

PE-ECL-177
6216

Cultura Organizacional y Su Impacto En La Gestión De Proyectos

Asociación Salud Sin Límites

Práctica Empresarial Dirigida –PED–

Olga Alejandrina García Tuchán

Msc. Silvia Recinos Cifuentes, Tutora

Msc. Sandra De León, Revisora

Quetzaltenango, Julio 2010



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

Msc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

Msc. Alba Rodríguez de González

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. Cesar Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam De León

Coordinadora

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

Licda. Mayra Leonor González Castro
Examinadora

Lic. Jose Alfonso Hernandez Lepe
Examinador

Lic. Pablo José De León
Examinador

Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes
Tutora

Msc. Sandra De León López
Revisora



Obtén tu título Antes de todo,

Adquiere tu Experiencia

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfono 2261-1663 al 65
Telefax 2261-1663 al 65
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16
Guatemala, Ciudad
Correo electrónico
cienciaseconomicas@upana.edu.gt

REF.: C.C.E.E.24-2010

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 10 DE JULIO DE 2010

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Silvia del Carmen Recinos Cifuentes tutora, y Licenciada Sandra de León López revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto -PED- titulada "CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS ASOCIACIÓN SALUD SIN LÍMITES". Presentada por la estudiante Olga Alejandrina García Tuchán y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0022 de fecha 22 de mayo del 2010; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano



Facultad de Ciencias Económicas

Quetzaltenango, 25 de marzo de 2010.


Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como Tutora de la estudiante **OLGA ALEJANDRINA GARCÍA TUCHÁN**, carné número **0911073**, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTION DE PROYECTOS ASOCIACION SALUD SIN LIMITES**", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Msc. Silvia del Carmen Roldán Fuentes
Colegiado 7675

Quetzaltenango, 15 de Abril de 2010

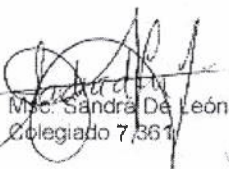
Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como Revisora de la estudiante **OLGA ALEJANDRINA GARCIA TUCHÁN**, carné numero **0911073**, y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado "**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA GESTION DE PROYECTOS ASOCIACION SALUD SIN LIMITES**", ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometido a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,


M.C. Sandra De León
Colegiado 7,361


M.C. Sandra De León
Psicóloga
Colegiada 7,361



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 522.2010

La Infrascrita Directora de Registro y Control Académico de la Universidad Panamericana hace constar que la estudiante **GARCÍA TUCHAN, OLGA ALEJANDRINA** con carné No. **0911073** aprobó **con 86 puntos** el Examen Técnico Profesional del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, el día 22 de mayo de 2010.

Para los usos que la interesada estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los 13 días del mes de julio del año 2010. _____

Atentamente,



Arq. Vicky Sicaol
Directora
Registro y Control Académico



Vo.Bo. Licda. Alba de González
Secretaria General



Dedicatoria A:

Dios	Sin el no hubiera sido posible.
Mis Padres	Justo García y María Enriqueta T. de García, E.P.D., gracias por mi vida
Mi Familia	Mi esposo Rolando Arturo y mis hijos Rolando Alberto, María Gabriela y José Alejandro, los quiero.
Mis Hermanos	José Eduardo, E.P.D., Cesar Augusto y Elba Leticia, con cariño.
Mis Sobrinos	Sandy Nineth, Dick Roberto, Juan Pablo y José Miguel, con cariño

Agradecimiento A:

Dios	Por ser mi fortaleza, mi guía y por estar siempre conmigo.
Mi Familia	Por su apoyo en especial a Rolando Alberto
Asociación Salud Sin Límites	Por permitirme y facilitar la realización de la investigación, mil gracias.
Personas que me Apoyaron	T.S. Eugenia Urquizu, Lic. Mamfredo Mazariegos y T.M. Karin Castro, gracias por su valioso tiempo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
-Diseño de Investigación	
Cultura Organizacional y su Impacto en la Gestión	
De Proyectos Asociación Salud Sin Límites	
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2 Definición del problema	3
1.3. Objetivo General	3
1.3.1. Objetivos Específicos	3
1.3.2. Variables	4
1.4. Justificación	4
1.5. Delimitación	5
1.6. Metodología	5
1.7. Marco teórico	6
1.7.1. Antecedentes	6
1.8. Cronograma	11
1.9. Presupuesto	12
Capítulo II	
2.1. Reseña Histórica Institucional	13
2.1.1. Antecedentes	13
2.1.2. Filosofía Institucional	14
2.1.3. Objetivos Estratégicos	14
2.1.4. Estructura Organizativa	15
2.2. El Porvenir Institucional	15
2.3 El contexto Institucional en Guatemala	16
2.4 La Situación actual Institucional	16

Capítulo III	
3.1 Fundamentación Teórica de Cultura Organizacional	18
Capítulo IV	
4.1 Fundamentación Teórica de Gestión de Proyectos	30
Capítulo V	
5. Análisis y Discusión de Resultados	35
Conclusiones	50
Recomendaciones	52
Bibliografía	53
Anexos A	
Propuesta	55
Anexo B	
Evaluación Integral	75
Anexo C	
Análisis del FODA	79
Anexo D	
Historia Institucional	87
Anexo E	
Cuestionarios	89
Anexo F	
Documentos legales	101

Resumen

Para la realización de la presente investigación, se contactó con la Asociación Salud Sin Límites, para plantearles la inquietud que se tenía de realizar un estudio sobre la Cultura Organizacional actual y su impacto en la gestión de proyectos de la Institución, con el objeto de apoyar las actividades de la Asociación.

En primer lugar se solicitó la información de la Asociación a través de una entrevista con miembros de la Junta Directiva, para el efecto se autorizó proporcionar todas las facilidades para realizar la revisión de la papelería legal, las entrevistas y cuestionarios a los miembros de la institución y así tener un esquema general para la planeación y el desarrollo de la investigación.

Seguidamente se tuvo a la vista los documentos de la institución, sus manuales, historia, y también las necesidades y proyecciones a futuro.

Luego se procedió a realizar el planteamiento del problema, el cual se enfocó básicamente en medir la cultura organizacional actual y su impacto en la gestión de proyectos para el desarrollo de proyectos de manera conjunta.

Se establecieron objetivos tanto generales como específicos, alcances y límites.

Se establecieron los procedimientos para el desarrollo de la investigación, que consistió en determinar los sujetos de la investigación, para aplicar los instrumentos a utilizar como cuestionarios, entrevistas, observación y evaluación de artefactos.

Como parte del desarrollo de la misma, se estableció el marco teórico, en el cual se incluyeron los conceptos más importantes como los siguientes: filosofía institucional, la motivación, el compromiso organizacional, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional actual, el clima organizacional, el liderazgo, gestión de proyectos.

Se encontraron, algunas limitaciones en el área de formulación de proyectos, las cuales deben ser fortalecidas a través de las recomendaciones que se indicaran y las que sin duda alguna redundaran en beneficio general de la Institución.

Introducción

En el año 2001, tomando en cuenta la búsqueda de sostenibilidad de la *Fundación Health Unlimited* de Londres en el país, nació la idea de crear una institución nacional que tuviera personalidad jurídica propia para captar y realizar proyectos nacionales a largo plazo, para responder a las necesidades de las comunidades más desprotegidas de Guatemala.

Por esa razón, se fundó la Institución denominada Asociación Salud Sin Límites, que ha venido realizando proyectos en las comunidades de los Departamentos de Quiché, Totonicapán y Sololá. La Asociación ha llevado fortalecimiento con capacitaciones a líderes comunitarios para el desarrollo de sus comunidades.

Cabe resaltar que la Asociación Salud Sin Límites es una de las pocas instituciones creadas como consecuencia de una intervención internacional, lo cual la clasifica de alguna manera en una filosofía de servicio de trayectoria.

Es muy importante, que por su naturaleza, tenga herramientas propias para que las actividades que realiza sean eficaces.

Por tal razón se hace necesaria la investigación y evaluación de elementos que conforman el proceso de manera objetiva así como sugerir los mecanismos adecuados para mejorar su quehacer.

El proceso de evaluar la cultura organizacional actual y su impacto en la gestión de proyectos conduce a verificar herramientas internas que deben ser tomadas en cuenta para facilitar el logro de los objetivos institucionales.

Al no existir tales herramientas, el investigador tiene que apoyar a la Institución diseñando, sugiriendo y proveyendo documentos para que se facilite y sistematice la información institucional.

Para el efecto se deben enumerar inconvenientes, deficiencias, y sugerir las herramientas para su utilización, poner en práctica las sugerencias y así lograr la agilización en los procesos de gestión para beneficio institucional.

La información de la investigación realizada se presenta así: a) Capítulo I, en este capítulo se incluye, planteamiento del problema, definición del problema, objetivo general, objetivos específicos, variables, justificación, delimitación, metodología, marco teórico, antecedentes, contexto histórico, conceptual, cronograma y presupuesto. b) Capítulo II, incluye, reseña histórica institucional, antecedentes, filosofía institucional, objetivos estratégicos, estructura organizativa, el porvenir institucional, el contexto institucional en Guatemala y la situación actual institucional. c) Capítulo III, se incluye, fundamentación teórica de cultura organizacional. d) Capítulo IV, incluye, fundamentación teórica de gestión de proyectos. e) Capítulo V, Discusión y análisis de resultados. f) Conclusiones y Recomendaciones. g) Anexos.

Capítulo I

Diseño de Investigación

Tema: Cultura Organizacional y Su Impacto En La Gestión De Proyectos Asociación Salud Sin Límites

1.1 Planteamiento del Problema:

En el mundo actual existen instituciones que se dedican a ejecutar proyectos de beneficio comunitario, tal es el caso de Asociación Salud Sin Límites que como una entidad privada, tiene como fin mejorar la calidad de vida de las poblaciones indígenas más necesitadas, a sabiendas que el pilar fundamental de dicho mejoramiento es la salud integral de sus pobladores. El trabajo se refleja en la existencia de una Asociación, que tiene una estructura organizativa y jurídica, que desarrolla, colabora, apoya y asesora en todo aquello que se relacione o derive de la salud de las poblaciones comunitarias en el altiplano de la república de Guatemala.

Según, Keith Davis y Newstrom, John W., las características culturales y conductuales de las organizaciones ejercen un efecto mensurable sobre el desempeño de una compañía. Existe una escasez dentro de las Instituciones de un conocimiento real de una Cultura Organizacional lo cual repercute en la realización de sus fines, y en este caso en la gestión de proyectos y el enfoque hacia una meta concreta, ya que al no estar todos claros en el enfoque institucional, hay mucha divagación y repercute en el no aprovechamiento de los recursos Institucionales y desperdicio de la infraestructura existente.

Según, Keith Davis y Newstrom, W, John, existe una relación positiva entre ciertas culturas organizacionales y el desempeño, lo cual nos induce a enfocar la limitante que tiene una Institución al no posesionarse de una cultura organizacional.

El problema abarcò la gesti3n de proyectos como un componente importante en la generaci3n de actividades institucionales, Cohen, E. (1992). Seg3n, Parodi, C. (2001), en la "Evaluaci3n de proyectos sociales" define que un proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas, estableciendo que la raz3n de un proyecto es alcanzar objetivos espec3ficos dentro de los l3mites establecidos, as3 tambi3n indica que es la disciplina de organizar y administrar recursos relacionadas con la Gesti3n de Proyectos. Las actividades de un proyecto son varias y deben ser trabajadas en conjunto no por un solo individuo, Sommerville, (2002).

Se consider3 que para realizar gesti3n de proyectos, y seg3n el PMI *Project Management Institute*, es necesaria la aplicaci3n de conocimientos, habilidades, herramientas y t3cnicas a las actividades de una manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y costo definidos .Es importante notar que se ha identificado una falta de identificaci3n con la cultura organizacional y esto como consecuencia hace que se pierda el enfoque institucional para realizar gesti3n de proyectos como pudo verse reflejado en el resultado de la poca gesti3n o casi nula, realizada dentro de la instituci3n actualmente.

Cabe preguntarse entonces que se espera aportar a la situaci3n que se da actualmente en la instituci3n. Se cree que esta investigaci3n fue necesaria para evaluar el comportamiento de la cultura organizacional en la instituci3n y su impacto en la gesti3n de proyectos lo cual impactar3 en la productividad de la instituci3n.

