determinar cuál es la naturaleza jurídica de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), con el objeto de establecer donde se les pueden ubicar en el ámbito jurídico, la respuesta a ésta interrogante se encuentra regulada en el artículo 2 de la

Ley de Organizaciones No Gubernamentales, cuando preceptúa: “Naturaleza jurídica. Son Organizaciones No Gubernamentales u ONG’s las constituidas con interés cultural, educativo, con servicio social, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro.”

Se concluye entonces, que la naturaleza jurídica de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s) es de orden privado, de desarrollo social y sin fines comerciales.

2.1.11. Derecho Registral

El derecho registral se considera como la rama del derecho que se encarga de estudiar y ordenar la actividad de los Registros Públicos, desde esa perspectiva, es necesario definirlo y así mismo establecer su contenido y regulación legal en Guatemala.

La definición del Derecho Registral que propone Ricardo Alvarado Sandoval y José Antonio Gracias González (2006) en el libro *Procedimientos Notariales* indican que: “Es el conjunto de normas que tienden a formar un ordenamiento sistemático para regular los actos civiles de constitución, adquisición, transmisión, anotación, gravamen, pérdida y efectos de los derechos reales sobre bienes muebles e inmuebles. Pero también del estado civil de las personas”.

También el Derecho Registral se puede definir como el conjunto de principios, doctrinas y normas jurídicas que regulan las relaciones entre personas de las cuales nacen; actos, negocios y hechos jurídicos que la ley ordena su inscripción en el registro público.

No obstante lo indicado, se considera también que el derecho registral se relaciona con el derecho civil, mercantil, administrativo, penal, notarial, procesal, y tributario, con el cual existen determinados vínculos y podría decirse dependencias recíprocas por los actos de inscripción en los registros públicos.

Se concluye que el Derecho registral es único, pero que cada materia inscribible es objeto de un registro diferente que se rige por normas específicas, ya que en el medio

guatemalteco existen registros públicos para cada asunto o acto jurídico registrable, conforme la ley ordena para garantía y seguridad jurídica de existencia y validez de los mismos, esto en virtud de la intervención estatal.

2.1.12. Principios Generales del Derecho Registral

Los principios registrales son la orientación esencial, las líneas directrices, la serie ordenada de bases fundamentales y el resultado de la sistematización del ordenamiento jurídico registral. Para el efecto se citan los siguientes:

2.1.12.1. Principio de Publicidad

Consiste en que el acto de registro es público y puede ser consultado por toda persona que tenga interés. Constitucionalmente se garantiza la publicidad de los actos administrativos y registrales, circunstancia por la cual, cualquier persona que esté interesada en enterarse de las inscripciones realizadas por los registros públicos, puede obtener en cualquier tiempo informes, copias, reproducciones y certificaciones.

2.1.12.2. Principio de Inscripción

Se entiende por inscripción, todo asiento hecho en el registro público relacionado al acto mismo de inscribir, en consecuencia los derechos que nacen fuera del registro adquieren al inscribirse mayor poder de protección por la presunción de exactitud que son investidos y fuerza probatoria que les otorga el Estado. Este principio precisa la influencia que el acto de registro ejerce sobre la realidad y sus efectos jurídicos propios de la inscripción.

2.1.12.3. Principio de Legalidad

La legalidad, presume que todos los actos que realicen las personas a través de documentos sean operados válidamente. Para lograrlo se someten éstos a prueba mediante la calificación registral, cuyo objeto es velar para que se cumpla con lo que las leyes específicas establecen y en consecuencia se obtenga certeza jurídica. Por consiguiente la legalidad es la garantía de cumplimiento del orden jurídico establecido para ese fin.

2.1.12.4. Principio de Tracto Sucesivo

Se refiere a que concluida una fase de inscripción registral en forma sistemática es necesario darle seguimiento a la otra, en el caso de las ONG's al concluir el trámite de inscripción en el Registro de Personas Jurídicas del Ministerio de Gobernación, se tiene que seguir con diligencias de orden inscriptivo en el Registro Tributario Unificado de la Superintendencia de Administración Tributaria, en forma inmediata.

Se puede arribar a la conclusión que, aplicado este principio al tema, se debe proceder en total orden de sucesión de actos, ya que al no hacerlo se incurre en sanción administrativa según el Código Tributario.

2.1.12.5. Principio de Gratuidad

Por tratarse de hechos que transmiten seguridad jurídica y que deben estar tutelados por el Estado, se supone que los actos registrales no deberían ser onerosos para los usuarios, sin embargo en Guatemala la mayoría de registros públicos cobran por efectuar las respectivas inscripciones, excepcionalmente el Registro de Personas Jurídicas del Ministerio de Gobernación no cuenta con su arancel, por lo tanto no cobra por la inscripción de las Organizaciones No Gubernamentales, mientras tanto el Registro Tributario Unificado (RTU) de la Superintendencia de Administración Tributaria únicamente cobra por la habilitación de libros contables que ha de llevar para grabar sus operaciones financieras y patrimoniales.

2.1.12.6. Principio de Rogación

No obstante, que la legislación tributaria establece la obligación de inscripción bajo ciertas circunstancias, sin embargo, lo más común es que únicamente a petición de la parte interesada los Registros Públicos pueden llevar a cabo una inscripción, esto quiere decir que no pueden efectuar ninguna inscripción si no lo promueve la persona que tenga interés.

La inscripción de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) al Registro de Personas Jurídicas del Ministerio de Gobernación La Ley especial de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) contenida en el Decreto 02-2003 del Congreso de la

República, regula que es obligación inscribirse en los respectivos registros, por consiguiente tal mandato legal se establece en el artículo 10 de la siguiente manera, “Inscripción en los registros. Las Organizaciones No Gubernamentales para obtener su personalidad jurídica deberá de inscribirse en el Registro Civil...”

Sin embargo después de la vigencia de la Ley del Registro Nacional de las Personas (RENAP), el Ministerio de Gobernación quedó facultado también para llevar el control de las personas jurídicas. Es así como actualmente dicho ministerio cuenta con el Registro de Personas Jurídicas, por consiguiente es necesario inscribir a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG´s) en ese órgano administrativo como ordena la ley.

Asimismo para que proceda la inscripción en el registro indicado se debe cumplir con los requisitos establecidos por la Ley de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONG`s) contenida en Decreto 02-2003 del Congreso de la República.

La inscripción de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG´s) como contribuyente al Registro Tributario Unificado de la Superintendencia de Administración Tributaria La legislación fiscal, dispone que las Organizaciones No Gubernamentales (ONG`s), deben inscribirse en la Superintendencia de Administración Tributaria, en consecuencia el Código Tributario en el artículo 120 reformado por el artículo 26 del Decreto número 29-2001 del Congreso de la República estipula que: “Todos los contribuyentes y responsables están obligados a inscribirse en la Administración Tributaria, antes de iniciar actividades afectas...” El mismo cuerpo legal en el artículo citado regula también que: “Toda modificación de los datos de la inscripción, deberá comunicarse a la Administración Tributaria, dentro del plazo de treinta días (30) de ocurrida. Asimismo, y dentro de igual plazo se avisará del cese definitivo de la actividad respectiva, para la cancelación del registro que corresponda...”

De esta manera se evidencia que tanto la inscripción como las modificaciones al estatus tributario de las Organizaciones No Gubernamentales deben notificarse al órgano administrativo dentro del plazo establecido por la ley.

2.1.13. Registro Público

Los registros públicos en la actualidad desempeñan una actividad importante en la sociedad, con el objeto de otorgar certeza jurídica de los actos y contratos que realizan las personas dentro del contexto social, siendo en consecuencia el lugar donde se puede registrar, anotar o ver lo relacionado con los actos de los particulares o de las autoridades, por consiguiente los registros son siempre órganos de derecho público, dependen directamente del Estado a través del ministerio o dependencias autónomas respectivas.

2.1.14. Definiciones de Registro Público

Luís Carral y Teresa (1988) en su libro Derecho Notarial y Derecho Registral define el registro de la siguiente manera: “El registro es un organismo administrativo, establecido para garantizar la seguridad de los derechos, es decir de los derechos subjetivos y la seguridad del obrar jurídico, por consiguiente la seguridad del tráfico.”

También Axel Barrios Carrillo (1998) en su trabajo de tesis, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, de la Universidad de San Carlos de Guatemala denominada Aspectos Fundamentales de los Registros en Guatemala, indica que: “Registro público es la institución encargada por el Estado de hacer constar, en forma sistemática acontecimientos con relevancia jurídica y dotada de fe pública, con objeto de perpetuar, garantizar, certificar y dar a conocer su contenido en la forma y con las limitaciones prescritas por la ley.”

Jorge Luís Borges, (2003) en su diccionario encuentra otra definición la que describe que registro público es el: “Lugar u oficina pública, donde se anotan y controlan determinados actos y hechos que afectan a la vida jurídica de las personas,” Se concluye que los registros son entidades públicas, que tiene por objeto llevar el control de determinados hechos y actos jurídicos, los que por disposición legal deben inscribirse en el registro que corresponda.

2.1.15. Visión de las Organizaciones No Gubernamentales en Guatemala

Con el objeto de establecer cuál es la perspectiva de estos entes sociales es oportuno traer a colación el comentario de Félix Alvarado coordinador del equipo de consultores asociados, quien expone que: “El sector ONG gracias a su institucionalización, contará con la capacidad de contribuir al desarrollo nacional, actuando en coordinación con el Estado, el sector privado y otras formas de organización de la sociedad civil que reconocen la comunidad de intereses, la legitimidad, pertinencia e igualdad de aportes, y al desarrollo de capacidad de negociación, ejecución y gestión”

Alvarado menciona en el comentario algunos elementos que son necesarios desglosar para mejor comprensión: “Capacidad de contribución al desarrollo nacional: Se prevé que las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s) cuenten con las competencias y recursos necesarios para incidir positiva y significativamente sobre el contexto social y nacional. Coordinación: El sector de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s) en sus diversas actividades, así como las distintas organizaciones de la sociedad y el Estado deben de actuar como una unidad social, para alcanzar sus fines ya que ninguno de ellos concentra todas las potencialidades para atender necesidades y problemáticas.

Se considera que la base de la capacidad para superar las limitaciones estará en la coordinación de la propia sociedad civil, para el aprovechamiento y potenciación de competencias y factores complementarios.

Comunidad, interés, legitimidad e igualdad: El proceso de coordinación entre el sector de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s) y otros entes sociales deberá apoyarse sobre el reconocimiento de las diferencias que caracterizan a cada parte, y tomarse en cuenta que hay intereses compartidos para el desarrollo comunitario, asimismo que todos los agentes sociales deben actuar con interés, legitimidad, pertinencia e igualdad en el proceso de mejoramiento de vida en la sociedad.

Esta es una invitación a superar perspectivas que consideran a las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) como competidor del Estado en la satisfacción del interés social, o como competidores desleales de las organizaciones privadas lucrativas en el ámbito mercantil, siendo lo más conveniente reconocerlas como socio de ambos en el desarrollo. Institucionalización: El esfuerzo de desarrollo del sector ONG, se orienta a asegurar su institucionalidad, es decir las regularidades sostenidas en estructuras, funciones, y de la cultura organizacional que les acompaña, para garantizar una incidencia continua sobre la sociedad.

Capacidades de negociación, ejecución y gestión: Para tener efectos positivos y sostenidos sobre el desarrollo, las ONG's, tanto en conjunto como en lo particular deben consolidar los medios e instrumentos para negociar con otros actores sociales e institucionales en condición de equidad, para ejecutar eficientemente sus actividades, asimismo, tomar decisiones y dar seguimiento a sus actividades sociales de forma que se puedan orientar oportuna y pertinente hacia los propósitos deseados.”

Conforme lo expuesto por el ponente se considera una posición bien acertada y adecuada para fijar y establecer así la perspectiva o posición de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) en el contexto social de Guatemala, si bien es cierto que en esta era moderna de la historia social en Guatemala no se ha logrado con precisión la visión proyectada inicialmente de acuerdo con la naturaleza jurídica de estos entes sociales, se espera que en el futuro se alcance mediante la participación masiva de los miembros de la sociedad civil.

2.1.16. Los registros de las Organizaciones No Gubernamentales y efectos jurídicos

Cuando se utiliza el término Registros, se refiere a las instituciones del Estado dotadas de fe pública que tiene por objeto la inscripción, modificación y cancelación de los actos y acontecimientos de relevancia jurídica, con propósito de perpetuar, garantizar y certificar su contenido, en forma sistemática y con las limitaciones establecidas en la ley. Para desarrollar lo indicado, es conveniente contar con el auxilio de la doctrina y en lo que

corresponda también con los distintos cuerpos legales que regulan lo referente al registro público, en los cuales las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) deben inscribirse como lo ordena la ley.

2.1.17. Clasificación de las organizaciones no gubernamentales

Portillo Rivera, Luis A., (1990) en su Tesis “El Desarrollo Organizacional en Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) relata que, de acuerdo a su estructura, las ONG pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

- a. ONG internacionales, que por lo general representan iniciativas de financiamiento de países desarrollados hacia el tercer mundo, siendo sus fondos de origen estatal o privado;
- b. ONG locales, que son el vínculo nacional con las ONG internacionales. La fuente de sus recursos es primordialmente internacional, pero también reciben recursos de los gobiernos locales y del sector privado; y
- c. ONG coordinadoras, que cumplen funciones como la recaudación y canalización de recursos, la facilitación de contactos entre ONG locales e internacionales, o bien entre gobiernos; a su vez pueden ofrecer foros educativos, asistencia técnica y capacitación.

Barrios Nájera afirma que también puede realizarse una clasificación de ONG de acuerdo con el grado de evolución de las mismas:

- a. Las de primera generación, que están orientadas a programas de efecto inmediato y que tienen por objeto atender necesidades inmediatas. Generalmente son programas de alcance local y con logros de metas a corto plazo;
- b. Las de segunda generación, que se caracterizan por el paso de la emergencia al “desarrollo comunitario”; ponen énfasis en la autosuficiencia y en que los beneficios del proyecto se protegen más allá de la duración del mismo; y

- c. Las de tercera generación, que son ONG que consideran el desarrollo como sostenible y sistemático y pretenden ser de carácter permanente. Estas organizaciones buscan lograr impacto a nivel nacional y/o regional.

