

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura de Administración de Empresas



**Proceso Administrativo en las asociaciones de desarrollo micro regional dos  
Tonhtxálib y Tres Cerro Palewitz Jacaltenango, Huehuetenango**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

María Candelaria Alonzo Silvestre

Jacaltenango, julio 2015

**Proceso Administrativo en las asociaciones de desarrollo micro regional dos  
Tonhtxálib y Tres Cerro Palewitz Jacaltenango, Huehuetenango**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

María Candelaria Alonzo Silvestre

Lic. Carlos De León Molina (**Asesor**)

M. Sc. Dora Leonor Urrutia Morales (**Revisora**)

Jacaltenango, julio 2015

## **AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vice rectora Académica**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vice rector Administrativo**

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

**Secretario General**

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

**Vice Decano**

M. Sc. Domingo Ursulo Hernández Montejo

**Coordinador**

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

Lic. Carlos Humberto López Ovalle

**Examinador**

Lic. Leonel Marco Antonio Aguilar Cardona

**Examinador**

Licda. Amelia Felicita Rodríguez Alvarado

**Examinadora**

Lic. Carlos Eduardo de León Molina

**Asesor**

M. Sc. Dora Leonor Urrutia Morales

**Revisora**

REF.:C.C.EE.0076-2015

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 18 DE ABRIL DEL 2015  
SEDE JACALTENANGO**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Carlos Eduardo del León Molina, tutor y M.Sc. Dora Leonor Urrutia Morales, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "Proceso Administrativo en las asociaciones de desarrollo micro regional dos Tonhixá'ib y Tres Cerro Palewitz Jacaltenango, Huehuetenango", Presentado por el (la) estudiante María Candelaria Alonzo Silvestre, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1239 , de fecha 8 de febrero 2015; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Jacaltenango, 20 de agosto de 2014.

M.A. César Custodio  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana

Honorable Señor Decano:

En relación al Trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PEDD), del tema **"Proceso Administrativo en las asociaciones de desarrollo micro regional dos Tonhóts'ib y Tres Cerro Palewitz Jacaltenango, Huehuetenango"** realizado por el (la) practicante **María Candelaria Alonzo Silvestra**, carné No. 0806587, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la Reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el (la) practicante puede sustentar Examen Técnico Privado Profesional (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobación al tema desarrollado en dicha Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 95 puntos sobre 100. (Nota menor a 70 puntos es reprobado).

Al ponerme a la orden para cualquier aclaración adicional, me despido atentamente:



Lic. Carlos Eduardo de León Mórca

Asesor

**MSc. Dora Leonor Urrutia Morales de Morales**

Maestría en Gerencia Educativa

Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa

Guatemala, 11 de noviembre de 2014

Señores:

Facultad de Ciencias Económicas

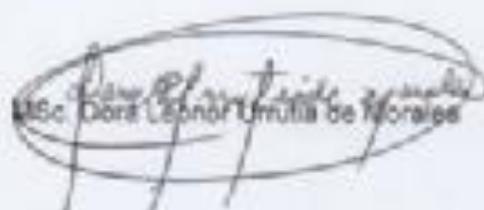
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: "Proceso administrativo en las asociaciones de desarrollo micro regional dos Tonitxálib y tres Cerro Palewitz Jacaltenango, Huehuetenango" Realizado por: María Candelaria Alonzo Silvestre, carné No. 0606587, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

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

  
MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Saberlo es un bien, saberlo sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1003.2015

El infrascrito Secretario General EMBA, Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante Alonzo Silvestre, María Candelaria con número de carné 0806587, aprobó con 85 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día ocho de febrero del año dos mil quince.

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

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. EMBA Adolfo Noguera Bosque  
Secretario General



Martha Ruiz  
cc. Archivo

## **Dedicatoria**

A DIOS: Supremo creador de todo el universo, dador de vida, omnipotente y eterno, por darme salud y fortalezas para cumplir mis sueños y alcanzar mis metas.

A JESUCRISTO: Nuestro señor, fuente de vida que ilumine mis pasos para construir mi camino.

A LA VIRGEN MARIA: Porque con su infinito amor intercedió y guio mis pasos para perseverar y llegar al final de una de mis mejores metas.

A MIS PADRES: Santiago Alonzo Montejo y Trinidad Silvestre Mendoza, Por su amor incondicional, ejemplo, fortaleza, por creer en mi incondicionalmente y apoyarme en todo momento.

A MIS HERMANOS: Por su cariño y apoyo incondicional, Especialmente a Vilma Dominga Alonzo y Beliza Alonzo Silvestre por estar con migo en los momentos más importantes y difíciles de mi vida.

A MIS SOBRINOS: Que mi triunfo sea un estímulo, fuerza y superación en el transcurso de sus vidas.

UNIVERSIDA PANAMERICANA: Por ser mi centro de estudio donde forje mi vida estudiantil.

A MIS AMIGOS: Por su amistad, agradeciéndoles todo el apoyo y cariño fraternal.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	1
Marco teórico	1
1.1 Proceso administrativo	1
1.1.1 Etapas del proceso administrativo	1
1.1.2. Funciones de la administración	2
1.2 Planeación	2
1.2.1 Fase de planificación	2
1.2.2 Elementos	3
1.2.3 Herramientas de apoyo a la planeación	3
1.3 Organización	3
1.3.1 Etapas de organización	3
1.3.2 Elementos	4
1.3.3 Tipos de organización	4
1.3.3.1 Formal	4
1.3.3.2 Informal	4
1.3.4 Estructura organizacional	4
1.3.5 Características de la estructura	4
1.3.6 Técnicas de la organización	5
1.4 Dirección	5
1.4.1 Etapas de la dirección	5
1.4.2 Características	6
1.4.3 Elementos	6
1.5 Control	6
1.5.1 Etapas	6
1.5.2 El proceso de control	7
1.5.3 Elementos básicos del control	8
1.5.4 Técnicas de control	8

1.6 Planteamiento del problema	8
1.6.1 Antecedentes	8
1.6.2 Planteamiento del problema	10
1.6.3 Objetivos	11
1.6.4 Justificación	12
1.6.5 Variables e indicadores o elementos de estudio	12
1.6.6 Alcances y limitaciones	13
<b>Capítulo 2</b>	15
Metodología	15
2.1 Tipo de investigación	15
2.2 Sujetos de investigación	15
2.3 Unidad de análisis	16
2.4 Instrumentos	16
2.5 Procedimiento	17
2.6 Aporte	18
2.6.1 A la empresa	18
2.6.2 A la Universidad	18
2.6.3 A Guatemala	19
2.6.4 Al futuro profesional	19
2.6.5 Otros	19
<b>Capítulo 3</b>	20
Presentación de resultado	20
3.1 Discusión de resultado	40
<b>Capítulo 4</b>	43
Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto	43
4.1 Propuesta	43
4.2 Objetivos	44
4.2.1 General	44
4.2.2 Específicos	44
4.3 Justificación	45

4.4 Viabilidad del proyecto	45
4.4.1 Financiera	45
4.4.2 Administrativa	55
4.4.3 Humanos	55
4.4.4 Materiales	55
4.4.5 Físico	55
4.4.6 Técnica	55
<b>Conclusiones</b>	56
<b>Recomendaciones</b>	57
<b>Referencias Bibliográficas</b>	58
<b>Anexos</b>	59

## **Lista de cuadros**

Cuadro 1 Sujetos de Investigación	16
Cuadro 2 Presupuesto de la elaboración de la propuesta	45
Cuadro 3 Análisis FODA	71

## Lista de gráficas

Gráfica 1 Planes que aplican las asociaciones	20
Gráfica 2 Tiempo en que realizan los planes	21
Gráfica 3 Elaboración de planes	22
Gráfica 4 Comunicación de planes	23
Gráfica 5 Fijación de metas	24
Gráfica 6 Organización formal	25
Gráfica 7 Requisitos legales para su funcionamiento	26
Gráfica 8 Existencia de manuales administrativos	27
Gráfica 9 Organigrama	28
Gráfica 10 Descripción y distribuciones de funciones	29
Gráfica 11 Motivación y capacitación	30
Gráfica 12 Trabajo en equipo	31
Gráfica 13 Comunicación	32
Gráfica 14 Reconocimientos para colaboradores	33
Gráfica 15 Evaluación de objetivos	34
Gráfica 16 Existencia de Controles	35
Gráfica 17 Tipos de Controles que existen	36
Gráfica 18 Es necesario modificar funciones para mejorar	37
Gráfica 19 Evaluación del desempeño	38
Gráfica 20 Sugerencia para mejorar el servicio	39

## **Lista de figuras**

Figura 1 Etapas de la dirección	5
Figura 2 Etapas del control	7

## **Resumen**

A través del tiempo, todas las organizaciones han tenido la necesidad de contar con buena administración, así lograr de manera consciente y constante el buen funcionamiento.

Las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “Tonhtxálib” y Tres “Cerro Palewitz” Jacaltenango, Huehuetenango, son entidades privadas, civiles de desarrollo integral comunitario, social, no lucrativo, apolítico y no religiosa. Se han desarrollado en la mayoría de las comunidades donde ejecutan proyectos de inversión social y productiva, asistencia técnica, capacitación y otorgamiento de préstamos.

Se realizó la investigación por medio de los colaboradores, Junta directiva, utilizándose para el efecto, técnicas como una guía de entrevista y encuesta; buscándose de esta forma determinar si se aplica el Proceso Administrativo dentro de las Asociaciones.

El estudio demostró que la etapa de planeación es informal, no se realiza un proceso de planificación adecuado y poco documentado, no existen manuales administrativos, la integración de personal se realiza empírico, no existe motivación en los empleados y el control es un proceso concurrente y correctivo en las distintas áreas. Todo esto determinó que se debe formalizar las etapas de planeación, organización, dirección y control, para mejorar las actividades que realizan.

Se determinó que las asociaciones no aplican los procesos administrativos debido a que no cuentan con procedimientos adecuados o definidos para administrar en forma correcta, así mismo administran sin conocimiento científico, por rutina y con desconocimiento de técnicas y herramientas que faciliten el logro de los objetivos

Se recomendó un modelo administrativo, que conlleve algunos elementos relevantes del proceso administrativo, tales como: Misión, Visión, Estrategias, Políticas, Plan administrativo, además la reestructura del organigrama en donde se definan las líneas de autoridad y se dé mejor control para el cumplimiento de las funciones, de tal manera que se realizó un manual de funciones para directivos y colaboradores, de la misma forma un programa de motivación y capacitación para el cumplimiento de las actividades propuestas y el control de los mismos.

## **Introducción**

Las Asociaciones se han desarrollado en la mayoría de los países del mundo, dando a conocer su capacidad para estimular y canalizar procesos de desarrollo de los pueblos, cuentan con personas que tienen el objetivo de servirles para alcanzar sus metas, estas personas son llamadas gerentes, entrenadores, directivos o ejecutivos de ventas, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

En el país existen asociaciones, como otras figuras colectivas que se consideran personas morales, integradas por elementos humanos y bienes materiales que conforman su patrimonio, las que para poder funcionar y realizar gestiones sociales y económicos, deben tener relaciones externas e internas.

Esto se convierte en un reto y a la vez es una amenaza para las asociaciones, quienes se ven obligados a prepararse y utilizar con eficiencia sus recursos mediante la aplicación de procesos administrativos como herramientas para competir y cumplir con el propósito de brindar un servicio de calidad.

En la investigación realizada en las asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “Tonhtxálib” y Tres “Cerro Palewitz” del Municipio de Jacaltenango, Departamento Huehuetenango, se hace énfasis en la importancia del proceso administrativo, que es una herramienta completa para poder mantener una buena administración en las empresas.

El Primer capítulo de esta investigación inicia con la parte teórica del proceso administrativo, pasos y su evolución siendo éstos: planeación, organización, dirección y control. Los pasos se interrelacionan, conjugan y participan de manera integrada para formar una unidad continua de acción, donde se presenta las fuentes, bases científicas desarrolladas por expertos, así como también la situación actual de la empresa, enfocado bajo la estructura del proceso administrativo, dando a conocer como aplican las asociaciones cada paso que lo conforma, su metodología, técnicas, procedimientos y estrategias que utilizan.

El segundo capítulo, presenta el método seleccionado para realizar la investigación, el cual es de tipo descriptivo; para fines del estudio, fue necesario determinar las ventajas que proporciona conocer y aplicar un adecuado proceso administrativo. Como técnicas para recolectar información, se utilizó, la encuesta y la entrevista, que busca información sobre aspectos relacionados con las funciones administrativas y los procedimientos necesarios para efectuar cada una de las etapas anteriores.

El tercer capítulo, da a conocer los resultados obtenidos en el trabajo de campo, utilizándose gráficas para la discusión de los mismos.

El cuarto capítulo, presenta la propuesta de mejora y viabilidad del proyecto, luego de haber analizado los resultados obtenidos dentro de las asociaciones, de igual forma se incluyen las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

De igual manera se presenta dentro del apartado de anexos; la evaluación integral de la empresa, que da a conocer el historial, análisis foda, guías de entrevista, encuestas , y la propuesta de un modelo administrativo, detallada cada paso del proceso administrativo como un modelo a implementar con el fin de fortalecer, mejorar las actividades y así alcanzar sus objetivos.

# Capítulo 1

## Marco teórico

A continuación se dan a conocer algunas definiciones y lineamientos teóricos necesarios para facilitar la comprensión del tema de investigación; según expertos en el área.

Para Robbins y Coulter (2013) administración se refiere a la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realiza de forma eficiente y eficaz.

La palabra administración viene del latín ad, dirección, tendencia; ministerio comparativo de inferioridad y el sufijo ter, que indica subordinación u obediencia; es decir quien cumple con esta función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro y significa subordinación y servicio. La tarea administrativa consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles”. (Chiavenato, 2001).

### 1.1 Proceso administrativo

Para Robbins y Coulter (2010), argumenta que el proceso administrativo es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, con el fin de lograr un propósito en particular, comprende varias fases o funciones. De la misma manera, es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la entidad.

#### 1.1.1 Etapas del proceso administrativo

Según “Lyndall F. Urwick citado por Münch(2007)” Se divide en las siguientes etapas:

- Mecánica: es la parte de la administración donde se establece lo que debe hacerse que está conformada por dos funciones: planeación y organización.

- Dinámica: se refiere a cómo manejar la empresa, está conformada dos funciones: dirección y el control.

### 1.1.2. Funciones de la administración

De acuerdo con el enfoque de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o funciones mientras coordinan eficiente y eficaz el trabajo de otros, mediante la planeación, organización, dirección y control.

En este apartado se describe estas cuatro actividades administrativas básicas.

## 1.2 Planeación

Según, *Robins y Coulter*, (2010), indica que la planeación implica definir objetivos de la organización, establecer estrategias y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Por otro lado la planificación implica para los administradores pensar con antelación en sus metas y acciones, basar sus actos en algún método plan o lógica y no corazonadas, ya que los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

### 1.2.1 Fase de planificación

Para *Koontz, y Wehlich*,(1998) es el Proceso para fijar un curso alternativo de acción, estableciendo los objetivos organizacionales y departamentales; así como la determinación de los medios para alcanzar el fin deseado.

Le permite a la empresa el logro de resultados y una mejor adaptación al medio en que se desenvuelve, por lo que es necesario que el proceso se desarrolle de la mejor forma para facilitar el alcance de objetivos institucionales.

## 1.2.2 Elementos

Misión, visión, objetivos, metas, valores, programas, procedimientos, estrategias, estructura, presupuestos, políticas y reglas.

## 1.2.3 Herramientas de apoyo a la planeación

- Grafica de Gantt
- Análisis de redes de pert
- Árbol de decisiones
- Diagrama de flujos
- Análisis de punto de equilibrio
- Análisis foda

## 1.3 Organización

Según, *Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2013)*. Es una función administrativa que involucra acordar y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de una organización con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados, donde los gerentes determinen las tareas por realizar, quien las llevará a cabo, como se agruparan, la forma de reportar, y donde se tomaran las decisiones. De la misma manera simplifica el trabajo y optimiza las funciones

### 1.3.1 Etapas de organización

Para Münch Galindo, Lourdes (2007) La organización se lleva a cabo en dos etapas:

- División del trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia.
- Coordinación: Es la armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

## 1.3.2 Elementos

Organigramas, Departamentalización, Autoridad y poder, planeación de la organización, cultura organizacional, descripción de puesto, Funciones, Jerarquías, Especialización de tareas, centralización y descentralización, unidad de mando, formalización, amplitud de control,

## 1.3.3 Tipos de organización

### 1.3.3.1 Formal

Es la estructura formal de puesto en una organización, que agrupa e identifica las tareas a desarrollar, delega la responsabilidad y autoridad adecuada, establece cadenas de mando y canales de comunicación apropiados, estructurados para el alcance de los objetivos y metas generales y particulares en la forma eficiente.

### 1.3.3.2 Informal

Constituye una red de relaciones interpersonales, no establecidas ni requeridas por la organización formal, existen entre los miembros de una organización a medida que estos se asocian para satisfacer necesidades individuales y grupales.

## 1.3.4 Estructura organizacional

Para *Robbins y Coulter* (2010) Es la distribución formal de los puestos de una organización, la cual puede mostrarse en un organigrama.

## 1.3.5 Características de la estructura

- Complejidad: de acuerdo a la cantidad de niveles jerárquicos, unidades administrativas u órganos administrativos.
- Formalidad: por la normalización o reglamentación que posea, así como por los canales formales de comunicación que utiliza.
- Centralización: definida por la forma de tomar decisiones en los distintos niveles jerárquicos.

### 1.3.6 Técnicas de la organización

Para Münch Galindo, Lourdes (2007) son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, ya que son indispensables durante el proceso y se deben aplicar de acuerdo a las necesidades de cada grupo social. A continuación se en listan las principales técnicas:

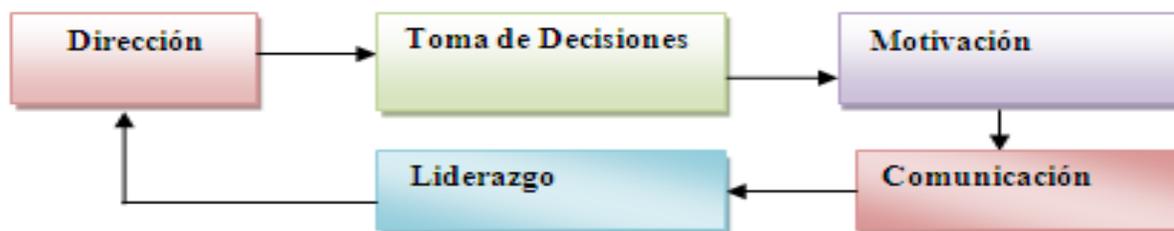
- Organigramas
- Manuales
- Diagramas de procedimiento de flujos.

### 1.4 Dirección

*Para Buchele* Münch Galindo, Lourdes (2007).Argumentan que dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y motivación. Y la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejerció del liderazgo hacia el logro de la misión y la visión de la empresa.

#### 1.4.1 Etapas de la dirección

Figura 1 Etapas de la dirección



Fuente: elaboración propia año 2014, basada en Munch (2007).

## 1.4.2 Características

- Es facilitada por la comunicación para unir los ambientes que interactúan en la empresa.
- La retroalimentación se debe dar para cada situación que se analice para la toma de decisiones.
- La interacción con los colaboradores de la organización deben tener un liderazgo que permita aprovechar su trabajo.

## 1.4.3 Elementos

- Liderazgo: proceso de dirigir e influir con entusiasmo al logro de metas grupales.
- Motivación: disposición de grandes niveles de esfuerzo para las metas organizacionales.
- Comunicación: proceso para que las personas transfieran información por medio de mensajes simbólicos.
- Supervisión: es el manejo de los recursos y la solución de problemas relacionados con éstos, es comunicarse, motivar y desarrollar habilidades.

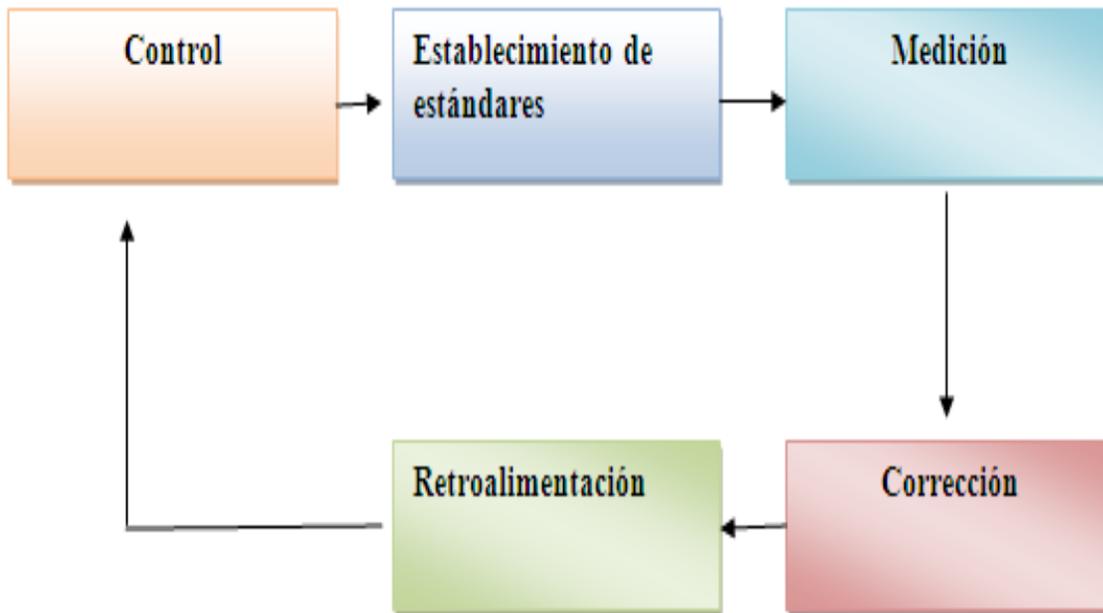
## 1.5 Control

Según *Robbins* (2010) y *Coutler Münch* (2007). Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral, donde todos los gerente deberían controlar, aun cuando piensan que sus unidades están trabajando, según lo planeado. Además el fin último de la administración es la calidad y eficiencia y verificación de lo logrado durante el ciclo de ejecución.

### 1.5.1 Etapas

Las etapas del control son: establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.

Figura 2 Etapas del control



Fuente: elaboración propia año 2014, basada en Munch (2007).

### 1.5.2 El proceso de control

Según *Robbins y Coutler (2010)*. El proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. (Los estándares de desempeño, son los objetivos específicos creados durante el proceso de planeación).

Establece los niveles de prevención, seguimiento y corrección en los diferentes ámbitos de operación al: 1) establecer estándares; 2) medir el desempeño; 3) comparar el desempeño contra los estándares; 4) evaluar los resultados; 5) ajustar los estándares; 6) emprender acciones.

### 1.5.3 Elementos básicos del control

Para *Münch* (2007).Son:

- Establecimiento de estándares: Un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control.
- Medición de resultados: Consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados, también implica la determinación de fallas y desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.
- Corrección: Es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones.
- Retroalimentación: Consiste en retroalimentar los resultado obtenidos para efectuar mejoras en el proceso.

### 1.5.4 Técnicas de control

- Sistema de información: Contabilidad, Auditoria, Presupuestos, Archivos memorias, expedientes.
- Graficas diagramas: Procesos y grafica de Gantt.
- Estudio de métodos: Tiempos y movimientos estándares.
- Métodos cuantitativos: Camino crítico, Pert, Modelos matemáticos, Estadística, cálculo probabilístico, programas dinámica, redes.
- Indicadores
- Control interno

## 1.6 Planteamiento del problema

### 1.6.1 Antecedentes

Las Asociación de Desarrollo Micro regional Dos “*TonhTx'alib*” y Tres “*Cerro Palewitz*” del Municipio de Jacaltenango, son entidades privadas, creadas por el programa de Desarrollo Comunitario para la Paz (DECOPAZ), están conformadas por 16 comunidades, con asesoría de la AEMADIHIQ entidad compuesta de noventa y cuatro asociaciones con las mismas finalidades. Cada una está legalmente inscrita en el órgano oficial de la República de Guatemala, reconocidas

como organizaciones civiles y como personas jurídicas en el Registro Civil Municipal partida número 011-97 del municipio de Jacaltenango.