Se pretende que esta investigaci3n aborde: ¿Cu3l es el Comportamiento de la Cultura Organizacional Actual y su Impacto con la Gesti3n de Proyectos? En la Asociaci3n Salud Sin L3mites.

Para eso se utiliz3 la t3cnica de recolecci3n de la informaci3n y el an3lisis del contenido.

1.2 Definición Del Problema:

1.2.1 ¿Cuál es el Comportamiento de la Cultura Organizacional Actual y su Impacto en la Gestión de Proyectos?

1.2.2

¿Cuáles son los Factores que determinan la Cultura Organizacional Actual?

¿Cuál es el nivel actitudinal sobre los factores que identifican la Cultura Organizacional actual?

Cuáles son los criterios que se manejan para la Gestión de Proyectos en la Asociación,

¿Qué impacto tendría la Cultura Organizacional en la Gestión de Proyectos?

1.3 Objetivo General

Evaluar el comportamiento de la cultura organizacional actual y su impacto en la gestión de proyectos de la Asociación.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que determinan la cultura organizacional actual de la Asociación.
- Identificar el nivel actitudinal sobre los factores que identifican la cultura organizacional Actual.
- Identificar los criterios que se manejan para la gestión de proyectos en la Asociación.

- Analizar si la cultura organizacional actual tiene algún impacto en la gestión de Proyectos en la Asociación.

1.3.2 Variables:

1. Qué factores determinan la cultura organizacional
2. Que elementos involucra una cultura organizacional y su medición
3. Los proyectos y los distintos tipos de proyectos,
4. La gestión de proyectos

1.4 Justificación

La presente investigación se basó, considerando en primer lugar, la gran importancia que para la institución tiene la realización de proyectos, dado que es su razón de existir. En el planteamiento del problema se manifestó la problemática que se genera en la institución debido a la falta de identificación con la cultura organizacional y la cual repercute en la divagación en la búsqueda de resultados ya que se plantea que no hay una meta común entre los miembros así como tampoco herramientas y motivación para realizar gestión de proyectos. De manera que la actual situación motivó el interés en la realización de la presente investigación con el único propósito de aportar elementos de apoyo al éxito de la institución.

1.4.1 Los motivos para realizar la presente investigación:

1. Es evidente que no existe enfoque en una meta común entre los miembros de la Asociación y disponibilidad por parte de los asociados en realizar gestión de proyectos.
2. Se pudo observar que no existe una identificación clara de la cultura organizacional.

1.4.2 Las razones para realizar la presente investigación:

1. Para que al identificar la cultura organizacional por parte de los miembros de la Asociación se establezca una meta común que pueda causar impacto en la Gestión de Proyectos.
2. Para que a través de la gestión de proyectos se generen actividades que vengan a dar como resultado beneficios institucionales.

1.5 Delimitación:

1.5.1 Espacial: La presente investigación se realizó en las Oficinas de Asociación Salud Sin Límites, ubicada en la 6ª. Calle A 0-87, zona 4 Colonia Ceres, Quetzaltenango, ciudad. Las personas quienes apoyaron la investigación son asociados y miembros de la Junta Directiva, es decir el área de gerencia, son 9 personas. La investigación fue cualitativa.

1.5.2 Temporal: La investigación se realizó de Junio del 2009 a Marzo del 2010.

1.5.3 Teórica: Las Teorías administrativas con las cuales tienen relación las variables en cuestión son:

- Teoría del Comportamiento Organizacional
- Teoría del Desarrollo Organizacional

1.6 Metodología

1.6.1 Las personas entrevistadas son: presidente, secretario, vocales de la Junta Directiva, y asociados, se revisaron documentos legales internos de la institución los cuales incluyen estatutos, filosofía institucional, organigrama, perfiles de funciones, inventarios.

1.6.2 Las personas entrevistadas son 9. La técnica utilizada fue la entrevista. El instrumento que se utilizó para recopilar la información fue cuestionario y lista de chequeo para evaluar artefactos existentes.

1.6.3 Procedimiento:

1.6.3.1 Visita inicial a la empresa.

1.6.3.2. Inspección e investigación a la empresa

1.6.3.3. Revisión bibliográfica

1.6.4 Elaboración de la entrevista estructurada que responderá a los objetivos de la investigación:

1.6.4.1. Tabulación de la información obtenida.

1.6.4.2. Conclusiones y Recomendaciones

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Los Antecedentes:

AMEZQUITA LOPEZ, M.E., (Junio 2007), en el tema Cultura Organizacional como medio para Incrementar la Productividad en las Empresas de Comida Rápida de la Ciudad de Quetzaltenango. Concluye que:

- 1) Por lo tanto, luego del estudio de campo realizado en las empresas de servicio, y los resultados estadísticos que se obtuvieron a través de la tabulación se decidió aceptar la hipótesis alternativa (H), que dice que la productividad se incrementa con la cultura organizacional y se rechaza la hipótesis nula (H₀).
- 2) Se determinó que los indicadores de la cultura organizacional como el comportamiento, los valores, creencias, conocimientos e ideas, capacitación, las normas y la personalidad incrementara la productividad en las empresas.

- 3) Se encontró que la cultura organizacional es una herramienta muy importante para el desarrollo de la productividad empresarial basada en los valores.
- 4) Los componentes de la cultura organizacional que tienen incidencia en la productividad de los empleados son: conocimientos, la capacitación y los valores.
- 5) La cultura organizacional puede influir de manera positiva en la productividad de la empresa, solo si se aplican los siguientes componentes, identidad de la empresa, perfil del puesto, incentivos, desarrollo de competencias, desarrollo de habilidades y conocimientos, sistema de funciones, normas y disciplinas y valores.
- 6) La satisfacción e identificación con el trabajo es necesario, si se desea un mejor rendimiento laboral ya que valorar la labor del trabajador, resulta recompensante y estimulante para un mejor desempeño laboral y por ende un mayor rendimiento.
- 7) Crear un clima de trabajo con condiciones que estimulen y motiven al trabajador, genera condiciones que favorecen el desempeño laboral y prueban que la energía sea canalizada a los objetivos y no a alteraciones estresantes que perjudican el rendimiento de los trabajadores por lo que, conviven y crean condiciones de convivencia, permite integrar más al grupo, y promover acciones de interrelación, lo que beneficia al trabajo en equipo con fines comunes y acciones motivantes ya que el trabajo en equipo es una característica fundamental de la cultura organizacional para que una empresa funcione adecuadamente, armoniza y permite buenas relaciones laborales dentro de la empresa.
- 8) La competencia debe ser orientada para perfeccionar y poner más énfasis en el esfuerzo y profesionalismo del trabajador, eso le ayuda a profesionalizarse y crecer y desenvolverse en la empresa.
- 9) Un elemento fundamental para el desenvolvimiento de la empresa, es capacitar al personal en relación con el perfil del empleado, y en base a la visión de la empresa.

- 10) La adaptación al grupo de trabajo debe ser en forma rápida, para que no existan retrasos en las labores, ni barreras entre los miembros de la empresa, y permite un desempeño apto para los nuevos miembros de la empresa ya que integrar a los empleados en las actividades de la empresa, es de suma importancia, y delegar funciones, a través de la toma de decisiones, permite a los empleados tener un criterio propio, y mayor rendimiento en sus labores.
- 11) Un elemento importante de la cultura organizacional es la comunicación, el gerente debe tener la capacidad de comunicarla, por ende genera un mayor conocimiento a los empleados de la cultura organizacional y de cómo interrelacionarse con los demás compañeros de trabajo.
- 12) Los valores, en los empleados de la empresa son una parte fundamental en el logro de las actividades de los mismos, ya que cada uno de ellos cuenta con diferentes formas de pensar y de actuar, es por ello, que cada uno de los valores que se inculquen al empleado deben de ir enfocados hacia la calidad en el servicio que prestan a los clientes.

SAMAYOA GARCIA, B.L. (Marzo, 2008), en el tema Cultura Organizacional como un Factor para Lograr Eficiencia en el Recurso Humano en las Empresas de Radiocomunicación de la Ciudad de Quetzaltenango. Concluye que, se acepta la hipótesis alternativa que determina que la cultura organizacional es un factor para lograr eficiencia en el recurso humano de radio Stereo Vida.

- Partiendo del análisis de las teorías y términos sobre cultura y clima organizacional, se concluye que ambos términos son de relevada importancia y practica de las organizaciones. De ellos dependerá la eficacia y productividad de las mismas.
- La cultura organizacional de Stereo Vida es desequilibrada, puesto que el área operativa o explicita de la organización no guarda coherencia con el área

implícita de la misma (creencias y valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto proteccionistas impulsadas a través del respeto de las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, temor a represalias, dependencia, conducta estereotipada, confusión conceptual, temor a ser reprendido, oportunismo y control, en muchos otros.

- El deficiente desarrollo de la cultura organizacional ha llevado a la organización a manejar en una actividad laboral normalizada y reglamentada, obviando a las personas como sujetos como seres humanos que necesitan la satisfacción de necesidades.
- La conducta es el espejo de la cultura y liderazgo, partiendo de esta premisa se concluye que las características presentes en el personal en general han sido inducidas y fomentadas por la actual cultura y climas de trabajo.
- En Stereo Vida no existe una comunicación directa, la comunicación que prima es la informal-horizontal, debido a que las acciones que suceden dentro de la empresa, son difundidas o especuladas mayoritariamente, por los propios compañeros, sin tener una explicación clara y cierta de los hechos sucedidos.
- Existe cierta disconformidad con la política administrativa actual, los trabajadores perciben que no existe una verdadera orientación hacia la innovación y los recursos humanos de esta empresa. Un grupo de personas no se encuentra satisfecha con el puesto que tiene actualmente, consideran que su nivel de formación profesional es superior a las necesidades del puesto, además opinan que no hay un buen sistema de ascenso interno.
- Los trabajadores se ven obligados a auto motivarse y por ello que tratan de involucrarse por sí mismos en su trabajo, ya que no perciben que se les esté considerando como personas que puedan aportar ideas creativas que mejoren su trabajo o que contribuyan al cambio empresarial. De las personas que laboran en esta empresa se podría decir, que la relación con sus superiores o de su mismo nivel es de normal a buena mientras que con los subordinados es de mayor intensidad, pero esta se deteriora cuando se presenta una oportunidad

para que ellos manifiesten sus conocimientos, la rivalidad y la competencia también se presentan pero de forma distinta, además los resultados revelan que en el ambiente laboral hay un grado de compañerismo pero no de amistad. A los trabajadores se les describen como responsables, con espíritu de equipo, dispuestos a ayudar y a cumplir con su trabajo

AILON SAY, J.A., (noviembre 2004), en el Tema Fortalecimiento Institucional Sobre Formulación y Gestión de Proyectos, Concluye que:

- Se facilitó la instalación de la capacidad sobre formulación y gestión de proyectos, tanto a nivel institucional como comunitario, mediante el logro de los resultados previstos en el plan general.
- Se elaboró un módulo de capacitación sobre formulación y gestión de proyectos que se utilizara para futuras capacitaciones, dejando así una guía para el seguimiento del proceso de capacitación del personal de la oficina comunitaria de FONAPAZ, Quiche.
- La participación de la mujer fue mínima por la naturaleza de los proyectos que se propusieron por parte de la organización local y la situación cultural de las comunidades donde se desarrolló el trabajo.
- En la comunidad donde se implementó el módulo adecuadamente, proceso de acompañamiento tuvo una respuesta positiva en la formulación y gestión de proyectos por parte de FONAPAZ.
- La gerencia del desarrollo es importante tanto en el ámbito institucional, como en el grupal y comunitario, pues impulsa el proceso de cambio integral y conduce al desarrollo y auto sostenibilidad de las personas, grupos, instituciones y comunidades.
- Se logró iniciar un proceso de auto desarrollo y autoformación en los promotores institucionales y comunitarios generando espacio de participación, capacitación y fortalecimiento.

1.9 Presupuesto:

Presupuesto Detallado

Proyecto de Investigación – Cultura Organizacional y su Impacto en la Gestión de Proyectos de Asociación Salud Sin Límites.