En el estudio de las Organizaciones No Gubernamentales la doctrina presenta diversas clasificaciones, dentro de ellas se proponen las siguientes:

- Por la forma de organizarse jurídicamente.
- Organizaciones voluntarias.
- Agencias y organismos de servicios no lucrativos.
- Organizaciones comunitarias o populares.
- Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo.
- Organizaciones de inmigración.

Por las actividades que realizan en el foro organizado por el Consejo de Fundaciones Privadas de Guatemala se implementa la siguiente clasificación: “Todas las Organizaciones No Gubernamentales son garantes de la aplicación de tratados internacionales humanitarios.

- Promoción y denuncia de los abusos en relación de los derechos humanos.
- Vivienda social.
- Ayuda humanitaria.
- Protección del medio ambiente.
- Laborales y medioambientales.
- Cooperación para el desarrollo.
- Ayuda a la infancia.
- Ayuda y orientación a la tercera edad.
- Inmigración.
- Gestión de riesgos de desastres.
- Comunicación para el desarrollo...”

No obstante lo expuesto por esta fuente se considera que para el presente trabajo las Organizaciones No Gubernamentales se pueden clasificar tomando en cuenta la reiteración en la realidad nacional:

- Un grupo de Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo establecen sus prioridades de acción en función de una población determinada, atendiendo a la posición geográfica.
- Otro sector más reducido de instituciones, se autodefine por su especialización en un problema, como educación, comunicación, cultura popular etc.
- Un tercer grupo, se ubica en algunas instituciones de investigación social que abordan desde esa posición un conjunto de problemáticas simultáneamente, esta institución puede poseer un programa de salud campesina y otro de apoyo a talleres productivos, asimismo este sector incluiría objetivos que las personas aprecian como de interés común, lo que pueden ser deportes, artes, recreación, problemas de la comunidad, educación, salud, seguridad e identidad.

2.1.18. Antecedentes legislativos de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) en Guatemala

Los proyectos de ley relacionados a la regulación de las Organizaciones No Gubernamentales en Guatemala fueron presentados ante el pleno del Congreso de la República de Guatemala en varias fechas, hasta que finalmente se concluyó con la ley que en la actualidad las regula:

- “El 22 de febrero de 1995, por el diputado Francisco Castellanos de León, mediante documento número 24.
- El 9 de octubre de 1996, por el diputado Carlos Bautista, mediante documento número 25. El 20 de agosto de 1996, por el Foro de Coordinadoras de ONG's, mediante documento número 26. Y el 31 de octubre de 1996, por el diputado Carlos E. Bautista documento número 27.
- Posteriormente, el 18 de junio de 1997, el diputado César Fortuny del Partido de Avanzada Nacional (PAN) solicitó al centro de desarrollo legislativo, la elaboración de un estudio de antecedentes de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), para examinar las propuestas de los proyectos

presentados, así como la normativa vigente sobre la creación y funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales en Guatemala y de esa manera facilitar la realización de un estudio del marco legal de esas organizaciones.

- Finalmente, el 22 de enero del año 2003, el Congreso de la República de Guatemala, aprobó el Decreto 02-2003 que contiene la ley de Organizaciones No Gubernamentales para el desarrollo, por consiguiente es la ley que regula actualmente la actividad de las Organizaciones No Gubernamentales en Guatemala.

A nivel nacional, se constituyen con fines para ayudar a los niños de la calle, alfabetización, superación de la pobreza, facilitar el acceso a vivienda y bienes, realizar investigación social, educación popular, defensa del medio ambiente, defensa de los derechos de los consumidores, ayuda social, promoción cultural, integración social, entre otras.

Sin embargo, la denominación Organización No Gubernamental (ONG), ha hecho noticia en diversos medios de comunicación social en determinados momentos de la historia humana de Guatemala y lo lamentable es que las siglas han estado presentes en la nota roja, asociadas a escándalos de corrupción vinculados a políticos.

No obstante lo expuesto acerca de las posiciones históricas de las Organizaciones No Gubernamentales, se concluye que para encontrar el significado del término ONG es necesario acudir al breve pero eficaz historial de estos entes sociales, el que consiste en que estas instituciones sociales nacieron y se desarrollaron como dispositivos no oficiales para gestión de apoyo internacional de proyectos sociales, constituyéndose así en conductos no oficiales para el apoyo de proyectos comunitarios financiados por organismos internacionales.

2.1.19. Servicios que prestan comúnmente las organizaciones no gubernamentales

Basado en los programas consolidados de las organizaciones no gubernamentales y/o fundaciones que alcanzaron el éxito en lo ejecutado, se puede decir que estas basaron sus servicios a lo enfocado en el desarrollo del Sistema de Naciones Unidas y en las metas establecidas por la Organización Internacional de Trabajo –OIT-, de igual manera se puede decir que por la diversidad de campos de trabajo de las ONG y sus programas, dice Rodríguez Oliva, determinan el tipo de servicio que las mismas prestan. De tal manera que se encontrarán ONG con servicios en torno a las siguientes áreas:

a. De orientación religiosa

La palabra religión significa atar rápido. Procede de la palabra latina religare. Dicho término se asocia, comúnmente, aunque no siempre, con tradicionales (mayoritarias, minoritarias o nuevas) creencias religiosas en alguna deidad o deidades. En sede de Derechos Humanos, sin embargo, el uso de este término, normalmente, incluye también, el derecho a creencias no religiosas, de igual manera estas creencias brindan esperanza y dan consuelo a billones de personas y, sostienen un clima propicio para la paz y la reconciliación. Sin embargo, han sido, también, fuente de tensiones y conflictos. Esta complejidad, así como la dificultad de definir “religión” y “creencia”, se ponen de manifiesto a través del desarrollo histórico, que sigue vivo en la actualidad, de la protección de la libertad de religión y creencia en el contexto internacional de los Derechos Humanos. Por lo que las organizaciones no gubernamentales de este tipo suelen tener una visión humanitaria del desarrollo, por lo que presentan especial atención a la educación y desarrollo personal de la población con la que trabajan. Es importante resaltar que la mayoría de ellas no hace distinción de credo o raza, por lo que su orientación religiosa se refiere más al sentido altruista y humanitario de sus servicios;

b. De orientación política

La función político ideológica de las ONG en el contexto de la contra reforma estatal y la estrategia privatizadora de los servicios sociales, progresivamente impuesta en

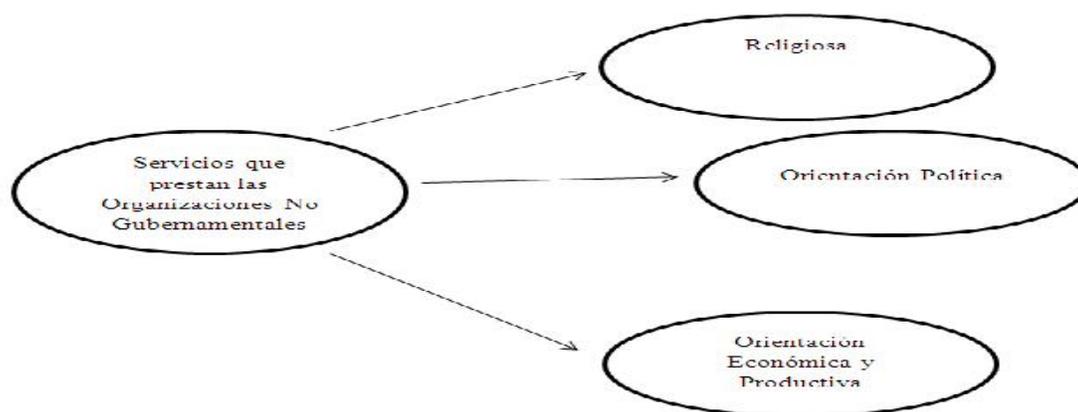
las sociedades en las últimas décadas. Se problematiza con especial énfasis en la perspectiva de los organismos financieros internacionales que homologan la sociedad civil con las ONG e intentan despolitizar su práctica con el fin último de contener en este espacio el eventual surgimiento de rasgos contra hegemónicos. Por tal motivo estas prestan atención especial a la toma de conciencia y a la formación ideológica de sus miembros y buscan adquirir una fuerte capacidad de movilización y fuerza política en las organizaciones; y

c. De orientación económica y productiva

El éxito, debe ser respaldado necesariamente por el buen manejo empresarial; una organización no gubernamental que no genere proyectos rentables, financiera, social y económicamente está llamada a desaparecer o, en el mejor de los casos quedarse con una personería jurídica, excelente visión social, un profundo conocimiento en la teoría de la cooperación, la solidaridad y la ayuda mutua, pero sin proyecciones o visión de empresa. Por lo que los que trabajan en el acceso a financiamiento, a la asistencia técnica y a la eficiencia productiva, a fin de elevar el nivel de ingreso de los usuarios.

Grafica No. 02

Servicios que prestan comúnmente las organizaciones no gubernamentales



Fuente: Elaboración Propia, septiembre 2014

2.2.Marco Conceptual

2.2.1. Organizaciones no Gubernamentales

Según el Diccionario Municipal de Guatemala (2009) indica que las Organizaciones No Gubernamentales son: “Las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Tendrán patrimonio propio proveniente de recursos nacionales e internacionales, y personalidad jurídica propia, distinta de la de sus asociados, al momento de ser inscrita como tales en el registro correspondiente”.

Según Monje, Pablo, (2005), El rol de las ONG's en la reducción de la pobreza en América Latina con respecto al significado de ONG's indica lo siguiente: “Las ONG no tratan de reemplazar las acciones del Estado o de los organismos internacionales en sus correspondientes países, sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas, o bien cuando estas políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad o la sociedad en su conjunto.”

2.2.2. Fundación

Según el Diccionario Municipal de Guatemala (2009) indica que las Fundaciones: “Son organizaciones constituidas sin fin de lucro que por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Se rigen por la voluntad del fundador, por sus estatutos y por la ley. Las fundaciones deben perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, del medio ambiente, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, otros”.

2.2.3. Donación

Según el Diccionario Municipal de Guatemala (2009) indica la donación es: “Transmisión gratuita de algo que pertenece a una persona a favor de otra que lo acepta”

Según Luis Razeto, (1999) en el escrito relacionado a la "Inversión Privada en la Educación Pública: Uso y Funcionamiento de la Ley de Donaciones con Fines Educativos", con respecto al significado de donación indica que es: "Una relación económica de algún modo análoga al intercambio, en cuanto por su intermedio se verifica un flujo de activos entre dos sujetos. La diferencia con el intercambio está en que mientras en éstos los activos económicos fluyen de manera bidireccional buscando ambas partes su propia utilidad, en la donación el flujo es unidireccional y se realiza en función del beneficio del receptor. A diferencia del intercambio, en que los sujetos participantes son movidos por el propio interés, en la donación la motivación del donante es en muchos casos altruista, manifestándose en un acto de gratuidad y generosidad."

2.2.4. Área Rural

Según el Diccionario Municipal de Guatemala (2009) indica que el área rural es: "Son todos aquellos lugares poblados que no siendo cabeceras municipales, colonias o condominios, tienen más de 2000 habitantes, pero el 49 por ciento de sus hogares carece de energía eléctrica y agua por tubería, También se identifica como Área Rural a todas aquellas aldeas, parajes, caseríos y cualquier otro centro poblado por menos de la cantidad de habitantes antes mencionada, pero con las mismas condiciones es decir, con menos del 49 por ciento de sus hogares sin energía eléctrica y agua por tubería".

2.2.5. Inversión Social

Según el Diccionario Municipal de Guatemala (2009) indica que es: "La inversión social es el instrumento a través del cual los entes del Estado destinan recursos, provenientes de la recaudación de impuestos efectuada a las empresas y personas, al ámbito de la educación, salud, vivienda y obras públicas, entre otros sectores".

Según SustainAbility, (2008) en la guía de campo "Los intraemprendedores (intrapreneurs) sociales: una guía de campo para agentes de cambio corporativos" define a la inversión social como una manera en la cual organizaciones pueden contribuir al desarrollo de las comunidades en las que operan. Por lo general, las inversiones sociales son actividades que no están vinculadas ni buscan directamente mejorar las operaciones

principales de una organización, sino que mantienen y fortalecen sus relaciones con la comunidad. De igual manera esta es realizada cuando las organizaciones invierten sus recursos en infraestructura y otros programas que buscan mejorar aspectos sociales de la vida comunitaria. Los tipos de inversión social pueden incluir proyectos relacionados con educación, capacitación, cultura, salud, generación de ingresos, desarrollo de infraestructura, acceso a la información u otra actividad que promueva el desarrollo económico o social.”

2.2.6. Captación

Según el Diccionario Municipal de Guatemala (2009) es: “La inducción de propósito y dolosa para que una persona realice, a favor del captante o de terceras personas, actos de liberalidad; por ejemplo, una donación o una institución de heredero. Este último caso es el más frecuente en materia captatoria”.

Según Wikipedia, Enciclopedia Libre, indica que la captación de fondos es: “Un proceso para conseguir fondos, mediante la solicitud de donaciones de particulares, empresas, fundaciones benéficas, o agencias gubernamentales. Aunque la expresión captación de fondos se refiere normalmente a los esfuerzos para reunir fondos para organizaciones sin fines de lucro, a veces también se utiliza para referirse a la identificación y solicitud de inversionistas u otras fuentes de capital por parte de empresas con fines de lucro, como hacen, por ejemplo, los bancos en sus campañas.”

2.2.7. Recursos

Según el Diccionario Municipal de Guatemala (2009) denomina recursos a: “Son aquellos elementos que aportan algún tipo de beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Estos, desde una perspectiva económica clásica, son capital, tierra y trabajo”.

Según Wikipedia, Enciclopedia Libre, indica que recurso es: “El que se emplea en diversos ámbitos, pero siempre con el significado de ser medio para el logro de fines. En el

lenguaje cotidiano decimos que una persona posee recursos, cuando cuenta con los medios económicos necesarios para tener una vida digna, y poder comprar lo necesario para satisfacer sus necesidades.”

2.2.8. Proyecto

Según el Diccionario Municipal de Guatemala (2009) indica que es: “Un proyecto es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo”.

Según Wikipedia, Enciclopedia Libre, indica que proyecto es: “Una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo”.