El fin primordial es prestar servicios financieros, con el propósito de apoyar a las personas más necesitadas, por medio de proyectos sociales y productivos, créditos con una tasa de interés accesible al 19% anual, capital creado a través dos fidecomisos; uno a través del Banco de Desarrollo Rural S.A(BANRURAL S.A.) y el otro es manejado por la Asociación, por medio del cual se brinda apoyo y desarrollo a las 16 comunidades que conforman las micro regiones, como: Buxup, Chejbal, Jujlina, Taj-Buxup, Wixaj, Lupina, Tzibaj, San Marcos Huista, San Andrés Huista, Mesté, Chapaltelaj, Paya, Huitzobal, Aq'oma', Ch'eya' y Elmul.

Es una entidad privada, civil, de desarrollo integral comunitario, no lucrativa, apolítica, no religiosa, social, cada una cuenta con misión, visión y establece lineamientos basados en fines y objetivos, propósito, forma de trabajo. Los objetivos generales están definidos para contribuir al desarrollo integral, en aspectos económicos sociales y culturales que promueve la participación de la población, en la identificación de necesidades para la formulación programas y proyectos.

Además la estructura de la asociación funciona mediante asambleas, las cuales están distribuidas en ordinarias y extraordinarias; las ordinarias se realizan dos veces al año y las extraordinarias mensual, la junta directiva, realiza sus reuniones ordinaria una vez al mes y extraordinarias según sea necesario, cuentan con tres áreas: a) contabilidad que es responsable de registrar todos los documentos contables de ley y el manejo de la caja chica, b) créditos que realiza la gestión y colocación así como la cobranza correspondiente de los mismos, c) ventas. En cada área existe un encargado responsable del control de cada una. Así mismo existe con un comité integrado por cinco personas, quienes son los responsables de la autorización de los créditos. La Junta Directiva es el ente regulador de toda la asociación y está integrada por siete personas.

## 1.6.2 Planteamiento del problema

La administración es uno de los principales temas actuales que consiste en, planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización, y de aplicar recursos para alcanzar metas establecidas, mediante técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos, permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo dentro de una empresa, la mayoría de entidades que ofrecen servicios financieros, pretenden adquirir la colocación de los recursos económicos con la garantía de un retorno de capital más intereses correspondientes, además de generar desarrollo y mejoras en la economía del país, sin embargo no le dan importancia a los procesos administrativos, para poder lograr un mercado competitivo.

Las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “Tonhtxálib” y Tres “Cerro Palewitz” están orientadas al desarrollo de 16 comunidades, mediante proyectos productivos, financiamiento de créditos en el sector comercio y agrícola con una tasa de interés accesible al 19% anual, con el fin de mejorar la forma de vida y proporcionar oportunidades de crecimiento económico.

Sin embargo existe deficiencia en el área administrativa, por falta de planeación, organización, dirección y control inadecuado, poco documentado, lo que origina una incorrecta administración e informalidad en las actividades y servicios que presta, a causa de la poca coordinación de las funciones de cada colaborador, inexistencia de un perfil para los acreedores de créditos, en que se establece por escrito las condiciones, obligaciones y responsabilidades del deudor, no se evalúan ni se supervisa que el crédito haya sido utilizado para el fin mencionado. Por otro lado carecen de políticas y estrategias para disminuir la morosidad de la cartera por medio de cobros administrativos, procedimientos adecuados para la recuperación de créditos.

Lo descrito, puede perjudicar el crecimiento y desarrollo de la asociación, aumento de la morosidad, descontrol en sus actividades, poca participación en el mercado, y lo cual causaría la disminución en utilidades e incapacidad de satisfacer las necesidades crediticias de otros asociados.

Existe una manera para lograr las metas y objetivos, mediante la implementación de procesos administrativos, eficientes y concretos, con el propósito de atraer nuevos clientes en el mercado y una mejora en utilidades.

Lo anterior hace necesario plantear la siguiente interrogante: ¿Qué incidencia tendrá la implementación de un proceso administrativo eficiente y eficaz en las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “*Tonhtxálib*” y Tres “*Cerro Palewitz*” del municipio de Jacaltenango Departamento de Huehuetenango?

### 1.6.3 Objetivos

#### a. Objetivo general

Determinar la necesidad de los procesos administrativos para las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “*Tonhtxálib*” y Tres “*Cerro Palewitz*” del municipio de Jacaltenango, departamento de Huehuetenango y su incidencia en el logro de los objetivos.

#### b. Objetivos específicos

- Identificar los planes y metas que utilizan las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “*Tonhtxálib*” y Tres “*Cerro Palewitz*”
- Identificar la forma en que la asociación se organiza de acuerdo a su naturaleza
- Saber el grado de motivación y comunicación entre los colaboradores.
- Verificar la existencia de controles financieros que permita evaluar el funcionamiento de la asociación.
- Fomentar una buena administración por medio de procesos sistemáticos y evitar que la misma se dé de forma empírica para alcanzar los objetivos establecidas.

#### 1.6.4 Justificación

Los problemas administrativos de empresas u organizaciones, se debe a la falta de planeación, organización, dirección y control, que diseñen herramientas como: planes que determinen metas y objetivos a alcanzar, estrategias que permitan lograr los objetivos, políticas que optimicen alcanzar, metas, visión, misión.

La falta de un proceso administrativo en Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “Tonhtxálib” y Tres “Cerro Palewitz” conlleva a la necesidad de evaluar en el área administrativa, mediante un análisis para establecer algunas herramientas, lineamientos, planes, estrategias, que permite mejorar la gestión empresarial y lograr el cumplimiento de los objetivos. La propuesta de un proceso administrativo es esencial para mejorar el desarrollo de los servicios que presta, ahorro de tiempo, cumplimiento de metas y objetivos, con el fin de perfeccionarlos, de forma eficiente y eficaz.

#### 1.6.5 Variables e indicadores o elementos de estudio

- Proceso Administrativo

##### a. Definición conceptual

*RobbinsyCoulter(2010)*, argumenta que el proceso administrativo es un conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad, con el fin de lograr un propósito en particular, comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y técnicas de ésta disciplina correctamente, incluye planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la entidad.

##### b. Definición operacional

El proceso administrativo involucra aspectos sobre Planeación, Organización, Dirección y Control con la finalidad de asegurarse que los objetivos se cumplan en su totalidad, de la misma manera diseña y mantiene un ambiente donde los colaboradores trabajan en equipo con eficiencia

para alcanzar las metas. La mayoría de las empresas no evalúan dichos aspectos siendo una de las mejores herramientas de gran atribución para alcanzar el éxito.

#### c. Indicadores

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

### 1.6.6 Alcances y limitaciones

#### a. Alcances

El alcance de esta investigación abarca únicamente a las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “Tonhtxálib” y Tres “Cerro Palewitz” Jacaltenango, enfocado al proceso administrativo cubriendo las etapas de: Planeación, Organización, Control y Dirección, como los elementos que conlleva cada una, para lograr la mayor eficiencia. Enfatizando en la implementación de un modelo administrativo que permite lograr las metas y evitar imprevisiones, mejorando los servicios que presta mediante el aprovechamiento del tiempo y reconocimiento de sus responsabilidades dentro de las asociaciones.

#### b. Espacial

La presente investigación se llevó a cabo en las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “Tonhtxálib” y Tres “Cerro Palewitz” del Municipio de Jacaltenango, departamento de Huehuetenango.

#### c. Temporal

La investigación se tiene contemplada en los meses de agosto a noviembre del 2014.

#### d. Limitaciones

Las principales dificultades para obtener la información fueron el desconocimiento del personal sobre el proceso administrativo.

Considerándose como limitante, el factor tiempo de los colaboradores debido a trabajos de campo que realizan, en cuanto a la junta directiva casi no llega a la asociación.

Se considera una limitante el acceso a la información financiera de la entidad, debido al carácter no lucrativo, según los encargados son datos reservados, sin embargo se tratará de obtener la más aproximada información.

## **Capítulo 2**

### **Metodología**

La realización de la Práctica Empresarial Dirigida, se desarrolló de manera programada, se inició con un diagnóstico en las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “Tonhtxálib” y Tres “Cerro Palewitz” del municipio de Jacaltenango, departamento de Huehuetenango. Además para la elaboración de los aspectos metodológicos, en la ejecución fue necesaria la utilización de técnicas tales como: recopilación, observación, entrevista y cuestionarios para determinar el cumplimiento de dicha investigación, con el objetivo de ver la realidad actual de dichas entidades.

#### **2.1 Tipo de investigación**

La investigación es de tipo descriptiva lo que según, *Lauro Soto*, indica que “manifiesta conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, según Achaerandio (2000), “es aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece (fenómenos) y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes).

#### **2.2 Sujetos de investigación**

En la investigación, se tomará en cuenta las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “Tonhtxálib” y Tres “Cerro Palewitz” del municipio de Jacaltenango, departamento de Huehuetenango.

Cuadro 1  
Sujetos de Investigación

Asociación	Junta Directiva	Colaboradores	Subtotal	Total
• Microregional dos “Tonhtxálib”	5	1	6	12
• MicroregionalTres “Cerro Palewitz”	5	1	6	

Fuente: trabajo de campo año 2014.

### 2.3 Unidad de análisis

Los documentos que se estudiaron para conocer los antecedentes de la empresa, son: aspectos legales, aspectos de organización, control interno, información financiera, situación económica, servicios principales que ofrece, como: financieros, proyectos productivos y asistencia técnica y capacitación.

### 2.4 Instrumentos

Los instrumentos a utilizar para la recopilación de la información son los siguientes:

Cuestionario dirigido a los colaboradores, con preguntas abiertas para conocer lo que realizan en el puesto de trabajo. es una de las principales técnicas para obtener datos inmediatos y tomar decisiones, la cual será aplicada los colaboradores de la asociación con el fin de recabar información eficiente.

Cuestionario dirigido a la junta directiva, comité de créditos, comité de vigilancia, responsable de ventas sociales, para conocer la opinión que realizan en cada puesto de trabajo.

## 2.5 Procedimiento

Para desarrollar la investigación se consideró necesario realizar los siguientes pasos:

- Elección de la empresa donde se realizara la investigación.
- Entrega de solicitud.
- Autorización de parte de la junta directiva de las Asociaciones.
- Búsqueda de información.
- Identificación del tema a investigar
- Elaboración de instrumentos de investigación
- Visitas a las asociaciones y entrevista a colaboradores.
- Validación de instrumento de investigación.
- Análisis FODA para el desarrollo óptimo de las actividades de la institución para la toma de decisiones correctas.
- Análisis y aprobación por parte del asesor.
- Elaboración de ante proyecto
- Presentación del marco teórico, estudio del tema en general para efectuar el diseño metodológico de la investigación.
- Investigación de antecedentes de las asociaciones.
- Planteamiento del problema
- Determinación de la pregunta de investigación
- Justificación
- Formulación de objetivos, general en referencia al problema planteado y específicos los que apuntan a cada parte del problema que permitirán llegar al conocimiento buscado.
- Establecimientos alcances y limites
- Determinación de la metodología para crear un instrumento que permita recolectar y analizar datos.
- Identificación de sujetos de estudio
- Elaboración de instrumentos para recolectar información

- Aplicación de instrumentos.
- Análisis de la información.
- Tabulación de resultados
- Elaboración de graficas
- Discusión de resultados
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración de la propuesta de mejora y viabilidad del proyecto
- Entrega del informe final

## 2.6 Aporte

### 2.6.1 A la empresa

La investigación que se realizó favorecerá a las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “Tonhtxálib” y Tres “Cerro Palewitz” del municipio de Jacaltenango, departamento de Huehuetenango, sobre la correcta aplicación del proceso administrativo, de esta manera aumentará su rentabilidad y productividad y conocerá aspectos importantes de las ventajas y desventajas de la adecuada utilización de la planeación, organización, dirección y control, proponiéndoles un Modelo Administrativo para la mejora y lograr los resultados esperados de acuerdo a los objetivos, metas, misión y visión de la empresa.

### 2.6.2 A la Universidad

A Universidad Panamericana por ser una entidad que contribuye al desarrollo, investigación científica y académica ya que este estudio formará parte de la bibliografía de consulta para los estudiantes, para ser fuente de nuevas ideas y propuestas para la implementación del proceso administrativo en las diferentes actividades de una empresa.

### 2.6.3 A Guatemala

Con el objeto de contribuir al desarrollo organizacional de las empresas guatemaltecas, una experiencia en el campo administrativo, como modelo a las empresas de los diferentes departamentos del país, que se dedican al ámbito administrativo.

### 2.6.4 Al futuro profesional

Contribuye a emplear conocimientos administrativos, siendo la práctica, la aplicación de los mismos. Complementará la formación académica adquirida en el transcurso de la carrera y contribuirá a su desenvolvimiento en el ramo de las Ciencias Económicas, les servirá como material de apoyo o de consulta, para ampliar sus conocimientos sobre el proceso administrativo y la gestión empresarial.

### 2.6.5 Otros

Beneficios familiares, laborales y del municipio de Jacaltenango, al concluir la carrera de Administración de Empresas, existe disposición de mejorar, apoyar y asesorar a las empresas locales, regionales y nacionales.

## Capítulo 3

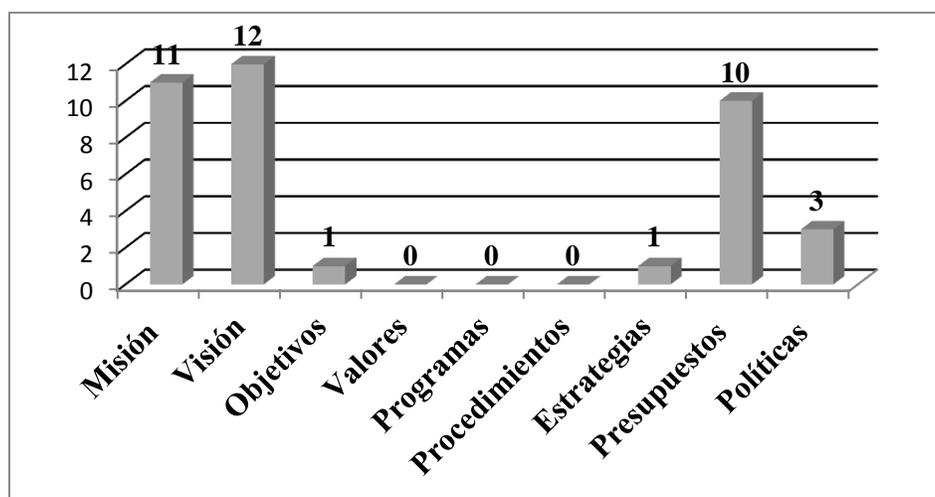
### Presentación de resultados

El presente capítulo tiene como objetivo determinar la manera que aplican el proceso administrativo y la realización de operaciones en las asociaciones micros regionales Tonxalib y Cerro palewitz de Jacaltenango. Para ello, se llevó a cabo una investigación de campo, enfocada desde el punto de vista administrativo; esta se fundamentó en la aplicación de un cuestionario a la junta directiva y colaboradores. Éste instrumento fue diseñado para obtener información relacionada con aspectos generales y las fases del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

1. ¿Cuáles son los planes aplican en la asociación?

Gráfica 1

Planes que aplican las asociaciones



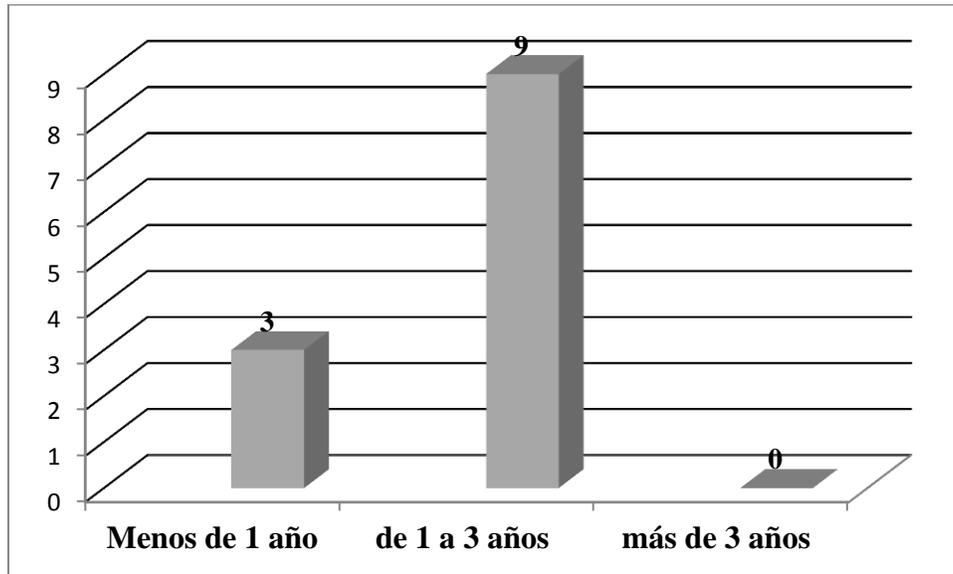
Fuente: elaboración propia, año 2014.

La respuesta obtenida al realizar el análisis mayoría de colaboradores hacen alusión que los planes conocidos son: Misión, Visión, presupuestos, y no aplican valores, programas, procedimientos, estrategias y objetivos.

2. ¿Cada cuánto tiempo realizan los planes?

Gráfica 2

Tiempo en que realizan los planes



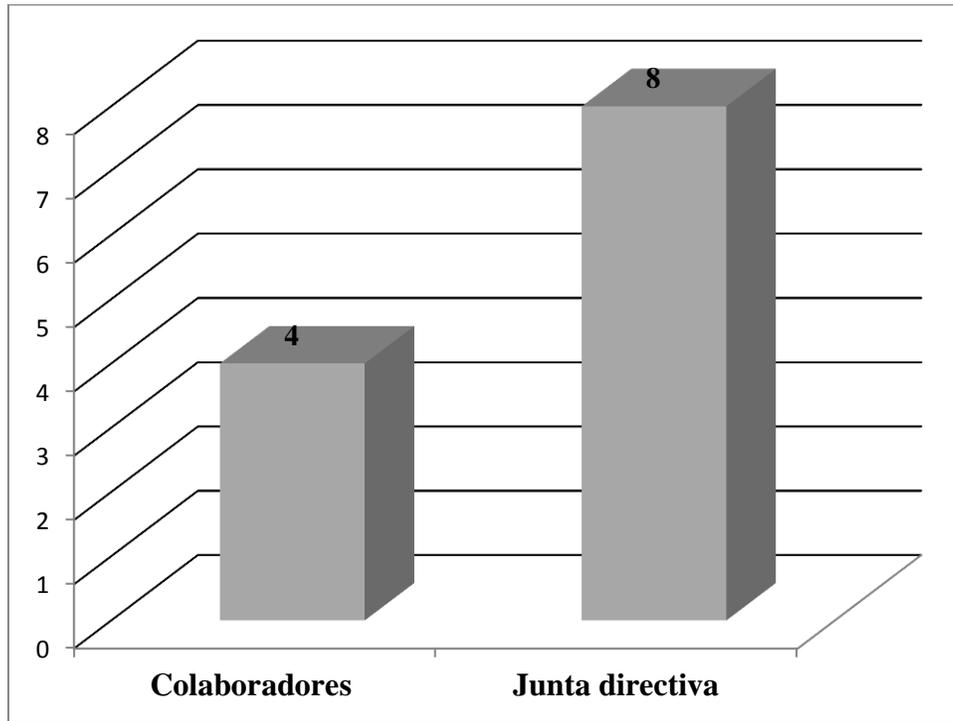
Fuente: elaboración propia, año 2014.

Como resultado de la encuesta una mayor parte respondieron que en las asociaciones planifican en un tiempo de uno a tres años, por otro lado indicaron que planifican en menos de un año, según la observación directa las asociaciones no planifican en un tiempo establecido, la cual provoca dificultad en las actividades que realiza.

3. ¿Quién elabora los planes?

Gráfica 3

Elaboración de planes



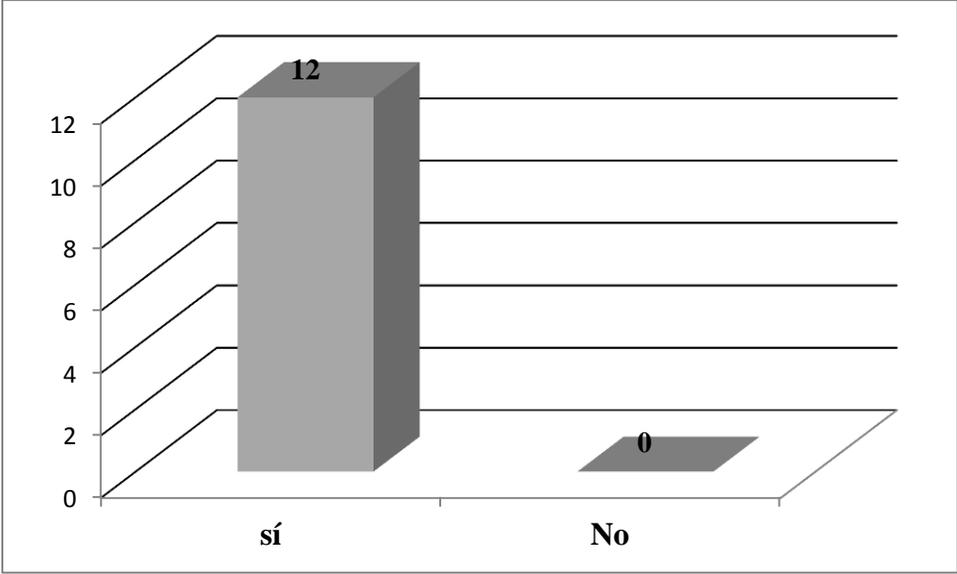
Fuente: elaboración propia, año 2014.

El resultado demuestra que la planificación directa de los planes es responsabilidad de la junta directiva, quienes no cumplen en su totalidad, por tal razón indicaron que los colaboradores realizan gran parte de dichos planes.

4. ¿Se les comunica a los colaboradores los planes?

Gráfica 4

Comunicación de planes



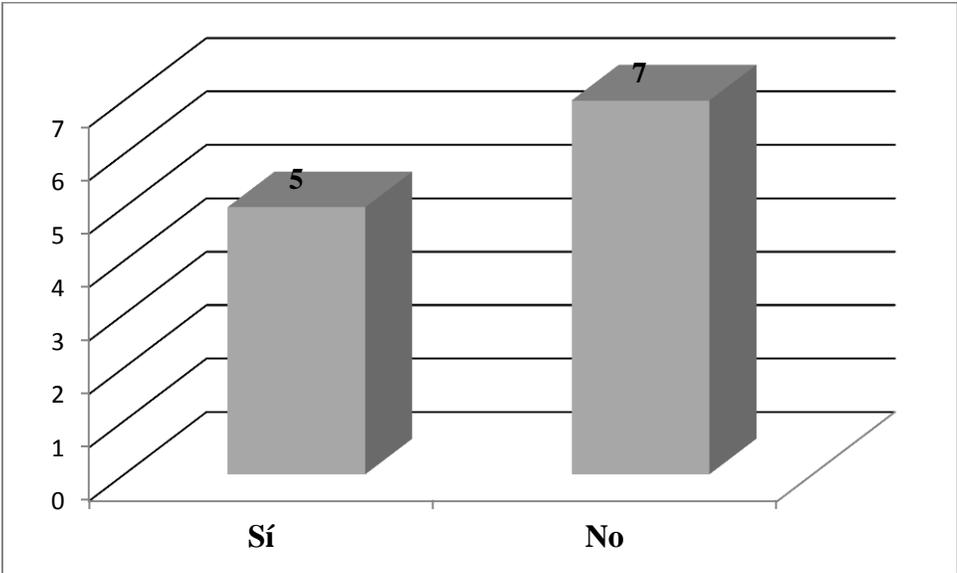
Fuente: elaboración propia, año 2014.