No.	SERVICIOS PROFESIONALES	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	APORTE EXTERNO	COSTO TOTAL
1	MANO OBRA CALIFICADA				
1.1.	Honorarios Tutoría Profesional	6 meses	Q 400.00	0	Q 2,400.00
1.2.	Honorarios Técnico investigador	6 meses	Q 200.00	0	Q 1,200.00
	Sub-total			0	Q 3,600.00
2	GASTOS GENERALES				
2,1	Papelería	1	Q 40.00	0	Q 40.00
2,2	Comunicaciones telefónicas	6 meses	Q 50.00	0	Q 300.00
2,3	Impresión de documentos	1	Q 200.00	0	Q 200.00
2,4	renta de Internet	6 meses	Q 50.00	0	Q 300.00
2,5	Transporte	1	Q 100.00	0	Q 100.00
	Sub-total				Q 940.00
	GRAN TOTAL DEL PROYECTO				Q 4,540.00

El costo total del proyecto de investigación asciende a Q 4,540.00 del periodo de junio 2,009 a marzo 2010.

Capítulo II

2.1 Reseña Histórica de Asociación Salud Sin Límites

2.1.1 Antecedentes:

Conscientes que una de las necesidades básicas del hombre es la salud y siendo así, se acordó aglutinarse de conformidad con lo que permite la ley guatemalteca a efecto de constituir y formalizar una Asociación Civil tendente a contar con una organización o estructura legal que les permita capacitar, colaborar, apoyar y asesorar en todo aquello que se relacione o derive con la salud de la población guatemalteca, especialmente las poblaciones rurales indígenas más necesitadas. Escritura Legal No.271.

La Asociación Salud Sin Limites se constituye mediante escritura pública número 271, autorizada en el Municipio y Departamento de Guatemala, el día 18 de Octubre del año 2001, la cual quedo inscrita y razonada ante el Registro Civil, de la Municipalidad Capitalina, bajo partida número 351, folio 342 y libro 48 de personas jurídicas, quedando denominada de esta forma Asociación Salud Sin Límites, naturaleza de la misma es una entidad privada, no lucrativa, apolítica y no religiosa.

Los fines de la Asociación son los de mejorar la calidad de vida de las poblaciones indígenas más necesitadas, a sabiendas que el pilar fundamental de dicho mejoramiento es la salud integral de sus pobladores.

La Asociación ha desarrollado proyectos comunitarios en los Departamentos de Totonicapán, Quiché y Sololá, especialmente con líderes y lideresas comunitarios que por su calidad brindan alguna asistencia a sus coterráneos.

El domicilio de la Asociación, se establece en la cabecera del Departamento de Quetzaltenango. Según, Escritura Constitutiva de Asociación Salud Sin Límites.

2.1.2 Filosofía Institucional:

2.1.2.1 Misión:

Ayudamos a los pueblos más pobres y vulnerables en sus esfuerzos para lograr una mejor salud y bienestar. Les damos prioridad a los pueblos indígenas y comunidades afectadas por conflictos e inestabilidad política. Trabajamos con comunidades proveedoras de servicio de salud y los formadores de políticas para desarrollar una salud primaria que sea apropiada y adecuada para el usuario. Trabajamos para influenciar políticas y prácticas a todo nivel.

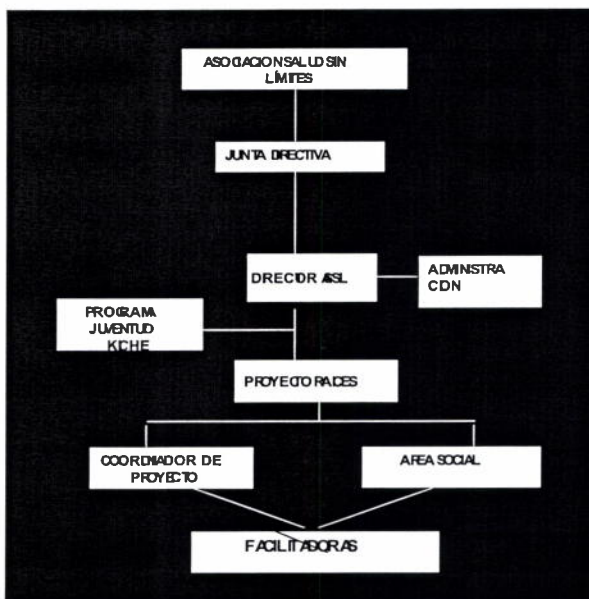
2.1.2.2 Visión:

Salud Sin Límites ayuda a crear un mundo en donde las comunidades más vulnerables puedan gozar sus derechos de salud y bienestar.

2.1.3 Objetivos Estratégicos:

- Promover sistemas de salud no excluyente y sostenible.
- Generar y difundir conocimientos y metodologías para el trabajo en salud con poblaciones excluidas.
- Incrementar y consolidar la proyección y presencia de Salud sin Límites a nivel nacional.
- Fortalecer el desarrollo organizacional de los grupos metas atendidos

2.1.4 Estructura Organizativa:



Fuente: Manual Administrativo de Asociación Salud Sin Límites

- 2.2 El futuro de la Asociación Salud Sin Límites depende fundamentalmente del interés y trabajo de sus asociados, ya que es el elemento humano un factor decisivo en la búsqueda de fuentes de financiamiento que generen proyectos para la Asociación. Como cita, Kurt, L., las características culturales y conductuales de las organizaciones ejercen un efecto mensurable sobre el desempeño de una compañía. Por lo cual se piensa que es a través del conocimiento de la cultura organizacional actual que se logrará la unificación de criterios para la gestión de proyectos, u otras actividades de la Institución. La Asociación, tiene interés en proyectos de desarrollo comunitario auto-sostenibles, por lo cual planea elaborar propuestas de proyectos para empoderar a los pueblos indígenas para que influyan en las políticas y prácticas de salud de cara a ejercer sus derechos en el ámbito local, nacional y regional, con el apoyo e involucramiento de las organizaciones nacionales de salud y una red regional, con un enfoque de incidencia participativa “de abajo hacia arriba”, según el cual los argumentos a favor de los derechos a la salud de los

pueblos indígenas serán presentados por los propios comunitarios. Así también, se harán proyectos integrales auto sostenibles para aprovechar los recursos existentes en las comunidades, y con vistas a crear fuentes de ingresos a las comunidades.

- 2.3 Como resultado de las desigualdades históricas y la inversión más baja en salud y educación de la región, Guatemala lucha contra algunos de los indicadores sociales más bajos del hemisferio. La salud es un derecho de todo ser humano, en este sentido se entiende la salud no sólo como la ausencia de enfermedades, sino del disfrute del más alto nivel de bienestar que tiene derecho todo ser humano. Sin embargo alcanzar el bienestar no se logra sin una debida participación de los diferentes segmentos de la población que unidos a través de una adecuada organización tengan plena incidencia en las decisiones políticas para mejorar su calidad de vida.

El trabajo de las asociaciones en Guatemala se centra en los pueblos indígenas porque carecen de poder a raíz de su exclusión social, política y económica. Los proyectos surgen específicamente como respuesta a la falta de voz y capacidad de los pueblos indígenas para abogar por aspectos que afectan su vida y el reconocimiento de que los Pueblo Indígenas tienen la peor calidad de vida.

En diciembre de 1996 se firmaron los Acuerdos de Paz. Los Acuerdos describen un ambicioso “plan de desarrollo” para transformar a Guatemala en una sociedad más participativa, pluralista y equitativa. Sin embargo, pesar de la gran cantidad de asistencia proporcionada por los donantes, el país se ha demorado en cumplir con los compromisos representados en los Acuerdos y los mismos continúan proporcionando un “plano” acertado para el desarrollo futuro de Guatemala. Según, *USAID* Guatemala.

- 2.4 La Asociación Salud Sin Límites Guatemala es una entidad no gubernamental, sin fines de lucro y apolítica, cuyo principal objetivo es trabajar con y para los pueblos indígenas

buscando alternativas de solución a los problemas sociales que padecen, básicamente en el tema de salud. Desde 1,994 inició operaciones en Guatemala bajo la tutela de *Health Unlimited*, que es la Institución Internacional de donde nació, y en el año 2,001 se constituyó como Asociación nacional para continuar con los proyectos emprendidos.

Health Unlimited, actuando como Organización Internacional, y con la estructura provisional de la Asociación, realizó de 1994 a 2000 el proyecto Materno Infantil en el Municipio de Santa Lucia la Reforma, con una población meta estimada de 8,000 financiado por *Health Unlimited* del Reino Unido.

De igual manera, del año 2000 al año 2,004 desarrolló el proyecto Sistema de Salud Comunitaria en los municipios de Santa Lucia la Reforma, San Pedro Jocopilas y San Antonio Ilotenango de los departamentos del Quiché y Totonicapán, atendiendo a una población meta aproximada de 4,000 personas.

En el año 2006-2008 se realizó un proyecto de Incidencia Política en Sololá, como parte de una Red Latinoamericana, conformada por Guatemala, Perú, Brasil, Nicaragua y El Salvador, en el cual se realizó una investigación y análisis participativo para identificar los aspectos que influyen en la capacidad de las poblaciones indígenas para ejercer sus derechos especialmente en salud. . En el año 2009 se inició un Proyecto de Capacitación en Medicina Natural a Líderes de Municipios de Sololá. Este proyecto busca rescatar las prácticas locales del uso de plantas medicinales y lograr a través de esto una alternativa en salud que beneficie a las Comunidades.

Capítulo III

Cultura Organizacional

3.1 Cultura:

(Del lat. *cultūra*), según la Real Academia Española, 22ª.ed., conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

Robbins (1999, p 601), plantea que: "la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo".

Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, nos induce a pensar que todos los seres humanos somos, en una u otra forma, poseedores de cultura.

La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización.

Además, se dice que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

La cultura, también, determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

Cultura es en sí, ese todo complejo que incluye:

- El conocimiento
- Las creencias
- El arte

3.2 Formas:

Cultura objetiva: hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas. Cultura subjetiva: está dada por:

- a) Supuestos compartidos: como pensamos aquí.
- b) Valores compartidos: en que creemos aquí.
- c) Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- d) Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.

3.3 Organización:

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. La organización por definición es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

La organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constante cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, encerrarse dentro del marco de sus límites formales. Gómez G. (2001).

3.4 Definición:

La cultura organizacional, o a veces llamada cultura corporativa, comprende las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización. El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un estado. Según esta definición podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por está ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y nos diferencia a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones. Bretones y Mañas, (2009).

La cultura organizacional, dentro de las diferentes conceptualizaciones, se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del

comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros. Hill y Jones, (2001).

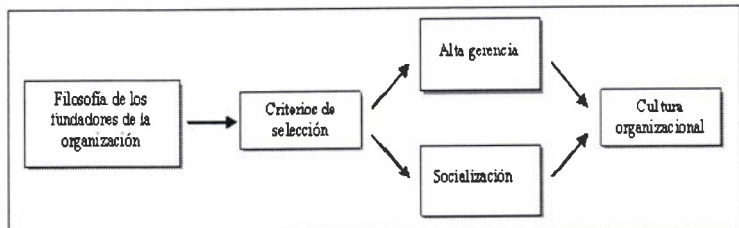
La Cultura Organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Las organizaciones como las huellas digitales, son siempre singulares, cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura. Kurt L.

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."

3.5 Historia:

La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

Ejemplo de la forma en que se construyen las culturas organizacionales.



Fuente: Robbins, 1999

A ciencia cierta, la cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo desde sus inicios.

Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo. Robbins, (1999).

3.6 Tipos:

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

- **Cultura predominante:** es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.
- **Subcultura:** son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente decrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

3.7 Funciones:

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.

- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

3.8 Puntos Claves:

Dentro de los puntos considerados claves para el desarrollo de una cultura organizacional se pueden mencionar:

- Una guía directa a la acción a fin de que se cumpla.
- Orientación al cliente, o sea, actividades cotidianas para lograr la satisfacción del cliente.
- Autonomía y decisión. Productividad por medio de las personas.
- Organización simple, que cuente sólo con el personal que necesita.
- Flexibilidad.

3.9 Características:

- Identidad de sus miembros: es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.
- Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan en relación a grupos y no a personas.

- Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
- La integración de unidades: se instruye que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada e independiente.
- El control: establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.
- Tolerancia al riesgo: es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas; entre los que se menciona el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El perfil hacia los fines o los medios: en que forma la administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

Otra de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización. Harzing y Sorge, (2003); Gambling, (1977).