2.2.9. Planeación Estratégica

Según Macleod, P. León, P y Esquivias, P. (2002) la define como: “Es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves, y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente, representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar. No se trata únicamente de adaptarse al entorno, sino de crear un futuro deseado, de ver cómo quiero que sea el mundo y qué tipo de organización es la más idónea para actuar en ese nuevo entorno.

El profesor Idalberto Chiavenato, define a la planeación estratégica como: ”un proceso de cambios culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización, con miras a institucionalizar una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa”.

Es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas.

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Carlos Matus), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada?

La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Existen propósitos a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

También se puede decir que Planeación Estratégica es el diseño de nuevos sistemas o procesos o la transformación de los existentes. Afecta en su planteamiento a toda la organización o a una división de ella, por ejemplo: comercialización, recursos humanos, finanzas, producción y servicios.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

2.2.9.1. Importancia de la Planeación Estratégica

- Describe ahora el futuro de la organización.
- Permite medir, ver, aceptar o rechazar un número definido de alternativas.
- Obliga a los ejecutivos a determinar sus objetivos y la forma para lograrlos.
- Determina anticipadamente las oportunidades y los riesgos a los que se enfrentará la empresa.
- Es una valiosa herramienta para delegar responsabilidades.
- Reduce el nivel de incertidumbre.
- Especifica los factores básicos que marca el éxito o fracaso de la empresa

La elaboración participada de un Plan Estratégico ayudara a la organización a lo siguiente:

- Facilitar la comunicación y participación,
- Ajustar intereses y valores divergentes,
- Diseñar un proceso de toma de decisiones asumido por las partes,
- Promover una implantación de las decisiones.

La elaboración e implementación de un Plan Estratégico, puede aportar a la organización algunos beneficios significativos:

- I. Proporcionar una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, porque se produce:
 - Recogida sistemática de información interna y externa
 - Una atención al aprendizaje de la organización
 - Aclaraciones sobre la dirección futura de la organización
 - Establecimiento de las prioridades para la acción.

- II. Mejorar el proceso de toma de decisiones. Por tanto, ayuda a:
 - Formular y comunicar las intenciones estratégicas.
 - Desarrollar una base coherente para la toma de decisiones y coordinar las decisiones a través de los distintos niveles de la organización.
 - Ejercer la máxima discrecionalidad en aquellas cuestiones que están bajo nuestro control.

- III. Beneficiar a las personas de la organización.
 - Los responsables de la toma de decisiones pueden definir claramente sus papeles y darse cuenta de sus responsabilidades.

2.2.9.2. El Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico

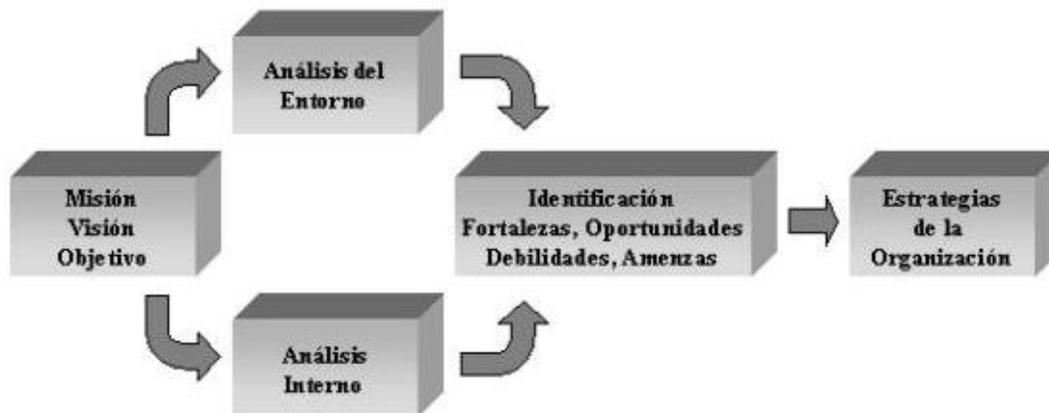
Los pasos de elaboración de un plan serían:

- I. Organización del proceso. Presentación de la organización ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?
 - a) Tomar la decisión de planificar.
 - b) Identidad de la organización.
- II. Análisis estratégico ¿Dónde estamos?

- a) Análisis de los grupos de interés.
 - b) Análisis de los valores.
 - c) Análisis interno y externo.
- III. Formulación estratégica. ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?
- a) Visión.
 - b) Misión.
 - c) Definición de objetivos.
 - d) Definición de estrategias.
 - e) Redacción del plan estratégico.
- IV. Implantación de estrategias ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?
- V. Control estratégico ¿Qué estamos haciendo?

Grafica No. 03

Pasos para la elaboración un Plan Estratégico



Fuente: Elaboración Propia, septiembre 2014

2.2.9.3. Por qué fracasan las planificaciones estratégicas

En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación. La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- Recolección inapropiada de información
- No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema
- Es incapaz de obtener el objetivo deseado
- No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

- Sobreestimación de los recursos y habilidades
- Fracaso de coordinación
- Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros
- Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios
- Fracaso en seguir el plan establecido.

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sea un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. De acuerdo a este método interactivo:

- La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo

- La misión no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período
- La planificación estratégica se debe hacer periódicamente y no anual como en tiempos pasados, ya que las empresas cambian constantemente.

Planeación Estratégica es sinónimo de:

- Planeación Corporativa.
- Planeación Directiva.
- Planeación General Total.
- Planeación a Largo Plazo.
- Planeación Formal.
- Planeación General.
- Planeación Efectiva.
- Planeación con mira a Resultados Efectivos.

2.2.9.4. Características de la Planeación Estratégica

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.

- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

2.2.9.5. Ventajas de la Planeación Estratégica

- Plantea en el presente las posibilidades de futuro.
- Permite prever problemas y tomar decisiones de manera preventiva, disminuyendo la resolución correctiva.
- Detecta las amenazas y oportunidades del entorno y la problemática interna con suficiente antelación.
- Establece los objetivos y las metas institucionales, proyectándolos en el tiempo.
- Reduce considerablemente los errores y desviaciones en las metas programadas al definir los posibles cambios y comportamientos, tanto del exterior como del interior de la organización.

2.2.9.6. Limitaciones de la Planeación Estratégica

- Para su diseño se requieren conocimientos profundos sobre planeación, con los cuales, no siempre cuentan las organizaciones.
- Sus beneficios no siempre se ven en el corto plazo, en ocasiones tienen que pasar algunos años antes de que puedan apreciarse sus ventajas.
- Puede requerir cambios profundos en la estructura orgánica y en la plantilla del personal, lo que provoca desajustes y resistencia al cambio.

2.2.9.7. Filosofía de la Planeación Estratégica

Hay aspectos muy característicos de la Planeación Estratégica que van más allá de las técnicas, podríamos decir que se encuentran en el corazón de la planeación, que forman ideas fundamentales.

En la empresa donde se va a implantar un sistema de planeación estratégica es importante que:

- a) El director o empresario tenga una actitud de involucramiento sobre la implantación del sistema y no tan solo se dedique a autorizar.

- b) Que estén conscientes que esto implica un proceso de cambio por razón el compromiso del director o empresario será la chispa que encienda entusiasmo, que contagie a todo el personal que va a desarrollar o va a intervenir en algún proyecto o su propio trabajo.

2.2.9.8. Principios de la Planeación Estratégica

2.2.9.8.1. Factibilidad

Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad, a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

2.2.9.8.2. Flexibilidad

Al elaborar un plan es conveniente manejar márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.

2.2.9.8.3. Unidad y Equilibrio

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos generales, de tal manera que sean consistentes, armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.

2.2.9.8.4. Cambio de Estrategias

Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción.

2.2.9.8.5. Objetividad

Los planes deben basarse en hechos reales y no en opiniones subjetivas.

2.2.9.8.6. Cuantificación

Los planes deben expresarse en cantidades, volúmenes y porcentajes.

2.2.9.8.7. Precisión

Los planes no deben ser vagos e inexactos sino precisos para lo cual deberán basarse en la objetividad y la cuantificación

2.2.10. Necesidades

Según Jean Jaques Lambin (1995) define a la necesidad: “Como un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general, vinculada a las necesidades básicas humanas, esta definición cubre la noción de necesidad genérica. Se puede suponer que existe una necesidad genérica correspondiente a cada una de las tendencias que administran la vida de los individuos, por lo tanto no está ligada al marketing, preexiste a la demanda, ya sea en estado latente o expreso.”

Según Wikipedia, Enciclopedia Libre, indica que necesidad es la que consiste en "Las necesidades son la expresión de lo que un ser vivo requiere indispensablemente para su conservación y desarrollo. En psicología la necesidad es el sentimiento ligado a la vivencia de una carencia, lo que se asocia al esfuerzo orientado a suprimir esta falta, a satisfacer la tendencia, a la corrección de la situación de carencia"

2.2.11. Aspectos Fiscales

Se puede decir que el presente trabajo sirve para proporcionar a la Fundación Ayudemos a Guate Maya un instrumento en el que se propongan buenas prácticas con el fin de ayudar a elaborar y formular planes estratégicos, También se puede decir que el uso efectivo de esas directrices para establecer procesos y planear mecanismos, así como para vigilar, evaluar, auditar y seguir presupuestando planes estratégicos, puede convertir a la planificación estratégica en un instrumento para promover la coordinación y la coherencia del sistema en los principales sectores programáticos.

2.2.11.1 Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto No. 26-92

De acuerdo con el artículo 6 inciso c) de la Ley del Impuesto Sobre la Renta están exentas las rentas que obtengan las fundaciones no lucrativas legalmente autorizadas e inscritas como exentas ante la Superintendencia de Administración Tributaria, que tengan por objeto la caridad, beneficencia, asistencia o el servicio social, culturales, científicas de educación e instrucción, artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales, sindicales, gremiales, religiosas, colegios profesionales. El artículo anterior expresa que las rentas de las fundaciones se consideran exentas, cuando la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan, utilidades o bienes entre sus integrantes. En el artículo 38 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, inciso s) en el segundo párrafo, establece que para que proceda la deducibilidad de las donaciones que reciben, las ONG's deben cumplir con lo siguiente:

- Estar constituidas y registradas según lo establecido en las leyes de Guatemala.
- Llevar contabilidad completa.
- Inscribirse como contribuyentes en el Registro Tributario Unificado.

Presentar declaración jurada anual con los anexos y requisitos que establece el artículo 54 de dicha ley. Las fundaciones deben actuar como agentes retenedores de ISR, conforme lo establecido en la ley y presentar las declaraciones respectivas. Para la comprobación de lo anterior y verificar la utilización de las donaciones recibidas, en los destinos previstos, estarán sujetas a la fiscalización por parte de la Administración

Tributaria. En caso que se establezca que las donaciones no coinciden con los registros contables de la entidad que la recibe, no se acreditará la deducción al contribuyente que la otorgó y de encontrarse indicios de defraudación tributaria, se presentará la denuncia correspondiente conforme a lo que disponen los artículos 70 y 90 del Código Tributario.

Por otra parte el artículo 98 del Código Tributario establece que la administración tributaria está obligada a verificar el correcto cumplimiento de las leyes tributarias para lo cual actuará conforme a las normas del Código Tributario y de las leyes específicas de cada impuesto y las de sus reglamentos.

2.2.11.1. Ley del Impuesto Al Valor Agregado Decreto No. 27-92

El inciso 9) del artículo 7 del Decreto No. 27-92 de la ley del Impuesto al Valor Agregado, establece que están exentos los aportes y donaciones de fundaciones, constituidas y registradas como tal según la legislación del país. De acuerdo al artículo 7, numeral 13 de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, están exentos los servicios que prestan las fundaciones, siempre que estén debidamente autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro y que en ninguna forma distribuyan utilidades entre sus asociados e integrantes.

El artículo anterior establece la exención para los servicios que prestan las instituciones no lucrativas, por lo cual no procede la exención por las actividades de compra-venta que realicen, deben pagar el impuesto correspondiente. En el caso de que una ONG realice ventas es obligatorio inscribirse en el régimen del Impuesto al Valor Agregado, solicitar autorización para emitir facturas y otros documentos. 1.6.7.3 Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto No. 73-2008 El artículo No. 4 inciso e), de la Ley del Impuesto de Solidaridad, indica que se encuentran exentas del impuesto las fundaciones que estén constituidas según la ley, autorizadas e inscritas en la administración tributaria, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación y que en ningún caso distribuyan beneficios, utilidades o bienes entre sus integrantes. De lo contrario no serán sujetos de esta exención.

2.2.11.2. Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especiales para Protocolo Decreto No. 37-92

El artículo 10, inciso 4 de la Ley de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especiales para Protocolo, legisla que están exentos del impuesto los documentos que contengan actos o contratos realizados, siempre que estén autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro, que en ninguna forma distribuyan utilidades o dividendos entre sus asociados o integrantes y que sus fondos no los destinen a fines distintos a los previsto en sus estatutos o documento constitutivo.

2.2.11.3. Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros Decreto No. 44-2000

De acuerdo al artículo 28 del Decreto No. 44-2000 a partir del 01 de julio del año 2000, todos los intereses que perciban las fundaciones están afectos al pago del impuesto, por lo que deben realizar la retención del 10% del impuesto sobre Productos Financieros. Cuando sea la entidad no lucrativa la que pague intereses a cualquier persona individual o jurídica excepto cuando se pague a instituciones sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, deben retener el 10% del Impuesto Sobre Productos Financieros. 1.6.7.6 Ley Anti evasión Decreto No. 20-2006 El artículo 20 del Decreto No. 20-2006 indica que los pagos que realicen los contribuyentes por egresos con efectos tributarios a partir de treinta mil Quetzales (Q.30,000.00), deben realizar por cual medio que faciliten los bancos del sistema distinto al dinero en efectivo.

Los pagos que se realicen a un solo proveedor durante un mes calendario se considera como una sola operación, al igual si el pago fuese fraccionado. Si no se cumple con lo estipulado, los gastos no son considerados deducibles, ni generados de crédito fiscal. En el artículo 21 de la Ley Anti evasión establece que los contribuyentes que realicen transacciones comerciales a partir del treinta mil Quetzales (Q.30,000.00), deben conservar en sus archivos contables por el plazo de cuatro años, los estados de cuenta de depósitos monetarios o de ahorro, como cualquier documento que compruebe la operación bancaria efectuada al beneficiario, sin perjuicio de la obligación de resguardar los documentos

contables que establezcan otras leyes. Los contribuyentes obligados a llevar contabilidad de acuerdo al Código de Comercio y otras leyes, deben registrar en esta los pagos efectuados.