De los encuestados su totalidad indicaron que se dan a conocer los planes dentro de las asociaciones, sin embargo, no son notables y dados a conocer al personal.

5. ¿Se fijan metas dentro de la asociación?

Gráfica 5

Fijación de metas



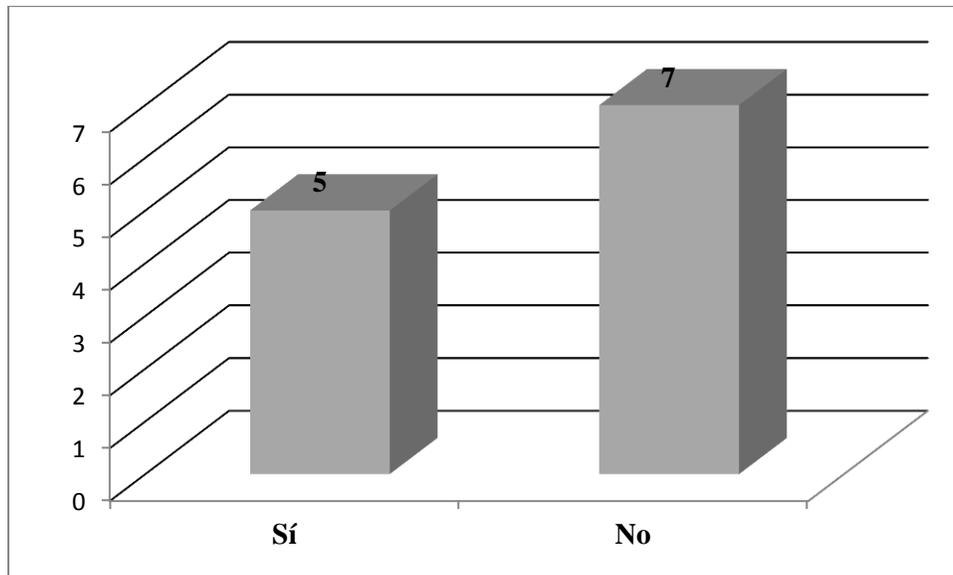
Fuente: elaboración propia, año 2014.

La mayor parte de los encuestados indicaron que en las asociaciones si fijan metas, como la colocación de fondos, recuperación y recapitalización de los mismos.

6. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?

Gráfica 6

Organización formal



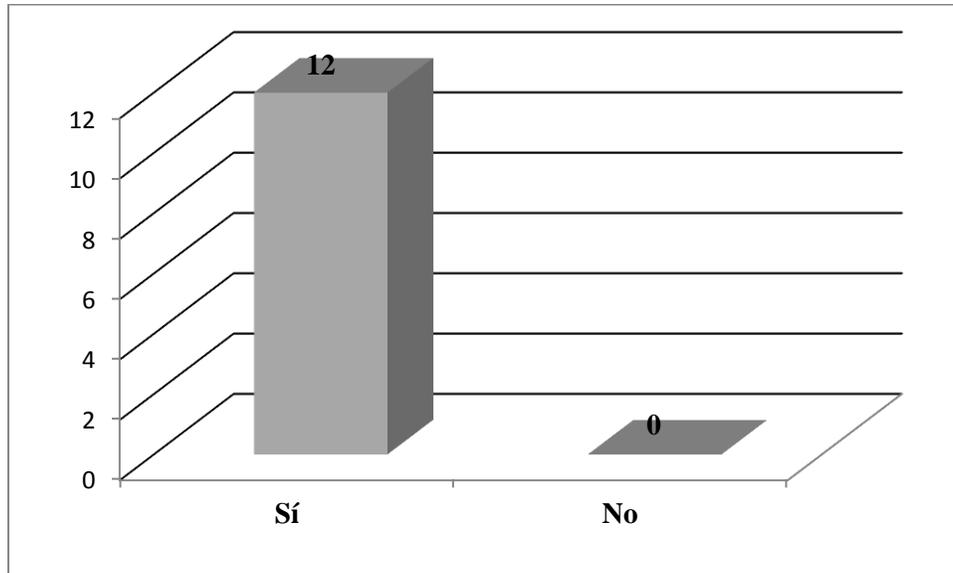
Fuente: elaboración propia, año 2014.

En opinión de los encuestados la mayor parte indicaron que las asociaciones no cuentan con una organización adecuada y documentada donde proporcione que las actividades a realizar sean eficientes.

7. ¿Cuentan con los requisitos legales para su funcionamiento?

Gráfica 7

Requisitos legales para su funcionamiento



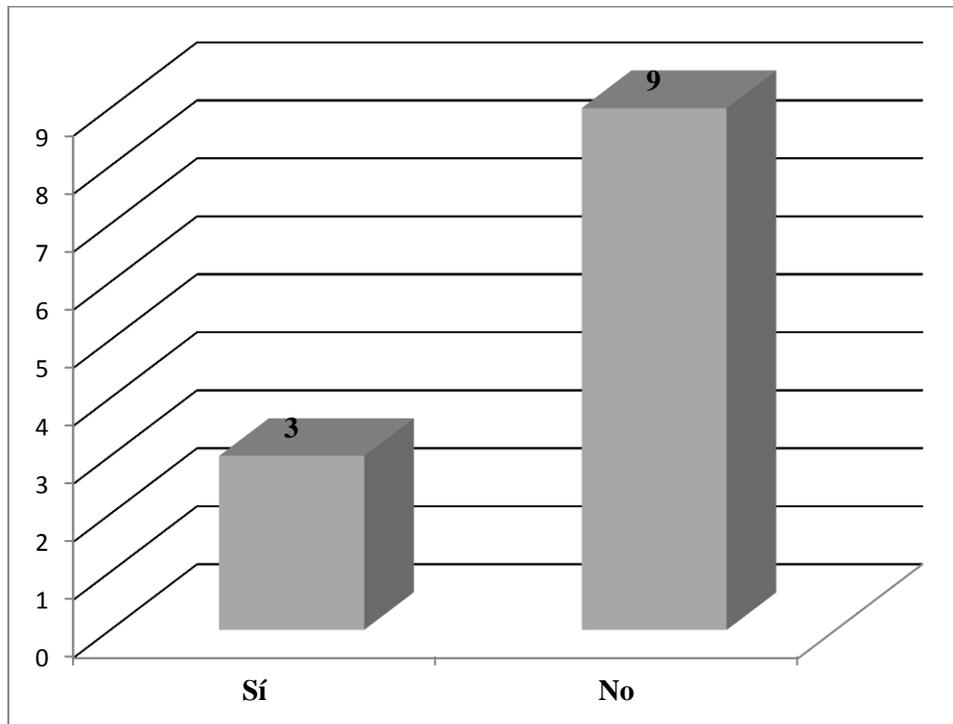
Fuente: elaboración propia, año 2014.

Las asociaciones se constituyen con base en los requisitos legales necesarios para los funcionamientos, están inscritas en el registro mercantil de la república de Guatemala, se encuentra escrita en la superintendencia administrativa (SAT) y en la Contraloría General de Cuentas.

8. ¿Poseen manuales administrativos?

Gráfica 8

Existencia de manuales administrativos

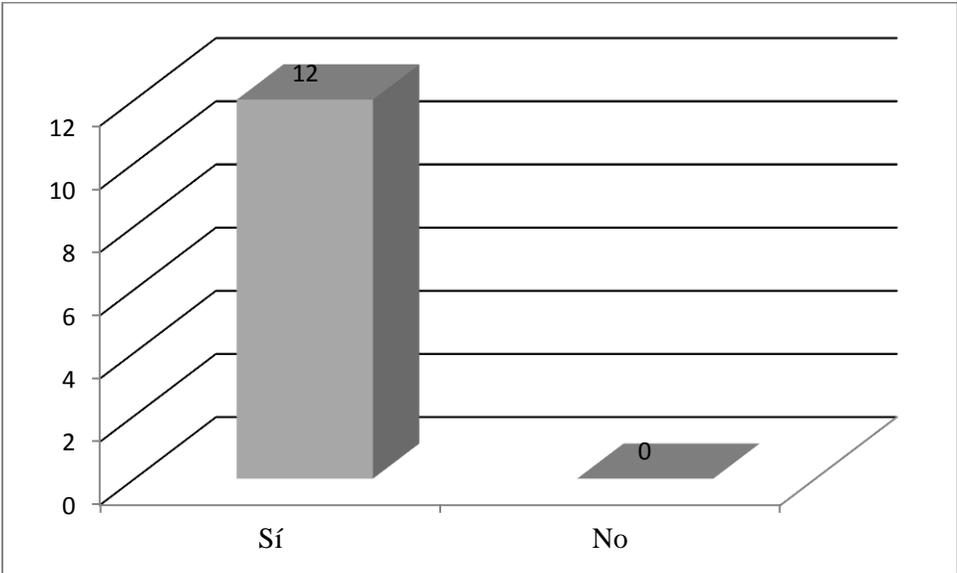


Fuente: elaboración propia, año 2014.

La opinión de los colaboradores es que no existen manuales administrativos que permitan un mejor rendimiento en las actividades que tienen que dar a conocer.

9. ¿cuentan con un organigrama general de la asociación?

Gráfica 9  
Organigrama



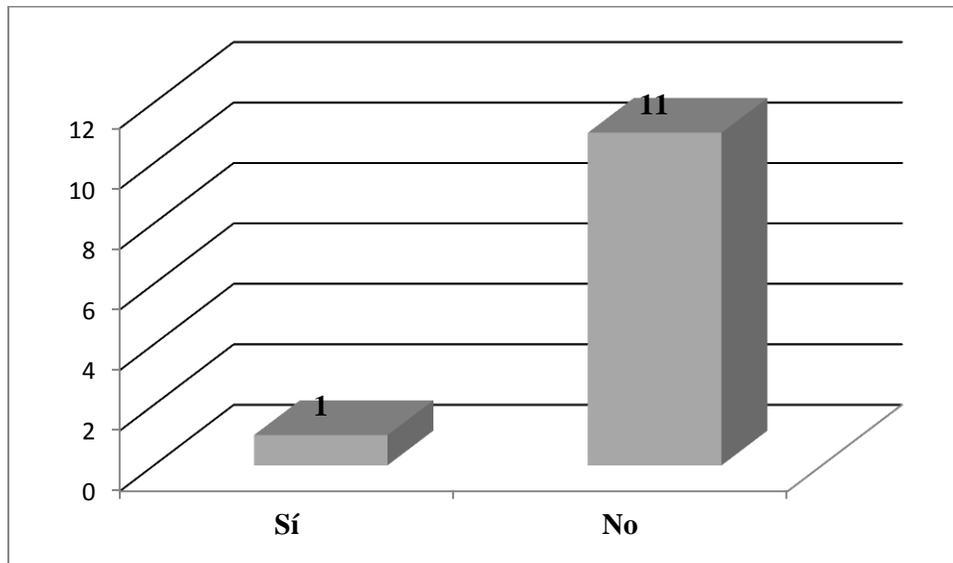
Fuente: elaboración propia, año 2014.

Las asociaciones cuentan con un organigrama, el inconveniente, no lo tienen representado de manera gráfica, en un lugar visible que dé a conocer a los colaboradores y la junta directiva la jerarquía de autoridad para cada uno.

10. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?

Gráfica 10

Descripción y distribuciones de funciones



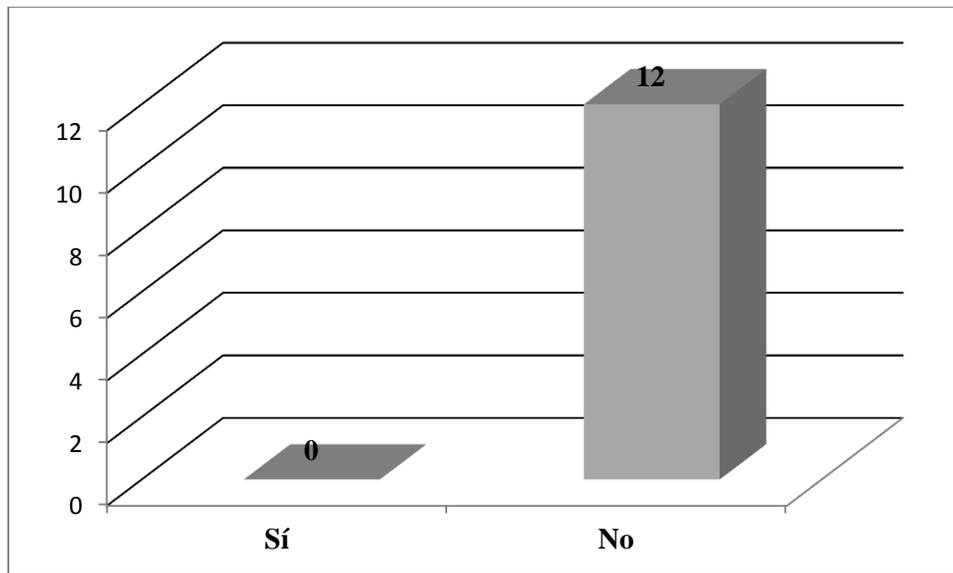
Fuente: elaboración propia, año 2014.

En las asociaciones la distribución de funciones no es acorde con la estructura organizacional, las líneas de mando se dan a conocer de manera verbal, lo que provoca el incumplimiento de funciones.

11. ¿Poseen programas de motivación y capacitación en la Asociación?

Gráfica 11

Motivación y capacitación



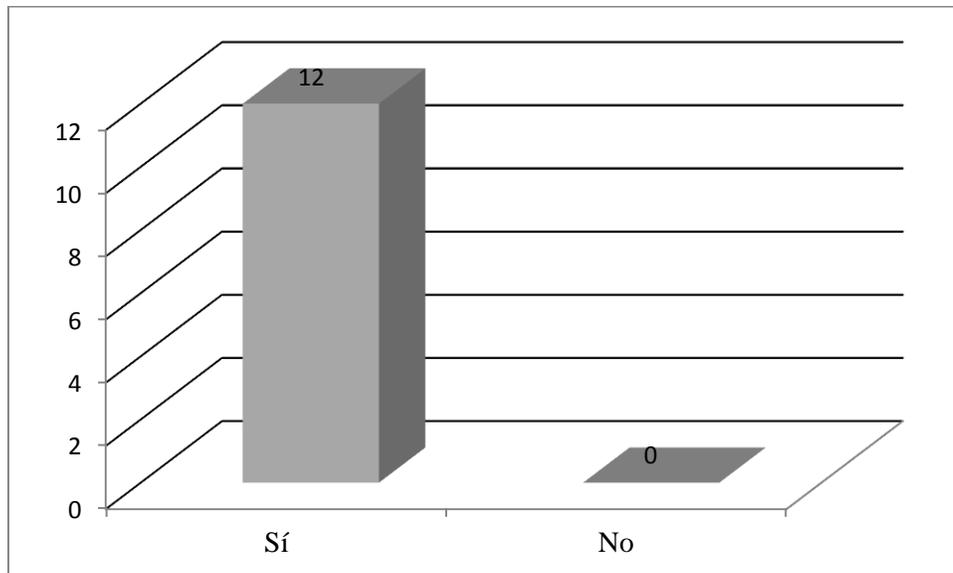
Fuente: elaboración propia, año 2014.

No existe ningún programa de capacitación, motivación o reconocimientos para los colaboradores que cumplen con los objetivos planteados en dentro de las asociaciones.

12. ¿Existe trabajo en equipo entre empleados?

Gráfica 12

Trabajo en equipo



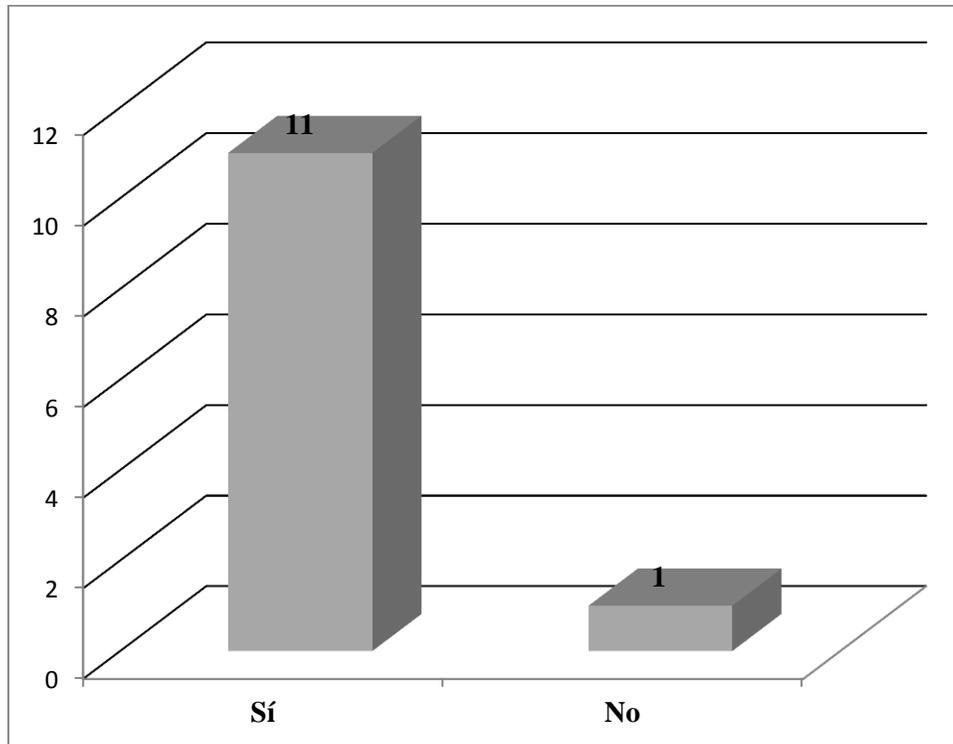
Fuente: elaboración propia, año 2014.

En la actualidad las asociaciones cuentan con colaboradores y junta directiva entusiastas y con capacidad de realizar trabajo en equipo.

13. ¿Existe una buena comunicación los colaboradores de la Asociación?

Gráfica 13

Comunicación



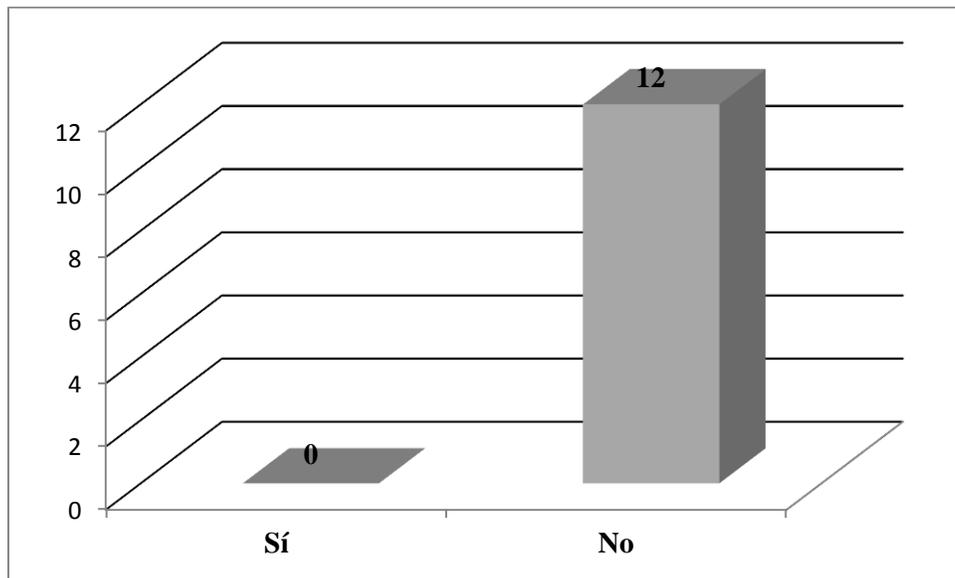
Fuente: elaboración propia, año 2014.

La respuesta obtenida de la encuesta en su mayoría califica que la comunicación verbal entre colaboradores y junta directiva es buena.

14. ¿Existe un plan de reconocimiento para los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos?

Gráfica 14

Reconocimientos para colaboradores



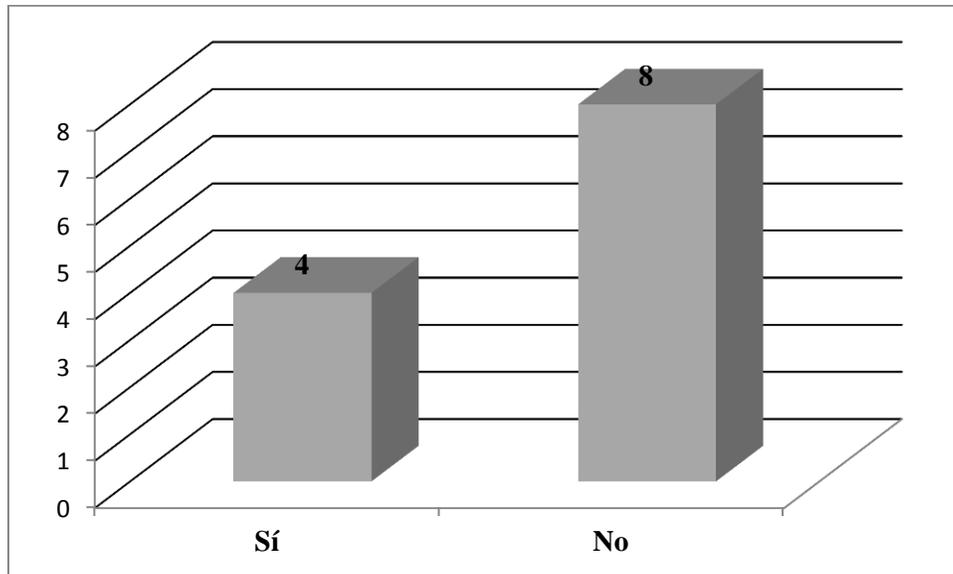
Fuente: elaboración propia, año 2014.

No existe ningún plan de reconocimiento que motive a los colaboradores de asociaciones TonhTx'alib''Cerro Palewitz'' al cumplimiento de metas.

15. ¿Existe algún mecanismo para evaluar el cumplimiento de los objetivos?

Gráfica 15

Evaluación de objetivos



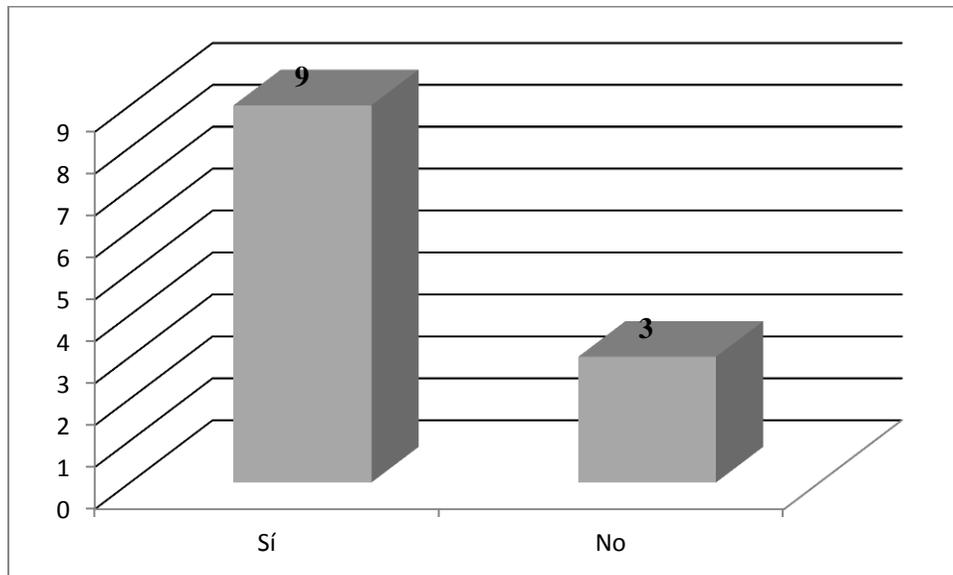
Fuente: elaboración propia, año 2014.