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetúa aún más la cultura existente, Díaz y Rodríguez, (2003).

En la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Bretones y González, (2009).

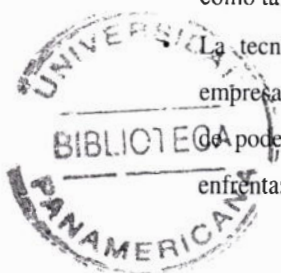
Es importante recordar, que la cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo.

3.10 Factores que afectan la Cultura Organizacional:

Los factores que con más frecuencia afectan una organización son mencionados a continuación:

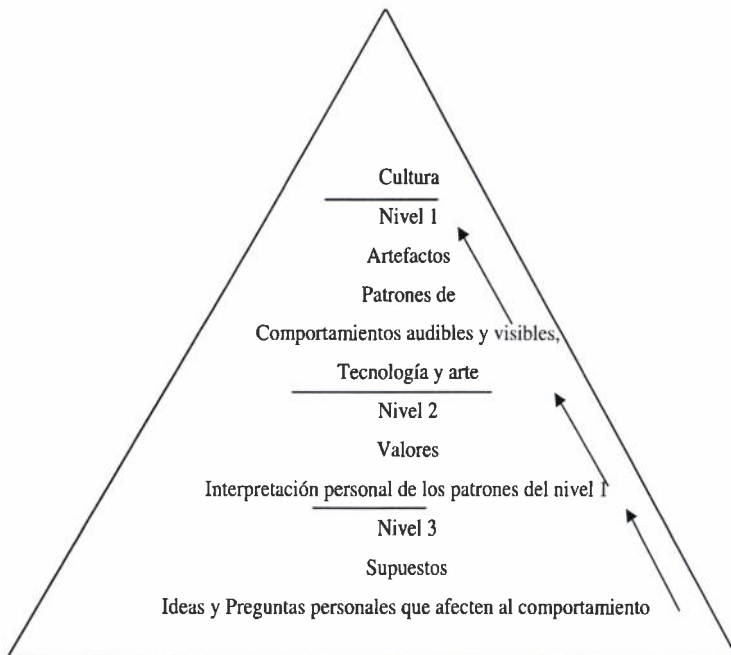
- La historia y propiedad: Al entender la propiedad como la responsabilidad, el control de los resultados y de los medios para lograrlos, se dice que una propiedad centralizada de la organización tiende a crear ambiente de poder alto, donde los recursos son controlados. Por su parte, las organizaciones antiguas tienden a ser estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.
- El tamaño: Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.

La tecnología: Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.



- Metas y objetivos: Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.
- El personal es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Lo cual significa que cada persona acepta, pero modifica su cultura. Leonel y Patricio, R. D. Agosto, (2003).

Modelo de Cultura Organizacional



Fuente: Schein (1988)

3.11 Su Medición:

Respecto a la medición de la cultura organizacional, se dice que no es fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas pero es importante intentarlo. Usualmente

estas mediciones se basan en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias religiosas para conseguir algunas pistas. Entre otras formas de medirla, se recurrió a hacer mediciones a través de entrevistas y a través de cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar los valores y creencias. En otros casos, el examen de las declaraciones de la filosofía corporativa ha proporcionado ideas sobre la cultura adoptada (las convicciones y valores que la organización declara públicamente). Otro método consiste en realizar entrevistas directas con el personal y averiguar sus percepciones de la cultura de la empresa.

Con el uso de estos instrumentos, se efectúa un diagnóstico de la cultura organizacional que determina cuál es la cultura que prevalece en una organización. La socialización es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización. Incluye a la vez métodos formales (por ej. adoctrinamiento militar y capacitación en la empresa) y medios informales (como la asistencia de un mentor) para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamiento del personal. Desde la perspectiva de la organización, la socialización es imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa. Keith, D. y Newstrom, John W.

3.11.1 Esquema para Evaluar la Cultura Organizacional:

- Variables Causales:
 - Factores Formales de la Organización
 - Procesos de Comunicación
- Variables Intermedias
 - Percepción
 - Motivación
 - Actitudes
 - Comportamiento Grupal

- Comportamiento Individual
- Variables de Resultado:
- Productividad
- Calidad de Vida
- Satisfacción Laboral
- Rendimiento
- Calidad del Producto

3.11.2 Ejemplo de Evaluación y Medición de la Cultura:

Las técnicas que se empleen para realizar un diagnóstico de la cultura Organizacional deben apuntar a la facilitación del codiagnóstico, es decir que a través de ellas es necesario conseguir la participación activa de los miembros de la organización no solo en la entrega de información relevante, sino que además y centralmente en la interpretación de la información recogida. A continuación se presentan 3 cuadros los cuales se pueden utilizar para recopilar la información.

Lista de chequeo para evaluar los Artefactos/Recursos existentes en la Organización

Dirigida a: Asociados

No.	Elemento	Existe	No existe	Observación
1	Revistas internas de la organización			
2	Anécdotas publicadas			
3	Publicidad interna y Externa			
4	Eslóganes			

Ajuste de modelo de fuente: Ceballos, D. Gómez, K, Hernández, P. & Olaya A.

Cuestionario de Entrevista estructurada.

Dirigida a: Miembros de Junta Directiva

AN: Absolutamente Nada

GM: Grado Moderado

LG: Ligero Grado

AG: Alto Grado

No.	PREGUNTAS	AN	LG	GM	AG
1.-	¿Conoce la descripción de su puesto en la Junta Directiva?				
2.-	¿Se siente orgulloso de ser parte de la Asociación?				

Ajuste de modelo de fuente: Ceballos, D. Gómez, K, Hernández, P. & Olaya A.

Cuestionario de Entrevista estructurada.

Dirigida a: Asociados

AN: Absolutamente Nada

GM: Grado Moderado

LG: Ligero Grado

AG: Alto Grado

No.	PREGUNTAS	AN	LG	GM	AG
1.-	¿Sabe usted para que se creó la Asociación?				
2.-	¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la Asociación?				

Ajuste de modelo de fuente: Ceballos, D. Gómez, K, Hernández, P. & Olaya A.

Cuestionario para Entrevista, semi-estructurada, con preguntas abiertas

1. Para usted cultura organizacional de las empresas significa:

a. _____ Forma en que está organizada la empresa:

b. _____ Se da cuando la empresa tiene definida la misión:

c. _____ Es cuando los empleados conocen como funciona la empresa:

d. _____ La identidad de las empresas, su personalidad que refleja la forma como piensan sus administradores.

e. _____ Otro

Explique _____

Fuente: Juárez Láñez, G.A., URL

Capítulo IV

Gestión de Proyectos

4.1 Definición de Proyectos:

La idea de Proyecto en sí, consiste en establecer la necesidad u oportunidad a partir de la cual es posible iniciar el diseño del proyecto. La idea de proyecto puede iniciarse debido a alguna de las siguientes razones: Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toma medidas al respecto. Porque existen potencialidades o recursos sub-aprovechados que pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales. Porque es necesario complementar o reforzar otras actividades o proyectos que se producen en el mismo lugar y con los mismos involucrados. Cohen, E. (1992). Se define que un proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos.

4.2 Ciclo de los Proyectos

Contempla de manera integral el proceso de inversión a través de darle seguimiento a todo el proceso, desde la transformación de una idea hasta que entra en operación. Esto implica un flujo permanente de información con distintos grados de elaboración a medida que se vaya avanzando el proceso. Ejemplo del Ciclo del Proyecto: Manual de Evaluación y Formulación de proyectos, Segeplan, 2002.

- Idea,
- Perfil,
- Pre-factibilidad
- Factibilidad,
- Diseño,
- Ejecución,
- Operación

4.3 Tipos de Proyectos:

Existen diferentes Tipos de Proyectos los cuales pueden ser evaluados para su gestión. La clasificación de los proyectos es variada, algunos autores la plantean teniendo en cuenta su finalidad, otros según el tiempo que dure su ejecución, otros los relacionan con la producción. Los franceses Chervel y Le Gail, clasifican los proyectos en económicos y sociales, según sus características y la clasificación por finalidades, según la naturaleza de los bienes o servicios producidos.

En las ciencias sociales se hace referencia al carácter, la naturaleza y tipo de proyecto para efectuar una clasificación que facilite a la organización todas las posibilidades y modalidades en este campo. La categoría del proyecto, hace referencia a las áreas o disciplinas que incluye el proyecto tales como, mejoramiento de la calidad de vida como educación, cultura, salud, recreación.

4.4 Clasificaciones de Los Proyectos:

Existen múltiples clasificaciones de los proyectos, se considera incluir esta por estar estrechamente relacionada con el tema en cuestión y es la clasificación que divide a los proyectos en productivos y públicos. Define como un proyecto productivo aquel que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero, los promotores de estos proyectos suelen ser empresas e individuos interesados en alcanzar beneficios económicos, y proyecto público o social aquel que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población objetivo, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son los estados, los organismos multilaterales, las ONG y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social. Según Cohen, E. (1992).

4.5 Gestión:

La gestión en sus diferentes definiciones, se manifiesta como; crea condiciones, construye escenarios adecuados, provee capacidades e instrumentos a los equipos de trabajo. Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. Ernest Gore.

4.6 Gestores:

Los gestores y/o directivos son elementos imprescindibles en las Empresas. Estos son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización. Cóhen, E. (1992).

4.7 La Gestión como Proceso:

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso. Cohen, E. (1992).

4.8 La Gestión y las Personas:

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

4.9 Calidad:

La definición de gestión implica el término calidad. Calidad es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio. Esta definición sugiere que la

calidad debe ajustarse a los requisitos establecidos si es que ha de satisfacer las necesidades de los usuarios o de cualquiera que entre en contacto con el producto o servicio. Saavedra, G.R. - U. Chile.

4.10 Gestión de Proyectos:

La gestión de proyectos, es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos. Un proyecto es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un producto o un servicio. Se define también que la disciplina de la gestión de proyectos consiste en proporcionar las herramientas y técnicas que permiten al equipo de proyecto (no solamente al gerente del proyecto) organizar su trabajo para evitar restricciones tradicionales para que los proyectos sean ejecutados y entregados. Tradicionalmente, estas restricciones han sido alcance, tiempo y costo. Esto también se conoce como el Triángulo de la Gestión de Proyectos, donde cada lado representa una restricción. Cuando se realizan tareas utilizando gestión de proyectos, es importante partir el trabajo en pedazos menores, costos de materiales, administración de riesgo, infraestructura (edificios, máquinas, etc.), equipo y utilidades. A lo largo de un proyecto grande, la calidad puede tener un impacto muy significativo en el tiempo y en el costo (o viceversa). Sommerville, (2002) y Buehring, Simon (2006).

4.11 Actividades de la Gestión de Proyectos:

1) Redacción de la propuesta, esta propuesta describe los objetivos del proyecto y cómo se llevaría a cabo. Incluye estimaciones de costo y tiempo y justifica por qué el contrato del proyecto se debe dar a una organización o equipo en particular. 2) Planificación y calendarización del proyecto. Se refiere a la identificación de actividades, hitos y entregas del proyecto. 3) Estimación de costos del proyecto. Es una actividad relacionada con la estimación de los recursos requeridos para llevar a cabo el plan del proyecto. 4) Supervisión y revisión del proyecto. La supervisión es

una actividad continua. El gestor debe conocer el progreso del proyecto con los costos actuales y los planificados. También, es normal tener varias revisiones formales de su gestión. Se hace una revisión completa del progreso y de los desarrollos técnicos del proyecto, teniendo en cuenta el estado del proyecto. El resultado puede dar lugar a una cancelación.5) Selección y evaluación del personal. Los gestores, generalmente, seleccionan a las personas que trabajarán en su proyecto o establecen un equipo ideal mínimo para el proyecto. 6) Redacción y presentación de informes. Sommerville, (2002) y Buehring, Simon (2006),

CAPITULO V

5 Situación Actual sobre la Cultura Organizacional y su Impacto en la Gestión de proyectos de Asociación Salud Sin Límites. (Análisis y Discusión de Resultados)

Para visualizar los resultados del estudio de Investigación llevado a cabo sobre la Cultura Organizacional y su Impacto en la Gestión de Proyectos de Asociación Salud sin Límites, efectuado durante los meses de septiembre y octubre del 2009, fue necesaria la estructuración de instrumentos para las siguientes unidades de análisis:

- a) Lista de chequeo para evaluación de artefactos
- b) Entrevista estructurada
- c) Cuestionarios

El universo investigado fueron los asociados de la Asociación Salud Sin Límites. El comportamiento de la aplicabilidad de los instrumentos permite presentar resultados a Asociación Salud Sin Límites del estudio cualitativo, el cual proporciona una descripción verbal o explicación del fenómeno estudiado, su esencia, naturaleza y comportamiento. Para poder dar resultados se van a utilizar como ejes las variables sujetos de estudio.