CAPITULO 3

3.1.Planteamiento del Problema

3.1.1. Situación Problemática y Formulación del Problema

En Guatemala específicamente en el área rural específicamente en el Departamento de Sacatepéquez, las organizaciones no gubernamentales contribuyen en forma significativa al país, con el desarrollo de proyectos que buscan contribuir a solucionar la problemática económica, política y social de estas áreas; en donde existen diferencias entre estas entidades, en cuanto a su área de acción e intereses, esto se refiere a una diferencia filosófica, ideológica, ética y financiera, sin embargo, todas en conjunto buscan el progreso.

Estas organizaciones se encuentran constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, de servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro, con patrimonio propio proveniente de recursos nacionales, internacionales, estatales y privados, muchos de ellos provenientes de donaciones, tienen personalidad jurídica propia, debidamente inscritas en el Registro Civil correspondiente defina La voluntad, la solidaridad y la ayuda humanitaria son valores que prevalecen en las organizaciones no gubernamentales; sin embargo tienen debilidades en los procesos de planificación estratégica, monitoreo y evaluación de proyectos, lo cual perjudica el ordenamiento lógico y coherente del trabajo que realizan en beneficio de la población, situación que no les permite constituirse en agentes de cambio, y lograr la total participación de todas las comunidades más vulnerables, en especial de las personas que viven en pobreza y pobreza extrema.

Los procesos de institucionalización de las organizaciones no gubernamentales no son paralelos, y su debilidad técnica tiene diferentes causas en cada unidad de análisis, por ejemplo, a la cooperación internacional no se presentan planes de trabajo, debilidad que esta remarcada debido a las exigencias de las agencias de cooperación internacional, específicamente cuando se cuestionan los resultados de impacto social de cada proyecto.

Sin embargo aunque se cuente con el apoyo de procesos de desarrollo comunitario, las condiciones de vida de las poblaciones en el área rural de Guatemala no han mejorado y su deterioro es mayor y va en aumento. Por lo que la inversión social ha dejado de ser prioridad para muchas organizaciones no gubernamentales del área rural del país, en donde se está dando una disminución en los flujos de financiamiento debido a las debilidades presentadas en la planificación estratégica de todo lo que realizan, convirtiéndose así en el problema fundamental en el desarrollo de proyectos sociales.

Por lo tanto la debilidad en la planificación estratégica es un problema fundamental respecto a la ayuda nacional e internacional a las organizaciones no gubernamentales, en donde a menudo, los documentos son específicos y claros en cuanto a los insumos físicos y financieros, el personal, las cantidades y los resultados físicos esperados.

3.1.2. Pregunta de la investigación

Lo anteriormente expuesto da lugar a la formulación de la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué elementos debe considerar la Fundación Ayudemos a Guate Maya para que tenga una adecuada planeación estratégica, con el objetivo de satisfacer las necesidades del grupo meta en Sacatepéquez?

3.1.3. Objetivos

3.1.3.1. Objetivo General

Ayudar a la Fundación Ayudemos a Guate Maya del departamento de Sacatepéquez a encontrar sus factores estratégicos críticos que esta posee, con el fin de identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios necesarios organizacionales.

3.1.3.2. Objetivos Específicos

Dentro de los objetivos específicos que deben tener la Fundación Ayudemos a Guate Maya del departamento de Sacatepéquez están los siguientes:

- Evaluar si dentro de la Fundación Ayudemos a Guate Maya existe una planificación estratégica adecuada respecto a proyectos y programas de inversión en el área rural del país, con el objeto de tener donantes potenciales ya sean nacionales e internacionales.
- Identificar cuáles son las estrategias posee la Fundación con el objeto de mejorar el desarrollo de proyectos y programas de Inversión Social.
- Establecer un modelo de planificación que pueda utilizar la Fundación con el objeto de darse a conocer a los donantes potenciales ya sean nacionales e internacionales.

3.1.4. Justificación

Por la falta de un análisis adecuado de los objetivos, los grupos financieros y los factores externos determinan el éxito o el fracaso de los proyectos de inversión en las organizaciones no gubernamentales, de existir debilidades en la planificación estratégica las deficiencias se reflejarían generalmente en sistemas inadecuados de seguimiento de la ejecución de la misma, esto quiere decir que a menudo se pone mayor énfasis en los resultados físicos y poco interés en temas de políticas y desarrollo de los proyectos, dando como resultado que estos se desarrollan en direcciones imprevistas que no logran responder a las necesidades de los beneficiarios propuestos. Por lo que hay que tomar en cuenta que los proyectos pueden tener resultados negativos inesperados los cuales pueden evitarse si se realizara una planificación estratégica más sistemática.

Las organizaciones no gubernamentales en el área rural de Guatemala propone una mejora en la planificación estratégica de sus funciones y atribuciones como en la preparación de los proyectos; análisis y evaluación durante toda la etapa en que se desarrollan los mismos, por lo que a una mejor ejecución de los proyectos se verán mejoras así como ahorros directos.

La sostenibilidad requiere sistemas de planificación estratégica, gestión y evaluación. La planificación estratégica regular debe tener lugar en múltiples niveles de los cuales se puede mencionar planes de proyectos los cuales contribuyen a una causa, no porque quieran crear procedimientos administrativos, elaborar presupuestos y escribir informes. Lo que se quiere establecer como mínimo son políticas simples y procedimientos básicos, como crear una base de datos para el seguimiento de los ingresos y egresos, y establecer niveles de autorización en cuanto a la erogación de gastos que presenten así como la captación de recursos.

A medida del crecimiento de las ONG's en el área rural de Guatemala, se tendrá como objetivo mejorar la planificación estratégica existente respecto a sus funciones y atribuciones, con el fin de gestionar proyectos, personas, dinero, relaciones, en donde se desarrollen sistemas más sofisticados a medida que los necesite. Por tal motivo cuando estas organizaciones no gubernamentales comiencen a captar recursos económicos considerables provenientes de múltiples fuentes ya sean nacionales y/o internacionales, estos sean administrados de buena manera en los aspectos financieros, administrativos, fiscales, legales y de impacto social.

Se debe de tener políticas y procedimientos claros, así como roles y responsabilidades para la gestión y desarrollo de la institución, los cuales deberán de estar bien definidos para que las actividades y a la organización general pueda funcionar sin problemas teniendo como resultado que los donantes y partidarios confiarán en que sus recursos están siendo bien utilizados.

3.1.5. Limitaciones

- Realización de encuestas o reuniones con la comunidad rural objeto de estudio, debido a la falta de tiempo, recurso material, económico y humano para realizarlas.

- No contar con información financiera real de algunos proyectos para tomarlos como ejemplo en el desarrollo del modelo de planeación estratégica de proyectos de inversión.

3.1.6. Metodología

3.1.6.1. Tipo de investigación

Según Hernández Sampieri en su libro Metodología de la Investigación (1997) indica que “La investigación descriptiva es aquella que busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que a un análisis”

Por lo que en el presente trabajo se realizó una investigación descriptiva, en donde su finalidad fue conocer cómo se encuentra la Fundación Ayudemos a Guate Maya en la sociedad guatemalteca, con respecto a la captación de los a través de donantes potenciales ya sean nacionales e internacionales, y así desarrollar nuevos programas y proyectos.

3.1.7. Sujetos de investigación

Son todos aquellos sujetos involucrados en la investigación, que participan en forma directa o indirecta en la ejecución de las actividades. Los sujetos de estudio de esta investigación fueron: Coordinador General, Sub Coordinador General Financiero y 3 Sub Gerencias (Salud, Educación y Seguridad Alimento y Nutrición –SAN-)

3.1.8. Instrumentos

Con el fin de obtener una apreciación confiable de los resultados, se desarrolló la investigación de campo, la cual se apoyó en el diseño de una guía de entrevista estructurada, que consta de 21 preguntas, todas abiertas y se aplicó mediante la técnica de entrevista dirigida al Coordinador General, Sub Coordinador General, Sub Gerencias de la Fundación, la cual servirá para evaluar los factores estratégicos críticos que posee la Fundación Ayudemos a Guate Maya, con el fin de identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios necesarios organizacionales.

3.1.9. Guía de Entrevista

Para efectos del presente trabajo se elaboró una guía de entrevista la cual iba dirigida al Coordinador General, Sub Coordinador General, Sub Gerencias, la cual servirá para evaluar los factores estratégicos críticos que posee la Fundación Ayudemos a Guate Maya, con el fin de identificarlos, usarlos y apoyar en ellos los cambios necesarios organizacionales. (Anexo 1)

3.1.10. Procedimientos utilizados en la investigación

El presente trabajo de investigación se realizó en la Fundación Ayudemos a Guate Maya, y se realizó de la siguiente forma:

1. Se planteó a la Coordinación General de la Fundación si se podía realizar un trabajo de investigación dentro de la misma la cual tenía que tener relación con lo siguiente:
 - a. Reestructuración Financiera
 - b. Modelo de Proyección Financiera
 - c. Entorno económico en los negocios
 - d. Administración de mejora en la empresa
2. De los puntos descritos anteriormente se tomó **“Administración de mejora de la empresa”**.
3. En base a lo anterior el tema de investigación será **“Propuesta de planeación estratégica de la Fundación Ayudemos a Guate Maya del Departamento de Sacatepéquez.”**.
4. Para tener un mayor conocimiento del tema a investigar se procedió a la elaboración de un cuestionario dirigido al Coordinador General de la Fundación, este debería de dar resultados de cómo se encuentra actualmente la planeación estratégica de la Fundación Ayudemos a Guate Maya del Departamento de Sacatepéquez.

5. Ya con el resultado de las respuestas de la Guía de Entrevista se procedió a analizar qué métodos y estrategias se pueden realizar con el fin de mejorar la planeación estratégica de la Fundación Ayudemos a Guate Maya del Departamento de Sacatepéquez.

CAPITULO 4

4.1. Resultado de la Investigación

4.1.1. Matriz de sentido de la Guía de Entrevista dirigida al Coordinador General, Sub Coordinador General, Sub Gerencias de la Fundación Ayudemos a Guate Maya del Departamento de Sacatepéquez

No.	Aspecto Evaluado (síntesis de la Pregunta)	Coordinadora General	Sub Coordinadora General	Sub Gerencia Salud	Sub Gerencia Educación	Sub Gerencia Seguridad Alimentación y Nutrición	Observación
1	¿Tiene la Fundación Ayudemos a Guate Maya experiencia en informar al Consejo Administrativo sobre la forma en que se utilizaron los fondos que se aportaron?	Todo el tiempo	Si	Si, se realizan informes mensuales a la Junta Directiva de la Fundación.	Mensualmente se realizan informe de consejo administrativo para reporte de ejecución de presupuesto, un informe semestral y uno final previa revisión y autorización del aportador o donante.	Es correcto. La Fundación realiza reuniones mensuales para informar avances en materia de ejecución presupuestaria, además se realizan Asambleas Generales anualmente para informar sobre la proyección de gastos y sobre los gastos incurridos en un periodo de un año.	Se determino que la Fundación Ayudemos a Guate Maya realiza en forma mensual en donde se da a conocer los informes mensuales de avances de la ejecución del presupuesto, asimismo en forma semestral se da a conocer los gastos incurridos durante ese periodo.
2	¿Considera usted que la visión de la Fundación Ayudemos a Guate Maya está formulada de cara al futuro a mediano y largo plazo? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?	Es su razón de ser.	Si	Si, porque impulsar el desarrollo humano en el área rural, por las circunstancias de Guatemala, es una tarea de mediano y largo plazo.	Si, la proyección en cada una de las actividades se realiza previa planificación, en donde las actividades tienen un objetivo y finalidad de corto mediano y largo plazo, según sea el proyecto a desarrollar, definiendo metas y logros porcentuales del proyecto.	Es correcto. La visión considera un reto importante y complejo de alcanzar. El desarrollo humano debe ser integral y por lo tanto, la visión supone objetivos que se pueden alcanzar a mediano y largo plazo.	La Fundación Ayudemos a Guate Maya realiza una proyección de cada una de sus actividades que realiza, las cuales tienen proyectos a desarrollar los cuales tienen un objetivo y finalidad de corto y mediano plazo
3	¿Comprende que la misión de la Fundación Ayudemos a Guate Maya es fácil de comprender y puede ser comunicada por todos los miembros de la Fundación?	Se capacita constantemente.	Si	Si, porque la misión es ser el brazo social del sector para el cual se trabaja.	Si. Ser un brazo social es el punto claro y definido por lo que ayudar al desarrollo es la máxima misión.	La Misión de la fundación tiene una versión ampliada de lo que se trabaja, además también tiene una versión corta que sintetiza el objetivo claro de lo que hacemos. La Misión ya ha sido comunicada a todas las personas que formamos parte de la Fundación, además se tienen recordatorios de la Misión por escrito en las instalaciones.	La Fundación Ayudemos a Guate Maya considera como objetivo de la misión de la misma que dentro de la sociedad guatemalteca ser un brazo social que ayuda al desarrollo máximo de la misma.
4	¿Hay un compromiso profundo de parte del liderazgo del Consejo de Administración para emprender la planificación estratégica? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?	Si Se revisa periódicamente y realiza anualmente un plan.	Cuantificado en un 80%	Si, porque la Junta Directiva apoya todas las acciones estratégicas que se planifican, para el logro de los objetivos y resultados de la Fundación.	El consejo tiene clara la visión y el compromiso es mantener en marcha la planificación por medio del funcionamiento, en base de una buena administración y ejecución de los procesos por con actividades constantes.	Es correcto. El consejo administrativo va en búsqueda del logro de la visión y misión de la Fundación. Existe amencia por parte de los miembros del consejo para buscar soluciones a problemas que se van encontrando durante el desarrollo de las labores. El consejo de la fundación trabaja ad honorem lo cual eleva el compromiso hacia la Fundación.	Si, porque la Junta Directiva apoya todas las acciones estratégicas que se planifican, las cuales para lograr alcanzar los objetivos y resultados de la Fundación se tiene clara la visión y el compromiso de mantener en marcha la planificación por medio del funcionamiento a base de una buena administración y ejecución de los procesos.
5	¿Existe un entendimiento compartido acerca de la naturaleza de la planificación estratégica entre las partes interesadas de la Fundación Ayudemos a Guate Maya? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?	Los planes estratégicos son revisados y los mismos son discutidos.	No	Si, porque existe una interacción entre la Junta Directiva, la Dirección Ejecutiva, los proyectos y programas que se desarrollan, y los beneficiarios de estos.	Si. Las partes interesadas de la fundación, son el eje de todo proceso por lo que toda estrategia decidida a realizar enfocados en la misión y visión es ejecutada para mantener y alcanzarlas.	Afirmativo. La planificación estratégica se hace con periodos de 10 años y se realiza a través de un proceso participativo, entre todos los colaboradores y directivos. En la planificación se define y renueva la visión y misión organizacional, así como la planeación de actividades de mediano y largo plazo.	Si, porque los planes estratégicos son revisados y s son discutidos, en donde las partes interesadas de la fundación , son el eje de todo proceso por lo tanto toda estrategia decidida a realizar va enfocada a la misión y visión que es ejecutada para mantener y alcanzarlas.