De acuerdo a las respuestas obtenidas la mayoría de los encuestados respondieron que no existe ningún tipo de mecanismo para el cumplimiento de objetivos, mientras una mínima parte confirmaron la existencia del mismo, sin embargo no lo utilizan.

16. ¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?

Gráfica 16

Existencia de Controles



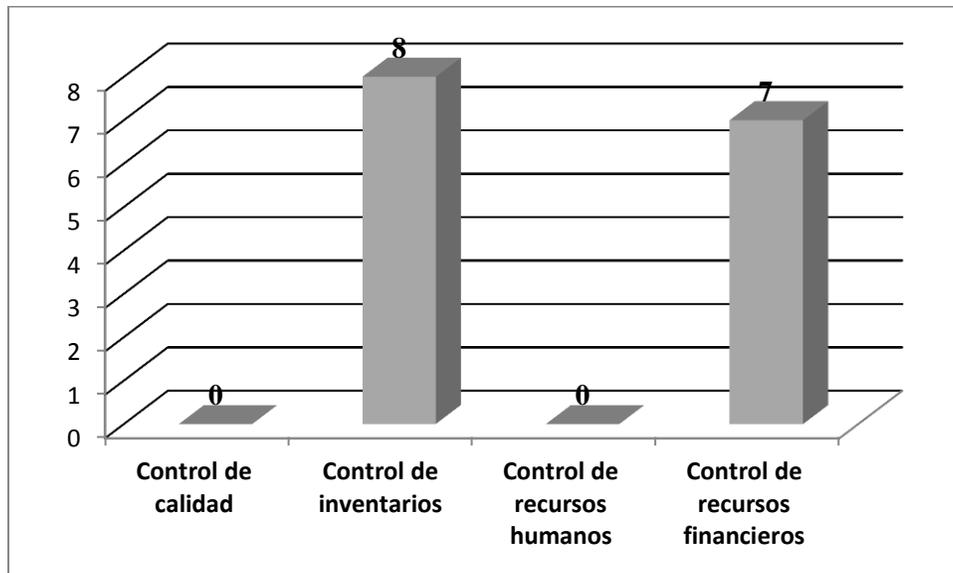
Fuente: elaboración propia, año 2014.

Las asociaciones no tienen establecido controles formales que ayuden a medir algunas funciones como el cumplimiento de metas, control de entradas y salidas, controles al cumplimiento y seguimiento de planes, programas y proyectos, sin embargo tres personas respondieron que tienen establecido control de inventarios, control financiero.

17. ¿Qué tipo de controles existen?

Gráfica 17

Tipos de Controles que existen



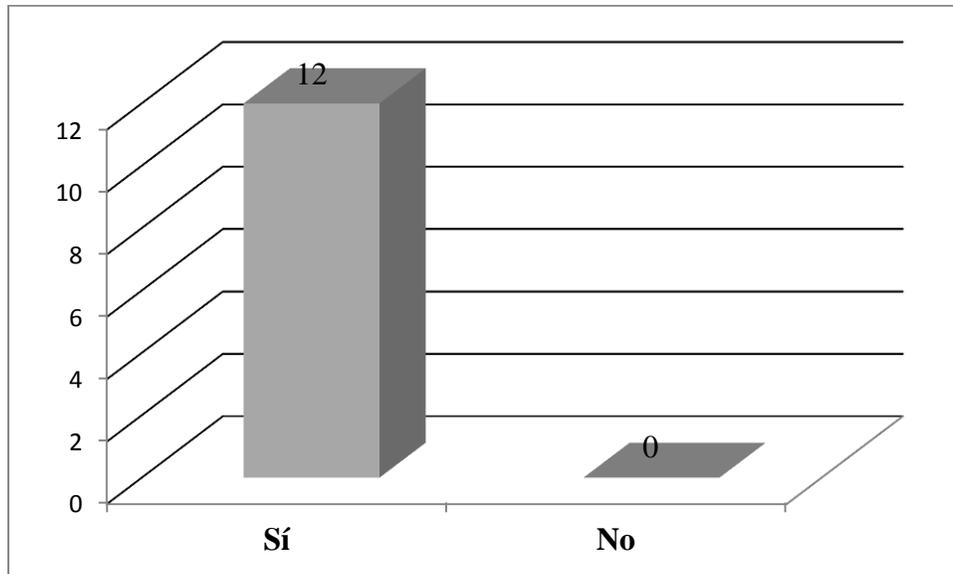
Fuente: elaboración propia, año 2014.

Algunas de las formas de control que se manejan son las más importantes como: el control de inventarios y el control de recursos financieros, de la misma forma se relevó la inexistencia de controles de calidad, control de recursos humanos.

18. ¿Es necesario modificarlas para que funcionen mejor?

Gráfica 18

Es necesario modificar funciones para mejorar



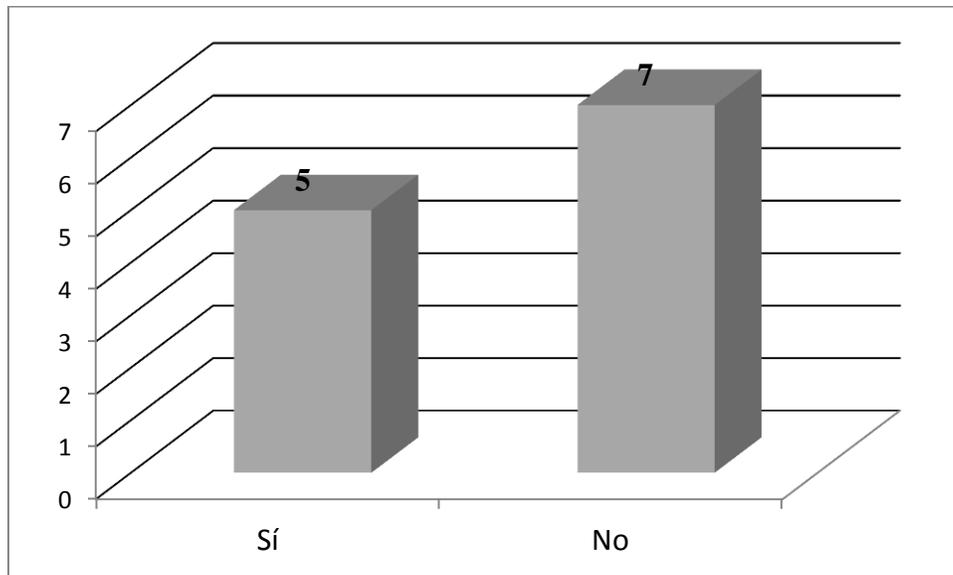
Fuente: elaboración propia, año 2014.

La totalidad de encuestados respondieron que es necesario modifica funciones para mejorar el trabajo que se realizan en las asociaciones TonhTx'alib” y tres Cerro Palewitz” del municipio Jacaltenango, departamento de Huehuetenango.

19. ¿Se lleva a cabo la evaluación del desempeño de los empleados?

Gráfica 19

Evaluación del desempeño



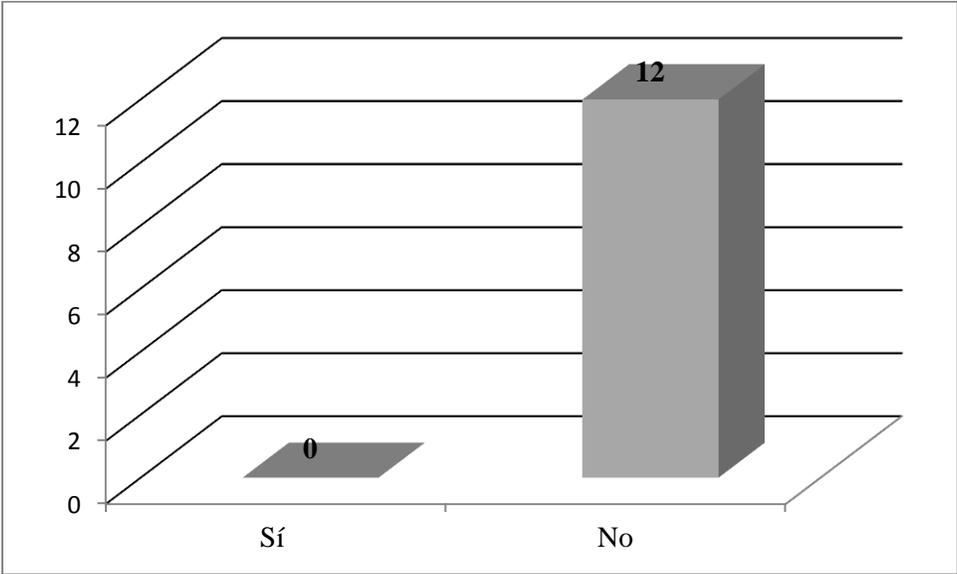
Fuente: elaboración propia, año 2014.

Como resultado de la encuesta, la mayoría indicaron que no se realiza ningún tipo de evaluación al cumplimiento de obligaciones, por otra parte algunos integrantes de la junta directiva relevaron que controlan a los colaboradores mediante llamadas telefónicas las cuales no es de manera formal o presencial.

20. ¿Cuentan con algún buzón de sugerencias para mejorar el servicio que presta?

Gráfica 20

Sugerencia para mejorar el servicio



Fuente: elaboración propia, año 2014.

En las asociaciones no existe algún buzón de sugerencias para conocer la situación actual de las mismas.

### 3.2 Discusión de resultado

El Estudio de campo realizado en las Asociación de Desarrollo Micro regional Dos “TonhTx’alib”. y Tres “ Cerro Palewitz” en lo que respecta al sujeto de estudio, se tomó en cuenta a los colaboradores y junta directiva. La información en lo que concierne al proceso administrativo.

El proceso administrativo se refiere a planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización, de la misma manera es un conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad, con el fin de lograr un propósito en particular, a consecuencia de lo expuesto, el objetivo principal de este estudio fue “Establecer la importancia de los procesos administrativos en las asociaciones de Desarrollo Micro regional Dos “TonhTx’alib” y Tres “Cerro Palewitz” de Jacaltenango. Y para dar respuesta a esto se plantearon algunas interrogantes por medio de las cuales se pudo determinar que las asociaciones no cuentan con herramientas generales de planeación, organización, dirección y control, ya que son importantes lo cual se confronta con lo que argumenta Koontz y Wehrch (2008) que el proceso administrativo se integra por cuatro fases siendo la primera la planeación que consiste seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere toma de decisiones, seguida por la organización en ella se establece la estructura intencional de roles para que las personas se desempeñen de una mejor manera dentro de una organización, la tercera fase es dirigir en ella se lleva a cabo la tarea de influenciar a las personas para que contribuya al alcance de metas y por último el control que permite medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes.

Las Asociación, cuentan con misión, visión y presupuestos, donde determinan ser una entidad autogestionaria, capacidad y sostenibilidad mediante la ejecución de proyectos de inversión sociales, promoviendo la participación de las personas donde se ejecutan proyectos, el inconveniente es que el proceso de planificación no se ha completado dado que aún no cuentan con valores, programas, procedimientos, estrategias, objetivos, políticas, manual de funciones,

reclutamiento de personal, hace falta estructurar el manual de puestos y funciones donde defina las responsabilidades y obligaciones de cada colaborador. No realizan planes en una fecha establecidas la cual viene a repercutir en el cumplimiento de obligaciones.

Así mismo es necesario formalizar su estructura organizacional para definir las líneas de autoridad y descentralizar las funciones de cada colaborador con el fin de realizar las actividades de forma eficiente, cuentan con un organigrama, el inconveniente es que no está representado de manera gráfica en un lugar visible para que los colaboradores y la junta directiva conozcan los niveles jerárquicos.

Lo importante es que cuentan con los requisitos legales de funcionamiento, están inscritas en el registro mercantil de la república de Guatemala, en la superintendencia administrativa (SAT) y en la Contraloría General de Cuentas.

Los colaboradores consideraron que se les debe capacitar, motivar y dar a conocer sus obligaciones, pero no se lleva a cabo por parte de la Junta Directiva de las asociaciones, la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo de las personas en el desempeño de una actividad, de igual forma no cuentan con políticas salariales, plan de reconocimiento que motive a los colaboradores a cumplir las metas establecidas.

No tienen establecido controles formales que ayuden a medir algunas funciones como el cumplimiento de metas, control de entradas y salidas, controles al cumplimiento y seguimiento de planes, programas y proyectos, lo importante es que elaboran estados financieros durante el desempeño fiscal, existen un control de inventarios como los costos fijos, también cuenta con sistematización para el manejo de las actividades contables que se realizan por medios de programas especiales en Excel, y se elaboran presupuestos anuales.

De acuerdo a la información se pudo determinar que las asociaciones, tiene muchas oportunidades de desarrollo y crecimiento pero hace falta la aplicación del proceso administrativo para mejorar, por parte de la junta directiva quienes son los responsables directos en generar estrategias para alcanzar el éxito, en los demás empleados, sobre todo implementar una estrategia que fortalezca el desempeño laboral y definir por escrito las funciones que a cada uno corresponde.

## Capítulo 4

### Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto

#### 4.1 Propuesta

En las entidades existe la necesidad de contar con herramientas orientadas a mejorar los procesos de planificación, organización, dirección y control, evaluación del personal, considerado como un recurso indispensable dentro de las empresas, el desempeño errado repercute en las actividades que ejecuta el personal. Uno de los recursos más importantes de las asociaciones es el personal con el que cuenta, por la entrega y experiencia que tiene cada uno, sin embargo la entidad presenta ciertas debilidades administrativas que no ha logrado superar, tal es el caso de un modelo administrativo como herramientas que permitan mejorar las actividades de la asociación.

El proceso administrativo es una serie de etapas que permiten la realización de las diferentes actividades de una empresa, es necesario relacionar de manera formal los planes establecidos; cabe mencionar que cada etapa conlleva un proceso amplio y de suma importancia, la cual es indispensable enfatizar dentro de las Asociaciones de Desarrollo Microregional TonhTx'alib y Cerro Palewitz de Jacaltenango; que son etapas que carecen y necesitan su aplicación para alcanzar los objetivos propuestos.

Luego del análisis de los resultados obtenidos dentro de las asociaciones, que a criterio del investigador deberán ser cubiertas para mejorar la situación actual; ésta ofrece las acciones para crear las condiciones necesarias que ayuden a implementar un modelo administrativo, será de observancia general como instrumento de información y de consulta, la misma permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y así mejorar la calidad en el servicio.

Se considera que los modelos administrativos pueden ayudar a las organizaciones de la siguiente manera:

- Ayudan a la Organización a entender y mejorar un sistema.

- Imitan la realidad de las organizaciones para buscar soluciones, de ahí la importancia de diseñarlos de acuerdo a la necesidad de cada empresa.
- Los modelos generan la cultura de calidad, trabajo en equipo, innovación y mejora continua.
- Producen cambios positivos.
- Cambian la forma del desempeño del personal a través de las herramientas utilizadas.

Con esta propuesta se pretende desarrollar un modelo administrativo en el cual se mejore las actividades dentro de las asociaciones.

Para dar respuesta de solución a la problemática planteada en la investigación, se considera el diseño y elaboración de un modelo administrativo, como herramienta que permita lograr las metas y evitar improvisaciones en los momentos difíciles y en la toma de decisiones importantes.

## 4.2 Objetivos

### 4.2.1 General

Elaborar un Modelo Administrativo para las Asociaciones de Desarrollo Micro regional TonhTx'alib y Cerro Palewitz, del municipio de Jacaltenango, departamento de Huehuetenango.

### 4.2.2 Específicos

- Proporcionar fundamentos para mejorar las técnicas laborales.
- Propiciar una mejor toma de decisiones.
- Fomentar la mejor manera de pro realizar las actividades.
- Alcanzar los objetivos de las asociaciones

### 4.3 Justificación

Para asegurar el éxito, las empresas necesitan de un proceso administrativo bien definido que les permita trabajar de manera eficiente y eficaz, son modelos que las empresas van adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, no suelen ser rígidos y se presentan de forma técnica, procesos, modelos y sistemas administrativos, para buscar soluciones.

La implementación de un modelo administrativo beneficiará a la asociación en el mejoramiento de sus servicios, conocimiento de jerarquía, aprovechamiento de los recursos. Los auxiliados en esta propuesta son los miembros de la junta directiva y colaboradores.

### 4.4 Viabilidad del proyecto

#### 4.4.1 Financiera

El costo de la inversión en la divulgación e implementación del Modelo administrativo, requiere de los siguientes insumos y materiales:

Cuadro 2  
Presupuesto de la elaboración de la propuesta

Descripción	Justificación del gasto	Cantidad	Precio unitario	Total
Tinta	Cartuchos de tintas para imprimir los documentos	3	Q. 240.00	Q.720.00
Resmas de hojas	Hojas tamaño carta para impresión de los documentos.	2	Q. 45.00	Q.90.00
Empastados	Documentos finales	12	Q.20.00	Q.240.00
Implementación y Divulgación	Implementación del Modelo administrativo y darlo a conocer	1	Q.1500.00	Q.1500.00
Total de inversión: Dos mil quinientos cincuenta quetzales exactos				Q.2550.00

Fuente: elaboración propia año 2014.

Según el presupuesto se considera que los gastos se pueden cubrir sin recurrir a mayores inversiones, la implementación del modelo administrativo mejorara las actividades dentro de las asociaciones, esto indica que será una buena inversión ante el gasto de nuevos procesos.

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO  
MICRO REGIONAL DOS “TONHTXÁLIB” Y TRES “CERRO PALEWITZ”, DEL  
MUNICIPIO DE JACALTENANGO, DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO.  
DESDE 01/01/2013 A 31/12/2013**

Código de la ta.	Descripción de la cta.	Subtotales	Totales
4	****Ingresos****		Q 164,833.26
41	APORTACIONES COMUNITARIAS		Q 163,266.82
411	SOBRE CREDITOS		Q 163,266.82
41102	Aportaciones en proyectos productivos	Q 142,624.56	
41103	60%utilidades fidecomiso Banrural	Q 20,043.62	
41104	Interés Bancarios	Q 598.64	
43	DONACIONES Y APORTACIONES DE SOCIOS		Q 1,566.44
431	DONACIONES DE SOCIOS		Q 1,566.44
43101	Donaciones de socios	Q 1,566.44	
		SUBTOTAL	Q 164,833.26
5	GASTOS		Q 103,853.57
51	F.Fortal operación por administración		Q 31,031.03
511	Empleados o personal técnico		Q 700.00
51102	Servicios Extras de contabilidad	Q 700.00	
512	GASTOS DE JUNTA DIRECTIVA Y COMITES		Q 20,932.00
51201	Viáticos y transporte	Q 19,645.00	
51202	Alimentación	Q 1,287.00	
514	GASTOS OPERACIONALES DE OFICINA		Q 4,758.75
51402	Teléfono (Recargas electrónicas y tarjetas)	Q 875.00	
51403	Internet (Recargas electrónicas)	Q 1,350.00	
51406	Papelería y útiles de oficina	Q 856.25	
51408	Combustibles y lubricantes	Q 313.00	
51409	Accesorios y suministros de computo	Q 15.00	
51410	Accesorios y suministros de cocina	Q 330.00	
51412	Autorización de documentos	Q 177.50	
51416	Gastos varios	Q 538.00	

51417	Acc. Y suministros electrónicos	Q	169.00		
515	DEPRESACIONES			Q	3,440.28
	Depreciaciones Mobiliario y Equipo de				
51501	oficina	Q	1,128.78		
51502	Depreciaciones equipo de Computación	Q	2,246.77		
51503	Depreciaciones equipo de cocina	Q	64.73		
517	DONACIONES			Q	1,200.00
51702	Apoyo Social a comunidades	Q	1,200.00		
52	GASTOS FONDOS INTERNOS			Q	72,822.54
521	Operacionales de Administración			Q	55,762.51
51101	Gastos de Empleados y Técnicos			Q	55,762.51
5210101	Servicios Contables	Q	36,600.00		
5210102	Servicios Extra contabilidad	Q	8,900.00		
5210103	Servicios Profesionales	Q	600.00		
5210104	Bono de Productividad	Q	9,662.51		
523	ASESORIA TECNICA LEGAL Y FINANCIERA			Q	3,270.00
52302	Honorarios Profesionales	Q	3,270.00		
524	GASTOS OPERACIONALES DE OFICINA			Q	11,186.50
52402	Teléfono (Recargas electrónicas y tarjetas)	Q	2,863.00		
52406	Papelería y útiles de oficina	Q	1,239.00		
52408	Accesorios y Suministro de computo	Q	340.00		
52409	Accesorios y suministro de cocina	Q	178.50		
52414	Reparación y mantenimiento de computo	Q	275.00		
52417	Regalos de fin de año	Q	5,225.00		
52418	Reparación y mantenimiento de Moto	Q	1,066.00		
526	MULTAS Y RECARGOS			Q	653.53
52601	Multas, Intereses y mora SAT	Q	653.53		
527	DONACIONES			Q	1,950.00
52702	Donaciones Comunitarias	Q	1,950.00		
	SUBTOTAL			Q	103,853.57
	PERDIDA /GANANCIA			Q	60,979.69

Jacaltenango, 31de diciembre de 2013

**BALANCE GENERAL DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO MICRO REGIONAL DOS “TONHTXÁLIB” Y TRES “CERRO PALEWITZ”, DEL MUNICIPIO DE JACALTENANGO, DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO. DESDE 01/01/2013 A 31/12/2013 EN Q.**

Código de la cta.	Descripción de cta.	Subtotales	Totales
1	*****ACTIVO*****		Q 1,667,789.26
11	**Circulante**		Q 1,661,105.15
111	*Disponible*		Q 175,483.23
11101	CAJA		Q 229.30
1110102	CAJA CHICA	Q 229.30	
11102	BANCOS		Q 175,253.93
	BANRURAL		
1110201	S.A.3089010370(Administrativo)	Q 18,052.07	
1110202	BANRURAL S.A.3089011484(FF)	Q 3,270.66	
1110204	BAM304008568( PPI)	Q 153,931.20	
112	Exigible		Q 1,485,621.92
111201	CREDITOS POR COBRAR		Q 1,485,621.92
1120101	CREDITOS POR COBRAR PPI	Q 843,247.56	
1120102	CREDITOS POR COBRAR FF	Q 36,912.24	
1120103	FIDECOMISO 2 BANRURAL S.A	Q 605,462.12	
12	**fijo**		Q 6,684.11
121	propiedad planta y equipo		Q 6,684.11
12101	EQUIPO DE OFICINA		Q 6,684.11
	MOBILIARIO Y EQUIPO DE		
1210101	OFICINA	Q 15,540.00	
1210102	DEPRECIACION ACUMULADA	Q 13,794.79	
1210103	EQUIPO DE COMPUTACION	Q 19,215.00	
	DEPRECIACION ACUMULADA DE		
12101104	EQUIPO	Q 16,086.37	
12101105	EQUIPO DE COCINA	Q 1,875.00	
1210106	DEP.ACUM.EQU.DE COCINA	Q 64.73	
			Q 1,667,789.26
2	*****PASIVO*****		Q 606,680.84
21	**Circulante**		Q 1,218.72
211	OBLIGACIONES A CORTO PLAZO		Q 1,218.72
	IMPUESTOS GRAVAMENES Y		
21101	TASAS		Q 1,218.72