A continuación se exponen los resultados obtenidos de la investigación realizada los cuales se presentan a través de la descripción de cada eje y sub-ejes analizados.

5.1 Cultura Organizacional

5.1.1 Filosofía Institucional

5.1.1.1 Historia

Según, el Diccionario Enciclopédico Ilustrado de la Lengua Española. (1967), historia en el lenguaje usual es la narración de cualquier suceso. Por lo cual aquí

se refiere a definición de los sucesos históricos de la Institución, desde su fundación en 2001. En base a lo anteriormente citado y de acuerdo al universo investigado mediante una lista para evaluar los conocimientos sobre la “historia de la institución, fechas históricas, personaje representativo institucional, anécdotas, slogan institucional, logo tipo institucional”, y de los cuestionarios de entrevista utilizados se pudo establecer que de acuerdo a los parámetros evaluados si existían o no tales artefactos y si tenían algún comentario para describirlos, de las 8 personas entrevistadas la respuesta fue definida así:

Cuadro No.1

Guía de Artefactos de Asociación Salud Sin Límites

Artefacto	Existe	No existe	Comentarios
Anécdotas	04	05	Miembro de la primera junta directiva que nunca se conoció en Guatemala, ya que solo figuro su nombre y que todos preguntaban quién era la señora.
Eslogan	06	02	Mensaje en rótulo de identificación
Fecha memorable	06	01	Año de inicio, 2001
Personaje representativo	08	00	La junta directiva
Logotipo	08	00	Hombre-muñeco

Ajuste a modelo de fuente: Ceballos, D. Gómez, K, Hernández, P. & Olaya A.

Lo cual muestra que la mayoría definió que si existen los artefactos enumerados y los identificaron con datos tales como la fecha de constitución de la Asociación año 2001 y haciendo referencia a documentos como folletos y trifoliales existentes en la Institución o en los rótulos y mantas vinílicas ubicados en las oficinas. Aquí también se evaluó con otros parámetros como alto grado, grado moderado, ligero grado y absolutamente nada, y entre fundadores y miembros de

la junta directiva entrevistados 2 contestaron que conocen el significado del logotipo y lo definieron como hombre y como evolución del hombre, en alto grado, 3 dijeron que lo conocen pero no lo relacionaron con nada lo cual se califico como grado moderado y 3 que lo conocen muy poco lo cual se califico como en ligero grado.

5.1.1.2 Misión

Según, Kotler (1991), incorpora la identificación y comprensión de las reivindicaciones de accionistas, operarios, clientes, proveedores, gobierno y sociedad. Es decir, se trata de algo más amplio que el simple cumplimiento de las obligaciones y o funciones del día a día de cada uno de sus miembros, considerándose como una especie de combustible que mueva toda la organización. En base a lo anteriormente citado y de acuerdo al universo investigado, referente a “si conocen la misión institucional”, se pudo establecer que 5 de las 8 personas dijeron que si la conocen y la describieron con un enfoque de beneficio y apoyo comunitario, para beneficiar a las comunidades mas desprotegidas a través de programas educativos de salud y 3 personas solo dijeron que si saben que existe una misión pero no la describieron.

5.1.1.3 Visión

Es la ubicación de la empresa en escenarios futuros. Es más que un sueño, puesto que debe ser viable, realista y medible en el tiempo. Es la imagen clara del esta deseado, que logra motivar a los miembros de la organización a convertirlo en realidad, según Isabel González, Programa *Coninpyme*, Centro de Información. . En base a lo anteriormente citado y de acuerdo al universo investigado, referente a “si conocen la visión”, se pudo establecer que de las 8 personas entrevistadas, 7 dijeron que la Institución si tiene una visión definida y definieron el concepto de “brindar ayuda a los más desprotegidos” buscando el desarrollo de una salud comunitaria equitativa para los pueblos indígenas que viven en extrema pobreza y

l persona dijo que si la conoce algo, es decir en grado moderado aunque no la describió.

5.1.1.4 Objetivos Estratégicos

Según, Agustín Reyes Ponce, los objetivos son los fines propuestos y se entiende por estos aquello que se pretende obtener en toda operación, actividad también considera como sinónimos de objetivos las palabras “metas” “fines” y considera que son la base de la eficacia de todo el proceso administrativo. Según, A.F. Stoner, una vez definidos los objetivos es necesario definir la estrategia seleccionando las herramientas necesarias para conseguir lo que se quiere de la mejor forma y venciendo las dificultades, es decir las estrategias tienen que traducirse en planes tácticos adecuados, programas y presupuestos. . En base a lo anteriormente citado y de acuerdo al universo investigado, sobre si “conocen los objetivos institucionales”, se pudo establecer que de las 7 personas entrevistadas, 5 definieron que en la institución si existen objetivos y que están inmersos en la misión y la visión también los definieron como fortalecer el desarrollo comunitario y promover sistemas de salud no excluyentes y para consolidar la presencia de Salud Sin Limites a nivel nacional, 2 personas dijeron que si existen pero no los definieron.

5.1.1.5 Estructura Organizativa

Según, A.F. Stoner, es la disposición y relaciones reciprocas de las partes componentes y los cargos de una compañía. La estructura de una empresa especifica sus actividades de división de trabajo y muestra cómo se enlazan unas con otras las diversas funciones o actividades, hasta cierto punto muestra el nivel de especialización de las actividades de trabajo, la jerarquía y estructura de autoridad y las relaciones de dependencia. Da estabilidad y continuidad a la Institución de sobrevivir a las idas y venidas de personal. . En base a lo anteriormente citado y de acuerdo al universo investigado, sobre si “conocen la

estructura organizativa”, se pudo establecer que de los 8 entrevistados, 5 personas contestaron que si conocen en alto grado el organigrama y definieron que está conformado por la Asamblea General que es la autoridad mayor, por la junta Directiva la cual tiene sus diferentes posiciones, Presidente, Secretario, Tesorero y Vocales y los trabajadores de los proyectos que estén en ejecución, 3 personas dijeron que lo conocen en grado moderado y no lo definieron.

5.1.1.6 Factores Internos y Externos:

a) Fortalezas:

Según, I. Chiavenato (1998), son los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia y según, Enciclopedia Wikipedia.com, son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. En base a lo anteriormente citado y de acuerdo al universo investigado, sobre “conocen las fortalezas institucionales”, se pudo establecer que de los 7 entrevistados, 3 personas dijeron que las conocen bastante, en alto grado, porque visitan las instalaciones y conocen el equipo, vehículos, procedimientos y materiales que se tienen, creen que estos recursos existentes ayudan a enfrentar la competencia ya que la asociación se dirige a grupos meta y se ha percibido a través de finiquitos que existe buen manejo de donaciones, 2 dijeron las conocen ligeramente ya que no pueden visitar frecuentemente las oficinas y 2 no contestaron.

b) Debilidades:

Según, I. Chiavenato (1998), se refieren, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. En base a lo anteriormente citado y de acuerdo al universo investigado, sobre “conocen las debilidades de la institución”, se pudo establecer que de los 7

entrevistados, 3 dijeron que las conocen en alto grado y que la más importante es la falta de fondos y se lo atribuyen a la poca gestión de proyectos ya que no hay disponibilidad de hacer propuestas sin remuneración debido a la falta de tiempo ya que tienen que ir a su trabajo, 2 personas dijeron que las conocen poco, y 2 personas no contestaron.

c) Oportunidades:

Según, I. Chiavenato (1998), son variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva, son situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, sobre “conocen las oportunidades institucionales”, se pudo establecer que de los 7 entrevistados, 5 dicen que si hay recursos, humano y técnico y que también cuenta con equipo y vehículos propios, para hacer gestión de proyectos y que esto permite implementar acciones de apoyo comunitario, beneficio colectivo, a través de ubicar fuentes de financiamiento para ejecutar proyectos, 2 dijeron que si hay oportunidades de buscar financiamiento, pero casi no se hace gestión, que no se brinda tiempo.

d) Amenazas:

Según, Según, I. Chiavenato (1998), son variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, sobre “conocen las amenazas institucionales”, se pudo establecer que de los 7 entrevistados, 3 manifestaron que las amenazas son las instituciones que hacen lo mismo ya que hay varias en el país en condiciones similares de recursos, ya que si no se hace gestión puede desaparecer la Asociación debido a los proyectos son su razón de existir, 2 reconocen que no ha

habido gestión y hay poca disponibilidad de tiempo sin remuneración, 2 no contestaron.

5.1.2 Sistemas y Procedimientos Organizacionales.

5.1.2.1 Estatutos:

Según, el Diccionario Enciclopédico Ilustrado de Ramón Sopena, S.A., los estatutos son un establecimiento, regla, ordenanza por que se rige una colectividad, disposiciones legales que determinan el derecho de las personas de los bienes y de las acciones. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, sobre “conocen los estatutos institucionales”, se pudo establecer que de las 8 personas entrevistadas, 4 dijeron que saben que existen en la escritura de la asociación pero no los conocen absolutamente nada, 3 manifestaron que si existen y que los conocen bien ya que los han leído, o sea alto grado, y 1 dijo que los conoce poco.

5.1.2.2 Normas y Procedimientos:

Según Jailer Amaya Correa, Especialista en Alta Gerencia son una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la compañía en sus procesos productivos, tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento, permiten que una compañía pueda evolucionar independientemente de que sus dueños o accionistas principales estén encima de la compañía permanentemente. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a “conocen normas y procedimientos institucionales”. Se pudo establecer que de los 8 entrevistados, 4 dijeron que no los conocen absolutamente nada porque nunca han leído los documentos, 3 dijeron que conocen los manuales de normas y procedimientos vigentes bien es decir en alto grado, y 1 que las conoce poco.

5.1.3 Factores Físico-ambientales del Individuo

5.1.3.1 Motivación:

Según, Carlos María Alcover de la Hera, motivación es aquello que separa los comportamientos potenciales de los expresados, es precisamente aquello que impulsa a los comportamientos potenciales en conductas expresadas. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a “existe motivación institucional”, se pudo establecer que de las 8 personas entrevistadas, 4 dijeron que sí que la Institución si motiva a los asociados y de acuerdo a las opciones presentadas en el pregunta dijeron que a veces ha sido con dinero, viajes, reconocimiento delante del grupo y oportunidad de superarse atendiendo congresos internacionales, oportunidad de servir a otros a través de las capacitaciones comunitarias y también se realizan convivios navideños. 3 dijeron que no hay suficiente motivación, sin embargo entienden y lo atribuyen a la falta de fondos, de políticas y de la participación de pocos asociados, 1 persona no contestó.

5.1.3.2 Satisfacción:

Según, David Martínez Iñigo, en su Libro Introducción a la Psicología del Trabajo, dice que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona, también lo define como un estado interno que es expresado por la evaluación afectiva y/o cognitiva de las experiencias de trabajo de manera favorable o desfavorable. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a “se siente orgulloso de ser parte de la asociación” se pudo establecer que de las 8 personas entrevistadas, 6 dijeron sentirse orgullosos de ser parte de la asociación y manifestaron que les gustaría trabajar en un proyecto de la asociación y ver el éxito de la misma aunque no reciban ninguna remuneración, 2

dijeron que se sienten algo orgullosos de pertenecer a la misma y 1 dijo que muy poco.

5.1.3.3 Actitudes:

Según, Roberto Domínguez Bilbao, en su libro *Introducción a la Psicología del Trabajo* define la actitud como la evaluación general que las personas hacen de objetos, cuestiones ideas y otras personas, las actitudes reflejan el juicio favorable o desfavorable, positivo o negativo acerca de cualquier objeto de actitud, del trabajo, los jefes, política etc. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a “si cree que existe una actitud positiva hacia sugerencias y nuevas disposiciones y participación”. Se pudo establecer que de las 8 personas entrevistadas, 6 dijeron que si existe actitud positiva en general y que existe un liderazgo participativo que permite aportar y que si participan en actividades anuales como convivio y asamblea, 2 dijeron que algunas veces participan ya que no siempre hay tiempo.