6	¿Existe un grupo de personas competentes que estén dispuestas y en condiciones de colaborar con el equipo de la planificación estratégica la Fundación Ayudemos a Guate Maya? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?	Toda la junta directiva y Dirección ejecutiva.	No	Sí, porque la Fundación está bien identificada con todo el sector de la caficultura: Técnicos, administrativos, socios y beneficiarios.	Sí, el deseo de llevar a cabo los objetivos y alcanzar las metas, hacen de que se considere a personas con experiencia y habilidades que definan cada una de las estrategias a tomar.	Generalmente la Fundación realiza una selección de personas altamente calificadas e identificadas con la visión y misión de la Fundación, así también y en función de los recursos se contratan expertos que brindan apoyo para el logro de un plan estratégico, fortalecido y enriquecido.	La Fundación como tal realiza una selección de personas altamente calificadas quienes se identifican con la visión y misión de la misma con el objeto de realizar la función de los recursos que es contratar expertos que brindan apoyo para el logro de un plan estratégico, fortalecido y enriquecido.
7	¿Hay acceso a datos que reflejen las tendencias (políticas, económicas, sociales y tecnológicas) que afectan a los beneficiarios, donantes, socios y a la competencia de la Fundación Ayudemos a Guate Maya? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?	Estadísticas de gobierno únicamente.	No	Sí, porque se cuenta con bases de datos y archivos activos y pasivos donde se puede conseguir esa información.	Sí, toda tendencia es registrada según los estudios, procesos y actividades con soporte de ejecución y su publicación al finalizar el programa o proyecto realizado, y su publicación constante; salvo reservas justificadas únicas de donantes, socios o beneficiarios previo acuerdo.	Se tienen datos sobre las políticas implementadas en la Fundación, sin embargo es necesario realizar un análisis sobre esta información con fines de elaborar acciones competitivas y que apunten a mejorar el desempeño organizacional. La Fundación es relativamente joven, sin embargo ha logrado demostrar un alto desempeño en el uso de los recursos de forma transparente, prueba de ello ha logrado por quinta ocasión la certificación de NGO Benchmarking auditada por SGS.	La Fundación es relativamente joven en donde ha demostrado un alto desempeño en el uso de los recursos, de igual manera las políticas que fueron implementadas en la Fundación fueron analizadas con el fin de elaborar acciones competitivas que sirvan para mejorar el desempeño organizacional de la misma.
8	¿Hay acceso a datos que reflejen el nivel de desempeño y los recursos actuales de la Fundación Ayudemos a Guate Maya? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?	No	No	Sí, aplica la misma explicación que se realizó para la pregunta anterior.	Sí. Se contrata periódicamente persona que analicen el desempeño de la fundación por medio de logros y recursos de la misma siendo certificados o no por la misma firma auditora.	Se tienen estudios sobre evaluaciones externas realizadas a la Fundación para verificar el grado de impacto de las acciones sociales implementadas en campo. Los estudios sugieren que la inversión tiene un retorno social positivo y que las acciones realmente apuntan a la visión y misión que la Fundación tiene. La Fundación está sujeta a evaluaciones de auditoría de forma constante para demostrar la calidad del gasto.	Se puede decir que no y lo único que se tienen son estudios sobre evaluaciones externas realizadas con el objeto de verificar el grado de impacto de las acciones sociales implementadas en campo.
9	¿Existe dentro de la Fundación la habilidad de responder a problemas con soluciones nuevas? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?	Siempre se dan las mejores soluciones.	Sí, personal de staff de la Fundación están a la vanguardia en temas de interés y relevancia en las áreas de cobertura de la Fundación	Sí, porque las acciones que se desarrollan son estratégicas, buscando la solución de los problemas con soluciones probadas, y también con soluciones nuevas aplicadas a la realidad.	Sí. Cada problema es un reto de oportunidad a resolver de una manera efectiva y de la manera más conveniente.	No contesto.	La Fundación como tal realiza acciones que se desarrollan como estrategias, las cuales buscan la solución de los problemas con soluciones probadas, y también con soluciones nuevas aplicadas a la realidad.
10	¿Existe consenso respecto del mandato organizacional conferido al equipo de planificación? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?	No hay equipo de planificación. La dirección ejecutiva realiza la planificación de la Fundación	Sí, debidamente estudiado y autorizado por la Asamblea General.	Sí, por la interacción que se explicó en una pregunta anterior, de la interrelación que existe entre los diferentes niveles organizativos.	Existe definido un cronograma organizacional establecido por la Asociación y desarrollado por fundación.	No contesto.	La Fundación como tal no posee equipo de planificación, sin embargo la dirección ejecutiva es la encargada de realizar la planificación.
11	¿Existe un acuerdo respecto del proceso de planificación o el modelo que se usará? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?	No	Hay un plan estratégico debidamente autorizado.	Sí, porque el modelo de planificación está consensuado en los diferentes niveles de la organización.	Sí, el acuerdo y modelo a desarrollar se define previa definición de objetivos y metas de cada una de las áreas de intervención,	No contesto.	Sí, porque el modelo de planificación está consensuado en los diferentes niveles de la organización, en donde se definen objetivos y metas de cada una de las áreas de intervención.

12	En la Fundación Ayudemos a Guate Maya, ¿Qué valores o principios están claramente definidos?	Si	Desarrollo integral del ser humano, Responsabilidad social, Solidaridad entre otros.	Identidad institucional, responsabilidad social, servicio, honestidad, transparencia, veracidad, cooperación, lealtad, liderazgo empresarialidad, excelencia, identidad nacional, credibilidad, solidaridad.	Los valores y principios están definidos por la visión de desarrollo humano, la misión de ser brazo social y el objetivo de elevar el nivel y calidad de vida de las personas a quienes va dirigidas nuestras acciones (solidaridad, compasión, respeto entre otras).	No contesto.	La Fundación Ayudemos a Guate Maya posee los siguientes valores: identidad institucional, responsabilidad social, servicio, honestidad, transparencia, veracidad, cooperación, lealtad, liderazgo empresarialidad, excelencia, identidad nacional, credibilidad, solidaridad.
13	¿La Fundación Ayudemos a Guate Maya ha efectuado un análisis FODA? Sí respuesta anterior es afirmativa, describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:	Como Fortaleza se puede mencionar la Capacidad instalada para Ejecutar proyectos. Especialistas en áreas Salud, educación seguridad Alimentaria. Amenaza no ser auto sostenible.	Si se realizó el análisis respectivo, sin embargo está bajo la responsabilidad del consejo administrativo, la divulgación del mismo.	Fortalezas: es el brazo social de un sector sólido, con estabilidad, que tiene presencia en muchos departamentos del país. Las acciones sociales que se desarrollan han tenido sostenibilidad durante varias décadas. La Fundación tiene credibilidad con organismos nacionales e internacionales. Oportunidades: Crecimiento, en base a la credibilidad que tiene. Debilidades: Poco financiamiento para hacer actividades sociales, dentro del contexto general interno del país. Amenazas: no veo amenazas.	Fortalezas: desarrollo de programas de educación, nutrición y salud para bienestar de personas en área rural. Oportunidades: Personas mayores, adultas, jóvenes, niños y niñas de área rural de cada una de las unidades productivas y área de ejecución de programas de la fundación. Debilidades: el aspecto económico para suplir las necesidades de las personas en atención y cantidad de personas para atención.	FORTALEZAS: a. Se tiene una constitución legal, definida. b. Se cuentan con políticas y reglamentos definidos e implementados. c. Se cuenta con un equipo técnico profesional altamente calificado. OPORTUNIDADES: a. Existen sectores interesados en financiar actividades que van en la línea del desarrollo rural, lo cual es compatible con nuestro plan estratégico. b. Existen otras instituciones que realizan labores en la línea de nuestro plan	Al realizar el análisis respectivo a la Fundación como tal se determino que el analisis FODA está bajo la responsabilidad del consejo administrativo, la divulgación del mismo.
					Amenazas: la apatía, falta de motivación y autoestima de los y las participantes del proceso de desarrollo en cada una de las fincas debiendo vencer esta amenaza para poder lograr nuestras metas.	estratégico, se puede pensar en Alianzas estratégicas que favorezcan nuestro ámbito de acción. DEBILIDADES a. Nuestro ámbito de acción es exclusivo de un sector productivo (café), esto limita nuestro alcance hacia familias que no están dentro de este sector. b. Existe una alta dependencia de financiamiento externo, no existe solidez financiera de largo plazo.	
						AMENAZAS a. Cambios de gobierno y políticas estatales que afecten el funcionamiento de la Fundación. b. Aumento de organizaciones dedicadas a las actividades que realizamos como Fundación, esto se traduce en mayor competencia.	
14	En la Fundación Ayudemos a Guate Maya ¿Cómo se pueden emplear las fortalezas que posee con el fin de aprovechar las oportunidades de desarrollo?	Claro las fortalezas deben ser explotadas para crecer y hacer crecer a otros.	Aprovechar la experiencia de la Fundación en la ejecución de proyectos para realizar alianzas con otras organizaciones nacionales e internacionales.	Hacer acciones de desarrollo sostenido debido a su base sólida. Las acciones de desarrollo rural pueden hacerse en muchos departamentos del país, donde el sector tiene alcance e infraestructura. Aprovechar el apoyo de organizaciones internacionales debido a su credibilidad.	Se emplean las áreas de atención por medio de la educación del objetivo de la fundación que son cada uno de los habitantes de las comunidades en atención.	Se pueden elaborar propuestas que permitan el financiamiento de las actividades, proyectos y programas utilizando al personal calificado para tales fines. Las políticas y reglamentos dan solidez y credibilidad ante los donantes.	En realizar alianzas con otras organizaciones nacionales e internacionales, también realizar acciones de desarrollo rural pueden hacerse en muchos departamentos del país y propuestas que permitan el financiamiento de las actividades, proyectos y programas utilizando al personal calificado para tales fines.

15	En la Fundación Ayudemos a Guatemala ¿Cómo se pueden emplear las fortalezas para combatir las amenazas que podrían impedir que se logren los objetivos y se aprovechen las oportunidades?	Con los proyectos se puede crear un fondo de auto sostenimiento para poder tener sostenibilidad y poder ayudar a futuro de forma independiente.	Elevar la promoción y divulgación a través de campañas promocionales a nivel local.	Según mi consideración, no hay amenazas.	Planteando la orientación y educación en salud y nutrición física, psíquica y social; para vencer la apatía y falta de autoestima.	Se pueden implementar acciones preventivas y planes de acción que consideren amenazas no previstas. El plan debe ser revisado y actualizado conforme cambien los gobiernos para responder a las necesidades más inmediatas. Se debe promocionar lo bueno que se hace como Fundación, para dar a conocer a las fuentes de financiamiento sobre lo bueno que se hace.	Mediante proyectos se puede crear un fondo de auto sostenimiento para poder tener sostenibilidad y poder ayudar a futuro de forma independiente, en donde se implementen acciones preventivas y planes de acción que consideren amenazas no previstas. Este plan debe ser revisado y actualizado conforme cambien los gobiernos para responder a las necesidades más inmediatas.
16	En la Fundación Ayudemos a Guatemala ¿Cómo pueden superarse las debilidades para aprovechar las oportunidades de desarrollo?	Tener el mecanismo de captar capital semilla para crecer.	A través de alianzas estratégicas para agilizar la captación de recursos, intercambios de experiencias a nivel nacional o internacional.	Presentando proyectos a organizaciones internacionales que verdaderamente estén interesadas en promover el desarrollo humano en las áreas rurales de Guatemala.	La falta de presupuesto y personal de atención se puede superar aprovechando líderes comunitarios y personas que sean apoyo y multiplicadores dentro de centros de atención de salud, educación y nutrición.	Se debe elaborar un plan de financiamiento con una fuente sólida a largo plazo. Se debe ampliar nuestro ámbito de acción y diversificar las actividades que se realizan. Explorar nuevos horizontes que permitan encontrar nuevas oportunidades en un mundo competitivo.	A través de alianzas estratégicas para agilizar la captación de recursos, intercambios de experiencias a nivel nacional o internacional, en donde se presentan proyectos a organizaciones nacionales e internacionales que verdaderamente estén interesadas en promover el desarrollo humano en las áreas rurales de Guatemala.
17	En la Fundación Ayudemos a Guatemala ¿Cómo pueden superarse las debilidades para combatir las amenazas que podrían impedir que se logren los objetivos y se aprovechen las oportunidades?	No contesto.	Propiciar desarrollo y autosostenibilidad de los usuarios, fortalecer los equipos de trabajo.	Consiguiendo más financiamiento para promover el desarrollo humano en el área rural de Guatemala	Se supera por medio de la orientación con educación certera sobre temas y resultado de una actitud de cambio y un cambio de actitud de los participantes comunitarios y lograr aprovechar mejor su calidad de vida.	A través de la diversificación de actividades. Se debe mantener un vínculo sano con las entidades estatales que tienen mayor relación con las actividades que se realizan (MSPAS, MINEDUC, MAGA, MIDES, SESAN). Un plan financiero que sea de largo plazo para desarrollar las actividades que se realizan y reducir la dependencia de cooperación externa.	Consiguiendo más fuentes de financiamiento que promuevan el desarrollo humano en el área rural de Guatemala, asimismo la diversificación de actividades, las cuales deben de tener un vínculo sano con el gobierno.
18	¿Qué decisiones estratégicas posee la Fundación Ayudemos a Guatemala con el objeto de evaluar cómo se encuentra actualmente ante la sociedad?	Evaluación de proyectos ejecutados y el análisis de resultados finales. Población beneficiada.	No contesto.	Actualmente la Fundación tiene un sistema de monitoreo y evaluación de las actividades que se desarrollan en los diferentes programas y proyectos que se ejecutan.	Las estrategias de evaluación de procesos realizados, observando el nivel de avance, ejecución de los programas, resultados y publicación para informe social y mantener ranking institucional con certificación de programas y el grupo meta. De esas constante auditoria nacional e internacional.	La Fundación se ha sometido a evaluaciones externas, tanto de auditorías nacionales como internacionales, las cuales han evaluado el impacto de las acciones, que se han alcanzado con certificación de programas y evaluaciones se aprenden lecciones positivas que luego se institucionalizan e incorporan al plan para mejorar la calidad de la intervención.	Se determinó que actualmente la Fundación tiene un sistema de monitoreo y evaluación de las actividades el cual sirve para desarrollar en los diferentes programas y proyectos que se ejecutan y así determinar que población sera la beneficiada.