2110104	ISR 10% sobre ing.de cualquier natura	Q	1,218.72		
22	**Pasivos Fijos**			Q	605,462.12
221	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO			Q	605,462.12
22101	OBLIGACIONES FINANCIERAS			Q	605,462.12
2210101	PROYECTOS PRODUCTIVOS	Q	605,462.12		
				Q	<u>606,680.84</u>
3	****PATRIMONIO****			Q	1,061,108.42
31	**Capital**			Q	1,000,128.73
311	Capital social			Q	1,000,128.73
31101	CAPITAL INSTITUCIONAL	Q	1,000,128.73		
32	RESULTADO DE EJERCICIO			Q	60,979.69
321	Resultado total de Ejercicio			Q	60,979.69
32101	Resultado total de Ejercicio—Utilidad	Q	54,406.22	Q	60,979.69
32104	Perdida de Ejercicio Anterior	Q	6,573.47		
				Q	<u>1,061,108.42</u>
	TOTAL PASIVO+ CAPITAL			Q	<u>1,667,789.26</u>

Jacaltenango, 31 de diciembre 2013

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS PROYECTADO DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO MICRO REGIONAL DOS “TONHTXÁLIB” Y TRES “CERRO PALEWITZ”, DEL MUNICIPIO DE JACALTENANGO, DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO. DESDE 01/01/2014 A 31/12/2014 EN Q.**

Código de la cta.	Descripción de la cta.	Subtotales	Totales
4	****Ingresos****		Q 173,833.26
41	APORTACIONES COMUNITARIAS		Q 171,266.82
411	SOBRE CREDITOS		Q 171,266.82
41102	Aportaciones en proyectos productivos	Q 150,624.56	
41103	60%utilidades fidecomiso Banrural	Q 20,043.62	
41104	Interés Bancarios	Q 598.64	
	DONACIONES Y APORTACIONES DE		
43	SOCIOS		Q 2,566.44
431	DONACIONES DE SOCIOS		Q 2,566.44
43101	Donaciones de socios	Q 2,566.44	
	SUBTOTAL		Q 173,833.26
5	GASTOS		Q 97,649.81
51	F.Fortal operación por administración		Q 26,898.28
511	Empleados o personal técnico		Q 300.00
51102	Servicios Extras de contabilidad	Q 300.00	
	GASTOS DE JUNTA DIRECTIVA Y		
512	COMITES		Q 17,195.00
51201	Viáticos y transporte	Q 15,645.00	
51202	Alimentación	Q 1,550.00	
514	GASTOS OPERACIONALES DE OFICINA		Q 4,252.00
51402	Teléfono (Recargas electrónicas y tarjetas)	Q 550.00	
51403	Internet (Recargas electrónicas)	Q 1,350.00	
51406	Papelería y útiles de oficina	Q 757.50	
51408	Combustibles y lubricantes	Q 350.00	
51409	Accesorios y suministros de computo	Q 150.00	
51410	Accesorios y suministros de cocina	Q 330.00	
51412	Autorización de documentos	Q 177.50	
51416	Gastos varios	Q 438.00	
51417	Acc. Y suministros electrónicos	Q 149.00	
515	DEPRESACIONES		

	Depreciaciones Mobiliario y Equipo de			
51501	oficina	Q	1,228.78	Q 3,651.28
51502	Depreciaciones equipo de Computación	Q	2,346.77	
51503	Depreciaciones equipo de cocina	Q	75.73	
517	DONACIONES			Q 1,500.00
51702	Apoyo Social a comunidades	Q	1,500.00	
52	GASTOS FONDOS INTERNOS			Q 70,751.53
521	Operacionales de Administración			Q 53,500.00
51101	Gastos de Empleados y Técnicos			Q 53,500.00
5210101	Servicios Contables	Q	34,600.00	
5210102	Servicios Extra contabilidad	Q	6,000.00	
5210103	Servicios Profesionales	Q	600.00	
5210104	Bono de Productividad	Q	12,300.00	
	ASESORIA TECNICA LEGAL Y			
523	FINANCIERA			Q 3,580.00
52302	Honorarios Profesionales	Q	3,270.00	
524	GASTOS OPERACIONALES DE OFICINA			Q 10,468.00
52402	Teléfono (Recargas electrónicas y tarjetas)	Q	2,365.00	
52406	Papelería y útiles de oficina	Q	1,349.00	
52408	Accesorios y Suministro de computo	Q	340.00	
52409	Accesorios y suministro de cocina	Q	298.00	
52414	Reparación y mantenimiento de computo	Q	350.00	
52417	Regalos de fin de año	Q	4,500.00	
52418	Reparación y mantenimiento de Moto	Q	1,266.00	
526	MULTAS Y RECARGOS			Q 653.53
52601	Multas, Intereses y mora SAT	Q	653.53	
527	DONACIONES			Q 2,550.00
52702	Donaciones Comunitarias	Q	2,550.00	
	SUBTOTAL			Q 97,649.81
	PERDIDA /GANANCIA			Q 76,183.45

Jacaltenango, 31 de diciembre de 2014

**BALANCE GENERAL PROYECTADO DE LAS ASOCIACIONES DE DESARROLLO  
MICRO REGIONAL DOS “TONHTXÁLIB” Y TRES “CERRO PALEWITZ”, DEL  
MUNICIPIO DE JACALTENANGO, DEPARTAMENTO DE HUEHUETENANGO.  
DESDE 01/01/2014 A 31/12/2014 EN Q.**

Código de la cta.	Descripción de cta.	Subtotales	Totales
1	*****ACTIVO*****		Q 1,682,263.72
11	**Circulante**		Q 1,175,582.88
111	*Disponible*		Q 450,457.69
11101	CAJA		Q 500.00
1110102	CAJA CHICA	Q 500.00	
11102	BANCOS		Q 449,957.69
1110201	BANRURAL S.A.3089010370(Administrativo)	Q 118,052.07	
1110202	BANRURAL S.A.3089011484(FF)	Q 3,270.66	
1110204	BAM304008568( PPI)	Q 329,134.96	
112	Exigible		Q 1,225,621.92
11201	CREDITOS POR COBRAR		Q 1,225,621.92
1120101	CREDITOS POR COBRAR PPI	Q 683,247.56	
1120102	CREDITOS POR COBRAR FF	Q 36,912.24	
1120103	FIDECOMISO 2 BANRURAL S.A	Q 505,462.12	
12	**fijo**		Q 6,684.11
121	propiedad planta y equipo		Q 6,684.11
12101	EQUIPO DE OFICINA		Q 6,684.11
1210101	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	Q 15,540.00	
1210102	DEPRECIACION ACUMULADA	Q 13,794.79	
1210103	EQUIPO DE COMPUTACION	Q 19,215.00	
12101104	DEPRECIACION ACUMULADA DE EQUIPO	Q 16,086.37	
12101105	EQUIPO DE COCINA	Q 1,875.00	
1210106	DEP.ACUM.EQU.DE COCINA	Q 64.73	
			Q 1,682,263.72
2	****PASIVO****		Q 505,462.12
21	**Circulante**		Q 1,218.72
211	OBLIGACIONES A CORTO PLAZO		Q 1,218.72
21101	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		Q 1,218.72
2110104	ISR 10% sobre ing.de cualquier natura	Q 1,218.72	

22	**Pasivos Fijos**			Q	505,462.12
221	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO			Q	505,462.12
22101	OBLIGACIONES FINANCIERAS			Q	505,462.12
2210101	PROYECTOS PRODUCTIVOS	Q	505,462.12		
				Q	506,680.84
3	****PATRIMONIO****			Q	1,175,582.88
31	**Capital**			Q	1,106,602.92
311	Capital social			Q	1,106,602.92
31101	CAPITAL INSTITUCIONAL	Q	1,106,602.92		
32	RESULTADO DE EJERCICIO			Q	68,979.96
321	Resultado total de Ejercicio			Q	68,979.96
32101	Resultado total de Ejercicio—Utilidad	Q	64,406.22	Q	68,979.96
32104	Perdida de Ejercicio Anterior	Q	4,573.47		
				Q	1,175,582.88
	TOTAL PASIVO+ CAPITAL			Q	1,682,263.72

Jacaltenango, 31 de diciembre 2014

Nota: Al implementar el proceso administrativo en las asociaciones se lograra un incremento en las utilidades tanto como en la reducción de los costos, ya que por medio de la misma se realizará las tereas de forma eficiente y eficaz

#### 4.4.2 Administrativa

La implementación de este documento contribuirá y beneficiará al personal a lograr los objetivos, metas y obtener un orden adecuado en las actividades que realicen. Esta herramienta incrementará la eficiencia y eficacia, así mismo lograr una mejora continua en los servicios que presten en el futuro.

Las asociaciones cuentan con el recurso humano, materiales y espacios físicos para el proceso de divulgación e implementación del modelo administrativo detallándose a continuación:

#### 4.4.3 Humanos

La Junta Directiva es la responsable de la implementación del modelo administrativo para lo cual se necesitará la colaboración de los interesados y obtener los conocimientos necesarios sobre el mismo.

#### 4.4.4 Materiales

Para poder implementar esta propuesta se necesitará útiles de oficina como: hojas de papel bond tamaño carta, folders, impresora, tinta para impresora, equipo de cómputo, equipo de proyección, encuadernaciones, pizarrón, marcadores, entre otros.

#### 4.4.5 Físico

Las asociaciones cuentan con el ambiente, recursos y factores necesarios para poder realizar la implementación del modelo administrativo, se realizará en las instalaciones del salón de convenciones de la misma.

#### 4.4.6 Técnica

Dicha implementación del modelo administrativo para las Asociaciones de Desarrollo Microregional TonhTx'alib y Cerro Palewitz de Jacaltenango. Contribuirá a mejorar la situación actual, la herramienta en mención no incurrirá en más presupuesto que lo establecido en el área financiera.

## Conclusiones

1. Actualmente en las asociaciones existe varias deficiencias como la falta de planes y metas, lo cual limita el logro de los objetivos organizacionales, como la mejor atención a los asociados.
2. Según la información proporcionada a la fecha, las asociaciones carecen de una organización adecuada y poco documentada, provocando desconocimiento en los colaboradores, sobre jerarquías y autoridad, donde las líneas de mando se dan a conocer de manera verbal, lo que provoca el incumplimiento de funciones.
3. El personal que labora en la asociación cuenta con conocimientos sobre las actividades a realizar, sin embargo no existe un plan de reconocimientos y capacitaciones que los motive a mejorar la ejecución de sus tareas.
4. Las asociaciones tiene establecido controles financieros tales como: Balance General, estado de pérdidas y ganancias, control de inventarios, mas no tienen establecido controles formales que ayuden a medir algunas funciones como el cumplimiento de metas, control de entradas y salidas, controles al cumplimiento y seguimiento de planes, programas y proyectos.
5. La administración en las asociaciones es de forma empírica debido a la falta de procesos sistemáticos y un adecuado proceso administrativo.

## **Recomendaciones**

1. Se sugiere a las asociaciones establecer un plan administrativo y definir con claridad las metas que desean alcanzar, mediante la creación de la misión, visión, objetivos, programas, estrategias y políticas, con el fin de brindar un servicio de forma eficiente y eficaz.
2. Se recomienda reestructurar y colocar en un lugar visible el organigrama establecido en las asociaciones para que los colaboradores conozcan los niveles jerárquicos y autoridades, de la misma manera crear un manual de funciones que permita definir con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas y evitar duplicidad de las actividades.
3. Es importante crear dentro de las asociaciones programas motivacionales donde establezca: reconocimientos por buen trabajo, otorgamiento de bonificaciones, capacitaciones constantes, con el fin de eliminar los factores negativos y mejorar el ambiente de trabajo.
4. Es indispensable un plan de acción para implementar controles, procedimientos de trabajo, pasos para realizar procesos de control de calidad de los servicios y las medidas correctivas necesarias, para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.
5. Es indispensable establecer un adecuado proceso administrativo, en las asociaciones para evitar que la administración se dé empíricamente.

## Referencias Bibliográficas

- Enrique B Franklin (2011) Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina.
- Koontz, Harold; Weihich, Heinz, Administración una Perspectiva Global, Onceava Edción, Editorial Mc GrawHill.
- Munch Galindo García (1999) Fundamentos de Administración (8ed) México, Editorial tillas S.A de C.v.
- Münch Galindo, Lourdes (2007) Administración, escuelas, proceso administrativo,(1ra ed) por pearson Educación, México.
- *Robbins y Coulter* (2010) Administración, (10a ed), por Pearson Educación de México, S.A de C.V.
- Robbins, Stephen P. y Mary Coulter (2013) Administración un empresario competitivo (3ra edición) por Pearson Educación de México.
- Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, escuela de Administración, Material Didáctico El Proceso Administrativo Apuntes de Administración II, 2,007.

## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Evaluación Integral



## ASOCIACIÓN DE DESARROLLO MICROREGIONAL DOS “TONHTXÁLIB” Y TRES “CERRO PALEWITZ, JACALTENANGO:

---



### Análisis preliminar

Datos de la Empresa

Aspectos Legales

La Asociación de Desarrollo Micro Regional Dos “Tonhtxálib”, fue fundada el 13 de junio del año 1997, según escritura pública número 55, con fecha de publicación en el diario oficial del 08 de octubre del año 1997; con un acuerdo ministerial 308-97 y número de identificación tributaria (NIT) 1195331-4. Cuenta con una certificación de inscripción de Registro Civil Municipal partida número 011-97, folio 39, libro 2 como persona jurídica del municipio de Jacaltenango, presta sus servicios a las comunidades, (Buxup, Chejbal, Jujlina, Taj-Buxup, Wixaj, Lupina y Tzisbaj).

La Asociación de Desarrollo Microregional Tres, “Cerro Palewitz”, fue fundada el 27 de mayo de 1997, está organizada con personería jurídica según escritura No. 56 obtenida el 13 de junio de 1997; fue reconocida como organización civil el 04 de agosto de 1997, según acuerdo ministerial 289-97, inicialmente estableció su sede micro regional en el cantón La Sabana, San Marcos Huista, hasta el año 2008 la Asamblea General desidió trasladar la oficina en el Cantón Hernández, de la cabecera municipal de Jacaltenango.

La Microregión está integrada por 9 comunidades: San Marcos Huista, San Andrés Huista, Mesté, Chapaltelaj, Paya, Huitzobal, Aq'oma', Ch'eya' y Elmul y esta población cuenta con más de 12,980 habitantes.

#### Naturaleza de la asociación

Las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “Tonhtxálib” y Tres “Cerro Palewitz”, Jacaltenango, simplemente es “Asociación”; es una entidad privada, civil de desarrollo integral comunitario, social, no lucrativa, apolítica y no religiosa.

#### Aspectos de Organización

##### Objetivos:

- Contribuir al Desarrollo integral de la Microregión.
- Contribuir al cumplimiento de los acuerdos de paz
- Procurar la Captación de Fondos proveniente de los socios o de organizaciones Nacionales e Internacionales.
- Diseñar y ejecutar planes y programas de formación, capacitación y Asistencia técnica a los líderes comunitarios
- Promover la participación comunitaria.
- Gestionar los recursos económicos que se requiera para los programas y proyectos.
- Coordinar con otras instituciones para ejecución de planes, programas y proyectos de beneficio común.
- Apoyar y fortalecer la Asociación para garantizar la sostenibilidad de la misma, mediante el desarrollo de las actividades gerenciales.
- Fijar los lineamientos que deben observar los miembros de Comité de Crédito y Junta Directiva de la Asociación, relativos al proceso de recuperación de créditos en riesgo de no pago.

- Promover el desarrollo integral mediante la participación conjunta de las 16 comunidades que conforma

Visión:

Que los habitantes de la comunidades que conforma la Micro región Dos y Tres de Jacaltenango, disfruten de Salud, Educación y Desarrollo Económico, Social y Cultural. Apoyándolos mediante una buena organización y capacitación, verificar y coordinar con identidades de segundo nivel AEMADIHIQ, así lograr el desarrollo de las comunidades que integran la Microregión.

Misión:

La representación y fortalecimiento de las comunidades que conforma la Micro región, mediante la promoción de valores comunitarios, la gestión unificada sostenible y la obtención de recursos humanos, técnicos y financieros.

Ubicación de la asociación

Las Asociaciones Micro Regionales dos “Tonhtxálib” esta ubicada en la aldeda buxup de jacaltenango y Tres “Cerro Palewitz” en el Cantón Hernández, Jacaltenango, Huehuetenango, Guatemala, C.A.

Control interno

Comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una firma con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

Existen dos tipos de controles internos muy importantes dentro de una entidad siendo éstos administrativos y contable.

El control interno administrativo no está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios.

El control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

El control interno contable comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable.

## Información Financiera Contable

### Actividad económica

La actividad económica principal de la Asociación es de Servicios Auxiliares para la Administración Pública en General. Por lo que la finalidad de la asociación es gestionar los recursos económicos y financieros que se requieran para la programación y proyectos de desarrollo a las once comunidades que cubre.

En cuanto la información financiera, el capital con que cuentan las asociaciones es un total de Q 2, 500,000.00, brinda créditos desde 5,000 a 100,000.00, también realizan estados financieros tales como: Balance de situación, Flujo de efectivo, Presupuestos, entre otros, que son realizadas por el contador general.

### Datos del personal

Cada una de las asociaciones cuenta con un solo empleado, con plaza y salario remunerado, pero cuentan con el apoyo de la junta directivas como los son:

### Junta directiva

Es la responsable de dirigir y administrar los recursos económicos, humanos y físicos de la asociación y se reúnen una vez al mes.

### Comité de créditos

Es el responsable de analizar los expedientes de créditos, aprobar o delegar, valorar los documentos, supervisar, recuperarlos y velar con que se cumpla el reglamento; entre sus objetivos principales están: la colocación y recuperación efectiva de los fondos para que el beneficiario y la asociación recapitalicen su capital de trabajo y puedan ayudar a más personas.

### Comité de vigilancia

El comité se crea con el fin ejercer control de cada una de las acciones administrativas y manejo del crédito para determinar si se cumplen lo que se ha propuesto, así mismo, garantizar el buen resguardo de los fondos.

### Gerencia/Contabilidad

Es la persona encargada de coordinar, planificar y ejecutar todas las actividades que conlleva la asociación en todos sus ámbitos, desde el perfil de proyectos, gestión, ejecución y finalización. Es el departamento encargado de controlar los asuntos contables, financieros y administrativos de la cartera crediticia, en forma coordinada con los miembros de la junta directiva y comité de créditos.

### Responsable de ventas sociales:

Son las personas que tienen a su cargo el control de ingresos y egresos de los medicamentos en las farmacias sociales comunitarias, mediante formatos establecidos y responsables de atención al público.

### Contratos en la asociación

Un contrato, en términos generales, es un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada.

## Servicios principales:

### 1. Proyectos productivos:

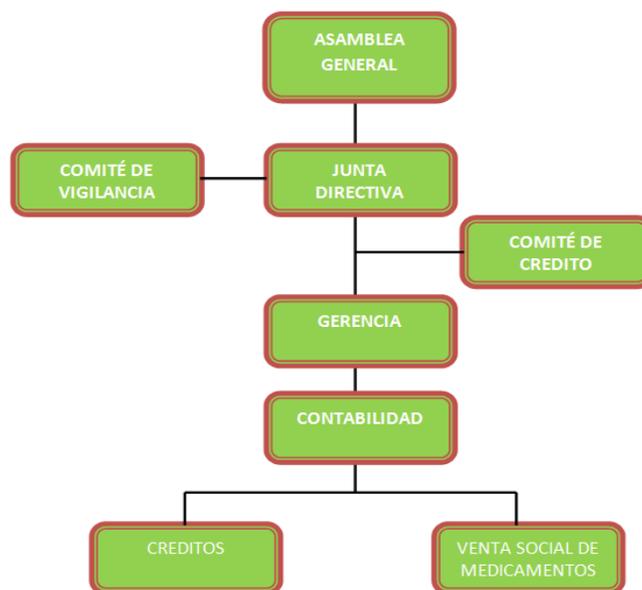
Son fondos que se le asignó a la asociación, con el fin de apoyar a los habitantes de las comunidades de la Micro región con carácter de crédito, las cuales se obtienen mediante un previo análisis comprendido en experiencia de la actividad productiva, garantía y rentabilidad.

### 2. Servicios Financieros por medio de otorgamiento de préstamos.

### 3. Asistencia técnica y capacitación:

Consiste en brindarle apoyo técnico al beneficiario del préstamo, a manera que administre su negocio y/o la implementación de las buenas prácticas agrícolas y o la mejora de su producción, diversidad productiva, impulso a la organización, gestión, la sostenibilidad familiar y otros a fines sociales.

Organigrama de las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “Tonhtxálib” y Tres “Cerro Palewitz” del Municipio de Jacaltenango, Departamento de Huehuetenango.



## **Diagnóstico integral de la empresa**

### Objetivos del diagnóstico

- Conocer los objetivos, políticas, misión y visión de la asociación.
- Identificar los problemas surgidos por falta de proceso Administrativo.
- Conocer la situación actual.

### Presentación de informe

Las Asociación de Desarrollo Micro regional Dos “TonhTx’alib”, y Tres “ Cerro Palewitz” del municipio de Jacaltenango, departamento de Huehuetenango, son entidades privadas , creadas por el programa de Desarrollo Comunitario para la Paz ( DECOPAZ), Están Conformadas Por 16 Comunidades, Con Asesoría De La AEMADIHIQ Entidad Compuesta De Noventa Y Cuatro Asociaciones Con Las Mismas Finalidades. están escritas y publicadas en el diario oficial de centro América; órgano oficial de la República de Guatemala, reconocida como organización civil y como personas jurídicas en el Registro Civil Municipal partida número 011-97 del municipal de Jacaltenango.

El fin primordial es prestar servicios financieros, que se funda con el propósito de apoyar a las personas más necesitadas, por medio de proyectos sociales y productivos, por medio de créditos con una tasa de interés accesible al 19% anual, por tal razón se creó dos fidecomisos; con el Banco de Desarrollo Rural S.A (BANRURAL S.A.) y el otro es manejada por la asociación, con estos fondos se brinda apoyo y desarrollo a las 16 comunidades que conforman las micro regiones.

Cada una cuenta con estatutos que están planteados en un documento en la cual indica que la asociación es una entidad privada, civil, de desarrollo integral comunitario, no lucrativa, apolítica, no religiosa, social. Y los lineamientos tales como: fines y objetivos de la asociación, Misión y Visión, los representantes, propósito, forma de trabajo y las comunidades que conforman la asociación.

También existen objetivos generales definidos para contribuir al desarrollo integral de la asociación en los aspectos económicos sociales y culturales que promueve la participación de la población, tanto en mujeres como hombres, en la identificación de necesidades para la formulación de programas y proyectos para gestionar los recursos económicos y financieros que se requiere para la programación, coordinación con otras instituciones para la ejecución de los mismos.

En la asociación existe un reglamento interno donde determinan las obligaciones de los colaboradores y la junta directiva pero desconocen y existe desinterés por su contenido, todo esto viene a perjudicar el cumplimiento de las actividades dentro de la asociación, carecen de un manual de funciones donde determine las obligaciones, responsabilidades y derechos, no cuentan con un plan de capacitaciones por parte de la junta directiva de la asociación, carece de políticas establecidas o salariales.

El reto o debilidad es que cuenta con poca planeación tales como: un plan operativo anual, plan estratégico, inexistencia de un perfil para los acreedores de créditos, no está establecido por escrito las condiciones, obligaciones del deudor, no se evalúa y supervisar que el crédito haya sido utilizado para el fin mencionado. También faltan políticas y estrategia para penalizar la morosidad de la cartera por medio de cobros administrativos, políticas y procedimientos adecuados para la recuperación de créditos.