5.1.3.4 Comunicación:

Según, Block Alberto (1978), comunicación es un proceso mediante el cual se transmiten y reciben datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción." El término comunicaciones se define como el proceso, en las relaciones humanas, de hacer pasar información y entendimiento de las cosas y de los hechos de una persona a otra" (Bittel Lester 1975) En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a si “existe comunicación abierta” y “hay intercambio de información”, se pudo establecer que de las 8 personas entrevistadas, 4 dijeron que si existe comunicación abierta que pueden llegar a platicar con cualquier persona de la junta directiva y que si hay intercambio de información en las reuniones de junta directiva pero hay poca participación y cumplimiento a convocatorias, 2 dijeron que hay poca comunicación e información, 2 dijeron que en ligero grado ambas.

5.1.3.5 Inducción:

Según Rodeloy Castellanos en Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, (2005), inducción, denominada también acogida, incorporación o acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral. Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos (contrato psicológico) del trabajador. Esta persona se plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se “respira” en ella y deben responderse con la mayor rapidez. Una inducción fallida representa el fracaso de toda la actividad que ya hemos descrito. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a si “cuando un asociado es nuevo cuanto tiempo dura su adaptación”, se pudo establecer que de las 8 personas entrevistadas, 2 dijeron que su adaptación dura más de tres meses debido a que si hay inducción pero no hay quien se ocupe plenamente de ese fin, 2 personas dijeron que si hay inducción y que dura tres meses, 1 dijo que si hay y dura 2 meses, 1 dijo que dura 1 mes porque se ingresan asociados que tengan la visión y misión similar a la Institución, otros dijo que no hay inducción pero no explico porque.

5.1.4 Factores del contexto del Individuo

5.1.4.1 Que es Cultura Organizacional:

Según, Fernando Rodríguez Mazo, establece que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencia y presunciones profundamente arraigados, dados por supuestos y compartidos por los miembros que la componen. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a “qué significa cultura organizacional, de acuerdo a los parámetros proveídos”, y “cómo define la cultura actual”, de las 8 personas entrevistadas, 4 dijeron que la cultura

organizacional es la identidad de las empresas, su personalidad, que refleja la forma como piensan sus administradores, 2 dijeron que es cuando los empleados conocen como funciona la empresa, incluye formas de organización, es la visión, misión, también es como se identifica el personal y gerencia, 1 persona dijo que es la historia de la organización, 1 persona no contestó.

5.1.5 Eficacia:

Según el Diccionario Enciclopédico Ramón Sopena, S.A., viene del latín eficaz: que tiene el poder de producir el efecto deseado, se refiere a lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a “son eficaces las reuniones de la junta directiva, asambleas” y “otras que aseguren el intercambio de información”, de las 8 personas entrevistadas, 5 dijeron que son poco eficaces las reuniones de la junta directiva ya que falta participación y cumplimiento a convocatorias por los integrantes, 2 contestaron que si son eficaces ya que aseguran el intercambio de información entre los miembros, pero que es necesario darle seguimiento a lo establecido en cada reunión, 1 persona no contestó.

5.1.6 Factores Psicosociales:

5.1.6.1 Trabajo en Equipo:

Según, Carlos María Alcover de la Hera (2004), el trabajo en equipo puede definirse como una forma de actividad colectiva que comprende la interacción, la interdependencia, la coordinación y la cooperación de los miembros, orientada hacia la consecución de metas u objetivos y cuyo resultado posee un marcado carácter grupal. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a “hay participación de grupo”, “existe espíritu de colaboración o de competencia”, de las 8 personas entrevistadas, 4 personas contestaron que si existe espíritu de colaboración en grado moderado y 1 dijo que

en muy poco grado, 2 dijeron que existe colaboración en alto grado ya que si hay participación de grupo en el proceso de toma de decisiones y 1 dijo que no existe trabajo en equipo porque no participan todos.

5.1.6.2 Clima Organizacional

Según, Carlos María Alcover de la Hera (2004), el clima organizacional está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización de la políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarlas. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a “se siente cómodo con el clima de trabajo que existe”, “son reconocidos los sentimiento y emociones como importantes”, de las 8 personas entrevistadas, 4 dijeron que si se sienten cómodos, en ligero grado con el clima de trabajo existente y que sus sentimientos y emociones son reconocidas como elementos importantes dentro de la empresa, 3 dijeron que en grado moderado y 1 persona que se siente cómoda con el clima de trabajo existente en alto grado ya que hay compañerismo.

5.1.6.3 Liderazgo:

Según, Hellriegel (2005) el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos. . En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a “se siente cómodo con la estructura organizativa y el diseño de cargos”, y “hay integración de las necesidades, técnicas y humanas”, de las 8 personas entrevistadas, 4 consideran que existe un estilo democrático o participativo, pues hay confianza entre los asociados en un cierto nivel, 3 dijeron que hay una relación y apertura para utilizar las instalaciones y

recursos institucionales en alto grado, 1 dijo que se siente cómodo en ligero grado.

5.2 Gestión de Proyectos

5.2.1 Gestión de Proyectos:

Según, *Wikipedia*, La Enciclopedia, gestión de proyectos es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos. Un proyecto es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un producto o un servicio también único. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a “sabe para qué sirve la gestión de proyectos”, “ha hecho gestión”, “le gustaría hacer gestión”, de las 8 personas entrevistas, 6 contestaron que la gestión de proyectos sirve para implementar acciones de apoyo comunitario, acciones de beneficio colectivo, a través de buscar fuentes de financiamiento para ejecutar e implementar proyectos, así mismo dijeron que si les parece importante recibir capacitación, 2 dijeron que la gestión de proyectos ayuda a la sostenibilidad, beneficia a las comunidades, gestiona proyectos sentidos, y que si saben como hacer gestión.

5.2.2 Beneficiarios:

Según, el Diccionario Ramón Sopena, S.A. Es el grupo de personas que van a beneficiarse de algo o que reciben algún beneficio. Este grupo está enmarcado en la visión de la institución. de acuerdo al universo investigado, referente a “hacia quienes está el enfoque de servicio” y “qué actividad, dentro de las opciones indicadas se dedica su institución”. De las 7 personas entrevistas, 5 dijeron que la Institución se dedica a brindar Servicios a la Comunidad entre los servicios mencionados dijeron dar capacitaciones a líderes o personas comunitarias que hayan sido solicitadas por las mismas comunidades, 2 personas no contestaron.

5.2.3 Experiencia:

Según, el Diccionario Ramón Sopena, S.A., es el conjunto de conocimientos que se adquieren con la práctica. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a “conoce los proyectos que se están realizando”, “conoce el historial institucional en gestión”, de las 7 personas entrevistadas, 5 manifestaron que si conocen la experiencia institucional que se tiene y saben que se han realizado proyectos de desarrollo comunitario incluso nombraron algunos por ejemplo: incidencia política y medicina natural, y 2 dijeron saber poco de lo que se ha hecho y lo que se está realizando.

5.2.4 Implicación:

Según, Lodahl y Kejner (1965), se refiere al grado hasta el cual una persona se identifica psicológicamente con el trabajo que realiza y la importancia del trabajo en su auto-imagen total. El estudio de la implicación con el trabajo es relevante para el estudio del comportamiento laboral, especialmente para predecir resultados organizacionales y es una de las claves del éxito organizacional. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a “conoce los proyectos que se están ejecutando actualmente”, “realiza visitas a las instalaciones”, “le gustaría participar en hacer gestión sin recibir remuneración”, de las 8 personas entrevistadas, 3 dijeron que si visitan las oficinas de la institución por lo que conocen los recursos institucionales y conocen los proyectos que se están realizando actualmente y que se han involucrado y que en grado moderado trabajan con gusto sin remuneración, 3 dijeron que en ligero grado trabajarían a gusto sin remuneración ya que necesitan un ingreso y 2 personas dijeron que solo conocen un poco los proyectos que se están realizando ya que por la distancia y falta de recursos no se han podido involucrar.

5.2.5 Compromiso:

Según, Meyer y Herscovitch (2001), es una fuerza que vincula a la persona con un curso de acción de relevancia con respecto a uno o más objetivos. Las diferentes formas de compromiso en el trabajo, se reconoce, que influyen sobre el comportamiento laboral, la eficacia organizacional y el bienestar. En base a lo citado anteriormente y de acuerdo al universo investigado, referente a “conoce, razón, objetivos, recursos, procedimientos, institucionales”, “conoce los estatutos”, y “participa”. De los 8 entrevistados, 6 personas manifestaron que si conocen la historia, sus objetivos en forma general no muy especifico, si conocen los recursos, y que si les gusta participar pero por su trabajo no siempre pueden, 2 dijeron que si conocen a la Institución y que podrían participar sin remuneración en Gestión.

CONCLUSIONES

1. La Asociación Salud Sin Límites, cuenta con una Filosofía Institucional, Misión, Visión, Objetivos, Estructura Organizativa y artefactos institucionales como logotipo, slogan, etc., lo cual ha sido identificado por sus asociados como la base de la cultura organizacional cuyo enfoque lo basan en el desarrollo comunitario ya que definieron como beneficiarios de los proyectos personas o líderes comunitarios.
2. La Asociación cuenta con estatutos, normas y procedimientos administrativos así como con experiencia y recursos tales como el enfoque a grupos meta, buen manejo de donaciones, equipo y vehículos que le ayudan a enfrentar la competencia que existe en la captación de proyectos, pero es importante reconocer que existen limitantes como la falta de disponibilidad de efectivo.
3. Se percibió un clima de trabajo cómodo y agradable, se reconoce que hay apoyo para trabajar, en cuanto a equipo y materiales, se toman en cuenta las habilidades, sentimientos y emociones de las personas, se siente orgullo de ser parte de la institución, sin embargo existe poca implicación de asociados debido a que hay poca motivación económica, lo cual repercute en que las reuniones de junta directiva se vuelvan poco eficaces por falta de asistencia y seguimiento.
4. La institución tiene experiencia en realización de proyectos pero estos han sido gestionados por una agencia internacional lo cual indica que la gestión local ha sido casi nula, ya que se indica que existe poca implicación de asociados en los asuntos de la Asociación, la excusa es que no disponen de tiempo suficiente.
5. Se reconoce la importancia de realizar gestión como un medio de captar proyectos para realizar actividades en la Asociación y se reconocen los riesgos en los que incurre la institución al no realizarla, ya que tiende a desaparecer, a este respecto se constató disposición y actitud positiva para apoyar el proceso lo cual se percibe como impacto de la cultura organizacional actual el querer ver exitosa a la Institución.
6. No existe compromiso de los asociados en realizar propuestas lo cual se percibió como débil impacto cultural ya que se argumenta el tiempo sin remuneración que tendrían que aportar ya

que tienen que trabajar, aunque si manifiestan interés, por lo cual es necesario facilitar este proceso creando las herramientas que faciliten y proyecten a la institución con capacidad ejecutora.

RECOMENDACIONES

1. Realizar el plan de cultura organizacional en la Asociación Salud Sin Límites, para fortalecer y mejorar la identificación de los Asociados con la cultura organizacional actual.
2. Aprovechar el recurso humano con experiencia en capacitación que tiene la institución, así como las actitudes positivas manifestada por los Asociados, para implementar el plan.
3. Aprovechar la experiencia institucional y los recursos existentes para proyectarse a través de internet como una institución con capacidad de ejecución ante organismos locales e internacionales.
4. Validar los perfiles y guías elaborados para lograr obtener eficiencia y eficacia en la gestión de proyectos, en el menor tiempo posible.
5. Dar a conocer y promover entre los Asociados la sistematización de la información institucional lograda en cada una de las herramientas elaboradas lo cual minimiza la inversión de tiempo en la elaboración de propuestas, para motivarlos a implicarse en la gestión de proyectos.
6. Convocar a Asociados a reuniones específicas para que a través de reducir el tiempo invertido en las mismas, se logre tener éxito en las convocatorias y así darle seguimiento a los procesos establecidos.