19	¿Qué instrumentos de control usa la Fundación Ayudemos a Guate Maya para supervisar la ejecución de la estrategia y captar los cambios en el entorno, a fin de adaptar la estrategia?	Resultados anuales por estadística.	Evaluaciones técnicas, financieras y de RRHH, Auditoría social.	El sistema de monitoreo y evaluación, acompañado de supervisión capacitante (que se utiliza para mejorar el desempeño de las personas que trabaja en la ejecución de proyectos y programas).	Los instrumentos van desde la evaluación diagnóstica, pre y pos tes; registro de los procesos realizados por los beneficiarios, monitoreo de técnicos de campo, informe de técnicos a coordinadores, evaluación y monitoreo de coordinadores a técnicos y visitas domiciliarias. Estadísticas, niveles de avance de los procesos mensual, trimestral y anual. En cada uno de los informes se analizan y se da seguimiento a elementos que se deben corregir o mejorar hasta lograr objetivos y metas establecidas.	Se tiene implementado un Sistema de Monitoreo y Evaluación -SIME de proyectos y programas. El SIME recoge los resultados inmediatos de las intervenciones, los cuales se traducen y analizan para generar informes que luego pasan a los mandos directivos. Durante el monitoreo, se recogen las experiencias y cambios no previstos en el entorno, lo cual genera opciones para poder resolver de forma positiva dichos cambios. El SIME permite incorporar las lecciones aprendidas a las acciones futuras de la fundación.	Los instrumentos que utiliza la Fundación Ayudemos a Guate Maya van desde la evaluación diagnóstica, pre y pos tes; registro de los procesos realizados por los beneficiarios, monitoreo de técnicos de campo, informe de técnicos a coordinadores, evaluación y monitoreo de coordinadores a técnicos y visitas domiciliarias. Estadísticas, niveles de avance de los procesos mensual, trimestral y anual.
20	Indique qué herramienta(s) se utilizan para planificar la política y estrategia de la fundación	Desconoce	No contesto.	Se tiene un plan de desarrollo estratégico de la fundación, en base al cual se realizan los planes periódicos, los programas y proyectos que se realizan en la fundación.	El POA y PEI para establecer objetivos, proceso, actividades y metas.	Se realiza un proceso participativo que inicia con lluvia de ideas, para definir acciones, se realizan metodologías como focus group para definir y ordenar las ideas y convertirlas en planes de acción. Se realizan esquemas que se someten a consideración de las partes interesadas, los cuales son socializados a través de sesiones de trabajo participativas y se recogen los aportes para dejar plasmado el plan estratégico de la Fundación.	La Fundación Ayudemos a Guate Maya posee un plan de desarrollo estratégico los cuales son realizados con los planes periódicos, los programas y proyectos que se realizan, de igual manera la fundación elabora un POA y PEI en donde se establecen objetivos, procesos, actividades y metas.
21	Indique de qué tipo es el plan de acción a mediano y/o largo plazo, realiza la Fundación Ayudemos a Guate Maya	Desconoce	Mediano plazo por la ejecución de proyectos, y Largo plazo en cumplimiento del plan estratégico.	Un Plan Estratégico, que contempla el corto, mediano y largo plazo.-	Dentro de los programas de educación (mejorar constantemente la lectura y comprensión semana o mensualmente; evitar repitencia escolar anual y que cada estudiante finalice su nivel educativo correspondiente de 1, 6, 3 o 5 años) existen planes con operatividad de objetivos de corto, mediano y largo plazo establecidos en Plan Operativo anual e institucional.	Se cuenta con un plan estratégico a 10 años. Este es considerado a largo plazo. Se considera como eje principal mejorar el índice de desarrollo humano IDH a través de la mejora de la salud, educación e ingresos. Esta mejora de la calidad de vida se logra a través de proyectos y programas que apuntan de forma integral a mejorar estos tres aspectos.	La Fundación Ayudemos a Guate Maya posee un plan estratégico a 10 años, el cual es considerado como eje principal mejorar el índice de desarrollo humano IDH a través de la mejora de la salud, educación e ingresos.

CAPITULO 5

5.1.Discusión de los Resultados

Después de haber discutido los resultados se realizó un análisis a los resultados de la Guía de Entrevista que fue contestada por el Coordinador General, Sub Coordinador General, Sub Gerencias de la Fundación Ayudemos a Guate Maya del Departamento de Sacatepéquez, se puede decir que esta se hizo con el objetivo de ayudar a la dicha Fundación con el objeto de encontrar sus factores estratégicos críticos que esta posee, con el fin de identificarlos, usarlos y apoyar en ellos los cambios necesarios organizacionales, se determinó lo siguiente:

La Fundación Ayudemos a Guate Maya tiene la experiencia en todo tiempo informar al Consejo Administrativo sobre la forma en que se utilizaron los fondos que se aportaron, esta se realiza a través de informes mensuales a la Junta Directiva de la Fundación, en donde se reporta el informe de avance de la ejecución de presupuesto, también se realiza un informe semestral y uno final previa revisión y autorización del aportador o donante, además se realizan Asambleas Generales semestralmente y anualmente con el objeto de informar sobre la proyección de gastos y sobre los gastos incurridos en un año.

El personal de la Fundación considera que la visión está formulada de cara al futuro a mediano y largo plazo, debido a que tiene de tarea a impulsar el desarrollo humano en el área rural de Guatemala, otra tarea es la proyección en cada una de las actividades se realiza con previa planificación, donde estas tienen un objetivo y finalidad según sea el proyecto a desarrollar, definiendo metas y logros porcentuales del proyecto. Esta visión es considerada como un reto importante y complejo de alcanzar, en donde el desarrollo humano debe ser integral.

El personal de la Fundación comunica a todos los miembros la misión quienes la comprenden a través de capacitaciones, esta misión tiene una versión ampliada de lo que se trabaja, además también tiene una versión corta que sintetiza el objetivo claro de lo que hace en la Organización como tal.

Si existe un compromiso profundo de parte del liderazgo del Consejo de Administración para emprender la planificación estratégica debido a que esta apoya todas las acciones estratégicas que se planifican, para el logro de los objetivos y resultados de la Fundación en base de una buena administración y ejecución de los procesos por con actividades constantes, de igual manera existe anuencia por parte de los miembros del consejo para buscar soluciones a problemas que se van encontrando durante el desarrollo de las labores.

Se determinó que la Organización posee un entendimiento compartido acerca de la naturaleza de la planificación estratégica entre las partes interesadas debido a que existe una interacción entre la Junta Directiva, la Dirección Ejecutiva, los proyectos y programas que se desarrollan, y los beneficiarios de estos, estas partes interesadas son el eje de todo proceso por lo que toda estrategia decidida a realizar enfocados en la misión y visión es ejecutada para mantener y alcanzarlas, asimismo tiene una planificación que define y renueva la visión y misión organizacional, así como la planeación de actividades de mediano y largo plazo.

La Institución como tal tiene un grupo de personas competentes que están dispuestas y en condiciones de colaborar con el equipo de la planificación estratégica la Fundación Ayudemos a Guate Maya, con el objeto de llevar a cabo los objetivos y alcanzar las metas, de igual manera hacen de que se considere a personas con experiencia y habilidades que definan cada una de las estrategias a tomar. Así también en función de los recursos se contratan expertos quienes brindan apoyo para el logro de un plan estratégico fortalecido y enriquecido.

Si se tiene acceso a datos que reflejen las tendencias (políticas, económicas, sociales y tecnológicas) que afectan a los beneficiarios, donantes, socios y a la competencia de la Fundación Ayudemos a Guate Maya, y es a través de la base de datos y archivos activos y pasivos donde se puede conseguir esa información, asimismo toda tendencia es registrada según los estudios, procesos y actividades con soporte de ejecución y su publicación al

finalizar el programa o proyecto realizado, y su publicación constante; salvo reservas justificadas únicas de donantes, socios o beneficiarios previo acuerdo. De las políticas implementadas en la Institución, es necesario realizar un análisis sobre esta información con el fin de elaborar acciones competitivas y que apunten a mejorar el desempeño organizacional.

Para tener acceso a datos que reflejen el nivel de desempeño y los recursos actuales de la Fundación Ayudemos a Guate Maya se contrata periódicamente personas para que se analice el desempeño de la fundación por medio de logros y recursos de la misma siendo certificados o no por la misma firma auditora, de igual manera se tienen estudios sobre evaluaciones externas realizadas a la Fundación que realizaron con el fin de verificar el grado de impacto de las acciones sociales implementadas en campo.

Se estableció que dentro de la Organización se posee la habilidad de responder a problemas con soluciones nuevas es posible debido a que el personal de staff de la Entidad están a la vanguardia en temas de interés y relevancia en las áreas de cobertura de la Fundación, debido a estos desarrollan las acciones en forma estratégica y buscan la solución de los problemas con soluciones probadas, y también con soluciones nuevas aplicadas a la realidad.

Se determinó que existe consenso respecto del mandato organizacional conferido al equipo de planificación, este es realizado por la dirección ejecutiva quien realiza la planificación de la Institución, esta es estudiada y autorizada mediante cronograma organizacional de la Asamblea General, sin embargo la Fundación como tal no posee equipo de planificación, y la dirección ejecutiva es la encargada de realizar la planificación.

En la Entidad existe un acuerdo respecto del proceso de planificación o el modelo que se usará no así un plan estratégico debidamente autorizado, esto sucedió debido a que el modelo de planificación existente está consensuado en los diferentes niveles de la organización y faltaría definir objetivos y metas de cada una de las áreas de intervención.

La Fundación Ayudemos a Guate Maya, posee valores o principios están claramente definidos los cuales son los siguientes valores: identidad institucional, responsabilidad social, servicio, honestidad, transparencia, veracidad, cooperación, lealtad, liderazgo empresarialidad, excelencia, identidad nacional, credibilidad, solidaridad.

La Fundación Ayudemos a Guate Maya si ha efectuado un análisis FODA, pero este está bajo la responsabilidad del consejo administrativo, la divulgación del mismo, sin embargo dicha divulgación no ha sido en forma clara para las distintas unidades que conforman dicha Fundación.

La Fundación Ayudemos a Guate Maya puede emplear las fortalezas que posee, y de acuerdo a la experiencia de la Fundación con respecto a la ejecución de proyectos se deben de realizar alianzas con otras organizaciones nacionales e internacionales aprovechando la credibilidad de las mismas, por otro lado las acciones de desarrollo rural pueden hacerse en muchos departamentos del país, donde el sector tiene alcance e infraestructura, estas políticas y reglamentos dan solidez y credibilidad ante los donantes.

En la Fundación Ayudemos a Guate Maya puede emplear las fortalezas para combatir las amenazas que podrían impedir que se logren los objetivos y se aprovechen las oportunidades a través de proyectos se puedan crear un fondo de auto sostenimiento para poder tener sostenibilidad y poder ayudar a futuro de forma independiente y así elevar la promoción y divulgación a través de campañas promocionales a nivel local, en donde se pueden implementar acciones preventivas y planes de acción que consideren amenazas no previstas. El plan debe ser revisado y actualizado conforme cambien los gobiernos para responder a las necesidades más inmediatas.

En la Fundación Ayudemos a Guate Maya pueden emplear las fortalezas para combatir las amenazas a través de proyectos en donde se pueda crear un fondo de auto sostenimiento para poder tener sostenibilidad y poder ayudar a futuro de forma independiente y así elevar la promoción y divulgación a través de campañas promocionales a nivel local, de igual manera se pueden implementar acciones preventivas

y planes de acción que consideren amenazas no previstas, este plan debe ser revisado y actualizado conforme cambien los gobiernos para responder a las necesidades más inmediatas, como por ejemplo promocionar lo bueno que hace la Fundación, para darse a conocer a nivel nacional e internacional.

La Fundación Ayudemos a Guate Maya supera las debilidades para aprovechar las oportunidades de desarrollo, a través de alianzas estratégicas para agilizar la captación de recursos, intercambios de experiencias a nivel nacional o internacional, esto es realizado por medio de la presentación de proyectos a organizaciones internacionales que verdaderamente estén interesadas en promover el desarrollo humano en las áreas rurales de Guatemala, asimismo se debe elaborar un plan de financiamiento con una fuente solida a largo plazo con el objeto de ampliar el ámbito de acción y diversificar las actividades que se realizan con el fin de promover el desarrollo humano en las áreas rurales de Guatemala.

En la Fundación Ayudemos a Guate Maya se superan las debilidades para combatir las amenazas que podrían impedir que se logren los objetivos y se aprovechen las oportunidades a través del desarrollo y autosostenibilidad de los usuarios, fortalecer los equipos de trabajo en donde se consigue más financiamiento para promover el desarrollo humano en el área rural de Guatemala, esto es superado por medio de la orientación con educación certera sobre temas y resultado de una actitud de cambio y un cambio de actitud de los participantes comunitarios y lograr aprovechar mejorar su calidad de vida, a través de más fuentes de financiamiento que promuevan el desarrollo humano en el área rural de Guatemala.