La asociación cuenta con tres áreas: contabilidad, es responsable de registrar todos los documentos contables de ley y el manejo de la caja chica, de créditos, realiza la gestión y colocación de créditos, como la cobranza y ventas. En cada área existe un encargado responsable del control de cada una de parte de la junta directiva. Así mismo se cuenta con un comité de crédito integrado por cinco personas, quienes son los responsables de la autorización de los créditos. La junta directiva es el ente regulador de toda la asociación y está integrada por siete personas.

### Análisis macro entorno

Las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “Tonhtxálib” y Tres “Cerro Palewitz” son muy reconocidas en el departamento de Huehuetengo, por ser entidades privadas, civil, de desarrollo integral comunitario, no lucrativo, no religiosa, social creada por el programa de desarrollo comunitario para la paz (DECOPAZ), a través de la Oficina de las Naciones Unidas para Servicios a Proyectos, UNOPS. Con el fin de prestar servicios comunitarios mediante proyectos sociales y productivos.

Todo inicio después de un largo sufrimiento que vivió la región por el conflicto armado interno, y por ser una zona con un alto índice de pobreza; además cuenta con una concentración de población rural e indígena en un 100% que pertenecen a etnias Kanjobal, Popti’ y Mam. Con la modalidad de micro regionalización con el objetivo de unir nueve comunidades de la parte alta y siete de la parte baja de Jacaltenango, para que juntas analicen, preparen, presenten, ejecuten y cuiden sus propios proyectos, también a las personas más necesitadas, por medio de créditos con una tasa de interés accesible al 19 % anual.

El mayor reto de la asociación, es ofrecer un servicio de calidad que sea eficiente y eficaz a la sociedad, pero a nivel nacional y mundial a estado afectando la crisis económica por la cual influye en la baja demanda en cuanto a sus servicios que presta. Asimismo en el entorno local existe una gran cantidad de competidores y Bancos que prestan los mismos servicios tales como: banco azteca, Cooperativa Yaman Kuxt, Banco Agromercantil, Génesis Empresarial, G y T Continental, Finca Guatemala, Asociación Fondasol, entre otras.

### Análisis del micro entorno

#### Situación actual

Las asociaciones han prestado sus servicios a partir del año 1997 tales como: proyectos sociales y servicios financieros. En la actualidad utilizan algunos planes administrativos, los cuales no han sido suficientes para alcanzar sus metas trazadas, por lo tanto, existen varias deficiencias, en cuanto el área administrativa, mercadológica y financiera.

## Metodología

La investigación se realizó tipo descriptiva, por medio de una encuesta aplicada a los colaboradores, con el fin de conocer las situaciones actuales dentro de las asociaciones.

## Diagnóstico específico

### Hallazgos obtenidos

- No existe un adecuado proceso administrativo para realizar las actividades
- Inexistencia de políticas y motivación a los colaboradores
- Los colaboradores de la asociación no conocen sobre mercadotecnia por lo cual no realizan ningún tipo de publicidad.
- Procedimiento de colocación de créditos inadecuado
- No existen perfil de un acreedor del servicio
- Alto índice de mora en la cartera crediticia
- Políticas y estrategias para la recuperación de la cartera

Se identificaron algunas áreas críticas tal como:

### Aspecto administrativo

La falta de un manual de funciones dentro de la asociación implica que no existe una buena planificación de las actividades que realizan los colaboradores, coordinación de trabajo, la cual perjudica el alcance de metas y objetivos establecidos dentro de la misma.

### Aspecto mercadológico

Existe 16 comunidades, sin embargo, el gran potencial de mercado no se ha logrado cubrir, esto se debe por la falta de publicidad, falta de conocimiento de los empleados sobre mercadotecnia, solo prestan servicios a clientes clasificados en menor escala, que viene a perjudicar su poco crecimiento en el mercado.

## Aspecto financiero

Las dos asociaciones cuentan con un capital limitado, parte de ello es manejado por el Banco de Desarrollo Rural (BANRURAL), por medio de un fidecomiso, donde el mismo banco proporcionaría, capacitación previa a los acreedores de un crédito y dar seguimiento a la recuperación de la misma, la cual no cumple, por tal razón cuenta con un 30% de créditos en morosidad que afecta la sostenibilidad y rentabilidad de la misma, a causa de la inexistencia de una buena planificación mediante un proceso administrativo, de parte de las asociaciones.

## Análisis de resultados

La información obtenida mediante las debilidades que existen dentro de la asociación, se hace necesario elaborar procesos administrativos, que reduzcan las debilidades y que garanticen el crecimiento eficiente y eficaz de la misma.

## Análisis FODA

Con la finalidad de proporcionar información necesaria para la implementación de acciones y mediada correctiva para la mejora de las áreas de trabajo, esta información se obtuvo mediante una entrevista aplicada a los empleados, proporcionó la información necesaria para realizar dicho análisis.

**Fortalezas:** son las capacidades especiales con las que cuenta la organización, y gracias a las cuales tiene una posición privilegiada frente a la competencia.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Está asociado con los recursos de los que se carece, con las habilidades que no posee, actividades que no se consideran como desarrollo positivo.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

## FODA

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas aplicado a las Asociaciones de Desarrollo Micro regional dos “Tonhtxálib” y Tres “Cerro Palewitz”

Cuadro 3

<b>Análisis FODA</b>			
Interno		Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal con experiencia.</li> <li>▪ Equipo de cómputo.</li> <li>▪ El área de cobertura son amplias.</li> <li>▪ Capital semilla asignado del fondo fideicomiso DECOPAZA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de funciones.</li> <li>▪ Inexistencia de políticas de trabajo.</li> <li>▪ Planificaciones de cada trabajador.</li> <li>▪ Publicidad del servicio que presta.</li> <li>▪ Actividades específicas para cada empleado.</li> <li>▪ Inexistencia de registro de entradas ni salidas de empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocida en el mercado</li> <li>▪ Confianza depositada en la asociación por parte de las comunidades que cubre.</li> <li>▪ Población en aumento, que incurren a créditos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escaso capital para inversiones grandes.</li> <li>▪ Competencia con el servicio que presta (créditos).</li> <li>▪ Alto índice de morosidad.</li> </ul>

Análisis FODA			
Interno		Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La tasa de interés activa, es accesible en el mercado local.</li> <li>▪ Los requisitos de créditos se adaptan a las necesidades de los clientes.</li> <li>▪ La asociación es auto sostenible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausencia de reglamento interno para empleados.</li> <li>▪ Plan estratégico insuficiente en la recuperación.</li> <li>▪ Procedimiento de colocación de los créditos inadecuado.</li> <li>▪ Existen créditos irrecuperables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo de la AEHADIHI Q, coordinador de las noventa y cuatro asociaciones existentes a nivel departamental a trabajadores de la asociación en el mejoramiento de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistencia de planificaciones del personal como las otras entidades.</li> <li>▪ Poco personal para atender las necesidades del cliente.</li> <li>▪ Entidades al entorno con personal altamente capacitado.</li> </ul>

Análisis FODA			
Interno		Externo	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Oficinas propias.</li> <li>▪ Personal domina el idioma nativo Poptí.</li> <li>▪ Contador para el manejo administrativo</li> <li>▪ Trabajo en Equipo</li> <li>▪ Empleados con experiencia, sobre las diferentes áreas de trabajo.</li> <li>▪ Personería jurídica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programa para el buen manejo de control de créditos.</li> <li>▪ Falta de conocimiento sobre Mercadotecnia</li> <li>▪ Políticas y estrategias para la recuperación de la cartera.</li> <li>▪ Perfil del Deudor.</li> <li>▪ Mecanismos para evaluar el cumplimiento de los objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Coordinación de proyectos con otras entidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entidades al entorno con programas sofisticados para el control administrativo.</li> </ul>

Fuente Elaboración propia año 2014

## Comentario

Los temores grandes de empresas crediticias es el aumento de la competencia, en los departamentos del país, existen asociaciones, cooperativas y bancos que prestan los mismos servicios, cada una busca alcanzar la satisfacción de sus clientes, mediante la implementación de estrategias, tecnología, personal eficiente y eficaz, sobre todo un buen proceso administrativo, en la actualidad la mayoría de las personas se han vuelto muy exigentes, en cuanto a precios o porcentajes, calidades de servicios y variedad de productos; sin embargo algunas de ellas no le dan importancia a estos aspectos, tal es el caso de, las asociación de desarrollo micro regional dos “TonhTx’alib” y tres “Cerro Palewitz” que en la actualidad existen debilidades y algunas problemáticas en las área administrativas, mercadológicas y financieras, que provoca dificultades de crecimiento por el poco conocimiento, importancia y aplicación de documentos administrativos, que perjudica al crecimiento de sus utilidades.

Anexo 2

Instrumentos aplicados

Guía de entrevista



**EXTENSIÓN JACALTENANGO, HUEHUETENANGO**

**EVALUACIÓN INTEGRAL**

**“Guía de Entrevista”**

**Entidad:** Asociación de Desarrollo Micro regional Dos “TonhTx’alib”. y Tres “ Cerro Palewitz”

**Lugar y Fecha:** Jacaltenango 18 de Abril del 2013

**Investigador:** María candelaria Alonzo Silvestre

<b>PROCESO ADMINISTRATIVO</b>			
<b>ACCIONES A OBSERVAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. ¿A qué se dedica la Asociación?			
2. ¿Cuáles son las actividades principales de la Asociación?			
3. ¿La Asociación cuenta con estatutos?			

4. ¿Existen objetivos generales definidos para la asociación?			
5. ¿Existen herramientas generales de planeación sobre cómo se deben realizar las actividades determinadas?			
6. ¿Existe algún mecanismo para evaluar el cumplimiento de los objetivos?			
7. ¿Existe un plan de reconocimiento para los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos?			
8. ¿Cuenta con misión y visión la asociación?			
9. ¿Los empleados o colaboradores conocen los objetivos, la finalidad, la misión y visión de la asociación?			

10. ¿Cuentan con plan operativo anual?			
11. Cuenta con un plan estratégico			
12. ¿Cuenta con políticas de aplicación general, la asociación?			
13. ¿Cuenta con o estructura organizacional definida?			
14. ¿Existen sistemas de control en la asociación?			
15. ¿Cuenta con un reglamento interno?			
16. ¿Cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personas adecuadas?			
17. ¿Cuenta con manual de funciones y de puesto?			
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA, RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUCTURA</b>			
<b>ACCIONES A OBSERVAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
18. ¿Ha habido capacitaciones para los empleados por parte de la Junta Directiva de la			

asociación, con qué frecuencia y sobre qué temas?			
19. ¿Existen políticas establecidas o salariales para los empleados?			
20. ¿Existe trabajo en equipo entre empleados?			
21. ¿Se lleva a cabo una buena comunicación entre empleados y socios?			
22. ¿Los socios de la asociación conocen sus obligaciones dentro de la misma?			
23. ¿Los socios conocen la misión, visión y el objetivo general de la asociación?			
24. Existen libros Administrativos.			
25. ¿Recibe apoyo de algunas entidades en cuanto a la implementación de proyectos comunales?			
26. ¿La asociación cuenta con instalaciones propias?			

27. ¿Cuenta con mobiliario y equipo adecuado?			
28. ¿Las oficinas de trabajo son cómodas, (tamaño, iluminación)?			
29. ¿El edificio cuenta con los servicios básicos. (Agua entubada, energía eléctrica, etc.)?			
30. ¿La asociación cuenta con ventanas y puertas apropiadas?			
31. ¿La asociación cuenta con un plan de emergencia; en caso de fenómenos naturales, (terremotos, huracanes, etc.)?			
<b>ÁREA MERCADOLÓGICA</b>			
32. ¿conoce sobre mercadotecnia?			
33. ¿Cree que la mercadotecnia es importante para la difusión de la Asociación.			
34. Ha realizado publicidad para la Asociación?			
35. ¿Qué tipo de promociones realiza para captar clientes?			

36. ¿Quién se encarga de la mercadotecnia en la Asociación?			
37. ¿Qué beneficios cree que son consecuentes de la publicidad?			
38. ¿Cuenta con fondos para llevar a cabo su publicidad?			
<b>ÁREA FINANCIERA</b>			
39.Cuál es su capital actual?			
40.Cuál es el grado de rentabilidad.			
41. ¿Elaboran estados financieros durante el ciclo fiscal?			
42. ¿Tiene actualizado los estados financieros?			
43. ¿Se elabora un presupuesto mensual o anual?			
44. ¿Existe control de inventarios?			
45. ¿Cuál es el grado de Morosidad?			
46. ¿Cuál es el grado de Solvencia?			

47. ¿Se han creado políticas para penalizar la morosidad de la cartera?			
48. ¿Existen Estrategias y políticas para la recuperación de la cartera?			
49. ¿Existe sistematización para el manejo de la actividad contable?			
50. ¿La cartera de créditos está claramente delimitada?			
51. ¿Está establecido por escrito las condiciones, obligaciones y responsabilidades de la deudora?			
52. ¿Se establece un documento que aplique la entrega de un crédito?			
53. ¿Se ha elaborado un procedimiento para evaluar que el crédito haya sido utilizado para el fin mencionado?			

<p>54. ¿Se elabora memoria de labores al finalizar el ejercicio fiscal para dar a conocer el trabajo y logro?</p>			
---	--	--	--

¿Cuál considera usted que es el principal problema por lo que atraviesa la asociación?

¿Cuál considera que puede ser la mejor alternativa de solución y en qué aspecto le gustaría, que se pudiera apoyar en la asesoría?

## Anexo 3

Guía de entrevista a colaboradores y junta directiva



Extensión Jacaltenango

Licenciatura en Administración de Empresas

Facultad de Ciencia Económicas

Cuestionario dirigido a: Junta directiva de Asociación de Desarrollo Micro regional Dos “TonhTx’alib”. y Tres “ Cerro Palewitz

Objetivo: recopilar información para analizar el funcionamiento administrativo en las áreas con que cuenta las asociaciones.

Se presenta la siguiente guía. Esta información será utilizada única como medio de investigación y los resultados serán de uso confidencial.

**Entidad:** Asociación de Desarrollo Micro regional Dos “TonhTx’alib”. y Tres “ Cerro Palewitz”

**Investigador:** María candelaria Alonzo Silvestre

21. ¿Cuáles son los planes aplican en la asociación?

Tipo de planes	Sí	No	Observaciones/ Especifique
Misión			
Visión			
Objetivos			
Valores			

Programas			
Procedimientos			
Estrategias			
Presupuestos			
Políticas			

22. ¿Cada cuanto tiempo realizan los planes?

Menos de 1 año \_\_\_\_\_ de 1 a 3 años \_\_\_\_\_ más de 3 años \_\_\_\_\_

23. ¿Quién elabora los planes?

Junta Directiva \_\_\_\_\_ Colaboradores \_\_\_\_\_

24. ¿Se les comunica a los colaboradores los planes?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

25. ¿Se fijan metas dentro de la asociación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuáles? \_\_\_\_\_

26. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

27. ¿Cuentan con los requisitos legales para su funcionamiento?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Cuáles?\_\_\_\_\_

28. ¿Poseen manuales administrativos?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Cuáles?\_\_\_\_\_

29. ¿cuentan con un organigrama general de la asociación?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

30. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

31. ¿Poseen programas de motivación y capacitación en la Asociación?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Observaciones\_\_\_\_\_

32. ¿Existe trabajo en equipo entre empleados?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Observaciones\_\_\_\_\_

33. ¿Existe una buena comunicación los colaboradores de la Asociación?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Por qué?\_\_\_\_\_

34. ¿Existe un plan de reconocimiento para los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

35. ¿Existe algún mecanismo para evaluar el cumplimiento de los objetivos?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

36. ¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

37. ¿Qué tipo de controles existen?

Tipos de control	Sí	No	Observaciones/ Especificaciones
Control de calidad			
Control de inventarios			
Control de recursos humanos			
Control de recursos financieros			

38. ¿Es necesario modificarlas para que funcionen mejor?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Cúales?\_\_\_\_\_

39. ¿Se lleva a cabo la evaluación del desempeño de los empleados?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Quien lo elabora?\_\_\_\_\_

Que métodos utilizan?\_\_\_\_\_

A cada cuanto se realizan?\_\_\_\_\_

40. ¿Cuentan con algún buzón de sugerencias para mejorar el servicio que presta?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Si su respuesta es afirmativa quien le da seguimiento a su



solución?\_\_\_\_\_

Extensión Jacaltenango

Licenciatura en Administración de Empresas

Facultad de Ciencia Económicas

Cuestionario dirigido a: Colaboradores Dos “TonhTx’alib”. y Tres “ Cerro Palewitz

Objetivo: recopilar información para analizar el funcionamiento administrativo en las áreas con que cuenta las asociaciones.

Se presenta la siguiente guía. Esta información será utilizada única como medio de investigación y los resultados serán de uso confidencial.

**Entidad:** Asociación de Desarrollo Micro regional Dos “TonhTx’alib”. y Tres “ Cerro Palewitz”

**Investigador:** María candelaria Alonzo Silvestre

1. ¿Cuál es su puesto de trabajo? \_\_\_\_\_

2. ¿Qué actividades se planifican en la asociación?

Tipo de planes	Sí	No	Observaciones
Misión			
Visión			
Objetivos			

Valores			
Programas			
Procedimientos			
Estrategias			
Presupuestos			
Políticas			

3. ¿Cada cuánto tiempo realizan los planes?

Menos de 1 año \_\_\_\_\_ de 1 a 3 años \_\_\_\_\_ más de 3 años \_\_\_\_\_

4. ¿Quién elabora los planes?

Junta Directiva \_\_\_\_\_ Colaboradores \_\_\_\_\_

5. Le dan a conocer los planes dentro de la asociación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. ¿Se fijan metas dentro de la asociación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Los conoce ? \_\_\_\_\_

Cuáles son ? \_\_\_\_\_

7. ¿Disponen la asociación de una organización formalmente establecida?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce cuáles son los turnos de su puesto y están por escrito?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿La asociación cuenta con los requisitos legales para su funcionamiento?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Cuales\_\_\_\_\_

10. ¿Sabe si existen manuales administrativos y se lo dan a conocer?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

11. ¿Conoce el organigrama general de la asociación?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

12. ¿Cuáles son las funciones que tiene a su cargo?\_\_\_\_\_

---

13. ¿La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

14. ¿Existe algún manual o documento que le brinde toda la información necesaria acerca de su puesto y sus responsabilidades?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

15. ¿Considera necesario que exista dicho manual o documento?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Porqué?\_\_\_\_\_

16. ¿Recibió alguna inducción al ingresar a la Asociación?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

17. ¿Recibió alguna capacitación?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

De que tipo?\_\_\_\_\_

18. ¿Evalúan constantemente el trabajo que realiza?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. ¿Cómo considera la comunicación entre sus compañeros de trabajo y la junta directiva?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo considera usted que pueda mejorarse la comunicación entre colaboradores y la junta directiva y empleados? \_\_\_\_\_

21. ¿Qué tipos de motivación recibe en la asociación?

\_\_\_\_\_

22. ¿Cree que le reconocen su trabajo en la asociación?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23. ¿Existen controles establecidos para para el seguimiento de planes, programas y proyectos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

24. ¿Cuáles son esos controles?

Tipos de control	Sí	No	Observaciones
Control de calidad			
Control de inventarios			
Control de recursos humanos			
Control de recursos financieros			
Presupuesto mensual o anual			

25. ¿Considera que es necesario modificarlas para que funcionen de una mejor manera?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

26 ¿Evalúan el desempeño de su trabajo?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

27. ¿Cree que es necesario contar con algún buzón de sugerencia para conocer la satisfacción del cliente?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

28. ¿Qué otros controles considera necesarios para el buen funcionamiento de la asociación?

---

---

---

## Anexo 4

### Cuadro de Operacionalizacion

Variable	Indicador	Objetivos	Preguntas
Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeación</li> <li>Misión</li> <li>Visión</li> <li>Objetivos</li> <li>Valores</li> <li>Programas</li> <li>Procedimientos</li> <li>Estrategias</li> <li>Metas</li> <li>Estructura</li> <li>Presupuestos</li> <li>Políticas</li> <li>▪ Organización</li> <li>Organigramas</li> <li>Manuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar los planes y metas de la Asociación.</li> <li>▪ Identificar la forma en que la asociación está organizada.</li> <li>▪ Conocer las relaciones afectivas de comportamiento de los empleados.</li> <li>▪ Identificar si existen documentos administrativos.</li> <li>▪ Conocer el grado de motivación y</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuáles son los planes aplican en la asociación?</li> <li>2. ¿Cada cuanto tiempo realizan los planes?</li> <li>3. ¿Quién elabora los planes?</li> <li>4. ¿Se les da a conocer a colaboradores los planes?</li> <li>5. ¿Se fijan metas dentro de la organización?</li> <li>6. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida?</li> <li>7. ¿Cuentan con los requisitos legales para su funcionamiento?</li> <li>8. ¿Poseen manuales administrativos?</li> <li>9. ¿Actualmente cuentan con un organigrama general de la asociación?</li> <li>10. ¿La descripción y distribución de funciones está</li> </ol>

	<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dirección</li> </ul> <p>supervisión coordinación Liderazgo Motivación Integración Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control</li> </ul> <p>Control de calidad Control de inventarios Control de recursos humanos Control de recursos financieros</p>	<p>comunicación entre los colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer los tipos de controles que permita evaluar el funcionamiento de la asociación.</li> <li>▪ Verificar las deficiencias que presenta la falta de un proceso administrativo.</li> </ul>	<p>acorde con la estructura y organización?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿Poseen programas de motivación y capacitación en la Asociación?</li> <li>12. ¿Existe trabajo en equipo entre empleados?</li> <li>13. ¿Existe una buena comunicación entre los empleados de la Asociación?</li> <li>14. Existe un plan de reconocimiento para los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos ?</li> <li>15. ¿Existe algún mecanismo para evaluar el cumplimiento de los objetivos?</li> <li>16. ¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?</li> <li>17. ¿Qué tipo de controles existen?</li> <li>18. ¿Es necesario modificarlos para que funcionen mejor?</li> <li>19. ¿Se lleva a cabo la evaluación del desempeño de los empleados?</li> <li>20. ¿Cuentan con algún buzón de sugerencias para mejorar el servicio que presta?</li> </ol>
--	---	---	---

Usuario: AAMENDEZ

Página: 1 / 1



**CONSTANCIA DE INSCRIPCIÓN Y MODIFICACIÓN  
AL REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO**

RATIFICADO  
HASTA EL 26/05/2014

**NIT:** 1195336-5  
**Nombre o razón social:** ASOCIACION DE DESARROLLO MICROREGIONAL TRES "CERRO PALEWITZ", JACALTENANGO  
**Domicilio fiscal:** CANTON HERNANDEZ JACALTENANGO, HUEHUETENANGO  
**Departamento:** HUEHUETENANGO **Nacionalidad:**  
**Código postal:** **Teléfono:** 5819-2961  
**Teléfono:** **Fax:**  
**Fecha de nacimiento / Pasaporte:** **Nacimiento / Constitución:** 27/05/1997

**Numero de colegiado:** **Fecha de colegiado:**  
**Tipología legal:** ASOCIACIÓN, FUNDACIÓN, INSTITUCIÓN RELIGIOSA Y OTRAS NO LUCRATIVAS  
**Actividad económica:** ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN GENERAL  
**Registro Mercantil:** **Inscripción def. Reg. Mercantil:** **Inscripción RTU:** 27/10/1997 **Última modificación:** 06/03/2014  
**Registro Civil:** 15/10/1997 **Estatus:** - ACTIVO - **Número de escritura:** 56 **Fecha de escritura:** 27/05/1997 **Fecha de fallecimiento:**

N.I.T.	Nombre	Nombramiento	Inscripción	Estatus	Fecha	Estatus Principal
5538444-7	DARIO, DIEGO MARTIN	22/01/2014	24/01/2014	ACTIVO	07/01/2008	S
2532730-5	BASILIO VELSALLY, ROS LOPEZ	16/12/2006	15/01/2002	ACTIVO	15/01/2002	

**tema Inventario:** PRECIO HISTORICO DEL BIEN **Sistema Contable:** Devengado

PUESTO	REGIMEN	NOMBRE DE LA OBLIGACION	FORMULARIO No.	FRECUENCIA DE PAGO	FORMA DE CALCULAR
SR	EXENTO	PRESENTACIÓN DE DECLARACIÓN JURADA ANUAL	101	PAGO ANUAL	EXENTO

Número Establecimiento	Nombre Comercial	Domicilio Comercial	Estatus	Fecha Inicio operaciones	Fecha Última Modificación
1	ASOCIACION DE DESARROLLO MICROREGIONAL TRES "CERRO PALEWITZ", JACALTENANGO	CANTON HERNANDEZ JACALTENANGO, HUEHUETENANGO	A	27/05/1997	26/02/2009

Número de negocios Activos: 1 **Número de negocios cancelados:** **Fecha de impresión:** 06-03-2014

F.   
**DELEGADO**  
**SECCION REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO**

**NOTAS:**

- \* PARA TODA MODIFICACION A SUS DATOS GENERALES O CAMBIO DE REGIMEN A IMPUESTOS A LOS CUALES SE ENCUENTRA AFECTO, DEBERA DAR AVISO A LA "SAT" PARA EVITAR SANCIONES POSTERIORES.
- \* SE LE RECUERDA HABILITAR LIBROS EN EL PLAZO DE 30 DIAS PARA EVITAR SANCIONES DE ACUERDO A LO QUE ESTABLECEN LAS LEYES ESPECIFICAS.