BIBLIOGRAFIA

1. ALCOVER DE LA HERA, C.M. 2004. Introducción a la Psicología del Trabajo. I Edición. España. McGraw-Hill/Interamericana. Pp. 589.
2. CHIAVENATO, I. 1989. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw-Hill Interamericana de México S. A. evaluación de competencia en el trabajo.
3. CHIAVENATO, I. 2004. Comportamiento Organizacional. Estados Unidos. Editorial Cengage. Pp. 712
4. CHIAVENATO, I. 2005. Introducción a la Teoría General Administrativa, 3ª. Edición. Estados Unidos. McGraw-Hill. Pp100
5. CRUZ CORDERO, T. El diagnóstico de la Cultura Organizacional.
6. DAVIS, K. 1993. Comportamiento Humano. México. Editorial McGraw- Hill.
7. Diccionario Enciclopédico Ilustrado de la Lengua Española. 1967. Compendio de Gramática. España. Editorial Ramón Sopena,S.A. Disponible: <http://www.degerencia.com>.
8. Escritura Constitutiva Asociación Salud Sin Límites. 2001. Gta.
9. GAMEZ GASTELUM, R. 2007. Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. www.eumed.net/libros/2007a/221/
10. GARCIA DIAZ, L.M. 2002. Desarrollo de un Programa Motivacional para una Empresa con Proyección Social que Ayude al Fortalecimiento de la Cultura Organizacional. Gt. URL. Facultad de Ciencias Económicas. Pp.342.
11. GARCIA y DOLAN. 1997. Dirección por Valores. España. Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.A.
12. GOMEZ CEBALLOS, D. 2007. Cultura Organizacional, Seminario de Practica II (on-line) México. Nov. 2009. www.eumed.net.
13. GRANELL, H. 1997. Éxito Gerencial y Cultura. Caracas. Ediciones IESA
14. HIDALGO, D. Documento El Cambio de la Cultura Organizacional (on-line)
15. JUAREZ LAINEZ, G.A. 2003. La Cultura Organizacional de las Pymes como Fortaleza para Enfrentar a la Competencia.gt. URL. Facultad de Ciencias Económicas. Pp.371
16. LANDY F.J., CONTE L. J. M. 2005. Psicología Industrial. McGraw-Hill/Interamericana.

17. MAZARIEGOS OCHOA, M.A. 2008. Evaluación de los Procesos y Operaciones Administrativas de la constructora Rivera Méndez. UPANA. Pp92
18. MENDOZA VILLANUEVA, A.L. 2008. Descripción de los Factores que determinan la Cultura Organizacional de una Empresa Familiar, de acabado de interiores.gt. URL. Facultad de Humanidades. Pp.420.
19. NUÑEZ, P. F. 2003. La Cultura Organizacional como una nueva tendencia de la Gerencia De Recursos Humanos hacia la Competitividad en Dos Sportswear, S.A. (on-line). República Dominicana. www.monografias.com/culturaorganizacional.
20. RECINOS, S. 2009. Copias Enfoque del Marco Lógico (EML) (Curso Gestión de Proyectos), Catedrática. UPANA.
21. SAMAYOA GARCIA, B.L. 2008. Cultura Organizacional como un factor para lograr eficiencia en el recurso Humano, en las empresas de Radio comunicación de la ciudad de Quetzaltenango. Gt. Universidad Rafael Landivar. Facultad de Ciencias Económicas. Pp.360.
22. SANTIAGO PACHECO, R. 2006. Fortalecimiento de la Capacidad Técnica de la Comisión de Gestión de Proyectos, Asociación para el Desarrollo Integral de Multiservicios. Quiche. URL. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Pp.192.
23. SCHEIN, E. H. 1991. Psicología de la Organización. México. Editorial Prentice-Hall.
24. SCHEIN, K. 1998. La Cultura Empresarial y Liderazgo. Barcelona, España. Editorial Plaza / Janes.
25. STEPHEN P. ROBINS, comportamiento Organizacional (on-line). México. 7ª. Edicion. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Pp. 739 <http://www.scribd.com/doc>
26. STONER, J.A.F., 1982, Administration, 2a. Edición, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 642p.

ANEXO A

PROPUESTA

**PLAN DE CULTURA ORGANIZACIONAL, PERFILES
INSTITUCIONALES Y GUIA DE SOSTENIBILIDAD PARA GESTION
DE PROYECTOS DE ASOCIACION SALUD SIN LÍMITES.**

INDICE

1. Justificación	57
2. Cobertura	57
3. Beneficios	57
4. Beneficiarios	58
5. Objetivos de la Propuesta	58
6. Fundamentación Teórica de Plan	58
7. Fundamentación teórica de Perfil Institucional	59
8. Fundamentación teórica de Formulación de Proyectos	59
9. Fundamentación teórica de Marco Lógico de Proyectos	59
10. Fundamentación teórica de Sostenibilidad de Proyectos	59
11. Cursos de Acción	59
12. Operativización de los Cursos de Acción	60
a) Plan de Cultura Organizacional	60
b) Perfil Institucional	62
c) Perfil de Formulación de Proyectos/Propuestas	65
d) Marco Lógico Institucional de Proyectos	67
e) Guía Institucional para Sostenibilidad de Proyectos	71
12. Presupuesto de la Propuesta	74

1. Justificación:

En las actividades de Gestión de proyectos de Asociación Salud Sin Limites se han establecido limitaciones en realizar propuestas, por lo cual no se han llenado las expectativas de la Asociación en la ejecución de proyectos, lo cual se considera esta relacionado con el impacto de la cultura organizacional entre sus asociados.

Debido a estas limitaciones, es necesario mejorar la identificación con la cultura organizacional de la Asociación y dar un giro total a las forma de realizar formulación de propuestas, enfocándose directamente a la elaboración de documentos que faciliten la misma, y estableciendo perfiles institucionales y una guía, que en la actualidad no existen en la Asociación.

Es justificable e indispensable la necesidad de sugerir fortalecer la identificación con la cultura organizacional existente y realizar una formulación de documentos para que la realización de propuestas sea de calidad, veracidad, efectividad y en el menor tiempo, para responder a la necesidad de realizar proyectos en la Asociación.

2. Cobertura:

- Fundadores y Asociados de Asociación
- Beneficiarios de los Proyectos
- Comunidades Beneficiadas

3. Beneficios:

Estos documentos institucionales proporcionaran a los Asociados una herramienta útil con información condensada y completa que permitira realizar mejoras en la identificación de la cultura organizacional actual y en realizar gestión de proyectos, en corto plazo.

También se utilizarán para dar a conocer la experiencia institucional y su capacidad de ejecución.

4. Beneficiarios:

Los beneficiarios de esta iniciativa serán las personas comunitarias y sus comunidades a quienes se enfocarán los proyectos, grupos meta, y la institución misma por generar actividades y por consiguiente los Asociados. También se beneficiarán las familias del personal que laborará en los proyectos.

5. Objetivos:

a) Objetivo General:

Fortalecer la cultura organizacional actual, establecer y facilitar el proceso de Gestión de Proyectos en la Asociación Salud Sin Límites como herramienta para generar actividades institucionales.

b) Objetivos Específicos:

1. Crear documentos útiles a la Asociación Salud Sin Límites para mejorar la identificación de los Asociados con la cultura organizacional existente y para la Formulación de Proyectos.
2. Presentar un plan de cultura organizacional sencillo y fácil de implementar y sistematizar la información institucional, para facilitar y minimizar el tiempo invertido en elaboración de propuestas.
3. Proveer, en línea, un documento verídico, formal, completo de la Asociación.

6. Plan:

Un plan es ante todo la consecuencia de una idea. Un plan suele referirse a un conjunto de pasos a realizar, una declaración de intenciones, para conseguir un objetivo. Un plan puede ser formal e informal. es.wikipedia.org

7. Perfil Institucional:

Es un diagnóstico o informe acerca de las diversas características de la empresa con el fin de poder analizarla adecuadamente. Morán Esparza, J. L. (septiembre 2007).

8. Formulación de Proyectos:

Es la disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en el proyecto dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos. Un proyecto es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un producto o un servicio también único. Juan Francisco Gutiérrez B., Docente Instituto Universitario de Educación Física, Universidad de Antioquia.

9. Marco Lógico Institucional:

Herramienta de gestión que facilita la planificación, ejecución y evaluación del proyecto. *Logical Framework Approach, LFA.*

10. Sostenibilidad de proyectos:

Es una condición que garantiza que los objetivos e impactos positivos de un proyecto de desarrollo perduren de forma duradera después de la fecha de su conclusión., según Carlos Pérez de Armiño (Diccionario de Acción Humanitario y Cooperación al Desarrollo).

11. Cursos de Acción:

- a) Plan de Cultura Organizacional
- b) Elaboración de Perfil Institucional
- c) Elaboración de Perfil de Formulación de Proyectos/Propuestas
- d) Elaboración de Marco Lógico Institucional de Proyectos
- e) Guía Institucional para Sostenibilidad de Proyectos

12. Operativización de los Cursos de Acción:

a) Plan de cultura organizacional

Dimensiones:

1. Asociados
2. Área Técnica
3. Área Operativa

Compromiso:

La institución debe asumir este plan como una actividad básica en el desarrollo de sus actividades, establecer responsables y asignar los recursos necesarios.

Elementos a Reforzar y Mejorar	Acciones
Filosofía Institucional	Resaltar, por medio de carteles, en las instalaciones y por medio de notas regulares al personal la misión y visión para lograr que todo el personal tenga claro hacia donde se quiere dirigir la institución y cuales son sus objetivos primordiales.
Planeación Estratégica	Realizar con el equipo una planeación estrategia en la cual se deberán establecer los objetivos a alcanzar en corto plazo.
Inducción	Implementar un plan de inducción recalcando lo que se espera en la institución de cada uno de los miembros, también dar a conocer claramente las normas y políticas de la empresa. Presentar a los nuevos miembros de la Asociación a cada

	departamento de la misma.
Valores	Crear una campaña de valores, a través de carteleras dentro de las oficinas en donde cada semana se publiquen los diferentes valores, también en los fondos de pantalla de las computadoras, los descansaderos de pantalla tendrían los valores que se quieren transmitir con los cuales los Asociados se sientan identificados y los lleve al cumplimiento de la visión y misión.
Motivación	Dar charles motivacionales, aprovechar el recurso humano interno con experiencia en capacitaciones, en las cuales se abarquen temas tales como actitud, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, etc.
Comunicación	Establecer formas claras de comunicación creando procesos específicos, evaluando los formatos, medios de comunicación y formularios que se utilizan para trasladar la información.
Retroalimentación	Retroalimentar a los asociados en cuanto a sus diferentes actividades y actitudes en el trabajo de una forma periódica, esto puede hacerse con reuniones programadas, además proveerles la descripción de funciones de los miembros de la junta directiva por escrito.