Dentro de las decisiones estratégicas posee la Fundación Ayudemos a Guate Maya con el objeto de evaluar cómo se encuentra actualmente ante la sociedad se encuentra la evaluación de proyectos ejecutados y el análisis de resultados finales. En donde se determinó que actualmente la Entidad como tal tiene un sistema de monitoreo y evaluación de las actividades que se desarrollan en los diferentes programas y proyectos que se ejecutan en donde la Organización se ha sometido a evaluaciones externas, tanto de auditorías nacionales como internacionales, las cuales han evaluado el impacto de las

acciones, que se han alcanzado con el grupo meta. De esas evaluaciones se puede decir que se aprenden lecciones positivas que luego se institucionalizan e incorporan al plan para mejorar la calidad de la intervención.

Dentro de los instrumentos de control usa la Fundación Ayudemos a Guate Maya para supervisar la ejecución de la estrategia y captar los cambios en el entorno se pueden mencionar los instrumentos que van desde la evaluación diagnóstica, registro de los procesos realizados por los beneficiarios, monitoreo de técnicos de campo, informe de técnicos a coordinadores en donde cada uno de los informes se analiza y se da seguimiento a elementos que se deben corregir o mejorar hasta lograr objetivos y metas establecidas.

Dentro de las herramientas que se utilizan para planificar la política y estrategia de la fundación, se puede mencionar un plan de desarrollo estratégico de la fundación, el cual es elaborado de acuerdo a los planes periódicos, programas y proyectos que se realizan en la fundación de igual manera se realizan esquemas que se someten a consideración de las partes interesadas, los cuales son socializados a través de sesiones de trabajo participativas y se recogen los aportes para dejar plasmado el plan estratégico de la Fundación.

La Fundación tiene como plan de acción a mediano plazo la ejecución de proyectos y a largo plazo cumplimiento del plan estratégico a 10 años el cual es considerado como eje principal mejorar el índice de desarrollo humano IDH a través de la mejora de la salud, educación e ingresos.

CONCLUSIONES

- La Fundación Ayudemos a Guate Maya actualmente utiliza la planificación como una herramienta en la administración de la misma sin embargo se determinó únicamente realizan programas y proyectos de inversión lo que provoca que no se encuentre preparada para reaccionar ante los cambios que generalmente se tienen en la administración, también se comprobó que será factible la implementación de la planificación estratégica la cual se presentará en este trabajo debido a que el personal de la misma se encuentra dispuesto a capacitarse con el objeto de realizar los cambios que se necesitan.

- Se concluye que de las políticas implementadas en la Fundación que afectan a los beneficiarios, donantes, socios y a la competencia de la Fundación Ayudemos a Guate Maya, es necesario realizar un análisis sobre esta información con el fin de elaborar acciones competitivas y que apunten a mejorar el desempeño organizacional.

- Se estableció que el análisis FODA está bajo la responsabilidad del consejo administrativo de la fundación, quien lo comunica a los colaboradores de la Organización, sin embargo dicha divulgación no ha sido en forma clara para las distintas unidades que conforman dicha Fundación.

- El propósito de la Fundación es contribuir al desarrollo rural de Guatemala en las cuales van orientadas al esfuerzo de la población más vulnerable y menos favorecida del país.

- La forma de captación de recursos servirá para financiar la estructura operativa de la Fundación, de igual manera sirve para gestionar proyectos de inversión con fondos nacionales e internacionales.

- La Institución es la que posee representatividad legal como tal y su representante legal es el enlace para una misma visión de proyección y ayuda a los necesitados, otros que también sirven como enlace son los subgerentes de las áreas estratégicas quienes realizan funciones de gestión de proyectos sociales.
- La Organización tiene experiencia respecto al manejo de programas y proyectos de inversión, los cuales provienen de donaciones nacionales e internacionales, y tienen como objeto promocionar y desarrollar nuevos proyectos y programas los cuales son financiados a través de instituciones nacionales e internacionales.
- Las metas a corto plazo son llevar la ayuda a las personas y comunidades necesitadas, a través de estudios de factibilidad, a mediano plazo las metas son desarrollar programas con prontitud para instruir sobre mejores formas de vida por medio de la educación efectiva, prevención de enfermedades y control de su alimentación con medios a su alcance, y a largo plazo es mejorar la calidad de vida de cada persona y comunidad, en influencia y cobertura, con el logro de los objetivos y fines de cada uno de los programas.
- La Entidad como tal se encuentra asociada a socios estratégicos quienes se dedican a la captación de recursos, de igual manera es la que participa en diversas alianzas nacionales en cada área estratégica que le permiten actualizarse y estar enterada de las diversas oportunidades que existen, las estrategias principales son las alianzas privadas-privadas y las alianzas público-privadas, con el apoyo de los servicios locales del ministerio de salud y de otras instituciones locales públicas y privadas.
- Se determinó que la Organización como tal posee un plan estratégico inadecuado para la captación de recursos de forma exclusiva y lo que se tiene es una cartera de anteproyectos que se presentan a los posibles donantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alvarado Sandoval, Ricardo y Gracias González, y José Antonio (2006) Procedimientos Notariales.
- Barrios Nájera, Susana G. (1998) Tesis “Análisis del Proceso Administrativo en Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s) Que Trabajan en Prevención del VIH/SIDA en Guatemala”. Previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas. Universidad Rafael Landívar. Guatemala, 79 páginas.
- Barrios Carrillo, Axel (1998) Tesis “Aspectos Fundamentales de los Registros en Guatemala” Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Borges, Jorge Luís (2003) Diccionario Jurídico.
- Cabanellas, Guillermo, (2008), Diccionario Jurídico Elemental, Editorial Heliasta S R L, páginas 61, 169, 253 y 409
- Carral Luís y Teresa (1988) Derecho Notarial y Derecho Registral.
- Chiavenato Idalberto, (2011) Planeación Estratégica. McGrawHill Segunda edición.
- Congreso de la República De Guatemala. Ley del Impuesto Sobre la Renta. Decreto Ley 26 – 92 del Congreso y sus Reformas. Guatemala. Casa editora Gómez Robles.
- Congreso de la República De Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto Ley 27 – 92 del Congreso y sus Reformas. Guatemala. Casa editora Gómez Robles.

- Congreso de la República De Guatemala. Ley del Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especiales para Protocolo Decreto Ley 37 – 92 del Congreso y sus Reformas. Guatemala. Casa editora Gómez Robles.
- Congreso de la República De Guatemala. Ley de Impuesto sobre Productos Financieros. Decreto Ley 44 – 2000 del Congreso y sus Reformas. Guatemala. Casa editora Gómez Robles.
- Congreso de la República De Guatemala. Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. Decreto Ley 2 – 2003 del Congreso y sus Reformas. Guatemala. Casa editora Gómez Robles.
- Corredor Ruiz, Julio, (1997), La Planificación Estratégica, Vadell Hermanos Editores: Venezuela, Tercera edición.
- Consejo Departamental de Desarrollo del Departamento de Sacatepéquez. Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia. Dirección de Planificación Territorial. Plan de Desarrollo Departamental PDD de Sacatepéquez. Guatemala: SEGEPLAN, 2010.
- Diccionario Municipal de Guatemala (2009), Fundación Konrad Adenauer, Serviprensa, 316 páginas.
- Gomez Ceja, Guillermo, (1994), Planeación y Organización de Empresas. McGrawHill México, Octava edición.
- J. Friedman (2007). Planificación. Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).

- G. Steiner (1998). Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Editorial CECSA.
- Lambin, Jean Jaques (1995) Marketing Estratégico, Editorial Mc. Graw Hill, Tercera edición.
- Macleod, P. León, P y Esquivias, P. (2002): “Planificación estratégica y financiera integrada para organizaciones no gubernamentales”. The Nature Conservancy, Virginia. http://parksinperil.org/files/integrated_strategic_financial_spa.pdf
- Monje, Pablo, (2005), El rol de las ONG’s en la reducción de la pobreza en América Latina. UNESCO, París Francia.
- Portillo Rivera, Luis A. (1990) Tesis “El Desarrollo Organizacional en Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG’s)”. Previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas. Universidad Rafael Landívar. Guatemala, 109 páginas.
- Razeto M. Luis, (1999) informe de "Inversión Privada en la Educación Pública: Uso y Funcionamiento de la Ley de Donaciones con Fines Educativos". Editores John Swope S.J. y Soledad Teixido. CIDE 1999, Santiago de Chile. Págs. 39-59
- Reyes Ponce, Agustín (1998) Administración de Empresas Teoría y Práctica, Editorial Limusa.
- Rodríguez Oliva, Carmen Roció (1998) Tesis “Las Relaciones Públicas Como Herramienta de Comunicación en Entidades no Lucrativas. Caso: ONG”. Previo a conferírsele el título de Mercadotecnia. Universidad Rafael Landívar. Guatemala, 103 páginas.
- SERGUEI Alejandro. (2000).
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategic].

- Planeación Estratégica. SustainAbility, (2008) "Los intraemprendedores (intrapreneurs) sociales: una guía de campo para agentes de cambio corporativos"
- Terry George R. (1995) Principios de Administración, 11ª. Edición
- Velásquez Valladares G Ramón. (1997) Tesis Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Guatemala USAC ECC “Las Relaciones Publicas en las Instituciones de beneficencia dedicadas a la Niñez”
- Wikipedia.org/wiki/ONG
- www.mandint.org/espanol/guonges. Guía para las ONG
- www.fao.org/regional/lamerica/ong/pdf/antece.pdf
- www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/derhum/cont/28/pr/pr35.pdf
- www.cird.org.py/institucional/documentos/ley_ongs/ley_ongd_guatemala.pdf
- www.fao.org/docrep/ Deposito de Documentos Artículo Título: Participación Campesina para una Agricultura Sostenible en Países de América ...

**PROPUESTA DE PLANEACION
ESTRATEGICA DE LA FUNDACION AYUDEMOS A GUATE
MAYA**

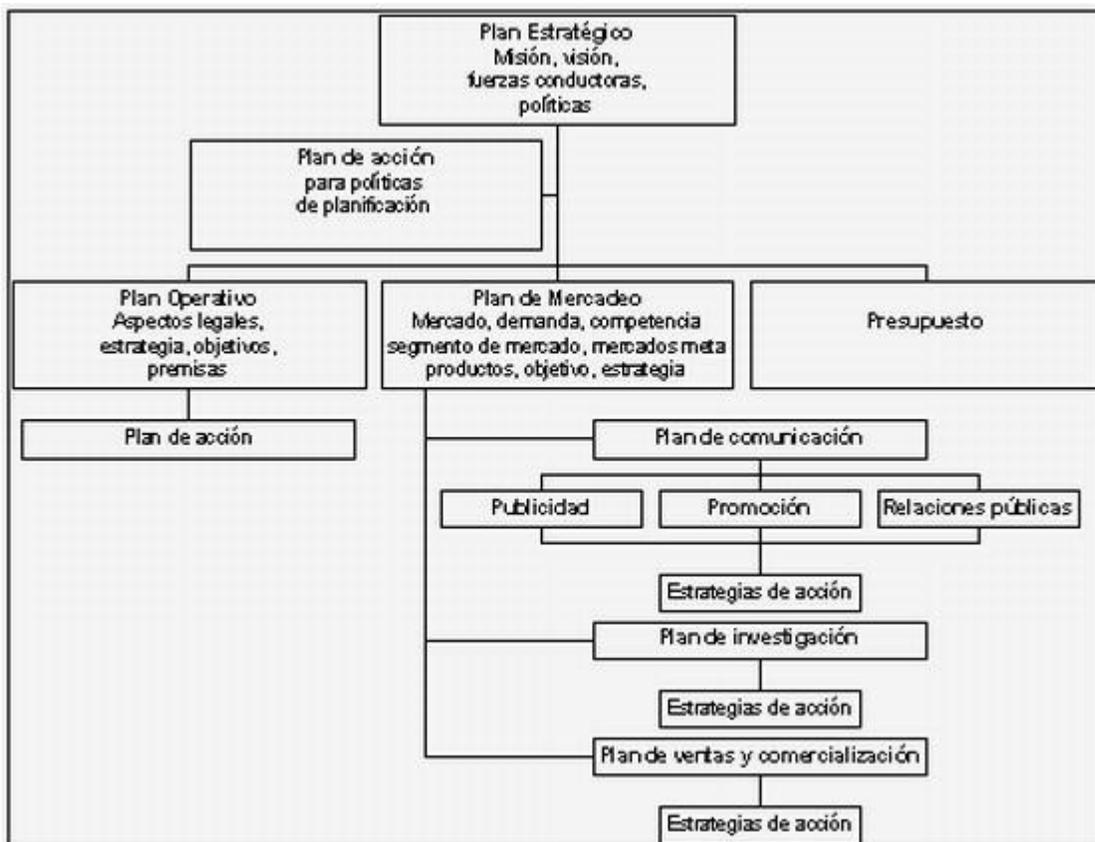
Propuesta para la aplicación de la Planeación Estratégica de la Fundación Ayudemos a Guate Maya

Planeación Estratégica

Para efectos de este trabajo se seleccionaron las etapas propuestas que componen el modelo de planeación estratégica del autor Jorge A. Ruso León las cuales se adaptan al tipo de planeación estratégica que la Fundación Ayudemos a Guate Maya requiere.

Grafica No. 04

Etapas y pasos de un Plan Estratégico



Fuente: Elaboración Propia, septiembre 2014

Las etapas propuestas por el autor se citan a continuación:

- 1) Determinación de la misión.
- 2) Matriz FODA.
- 3) Formulación de la visión
- 4) Elaboración de los objetivos.
- 5) Definición de las estrategias.
- 6) Plan de acción.

Determinación de la Misión

La misión es la razón de ser de la Fundación, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Teniendo una idea clara de lo que es la misión, considerando los aspectos que esta requiere y al observar que la fundación si tiene una misión no bien definida se propone dar a conocer como es la misma a cada empleado que se contrate de nuevo y al mismo tiempo colocarla en un lugar visible de la Fundación, con el objeto de que el visitante la observe y que el colaborador o trabajador la tenga presente al realizar su trabajo.

Análisis FODA

El análisis FODA tiene como objetivo el identificar y analizar las Fuerzas y Debilidades de la Fundación Ayudemos a Guate Maya, así como también las Oportunidades y Amenazas, que presenta la información que se ha recolectado.

Se utilizará para desarrollar un plan que tome en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema.

Análisis Interno. Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades.

Análisis Externo. Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

Formulación de la Visión

La visión se realiza formulando una imagen ideal de la Fundación Ayudemos a Guate Maya y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la Fundación

Una vez que se tiene definida la visión de la Fundación, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la Fundación, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para la Fundación, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la Fundación.