Anexo 6

Ejecución de la propuesta

Nombre o título

**MODELO ADMINISTRATIVO PARA LAS  
ASOCIACIÓN DE DESARROLLO MICRO  
REGIONAL DOS “TONHTX’ALIB” Y  
TRES “CERRO PALEWITZ”  
JACALTENANGO**

## **Presentación**

En el mundo actual las organizaciones viven y experimentan tiempos de cambios rápidos y de adaptación imperativa, estas se desenvuelven en escenarios donde les corresponde crecer y ser competitivos para poder sobrevivir en el mercado los cambios y la globalización, hacen que los gerentes de todo el mundo se mantengan atentos a la realidad, informados y listos para actuar, es importante contar con herramientas orientadas a mejorar los procesos de planificación, organización, dirección y control.

Luego de haber descrito la situación actual de las asociaciones; es necesario señalar los lineamientos aconsejables a seguir e implementar un modelo administrativo que describa las actividades a realizar.

### **Justificación**

Los procesos administrativos son elementos, etapas que no se debe dejar de mencionar dentro de una organización, estos se pueden representar por medio de técnicas, modelos y proceso que se aplican con el fin de producir grandes cambios dentro de una organización.

De tal forma que es importante establecer un modelo administrativo que ayude a lograr los objetivos y metas de las asociaciones microregionales, a llegar a ser una de las más reconocidas en la región huista.

### **Objetivo General**

Alcanzar objetivos y metas de las asociaciones microregionales Dos “TonhTx’alib”. y Tres “Cerro Palewitz del municipio de Jacaltenango, mediante la implementación de un modelo administrativo.

## Específicos

- Establecer misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y lineamientos
- Elaborar un plan administrativo.
- Reestructurar el organigrama
- Elaborar un manual de funciones o descripción de puestos
- Crear un programa motivacional
- Elaborar un proceso de reclutamiento y selección de personal
- Elaborar un plan de acción para implementar controles
- Crear un programa de capacitaciones
- Capacitar sobre la importancia del proceso administrativo

Este apartado presenta las cuatro fases que conforman el proceso administrativo, cada una de ellas ha sido diseñada para el tipo de empresa investigada.

## Implementación del proceso administrativo

### **Planeación**

Para implementar la primera fase del proceso administrativo es conveniente explicar cada uno de los siguientes elementos:

### **Misión**

La determinación de la misión es responsabilidad de los gerentes, ellos conocen los objetivos y metas establecidas. Como resultado de la investigación realizada y de acuerdo a los propósitos deseados, se determinó la siguiente misión:

“Ser una entidad autogestionaria, capacitada y sostenible, mediante la ejecución de proyectos productivos y de inversión social, identificando las necesidades mediante la honestidad, responsabilidad y respeto para la satisfacción total de nuestros asociados”

## **Visión**

La empresa debe fijar hacia donde desea llegar en un futuro con la ayuda del recurso humano con que cuenta; a continuación la visión propuesta:

“Ser una asociación reconocida a nivel nacional e internacional por poseer un sistema crediticio eficiente. Nuestros beneficiarios estarán satisfechos con nuestros servicios y poseer la infraestructura, tecnología, recursos humanos y fondos monetarios suficientes y de calidad.”

La misión y la visión de la empresa debe tener presente, para lo cual es necesario colocarla en un lugar visible que permita a los empleados observarla, con el objetivo que enfoquen sus actividades a ese fin común.

## **Objetivos**

- Contribuir al desarrollo integral de la microregión en los aspectos económicos, sociales y culturales.
- Fortalecer y mejorar la estructura administrativa, la organización, planeación, dirección, y control de las actividades en la asociación, mediante un esquema organizacional con el propósito de poder ofrecer más y mejores servicios de calidad a los asociados.
- Diseñar y ejecutar planes y programas de formación, capacitación y asistencia técnica a los líderes comunitarios
- Promover la participación comunitaria.
- Gestionar los recursos económicos que se requiera para los programas y proyectos.
- Coordinar con otras instituciones para ejecución de planes, programas y proyectos de beneficio común.
- Fijar los lineamientos que deben observar los miembros de comité de crédito y junta directiva de la asociación, relativos al proceso de recuperación de créditos en riesgo de no pago.

## **Objetivos Estratégicos**

- Capacitar a los colaboradores en cuanto las actividades que deben cumplir en la asociación.
- Mejorar la calidad de servicio y satisfacer las necesidades del cliente.

## **Programas de Crédito**

En cuanto al programa de crédito, la asociación se enfocara a sus acciones a:

- Incrementar el saldo de la cartera de préstamos.
- Lograr nuevos productos financieros que ofrezcan al cliente para poder compartir en el mercado.
- Acceder a recursos financieros frescos para atender nuevos clientes.
- Aplicar medidas drásticas para la obtención de resultados de metas y de recuperación de créditos dentro del tiempo estipulado.
- Utilizar herramientas de créditos como: buros de créditos, y otros para consultar clientes nuevos.
- Recuperación y depuración de la cartera.
- Brindar una mejor atención al asociado, orientado a la protección, por medio del fondo de garantía en vez de pagar seguros que permita cubrir eventos de fallecimiento o perdidas de negocios como desastres naturales.
- Fortalecer estrategias y métodos de créditos, por medio de la capacitación continua

## **Estrategias**

Para lograr brindar un buen servicio, se implementará una capacitación constante interna y externa, por medio de una programación de diferentes cursos de conveniencia para los empleados.

- Implantar un control de calidad interno que ayude a verificar el buen estado y funcionamiento de los colaboradores.
- Conservar y ampliar la cartera crediticia, por medio de promociones de ventas y publicidad constante hacia todo el mercado consumidor.
- Evaluar el desempeño del personal cada tres meses para toma decisiones oportunas, tanto a nivel de cumplimiento de metas como de comportamiento.
- Exigir el mejor servicio de BANRURAL y acelerar la entrega de un crédito.
- Evaluaciones mensuales personalizados y de equipo de trabajo para conocer el avance del logro de metas y calidad de trabajo con el personal operativo y administrativo.
- Mejorar la imagen institucional evitando caer en mora y brindar calidad de servicio.

## **Políticas**

Se establecen las siguientes políticas con la finalidad de que sean utilizadas como guías de acción para tomar decisiones.

### **Políticas de administración**

Toda actividad a desarrollar a mediano y largo plazo, deberá estar contemplada en el plan estratégico de las asociaciones.

### **Políticas de personal**

- Las necesidades de recursos humanos deben desarrollarse cada año.
- actividades sociales y recreativas que permitan a los empleados compartir con la junta directiva, toda promoción de empleados deberá ser de acuerdo a los resultados de su evaluación del desempeño.
- Los empleados deberán cumplir con el horario de trabajo, con el cual fueron contratados.
- Establecer todos como un grupo de trabajo.

Otorgar reconocimientos especiales a los empleados que destacan en el desempeño de sus funciones.

## **Lineamientos Operativos**

### **Mercadeo**

- Explorar el mercado de la asociación.
- Organizar alianzas con otras instituciones.
- Realizar publicidad para un mejor posicionamiento.
- Realizar una investigación de los clientes potentes y con ellos crear políticas de penetración en el mercado.

### **Tecnología**

- Adquirir programas de computación actualizadas.
- Aprovechar los recursos tecnológicos existentes en la asociación (teléfono, internet, celulares, otros).
- Contar con sistematización de programas contables.

### **Eficacia Humana**

- Establecer un manual de funciones.
- Crear políticas salariales.
- Capacitación constante a los colaboradores.

### **Gobernabilidad**

- Desarrollar estrategia de comunicación entre la junta directiva.

**Plan**

**Esquema N0.1**

Plan administrativo

Año 2014

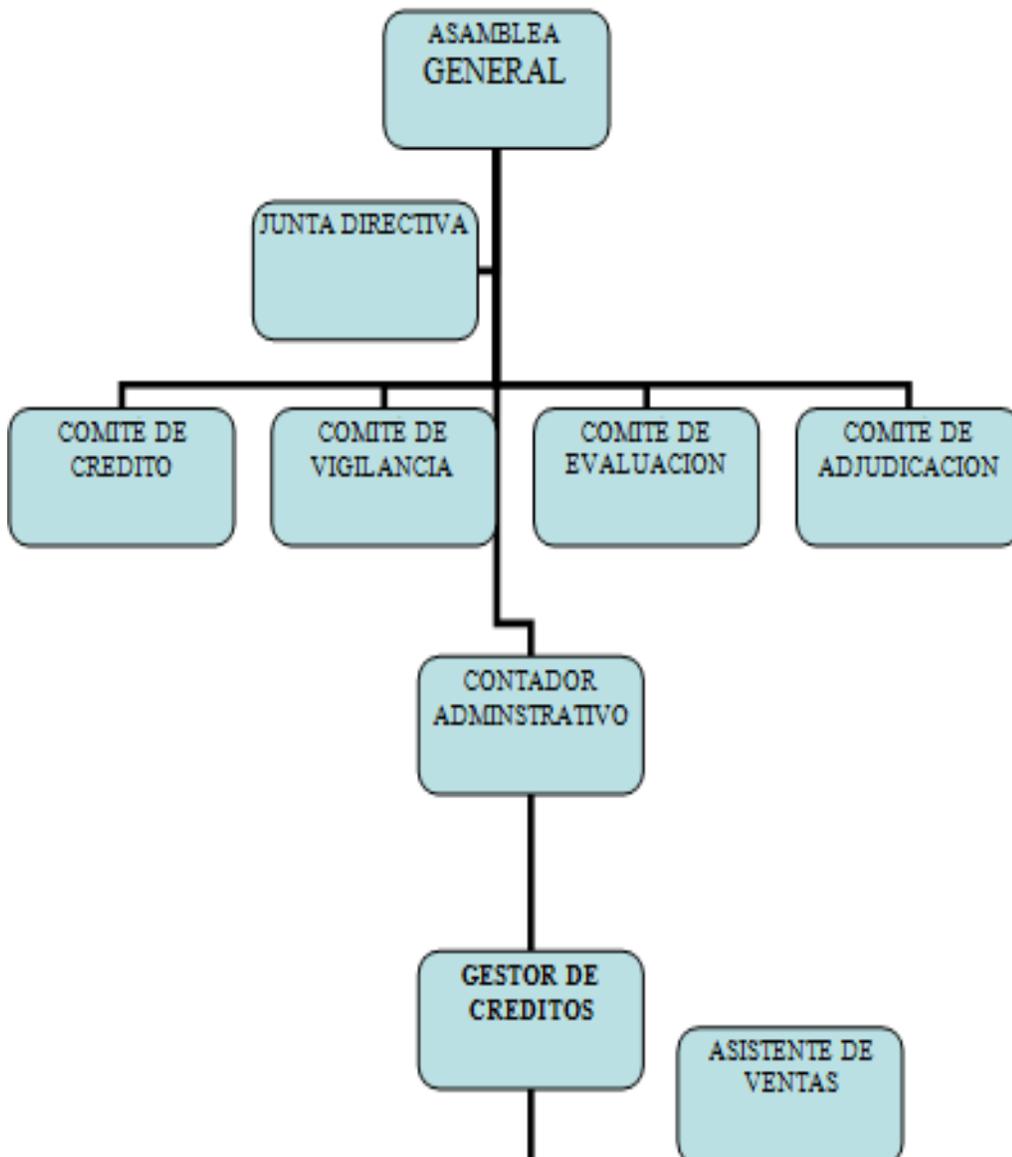
Objetivos	Acciones	Metas	Responsable	Presupuesto
Implementación de las fases del Proceso Administrativo en las asociaciones.	Programar reunión con la junta directiva y colaboradores para dar a conocer el proceso.	Lograr la socialización de la propuesta.	Junta directiva	A definir la empresa
	Dar a conocer la Misión y Visión, así como los objetivos que se quieran alcanzar.	Que todos los colaboradores aplique y conozcan el proceso de planificación.	Junta directiva	Q500
	Elaborar descripción técnica de cada puesto de trabajo.	Los empleados conocerán su puesto de trabajo.	Junta directiva	A definir la empresa
	Programar actividades de trabajo.	Incrementar las utilidades de las asociaciones	Junta directiva	A definir la empresa
			Totales	Q500.00

Fuente: elaboración propia año 2014

## Organización

La organización de las asociaciones requiere una estructura en términos de autoridad.

A continuación el organograma propuesto



**MANUAL DE FUNCIONES  
O DESCRIPCION DE PUESTO**

## **Denominación del Puesto**

1. Funciones de la asamblea general ordinaria
2. Funciones de la asamblea general extraordinaria
3. Funciones del Comité de Vigilancia
4. Funciones de la Junta Directiva
5. Funciones presidente de Junta Directiva.
6. Funciones del vicepresidente
7. Funciones del secretario
8. Funciones del tesorero
9. Funciones de vocales
10. Funciones de Juntas de Trabajo
11. Función de cotización
12. Función de adjudicación
13. Función de comité de trabajo
14. Función del personal operativo
15. Función del contador general
16. Función del auxiliar de contabilidad
17. Función de gestor y supervisor de proyectos
18. Función de secretaria general

Manual de funciones

Aplicable al organigrama de las Asociación de Desarrollo Microregional Dos “TonhTx’alib”. y Tres “ Cerro Palewitz, Jacaltenango.

Asamblea General: La asamblea general es la autoridad máxima de la entidad y se integra con los asociados activos.

### **Presentación**

El presente manual de funciones, su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada uno de las áreas que la integra y evitar la duplicidad de funciones.

Que cumplan con el fin de canalizar información, normas e instrucciones que se desarrollan por cada uno de las actividades que tenga que ver con los procesos laborales.

### **Objetivo general**

Proporcionar información como referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones.

### **Objetivos específicos**

- Definir y establecer las responsabilidades, atribuciones funciones, relaciones internas.
- Facilitar el desarrollo de las funciones operativas y administrativas, coordinando la comunicación entre los colaboradores y eliminar la duplicidad de esfuerzos e incumplimiento de sus funciones asignadas.
- Sirve como un instrumento de comunicación y medio de capacitación e información permanente a los colaboradores.

### **Funciones de la asamblea general ordinaria**

1. Elegir entre los asociados la Junta Directiva, Comité de Vigilancia y comités.
2. Aprobar e improbar los informes generales presentados por la Junta Directiva y Comité de Vigilancia.
3. Aprobar y reformar los estatutos.
4. Aportar ideas para el plan de trabajo y servicio de la asociación.
5. Establecer las cuotas ordinarias y extraordinarias que deben pagar los asociados.
6. Conocer y resolver acerca de los informes de actividades realizadas, estados contables y financieros, planes de trabajo y presupuestos que le presente la Junta Directiva.
7. Aportar las decisiones que sean necesarias y oportunas para la realización de las actividades de la Asociación.

### **Funciones de la asamblea general extraordinaria**

1. Autorizar la enajenación o gravamen de cualquier bien o derecho de la Asociación.
2. Aprobar los reglamentos que sean necesarios para la buena marcha de los asuntos de la Asociación.
3. Acordar la disolución y liquidación de la Asociación.
4. Resolver las impugnaciones que se presenten en contra de los actos y resoluciones de la Junta Directiva.
5. Resolver aquellos asuntos que por su importancia no puedan ser propuestos hasta la celebración de la próxima sesión ordinaria de la Asamblea General.
6. Llenar las vacantes que se produzcan entre los vocales de la Junta Directiva.
7. Sancionar y remover, previa comprobación de causa, los miembros de la Junta Directiva y miembros de las comisiones y comités de trabajo.
8. En caso de disolución de la asociación, esta asamblea debe conocer las causas o acordarlas y debe nombrar los representantes de la asociación que deben integrar la comisión liquidadora.
9. Resolver de favorable o desfavorable las impugnaciones presentadas por los asociados afectados, en contra de los actos y resoluciones de la Junta Directiva.

10. Revocar por mayoría absoluta de votos cualquier decisión tomada por la Junta Directiva que se considere contraria a los intereses de la asociación.
11. Para la elección de las vacantes que se produzcan entre los vocales de la Junta Directiva debe seleccionarse a los asociados que reúnan las características mínimas para los cuales serán electos, desde el punto vista que el vocal uno podría sustituir al vicepresidente, vocal dos al secretario y el vocal tres al tesorero.
12. Las asambleas, tanto la general ordinaria, como la general extraordinaria, serán dirigidas por el presidente de la Junta Directiva, en caso de ausencia de este, la dirigirá el Vicepresidente y en ausencia por el vocal uno.

### **Funciones del Comité de Vigilancia**

1. Velar por el cumplimiento de los objetivos y normas de la Asociación.
2. Controlar las operaciones sociales y económicas de la Junta Directiva y demás Organismos de la Asociación.
3. Recibir las reclamaciones de los socios acerca de la conducción y administración de la Asociación.
4. Realizar un informe anual de la Asociación.
5. Elaborar y comunicar las listas de los socios hábiles con veinte (20) días de anticipación a la Asamblea General.
6. Revisar las Actas de las Asambleas Generales.

### **Funciones de la Junta Directiva**

1. Expedir su propio reglamento y el de los diferentes Comités de la Asociación.
2. Elaborar el Plan de Acción de la Asociación.
3. Preparar el plan de trabajo y el presupuesto anual, como los informes sobre las actividades realizadas y los estados financieros y contables de la entidad para someterlos a la consideración de la Asamblea General.
4. Definir las políticas y criterios para el funcionamiento de la asociación.

5. Cumplir y hacer que se cumpla los estatutos, los reglamentos y las resoluciones de la Asamblea General.
6. Crear y reglamentar los comités que considere necesarios para la buena marcha de la Asociación.
7. Decidir sobre el ingreso y retiro de Asociados por incumplimiento de estatutos.
8. Decidir sobre la fusión, integración, traslado y/o liquidación de la asociación.
9. Cumplir todas las funciones Directivas y Administrativas encaminadas al logro de los objetivos de la asociación.
10. Promover actividades para mantener y ampliar los programas de la entidad.
11. Dirigir la administración de la asociación.
12. En defecto de las disposiciones reglamentarias, disponer todo lo que concierne a contratación funciones y régimen de personal administrativo de la asociación.
13. Acordar el otorgamiento de mandatos especiales y designar a los mandatarios que deberán ejercitarlos.
14. Administrar el patrimonio de la entidad.
15. Autorizar los gastos de funcionamiento de la entidad.
16. Aceptar herencias, legados y donaciones.
17. Conocer de las faltas de los asociados para la aplicación de las medidas disciplinarias correspondientes.
18. Promover campañas divulgativas y formativas que mejoren la calidad de vida de los habitantes de la microrregión.
19. Cumplir funciones de selección, contratación, coordinación, dirección y administración del personal al servicio de la asociación.
20. Tener elaborado el plan de trabajo, el presupuesto anual, informes de actividades realizadas, estados financieros y contables de la asociación, por lo menos con ocho días de anticipación a la realización de la asamblea general ordinaria anual.
21. Someter a consideración y aprobación de la Asamblea General, el informe de la situación económica y financiera de la Asociación.
22. Conocer y resolver de inmediato, lo referente a las faltas de los asociados, para que sean aplicadas las medidas disciplinarias correspondientes.

23. Elaborar los proyectos de reglamentos específicos que sean necesarios para ser sometidos a consideración de la Asamblea General extraordinaria.
24. Conocer y resolver la admisión, amonestación, suspensión y expulsión de los asociados.
25. Diseñar y actualizar la estructura organizativa de la asociación.
26. Enviar los libros de actas y registros contables a las entidades encargadas de fiscalización a la asociación.
27. Decidir sobre la ejecución de acciones jurídicas en contra de las personas que lesionen los intereses de la asociación.
28. Ejecutar el presupuesto aprobado por la asamblea.
29. Resolver la problemática que sea presentada por los comités o comisiones que estén conformados en la asociación.
30. Conocer de la renuncia de los directivos y darle posición a los que deben sustituirlos, debiendo informar en la asamblea que se convoque, sea ésta ordinaria o extraordinaria.
31. Nombrar y enviar a representantes de la asociación a determinadas capacitaciones de acorde a los principios y filosofía de la organización, autorizados al mismo tiempo los viáticos respectivos.

#### **Funciones presidente de Junta Directiva.**

1. Impulsar, gestionar y hacer cumplir las políticas de la asociación de acuerdo con las decisiones de la Junta Directiva y la Asamblea General.
2. Rendir un informe semestral a la Junta Directiva sobre las labores realizadas.
3. Representar a la asociación, ejerciendo su personería jurídica en todos los actos en que la misma tenga interés.
4. Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
5. Ejercer doble voto, en caso de empate, en las sesiones de Asamblea General y de la Junta Directiva.
6. Autorizar con el secretario las actas de las sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
7. Autorizar con el tesorero todos los pagos que se efectúen.

8. Cumplir y hacer que se cumpla los presentes estatutos y las disposiciones de la Asamblea General y velar por el buen funcionamiento de la asociación y sus órganos.
9. Informar constantemente a la Junta Directiva y la Asamblea, de las acciones que ha desarrollado dentro de sus obligaciones como presidente.
10. Manejar todos los asuntos de la asociación, con total transparencia, debiendo responder con total solvencia cuando sea interrogado por cualquier miembro de la asociación.
11. Revisar los documentos que deba firmar, como representante legal.
12. Autorizar el viático de las personas que deban cumplir comisiones de la asociación.
13. Representar a la asociación en cualquier actividad.

#### Funciones del vicepresidente

1. Asistir al presidente en el desempeño de su cargo, haciendo las sugerencias que estime convenientes para la buena marcha de la entidad.
2. Sustituir al presidente en caso de impedimento o de ausencia temporal.
3. Completar el tiempo de mandato del presidente en caso de ausencia definitiva.
4. Auxiliar y cumplir con las responsabilidades que le sean delegadas por el presidente de la asociación.
5. Cumplir a cabalidad con las atribuciones que la Asamblea General o la Junta Directiva asigne.