En sectores maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la Fundación quiere.

Al igual que la misión, se toman en cuentas los aspectos básicos de la empresa y en donde la visión se plasmará de la siguiente manera:

Filosofía y Valores de la Fundación

Filosofía

La filosofía de la empresa es la parte que define y muestra la esencia de las ideas de la organización en sí y demuestra que es lo que la hace diferente ante las demás fundaciones del mismo rubro.

Valores

Los valores de la Fundación como tal se muestran con la organización con sus beneficiarios y su entorno, mostrándolos así a la parte gerencial y a los empleados de la fundación.

Objetivos General, Estratégicos, Financieros, Largo y Corto Plazo.

Para poder entender los objetivos de la Planeación Estratégica de la Fundación como un medio fundamental, es necesario mostrar una actitud de cambio frente a lo que pueda pasar en el entorno, permitiendo un control continuo sobre el direccionamiento de la Organización, por lo que es necesario discernir a través de la gerencia estratégica que cada uno de los factores que influyen en la Fundación como tal, permitiendo así elementos para una toma de decisiones estratégicas que faciliten una reacción positiva ante dichos factores, en donde se resalta el papel que juegan las estrategias en el entorno de globalización en el cual nos encontramos, ya que estas potencializan la competitividad de la Organización, través de satisfacer las necesidades del cliente brindándole un servicio de calidad, capacitar al personal para mantenerlo motivado y crear en ellos el compromiso con la empresa para el logro de los objetivos, tener una adecuada cobertura geográfica, ser mejores cada día en cuanto a atención al beneficiario de refiere y por último contar con excelentes instalaciones que proporcionen seguridad y confianza al beneficiario

Como objetivo financiero se puede decir que es el que ha establecido la Coordinación para el desempeño financiero de la Fundación, como objetivo a largo plazo se definen los resultados que se deben lograr ya sea dentro de los tres a cinco años siguientes, o bien sobre una base constante, año tras año, por el contrario los de corto plazo son los de desempeño o sea la cantidad de mejoras a corto plazo indican la rapidez con la cual la administración está tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

Definición de las Estrategias

Se puede decir que para la definición de las estrategias de la Fundación Ayudemos a Guate Maya se derivara del análisis FODA y del cual surgen las siguientes estrategias:

- Crear el análisis de puestos de cada uno de los empleados de la Fundación para así delimitar las responsabilidades de cada uno.
- Definir y proporcionarle a cada uno de los colaboradores de la fundación la misión, visión, objetivos, filosofía y valores de la empresa para crear el compromiso empleado-fundación.
- Tener al personal capacitado para el entorno cambiante en el que se desenvuelve la fundación.
- Conocer el apoyo y financiamiento de algunas instituciones nacionales, internacionales y gubernamentales dan a la fundación.
- Crear y diseñar campañas publicitarias que den a conocer a la fundación.
- Contratar personal para el área administrativa capaz de crear planes estratégicos.
- Contar con un fondo de ahorro que pueda resolver los problemas financieros que pueda enfrentar la fundación.

Plan de Acción

Para llevar a cabo todos los puntos que estén en este plan estratégico se elaboró un plan de acción donde se definieron las fechas y las tareas que se realizarían:

<p>META: Desarrollar la planeación estratégica en 6 meses para la aplicación en la Fundación Ayudemos a Guate Maya</p>			
<p>OBJETIVO: Dar a conocer la Fundación a los empleados e identificar las necesidades que esta tiene.</p>			
Tarea No.	Descripción	Fecha de Inicio y Final	Responsable
1	Presentación y permiso para la elaboración del plan que se desea elaborar ante el presidente de la Junta Directiva.	21/02/15 al 22/02/15	Coordinador Administrativo de la Fundación.
2	Elaboración de las descripciones de los puestos que se desempeñan dentro de la Fundación.	25/02/15 al 28/02/15	Coordinador Administrativo de la Fundación.
3	Formulación del organigrama actualizado de la Fundación.	02/03/15 al 04/03/15	Coordinador Administrativo de la Fundación.
4	Elaboración de la misión actualizada.	06/03/15 al 08/03/15	Coordinador Administrativo de la Fundación.
5	Elaboración de la visión actualizada.	11/03/15 al 13/03/15	Coordinador Administrativo de la Fundación.

6	Elaboración de la filosofía y valores actualizados.	15/03/15 19/03/15	al	Coordinador Administrativo de la Fundación.
7	Elaboración del Análisis FODA actualizado.	20/03/15 25/03/15	al	Coordinador Administrativo de la Fundación.
8	Formulación de los objetivos actualizados de la Fundación.	26/03/15 29/03/15	al	Coordinador Administrativo de la Fundación.
9	Elaboración de los objetivos estratégicos de la Fundación.	02/05/15 05/05/15	al	Coordinador Administrativo de la Fundación.
10	Definición de las estrategias.	10/05/15 11/05/15	al	Coordinador Administrativo de la Fundación.
11	Elaboración de las recomendaciones y conclusiones.	16/05/15 20/05/15	al	Coordinador Administrativo de la Fundación.
12	Presentación del proyecto actualizado y sus resultados de la Fundación.	22/06/15 29/06/15	al	Coordinador Administrativo de la Fundación.

Presupuesto

Por políticas de la fundación está entregó información financiera supuesta respecto al cuadro presupuestal del año 2015, por lo que se presenta una estimación del mismo de la siguiente manera:

Fundación Ayudemos a Guate Maya		
Cuadro Presupuestal de Ingresos y Gastos 2015		
Cifras expresadas en Quetzales		
INGRESOS	DESCRIPCIÓN	MONTO
1	Impuestos directos	823
2	Impuestos indirectos	8.665
3	Tasas y otros ingresos	20.502
4	Transferencias corrientes	81.341
5	Ingresos patrimoniales	226.867
6	Enajenación de inversiones reales	470.289
7	Transferencias de capital	295.591
8	Activos financieros	82.479
9	Pasivos financieros	1.653.355,93
Total Ingresos		2.839.912,75
GASTOS	DESCRIPCIÓN	MONTO
1	Impuestos directos	800
2	Impuestos indirectos	8.700
3	Tasas y otros ingresos	20.500
4	Transferencias corrientes	81.400
5	Ingresos patrimoniales	226.900
6	Enajenación de inversiones reales	470.200
7	Transferencias de capital	295.500
8	Activos financieros	82.500
9	Pasivos financieros	1.653.400,00
Total Gastos		2.839.900,00

Guía para mejorar la gestión de la Fundación

Esta guía que se presenta como parte de una serie de publicaciones realizadas en el marco de los proyectos que realiza la Fundación Ayudemos a Guate Maya, las cuales pretenden brindar herramientas de gestión a las diferentes colaboradores que forman parte de las organizaciones públicas, privadas y sociales, que trabajan por el desarrollo de las instituciones, por lo que a continuación se presentan algunas plantillas que pueden ser útiles para elaborar un plan estratégico de la Fundación, estos son los siguientes:

Ficha: FODA GRUPO DE TRABAJO _____ LUGAR _____		FECHA _____
1er. PASO: ANÁLISIS		
ANÁLISIS INTERNO		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
ANÁLISIS EXTERNO		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	

2do. PASO: ESTRATEGIAS

MATRIZ FODA		ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
DIAGNOSTICO INTERNO	FORTALEZAS (Puntos Fuertes)	Estrategias a potenciar para crecer aprovechando nuestras fortalezas y las oportunidades del exterior.	Estrategias para enfrentarse a las amenazas desde nuestras fortalezas.
	DEBILIDADES (Puntos débiles)	Estrategias de reorientación de las debilidades aprovechando las oportunidades externas.	Estrategias para sobrevivir a las amenazas con nuestras debilidades.

Ficha: NUDOS Y OPORTUNIDADES DE CAMBIO / LINEA DE MEJORA
 FUNDACIÓN AYUDEMOS A GUATE MAYA FECHA DE ANALISIS _____
 RESPONSABLE _____

	DIAGNÓSTICO: Nudos y oportunidades de cambio		PLAN: Lineas de mejora (objetivos organizacionales)
	Nudos	Oportunidades de cambio	
POLÍTICAS			
ESTRUCTURA			
CULTURA			
PRODUCTOS			

Ficha: MISIÓN, VISIÓN, VALORES	FECHA DE ANALISIS _____
FUNDACIÓN AYUDEMOS A GUATE MAYA	
RESPONSABLE _____	

MISIÓN (carácter, entidad y razón de existir de la Fundación). Declaración de propósito o razón de ser (más o menos estable). Describe:

QUIEN SOY (porqué existo)	
QUE HAGO (que productos o servicios ofrezco)	
PARA QUIEN (a quien se dirige)	
COMO LO HAGO (todo lo anterior)	

VISIÓN (descripción de la Fundación, que desea ser en el futuro). Revisable periódicamente.

Tipo de Fundación que deseamos ser	
A donde queremos llegar	
Como queremos que nos ven los demás	
COMO LO HAGO (todo lo anterior)	

VALORES (creencias, principios morales que sustentan la cultura de la Fundación).

VALORES	DEFINICIÓN	COMO SE DESARROLLAN

Ficha: LINEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1er. PASO: Definiendo estrategias y objetivos a 3 años

LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES GLOBALES (también llamadas estrategias de acción en Calidad Total)
1.	1.1 1.2 1.3	
2.	2.1 2.2	
3.	3.1 3.2	
4.	4.1 4.2	
5.	5.1 5.2	

2do. PASO: Definiendo estrategias y objetivos con indicadores

LINEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE LOGRO
1.	1.1 1.2 1.3	
2.	2.1 2.2	
3.	3.1 3.2	
4.	4.1 4.2	
5.	5.1 5.2	

Ficha: PLAN OPERATIVO ANUAL - POA -						
LINEAS	OBJETIVOS 2014 - 15	RESULTADOS 2014 - 15	ACTIVIDADES 2014 - 15	RESPONSABLES DE EJECUCIÓN	PERIODO DE EJECUCIÓN	RECURSOS

Esta guía pretende ser un instrumento para mejorar el trabajo de identificación, planificación, formulación, ejecución y evaluación de los proyectos de la Fundación Ayudemos a Guate Maya, por lo que se pone a disposición esta valiosa herramienta metodológica que servirá para la mejora de la capacidad técnica de la organización tanto en su gestión como para su funcionamiento en general.

ANEXO 1 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS



Universidad Panamericana

Investigación: Propuesta de planeación estratégica de la Fundación Ayudemos a Guate Maya del Departamento de Sacatepéquez.

Guía de Entrevista dirigida al Coordinador General, Sub Coordinador General, Sub Gerencias de la Fundación Ayudemos a Guate Maya del Departamento de Sacatepéquez

Objetivo: Ayudar a la Fundación Ayudemos a Guate Maya del Departamento de Sacatepéquez a encontrar sus factores estratégicos críticos que esta posee, con el fin de identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios necesarios organizacionales.

Nombre de la Empresa: Fundación Ayudemos a Guate Maya del Departamento de Sacatepéquez.

Puesto que ocupa el encuestado:

Fecha:

.

Instrucciones: A continuación se solicita su colaboración para contestar el siguiente cuestionario.

1. ¿Tiene la Fundación Ayudemos a Guate Maya experiencia en informar al Consejo Administrativo sobre la forma en que se utilizaron los fondos que se aportaron?

2. ¿Considera usted que la visión de la Fundación Ayudemos a Guate Maya está formulada de cara al futuro a mediano y largo plazo? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?

3. ¿Comprende que la misión de la Fundación Ayudemos a Guate Maya es fácil de comprender y puede ser comunicada por todos los miembros de la Fundación?

4. ¿Hay un compromiso profundo de parte del liderazgo del Consejo de Administración para emprender la planificación estratégica? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?

5. ¿Existe un entendimiento compartido acerca de la naturaleza de la planificación estratégica entre las partes interesadas de la Fundación Ayudemos a Guate Maya? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?

6. ¿Existe un grupo de personas competentes que estén dispuestas y en condiciones de colaborar con el equipo de la planificación estratégica la Fundación Ayudemos a Guate Maya? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?

7. ¿Hay acceso a datos que reflejen las tendencias (políticas, económicas, sociales y tecnológicas) que afectan a los beneficiarios, donantes, socios y a la competencia de la Fundación Ayudemos a Guate Maya? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?

8. ¿Hay acceso a datos que reflejen el nivel de desempeño y los recursos actuales de la Fundación Ayudemos a Guate Maya? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?

9. ¿Existe dentro de la Fundación la habilidad de responder a problemas con soluciones nuevas? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?

10. ¿Existe consenso respecto del mandato organizacional conferido al equipo de planificación? En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?

11. ¿Existe un acuerdo respecto del proceso de planificación o el modelo que se usará?
En caso afirmativo, ¿puede explicarlo?

12. En la Fundación Ayudemos a Guate Maya, ¿Qué valores o principios están claramente definidos?

13. ¿La Fundación Ayudemos a Guate Maya ha efectuado un análisis FODA? Si respuesta anterior es afirmativa, describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

14. En la Fundación Ayudemos a Guate Maya ¿Cómo se pueden emplear las fortalezas que posee con el fin de aprovechar las oportunidades de desarrollo?

15. En la Fundación Ayudemos a Guate Maya ¿Cómo se pueden emplear las fortalezas para combatir las amenazas que podrían impedir que se logren los objetivos y se aprovechen las oportunidades?

16. En la Fundación Ayudemos a Guate Maya ¿Cómo pueden superarse las debilidades para aprovechar las oportunidades de desarrollo?

17. En la Fundación Ayudemos a Guate Maya ¿Cómo pueden superarse las debilidades para combatir las amenazas que podrían impedir que se logren los objetivos y se aprovechen las oportunidades?

18. ¿Qué decisiones estratégicas posee la Fundación Ayudemos a Guate Maya con el objeto de evaluar cómo se encuentra actualmente ante la sociedad?

19. ¿Qué instrumentos de control usa la Fundación Ayudemos a Guate Maya para supervisar la ejecución de la estrategia y captar los cambios en el entorno, a fin de adaptar la estrategia?

20. Indique qué herramienta(s) se utilizan para planificar la política y estrategia de la fundación

21. Indique de qué tipo es el plan de acción a mediano y/o largo plazo, realiza la Fundación Ayudemos a Guate Maya