#### Funciones del secretario

1. Mantener la comunicación entre la asociación y Junta Directiva.
2. Llevar y conservar los libros de las actas de las Asambleas Generales y de la Junta Directiva.
3. Organizar el archivo de la asociación.
4. Sistematizar y mantener al día la información y los informes que sean necesarios.
5. Diligenciar la correspondencia que requiere la asociación.
6. Redactar y autorizar con el presidente las actas de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

7. Notificar los acuerdos de la Asamblea y de la Junta Directiva.
8. Preparar los documentos de los asuntos que se traten en la Asamblea General y de la Junta Directiva.
9. Elaborar y someter a la aprobación de la Junta Directiva la memoria anual de labores.
10. Preparar y enviar por lo menos con ocho días de anticipación a su celebración las convocatorias de las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General.

### **Funciones del tesorero**

1. Atender los recursos económicos.
2. Recibir los aportes de mantenimiento y garantía de los socios.
3. Efectuar los pagos autorizados por el representante legal de la asociación.
4. Abrir o consignar los ingresos en la cuenta bancaria de la asociación.
5. Firmar junto con el representante legal la cuenta bancaria.
6. Suministrar a los miembros de la asociación los informes contables a los miembros de la Junta Directiva y Asamblea General.
7. Recaudar y custodiar los fondos de la entidad en la forma que disponga la Asamblea General y de la Junta Directiva.
8. Autorizar con el presidente de la Junta Directiva, las erogaciones acordadas por la Asamblea o por la Junta Directiva en ejercicio de sus atribuciones, así como los pagos que se efectúen.
9. Rendir informe mensual a la Junta Directiva del movimiento de caja y cualquier otro informe que sea requerido.
10. Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la entidad, el cual será presentado a la Asamblea General ordinaria para su aprobación definitiva.
11. Elaborar el informe financiero anual de la entidad. El cual será presentado a la Asamblea General ordinaria para su aprobación definitiva.
12. Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes de la entidad.
13. Informar a la Asamblea General y a la Junta Directiva sobre todos los asuntos de su competencia.

14. Llevar bajo su estricta responsabilidad el manejo y custodia de los fondos, chequeras, libros contables, documentos y valores que son propiedad de la asociación.
15. Rendir informes del movimiento financiero ante la Junta Directiva y la Asamblea General en forma periódica o cuando le sea requerido.
16. Custodiar fielmente los bienes y valores propios de la asociación.

### **Funciones de vocales**

1. Colaborar con los demás miembros de la Junta Directiva en la promoción de los asuntos de la asociación.
2. Sustituir, por su orden, a los miembros de la Junta Directiva en caso de impedimento o ausencia temporal o definitiva de éstos, excepto el presidente.
3. Conformar las comisiones de trabajo que determine la Asamblea General y la Junta Directiva.
4. Informarse e informar a los asociados acerca de los asuntos de interés general dentro de la asociación.
5. Para la buena marcha de la asociación, se conforman los comités siguientes: Comité de Inversión Social, Comité de Libre Disponibilidad y Comité de Crédito, en los cuales los vocales forman parte de ellos. Además podrán conformarse otros comités de acuerdo a las necesidades de la asociación.

### **Funciones de Juntas de Trabajo**

1. Velar por el buen desempeño de los trabajadores.
2. Coordinar la ejecución de proyectos con otras instituciones.
3. Rendir informe en Asamblea General, sobre los avances en proyectos.
4. Estar al pendiente del desarrollo de los proyectos.
5. Supervisar el trabajo de los constructores.
6. Hacer ver a la Junta Directiva y Asamblea General sobre los desperfectos que surjan en el desarrollo de los proyectos.

7. Exigir información sobre los avances de los proyectos al encargado de la empresa constructora, en el tiempo requerido.

### **Función de cotización**

1. Cotizar precios a empresas constructoras.
2. Informar por escrito a Juntas de Trabajo sobre las cuotas a cobrar de cada empresa.
3. Investigar la forma de trabajo de cada entidad, para seleccionar a la entidad con quien se va a trabajar.
4. Realizar negociaciones con la entidad constructora, ya con la debida autorización de Juntas de Trabajo.

### **Función de adjudicación**

1. Coordinar las negociaciones con la comisión cotizadora.
2. Desempeñar todas las funciones competentes de la Junta de Trabajo en caso de ausencia temporal.
3. Recolectar y revisar las sugerencias hechos por la Junta de Trabajo.
4. Apoyar a la comisión cotizadora cuando le sea solicitado.

### **Función de comité de trabajo**

1. Revisar los expedientes de los solicitantes de créditos.
2. Apertura de créditos.
3. Autorizar el pago de los empleados.
4. Verificar el perfil de los solicitantes de crédito.
5. Velar por el cumplimiento de las políticas de crédito.
6. Informar en Asamblea General sobre la recuperación y colocación de créditos.

## **Función del personal operativo**

1. Contribuir al buen manejo de capital de la asociación.
2. Desempeñar con la más alta responsabilidad los cargos y comisiones que se les confíen.
3. Concurrir a las sesiones y reuniones a las que fueren convocados.
4. Ser autogestionarios.
5. Coordinar proyectos con otras entidades.
6. Ejecutar proyectos de inversión social.
7. Promover la participación de hombres y mujeres en la identificación de necesidades para la formulación de proyectos.
8. Brindar satisfacción total a las comunidades y clientes que son beneficiados directos e indirecta de los productos (bienes y servicios) que ofrece la asociación.

**MANUAL DE FUNCIONES**  
**DEL**  
**CONTADOR**

## Función del contador general

<b>Descripción del puesto</b>	Contador
<b>Ubicación</b>	Contabilidad
<b>Tipo de contratación:</b>	Permanente, por tiempo indefinido.
<b>Área:</b>	Administrativa.
<b>Jornada de trabajo:</b>	lunes a viernes.
<b>Horario:</b>	De 8:00 a 17 horas.

### Jerarquía

- Quien depende de. Junta directiva
- A quienes manda. Auxiliar de contabilidad

### Contactos permanentes, internos y externos.

- Internos: Encargados de proyectos
- Externas: Bancos

**Descripción Genérica:** Responsable de la información real y oportuna de la situación económica y financiera de las operaciones de las asociaciones.

### Descripción específica:

#### Funciones

- Participar en las reuniones en forma puntual a las que se convoque.
- Contabilizar partidas cada viernes, para que la información ingresada durante la semana, sea contabilizada.

- Pagar IGSS y SAT, durante los primeros diez días de cada mes.
- Mantener actualizados los archivos computarizados de la contabilidad a su cargo.
- Tener un control del manejo y la administración de la caja chica, así como el libro Diario de todos los ingresos y egresos de la misma.
- Registrar las operaciones contables en los libros de contabilidad a donde correspondan.
- Presentar a la Junta Directiva, los respectivos estados financieros (balance general).
- Registrar las transacciones efectuadas, en los formularios de caja fiscal y reportarlas mensualmente a la Contraloría General de Cuentas de la Nación delegación Huehuetenango.
- Llevar control de la chequera de la cuenta monetaria bancaria de proyectos sociales de las asociaciones.
- Elaborar los cheques y vouchers respectivos.
- Elaborar la conciliación bancaria mensualmente, con visto bueno del Tesorero.
- Velar por la buena utilización de los recursos financieros.
- Llevar un sistema de archivo contable.
- Presentar a la Junta Directiva de la microrregión el informe de gastos e ingresos ocasionados durante el mes, a través de las Cajas Fiscales firmándolo el presidente.
- Asesorar y capacitar a los miembros de la Junta Directiva de la microrregión sobre aspectos contables y tributarios que deben utilizarse para no contravenir las disposiciones contables y tributarias del país.
- Realizar los trámites contables, administrativos y fiscales que sean necesarios.
- Emitir cheques de pagos de sueldos.
- Elaborar las conciliaciones bancarias.
- Elaborar reportes diarios de efectivo con que se cuenta según los ingresos y egresos del día.

**Responsabilidad:**

## Económica

- Formular estados financieros
- Solucionar problemas sobre registros contables
- Identificar y analizar los registros, egresos y gastos de operaciones
- Mantener el corrector financiamiento de los sistemas y procedimientos contables de las asociaciones

## Información:

- Confidencialidad de toda la información de la asociación.

## Equipo:

- Computadora, impresora, papelería y útiles de oficina.

**Especificación del puesto:**

Título académico como perito contador con especialización en computación y/o estudiante de la carrera de auditoría.

**Conocimientos:**

- Conocimiento sobre programas de computación
- Conocimiento sobre contabilidad general de costos
- Conocimiento sobre contabilidad de sociedades
- Manejo de dos idiomas (Español-Popti)
- Conocimiento de paquetes Office, manejo de Internet, conocimiento en finanzas y contador general.

**Habilidades y destrezas:**

- Facilidad en el uso de programas de Excel
- Capaz de recuperar la cartera crediticia
- Excelencia en relaciones humanas
- Capaz de analizar ingresos y egresos

**Experiencias y actitudes necesarias para realizar el trabajo:**

Un mínimo de dos años de experiencia laboral en un puesto similar.

**Rasgos de personalidad:**

**Edad:** 22 a 45 años

**Sexo:** Masculino/ Femenino

**Estado civil:** Indistinto

**MANUAL DE FUNCIONES**

**DEL**

**AUXILIAR DE**

**CONTABILIDAD**

## Función del auxiliar de contabilidad

<b>Descripción del puesto:</b>	Auxiliar de contabilidad
<b>Ubicación:</b>	Contabilidad.
<b>Tipo de contratación:</b>	Permanente, por tiempo indefinido.
<b>Área:</b>	Administrativa.
<b>Jornada de trabajo:</b>	Lunes a Viernes.
<b>Horario de trabajo:</b>	De 8:00 a 17 horas.

### Jerarquía:

- **Quien depende de:** Contador general
- **Quien manda:** Secretaria

### Contactos permanentes internos y externos:

- **Internos:** Encargado de proyectos
- **Externos:** Bancos

### Descripción genérica:

Encargado de preparar los libro para su autorización

### Descripción específica:

#### Funciones

- Llevar el control del libro de sueldos y salarios.
- Preparar los libros contables al contador general.
- Coordinar las actividades contables en relación al pago de planillas.
- Recopilar información sobre ingresos percibidos por la asociación.
- Recopilar información sobre gastos y costos reportados por la asociación.
- Realizar todas las tareas inherentes a su cargo.

Responsabilidad

Información:

- Confidencialidad de la información contable de la asociación.

Equipo:

- Computadora, impresora, calculadoras, teléfono, papelería y útiles de oficina.

**Especificación del puesto:**

Título de nivel medio de perito contador

**Conocimientos:**

- Conocimientos contables
- Manejo de programas de cómputo Excel y Word
- Manejo de dos idiomas (Español-Popti)

**Habilidades y destrezas:**

- Facilidad en el uso de programas de Excel
- Capaz de recuperar la cartera crediticia
- Excelencia en relaciones humanas
- Capaz de analizar ingresos y egresos
- Disciplinado (a), responsable, honesto, justo y confiable
- Excelentes relaciones humanas

**Experiencias y actitudes necesarias para realizar el trabajo:**

Un mínimo de dos años de experiencia laboral en un puesto similar.

**Rasgos de personalidad:**

**Edad:** 22 a 40 años

**Sexo:** Masculino/ Femenino

**Estado civil:** Indistinto

**MANUAL DE FUNCIONES**  
**DEL**  
**GESTOR Y SUPERVISOR**  
**DE PROYECTOS**

## Función de gestor y supervisor de proyectos

### Descripción del puesto

<b>Nombre del puesto:</b>	Gestor y supervisor de proyectos.
<b>Tipo de contratación:</b>	Permanente, por tiempo indefinido.
<b>Área:</b>	Técnica.
<b>Jornada de trabajo:</b>	Lunes a Viernes.
<b>Horario de trabajo:</b>	De 8:00 a 17 horas.
<b>Subalterno:</b>	Ninguno.
<b>Descripción del puesto:</b>	Encargado (a) de gestionar proyectos.

### Descripción genérica:

#### Funciones

- Elaborar perfiles de proyectos que sean priorizados por la asociación.
- Gestionar los proyectos perfilados ante cualquier institución financiera.
- Supervisar los proyectos de infraestructura y productivos que ejecute la asociación.
- Apoyar a la Junta Directiva, comité de créditos, contador general y demás entes que conforman la asociación en todas las actividades que realiza.
- Llevar los registros diarios de las supervisiones y cobros de créditos realizados en forma computarizada o manualmente para la historial de la asociación.
- Presentar a la Junta Directiva cuando le sea solicitado, las actividades que ha realizado durante el mes y de las actividades a realizar.
- Archivar y llevar control de la papelería utilizada y a utilizar de las actividades realizadas y a realizar.
- Asistir a las reuniones que tiene planificado la asociación dentro o fuera del horario de trabajo.

- Realizar la correspondencia requerida.
- Apoyar a la Junta Directiva para la elaboración del plan operativo anual de la asociación y presentarla a la asamblea general ordinaria, para su aprobación.

### **Responsabilidad**

Información:

- Confidencialidad de la información recopilada.

Equipo:

- Computadora, impresora, calculadoras, teléfono, papelería y útiles de oficina.

### **Especificación del puesto:**

Título académico como perito en administración de empresas o perito agrónomo.

### **Conocimientos:**

- Conocimientos sobre gestión de proyectos
- Conocimiento sobre programas de computo

### **Habilidades y destrezas:**

- Habilidad numérica, facilidad de palabra, habilidad para administrar y analizar la información recopilada.
- Excelentes relaciones humanas
- Disciplinado (a), responsable, organizado proactivo, honesto, íntegro, justo y confiable.

Experiencias y actitudes necesarias para realizar el trabajo:

- Dos años de experiencia en puesto similar

**Rasgos de personalidad:**

**Edad:** 22 a 40 años

**Sexo:** Masculino

**Estado civil:** Indistinto

**MANUAL DE FUNCIONES**  
**DE LA**  
**SECRETARIA**

## Función de secretaria general

<b>Descripción del puesto</b>	Secretaria general
<b>Tipo de contratación:</b>	Permanente, por tiempo indefinido.
<b>Área:</b>	Administrativa.
<b>Jornada:</b>	Lunes a Viernes.
<b>Horario:</b>	De 8:00 a 17 horas.
<b>Subalterno:</b>	Ninguno.

### **Jerarquía:**

- **Quien depende de:** Contador general
- **A quien manda:**

### **Descripción Genérica:**

Control de caja chica y desarrollo de todas las actividades indicadas por la junta directiva y contador general.

### **Descripción Específica:**

#### Funciones

- III Proporcionar información a los clientes sobre créditos.
- Surtir a la gestor (a) de proyectos, de la misma forma al contador general de papelería y útiles.
- Proporcionar citas a clientes internos y externos con el gestor (a) y al contador.
- Realizar cotizaciones por fax o internet solicitadas por el gestor (a).
- Realizar todas las tareas inherentes a su cargo.

## Responsabilidad

### Información:

- Llevar control de caja chica
- Atender teléfono y fax
- Asistir a juntas
- Tiene que estar disponible a cualquier horario
- Manejo y control de archivos
- No proporcionar información confidencial sin autorización

### Equipo:

- Computadora, impresora, calculadoras, teléfono, fax, fotocopidora, papelería y útiles de oficina.

### **Especificación del puesto:**

Titulo como Secretaría bilingüe (requerido).

### **Conocimiento:**

- Conocimiento y manejo de equipo de computo
- Manejo de dos idiomas (Español – Popti)

### **Habilidades y destrezas:**

- Ser eficaz y eficiente
- Facilidad de adaptación
- Excelentes relaciones humanas
- Facilidad de comunicación
- Entusiasta responsable, organizada, honesta, proactiva, colaboradora, comunicativa, confiable, buena presentación.

**Experiencia y actitudes necesarias para balizar el trabajo:**

Un mínimo de 1 año de experiencia como secretaria

**Rasgos de la personalidad:**

**Edad:** De 20 a 35 años

**Sexo:** femenino

**Estado civil:** indistinto

## **Dirección**

Esta fase del proceso administrativo, es donde se ponen en marcha todos los lineamientos propuestos con anterioridad, así como las actividades que realizan en cada puesto de trabajo; la junta directiva deberá dirigir de la mejor forma a todos los integrantes de las asociaciones para alcanzar los objetivos.

Cualidades para dirigir: uno de los principales elementos para una buena dirección es la comunicación; ésta debe facilitarse entre junta directiva y colaboradores, mediante los canales de comunicación normales que existen:

- Orales: Consultas, reuniones y entrevistas.
- Escritos: Memorándums, cartas, sugerencias y por medio de correo electrónico (En las asociaciones cuenta con la facilidad de acceso por medio de internet).

Con la utilización adecuada de lo anterior, se pueden lograr objetivos deseados, así como mejorar el desempeño laboral.

Programa motivacional para implementar este programa, es necesario considerar que algunos expertos en relaciones humanas deploran las técnicas de palos (regañones, llamadas de atención escritas, reportes y otros) y zanahorias (comisiones sobre ventas, promociones, bonos de trabajo y otros); éstas se aplican con discreción. Sin embargo, tales técnicas no funcionan igualmente en todas las circunstancias.

Por tal motivo se propone el siguiente programa motivacional.

Esquema N0.2

Programa Motivacional

Asociaciones Microregionales

Año 2014

<b>Formas de motivación</b>	<b>Responsables</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
Otorgar bonificaciones monetarias, como incentivo	Junta directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer metas</li> <li>• Analizar incrementos salariales</li> </ul>	Mensual
Reconocimiento del buen trabajo realizado	Junta directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento del empleado del mes</li> </ul>	Mensual
Capacitaciones	Junta directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en grupo</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>	Mensual
Eliminar factores negativos	Junta directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el ambiente de trabajo</li> </ul>	Mensual

Fuente: elaboración propia año 2014

Toda la administración de las asociaciones dependerá de los empleados que la integran. El desempeño que logren representa la mejor oportunidad para generar productividad y aumentar sus ganancias.

A continuación las etapas de la integración de personal que se sugieren implementar:

Como reclutar candidatos: este es un paso de suma importancia, su aplicación, dependerá el éxito de contratar a la persona que llene los requisitos que requiere.

### Esquema N0. 3

#### Proceso de reclutamiento

Año 2014

Actividad	Encargado	Tiempo
1) Establece la necesidad de contratar un nuevo personal.	Junta Directiva	Dos semanas
2) Elaborar descripción del puesto.	Junta Directiva	Dos días
3) Realizar convocatoria.	Junta Directiva	Un día
4) Clasificar los curriculums que cumplan con los requisitos solicitados.	Junta Directiva	Dos días

Fuente: elaboración propia año 2014

## Selección de personal

Este es uno de los pasos esenciales, donde se determinará quién es la persona idónea para el puesto.

### Esquema N0.4

#### Proceso de selección de personal

Año 2014

Actividad	Encargado	Tiempo
1) Llenar solicitud de trabajo	Presidente Junta Directiva	Un día
2) Entrevista con candidatos	Presidente Junta Directiva	Un día
3) Confirmar información presentada (referencia)	Presidente Junta Directiva	Dos días
4) Pruebas intelectuales	Presidente Junta Directiva	Una semana
5) Entrevista a profundidad	Presidente Junta Directiva	Un día
6) Analizar resultados obtenidos	Presidente Junta Directiva	Una semana

Fuente: elaboración propia año 2014

## Contratación

Al momento de contratar al nuevo empleado, es necesario llenar el formulario correspondiente al contrato individual de trabajo, donde se definen los términos establecidos por ambas partes; y por los cuales quedan comprometidos durante un lapso de tiempo.

Inducción cuando el nuevo empleado empiece a trabajar, la junta directiva será los encargados de proporcionar inducción; darle la cordial bienvenida, presentarlo con sus compañeros, además de hacer un recorrido por las instalaciones del establecimiento.

## Capacitación

Se tiene como propósito mejorar la calidad del servicio que se ofrece, por medio de la cual se toma en cuenta las constantes capacitaciones para mejorar el nivel laboral.

### Esquema N0. 6

#### Proceso de capacitación

Año 2014

Actividad	Encargado	Tiempo
1) Brindar capacitación al nuevo colaborador	Junta directiva	Mensual
2) Impartir capacitación por medio de personas expertas en temas aplicables en las asociaciones	Junta directiva	Mensual
3) Brindar capacitación por medio de la cámara de comercio (Intecap)	Junta directiva	Mensual
4) Desarrollar evaluación de desempeño por los conocimientos adquiridos	Junta directiva	Mensual

Fuente: elaboración propia año 2014

## Control

Se propone implementar sistemas y procedimientos de trabajo para alcanzar los objetivos perseguidos por cada empresa, mediante procedimientos y controles habituales, basados en la información y utilizado por la dirección para mantener determinadas pautas en las actividades de la organización. El control proporcionan pasos necesarios para realizar el proceso de control de la calidad de los servicios que se ofrecen, tales como: normas de calidad, medición de resultados, medidas correctivas y retroalimentación.

### Esquema N0.7

#### Plan de acción para implementar controles

Año 2014

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	PREUPUESTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar normas de control para mejorar el desempeño laboral de todos los colaboradores.</li> </ul>	Evaluación del desempeño	Junta directiva	Cada tres meses	Q_____ A definir la empresa
	Informar constantemente a los colaboradores sobre los cambios y mejoras en las asociaciones	Junta directiva	Todo el año	Q_____ A definir la empresa
	Evaluar la forma de comunicación entre junta directiva y colaboradores por medio de una encuesta	Junta directiva	Cada tres meses	Q_____ A definir la empresa

Fuente: elaboración propia año 2014

Es importante tomar en cuenta que los colaboradores se involucren en las capacitaciones e innovación de nuevas estrategias de ventas y servicios, a continuación se presenta un programa de cursos de capacitación, los cuales pueden ser implementados a nivel interno y externo.

### Esquema N0.8

#### El Programa de cursos por capacitaciones

Año 2014

CAPACITACIONES	ENCARGADOS	TEMAS RECOMENDADAS	FECHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internas y externas para ampliar el conocimiento de los colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas expertas en temas recomendadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo vender?</li> <li>• Tipos de ventas</li> <li>• Investigación de mercados.</li> <li>• Estrategias de ventas</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Promociones de ventas</li> <li>• Servicio al cliente.</li> <li>• Manejo de cartera de clientes.</li> <li>• Nuevos clientes</li> <li>• Satisfacción total.</li> <li>• Control de calidad de los servicios.</li> <li>• Normas de calidad de servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enero</li> <li>• Febrero</li> <li>• Marzo</li> <li>• Abril</li> <li>• Mayo</li> <li>• Junio</li> <li>• Julio</li> <li>• Agosto</li> <li>• Septiembre</li> <li>• Octubre</li> <li>• Noviembre</li> <li>• Diciembre</li> </ul>

Fuente: elaboración propia año 2014

Presupuesto para le ejecución del proyecto

No.	Descripción	Cantidad o participantes	Precio Unitario	Precio Total
1	Capacitación a colaboradores y Junta directiva	12	Q. 10	Q. 120.00
2	Implementación del programa de cursos Capacitaciones	12	Q. 500	Q. 6000.00
3	Divulgación y reproducción del manual de funciones	12	Q. 10	Q. 120 .00
4	Reconocimientos y motivación	36	Q. 50.00	Q. 600.00
5	Elaboración y colocación de organigrama en un lugar Visible	1	Q. 50 .00	Q. 50.00
6	Promoción y publicidad	3	Q.600.00	Q.1800.00
			<b>TOTAL</b>	<b>Q.8,690.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2014

## Cronograma para la Implementación del Modelo Administrativo

N0.	Actividad	Responsable
1	Presentación detallada y entrega de modelo administrativo	Practicante
2	Aprobación	Junta directiva de las asociaciones
3	Publicación de la misión y visión en lugar visible	Practicante
4	Explicación para la aplicación	Practicante
5	Capacitación sobre la estructura	Practicante
6	Capacitación y entrega del modelo administrativo, a cada colaborador	Practicante
7	Aplicación, ejecución y control	Junta directiva
8	Actualización del modelo	Juntas directiva

Fuente: elaboración propia año 2014