Ajuste por Olga García al modelo de fuente: Ana Luisa Mendoza, Tesis URL, Guatemala

b) Perfil institucional

Nombre de la Institución:	Asociación Salud Sin Limites
Dirección:	6ª. Calle A 0-87 Zona, 4, Colonia Ceres
Teléfono:	77616523 y 52148582
Fax:	77616523
Correo Electrónico:	asociación_sslgua@yahoo.com
Representante Legal	Lic. Clifford Eugene Sanders Lopez
Figura Legal.	Junta Directiva
Filosofía Institucional	<p>Visión: Salud Sin Limites ayuda a crear un mundo en donde las comunidades más vulnerables puedan gozar sus derechos de salud y bienestar.</p> <p>Misión: Ayudamos a los pueblos más pobres y vulnerables en sus esfuerzos para lograr una mejor salud y bienestar. Les damos prioridad a los pueblos indígenas y comunidades afectadas por conflictos e inestabilidad política. Trabajamos con comunidades proveedoras de servicio de salud y los formadores de políticas para desarrollar una salud primaria que sea apropiada y</p>

	<p>adecuada para el usuario. Trabajamos para influenciar políticas y prácticas a todo nivel.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Pro mover sistemas de salud no excluyente y sostenibles. ✦ Generar y difundir conocimientos y metodologías para el trabajo en salud con poblaciones excluidas. ✦ Incrementar y consolidar la proyección y presencia de Salud sin Límites a nivel nacional. ✦ Fortalecer el desarrollo organizacional de los grupos metas atendidos <p>Estructura Organizativa:</p> <p>Asamblea General, Junta Directiva, Coordinación de Proyectos, Área Social, Facilitadores.</p>
<p>Antecedentes y/o Historial Institucional</p>	<p>La Asociación Salud Sin Límites se constituye mediante escritura pública número 271, autorizada en el Municipio y Departamento de Guatemala, el día 18 de Octubre del año 2001, la cual quedo inscrita y razonada ante el Registro Civil, de la Municipalidad Capitalina, bajo partida número 351, folio 342 y libro 48 de personas jurídicas, quedando denominada de esta forma Asociación Salud Sin Límites, naturaleza de la misma es una entidad privada, no lucrativa, apolítica y no religiosa.</p>
<p>Recursos Institucionales:</p>	<p>Humanos: personal multidisciplinario como Asociados</p> <p>Mobiliario: Escritorios, etc.</p> <p>Equipo: Electrónico, computadoras, fotocopiadora, etc.</p> <p>Vehículos: Pickup, 2 Camionetas de 5 y 10 pasajeros,</p>

	Motocicleta.
Cobertura Geográfica	Territorio guatemalteco
Áreas Temáticas de Interés	Salud, Educación, Medio Ambiente, Empoderamiento, Proyectos microcréditos
Grupo Meta	Comunitarios, mujeres y hombres

Ajuste por Olga García al modelo de fuente: Trust for the Americas, Organización de Estados Americanos.

c) Perfil de formulación de proyectos / propuestas

Nombre del Proyecto	Nombre de proyecto propuesto
Duración del Proyecto	Tiempo que durara la ejecución del Proyecto propuesto
Monto del Proyecto	Contempla el Monto total que cubrirá todas las fases del proyecto propuesto
Conformación de Fondos del proyecto	Pueden ser un proyecto compartido: Comunidad, Institución Solicitante y Donante.
Ubicación Geográfica del Proyecto	Especificar el área donde se ejecutara el proyecto propuesto
Personal profesional requerido para el Proyecto	Especificar el personal que intervendrá en la realización del proyecto propuesto y sus posiciones.
Resumen del Proyecto.	Descripción del proyecto, enfocar que tratara de resolver La ejecución del proyecto propuesto
Objetivo general	El objetivo general de cualquier proyecto propuesto deberá estar siempre enmarcado en el objetivo general institucional de ejecución de Proyectos (ver Marco Lógico Institucional).
Objetivos específicos	Los objetivos específicos de cualquier proyecto propuesto deberá estar siempre enmarcado en el objetivo general institucional de ejecución de Proyectos (ver Marco Lógico Institucional).
Resultados esperados	Los resultados esperados de cualquier proyecto propuesto deberán estar siempre enmarcados en los resultados institucionales de ejecución de Proyectos (ver Marco Lógico Institucional).

¿Qué problema socioeconómico se resolvería con este proyecto?	Incluir indicadores socioeconómicos de la región
Explicar las oportunidades y/o potencialidades identificadas que llevan a plantear el proyecto	Diagnostico mostrando necesidad y viabilidad del proyecto.
Antecedentes de proyectos realizados en el área de intervención.	Se deberán incluir los antecedentes Institucionales que hubiera.
Cooperación que se haya recibido antes, indicando fuente, área de atención, fechas, logros y resultados obtenidos.	<p>Experiencia institucional propia</p> <p>Cooperación Recibida:</p> <p><i>DFID</i>, Programa Incidencia Política, Departamento de Sololá, 2006-2008</p> <p>Capacitación a 30 personas Comunitarias en Incidencia Política, Procesos de Incidencia establecidos en las comunidades atendidas.</p> <p><i>FIDA</i>, Capacitación a Líderes Comunitarios en Medicina Natural, Departamento de Sololá, 2009-2010.</p> <p>Capacitación a 30 líderes comunitarios en Proceso de Medicina Natural.</p>
Beneficiarios del proyecto	Beneficiarios directos: Especificar hombres y mujeres. Beneficiadas indirectos: Especificar hombres y mujeres del proyecto propuesto.
Numero de comunidades involucradas	Indicar el número y el nombre de las comunidades que estarán participando en el proyecto propuesto,

Ajuste por Olga Garcia al modelo de fuente: Trust for the Americas, Organización de Estados Americanos, Cities Alliance y FIDA.

d) Marco lógico institucional de proyectos

RESUMEN	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>Objetivo General Del Programa</p> <p>Promover y reforzar el desarrollo integral comunitario a través de programas sostenibles</p>	<p>Comunidades Rurales vulnerables de Guatemala</p>	<p>Datos de Salud Nacional</p>	<p>Grupos comunitarios capacitados integralmente y ejecutando proyectos sostenibles</p>
<p>Objetivos Específicos</p> <p>1. Generar y Difundir conocimientos y metodologías para el trabajo en salud con poblaciones excluidas.</p> <p>2. Fortalecer el desarrollo organizacional a través de capacitaciones, para el logro de la sostenibilidad, e influenciar en las políticas y</p>	<p>El 75% del Grupo Meta tendrá conocimientos sobre los temas del plan de capacitación</p> <p>El grupo meta organizado y fortalecido, con lo aprendido, realizara 2 gestiones de</p>	<p>Planillas de Asistencia Capacitación Plan de Capacitación Evaluación Temática Informes Técnicos Fotografías, Videos</p> <p>Planillas de Asistencia Capacitación Plan de Capacitación</p>	<p>Líderes comunitarios ponen en práctica los conocimientos adquiridos.</p> <p>Los líderes comunitarios capacitados en organización realizan</p>

prácticas de empoderamiento a todo nivel.	beneficio en su comunidad	Evaluación Temática Informes Técnicos Fotografías, Videos	gestiones de beneficio comunitario.
3. Desarrollo de proyectos comunitarios rescatando prácticas culturales en salud.	El 75% de Líderes comunitarios capacitados aprenden y utilizan recursos locales en salud.	Acta de constitución del Grupo organizado. Constancias de G gestiones realizadas Planillas de Asistencia a Capacitación Plan de Capacitación Evaluación Temática Informes Técnicos Fotografías, Videos Evaluación inicial de conocimientos de prácticas culturales en Salud Evaluación f final de conocimientos de prácticas culturales de Salud.	Líderes comunitarios conocen y rescatan prácticas culturales en Salud.
Resultados:			

1. Mejorar la salud y bienestar de los grupos meta atendidos.	El grupo meta aprueba el 80% de las capacitaciones y prácticas de los proyectos.	Planillas de Asistencia y capacitaciones. Evaluaciones de contenido. Fotos, Videos Informes	Grupos Meta a capacitados inciden en las prácticas de salud locales.
2. Que los grupos atendidos incidan en las políticas y decisiones de su entorno.	El grupo meta participa en 2 gestiones de beneficio para su comunidad.	Propuesta presentada, por los líderes de grupo y constancias de seguimiento	Las autoridades locales aceptan y aprueban las propuestas presentadas por los líderes.
3. La utilización, aprovechamiento y promoción de prácticas y recursos naturales de la comunidad.	El grupo meta organizado y capacitado producirá 3 productos de acuerdo a sus prioridades.	Productos terminados	Los productos terminados son promocionados y utilizados por los comunitarios.
4. Programas Comunitarios Sostenibles	El plan de sostenibilidad habrá realizado.	Evaluaciones de proyectos	Los comunitarios capacitados tienen proyectos comunitarios funcionando

Actividades:

Resultado # 1 Mejorar la salud y bienestar de los grupos meta atendidos.

1. Selección de área geográfica a trabajar.
2. Identificación de grupos meta.
3. Revisión del Diagnóstico de la situación actual salud, educación etc.) de los grupos metas.
4. Realizar el diagnostico de necesidades de capacitación en salud del grupo meta
5. Elaboración del Plan de capacitaciones de acuerdo al Diagnostico.
6. Cronograma de Actividades

7. Presupuesto

Actividades:

Resultado # 2 Que los grupos atendidos incidan en las políticas y decisiones de su entorno.

1. Capacitación a líderes comunitarios en Incidencia Política
2. Prácticas de incidencia política.
3. Giras experimentales a otros grupos que han hecho incidencia política.
4. Visita a Instituciones gubernamentales para orientación de procesos de incidencia y gestión.

Actividades:

Resultado # 3 La utilización, aprovechamiento y promoción de prácticas y recursos naturales de la comunidad.

1. Transecto del área geográfica para conocimiento de costumbres y recursos.
2. Inventario de los recursos con que cuenta la comunidad.
3. Plan de Capacitaciones
4. Prácticas de elaboración de productos
5. Elaboración y certificación de productos
6. Promoción comunitaria

Actividades

Resultado #4 Programas Comunitarios Sostenibles

1. Ejecución de la Guía de Sostenibilidad

Ajuste por Olga García al modelo de fuente: Logical Framework Approach, LFA.

e) Guía institucional para sostenibilidad de proyectos

Dimensiones:

4. Interinstitucional,
5. Operativa
6. Técnica

Compromiso:

La institución debe asumir este plan como una actividad más de su gestión, establecer responsables y asignar los recursos necesarios, seguimiento y monitoreo

ELEMENTOS A MONITORIAR EN LOS PROYECTOS

Coordinación interinstitucional	<ol style="list-style-type: none">1. Incorporar procesos participativos y espacios de diálogo (comités, reuniones interinstitucionales), para que las partes involucradas compartan e influyan sobre los riesgos, decisiones y/o recursos del proyecto.2. Reconocer los diferentes papeles y necesidades de distintos actores involucrados en/o afectados por el proyecto.3. Definir claramente las responsabilidades y roles de los actores en el proyecto, así como sus obligaciones y relaciones con las instituciones participantes.
--	--

	4. Establecer alianzas público-privadas
Relación con los Planes y Políticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Considerar las políticas nacionales, locales e institucionales, relevantes al proyecto. 2. Prever la inserción del proyecto en la dinámica de salud y desarrollo local. 3. Articular y complementar el proyecto con programas de la región.
Metodología de Intervención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elección de la tecnología (procesos, instalaciones, maquinaria, equipo y herramientas) considerando las condiciones, capacidades locales y las diferentes necesidades de los beneficiarios (género, etnia, grupo etario, urbano/rural). 2. Definir si el proyecto satisface una necesidad o demanda debidamente documentada. 3. Incluir en el diseño del proyecto la cultura de los beneficiarios y su contexto. 4. Documentar experiencias relacionadas con el proyecto. 5. Definir el tiempo de ejecución del proyecto que permita el logro exitoso de los resultados.
Aprendizajes	<ol style="list-style-type: none"> 1. El proyecto genera nuevos conocimientos, habilidades, aptitudes o prácticas (innovación) 2. Los aprendizajes, conocimientos o tecnologías del proyecto

	<p>van a ser sistematizados y transferidos a los beneficiarios</p> <p>3. Hay un plan de difusión para la socialización de experiencias y conocimientos</p>
Participación y apropiación del proyecto por los beneficiarios	<p>1. Se llevan a cabo procesos participativos que involucran a la comunidad en la formulación, ejecución y seguimiento del proyecto, con la participación de todos los posibles beneficiarios (género, etnia, grupo etario, urbano/rural).</p> <p>2. Las instancias de participación son representativas de los grupos de beneficiarios</p>
Socio Ambiental	<p>1. El proyecto presenta estrategias para el uso racional de los recursos renovables y no renovables, favoreciendo la conservación del medio ambiente.</p> <p>2. Existe un plan de gestión ambiental que especifica las medidas de mitigación</p>
Monitoreo y Evaluación	<p>1. La formulación del proyecto facilita su monitoreo y evaluación (línea base, indicadores, metas, metodologías de evaluación participativa, etc.).</p> <p>2. Los procedimientos y metodologías de monitoreo y evaluación han sido consensuados por los actores del proyecto.</p> <p>3. Han sido asignados recursos para monitorear los avances y los logros del proyecto.</p> <p>4. Documentar las experiencias obtenidas en el Proyecto.</p>
Empoderamiento	<p>1. Establecer el Grado de apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios.</p> <p>2. Evaluar la participación en las distintas fases, toma de decisiones conjunta.</p> <p>3. Evaluar la continuidad de ejecución de los resultados del proyecto, de las autoridades locales.</p>

Rentabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar medidores de impacto de aprendizaje 2. Analizar la sostenibilidad económica y financiera, análisis de costo - beneficio o rentabilidad.
---------------------	--

Ajuste por Olga García de modelo de fuente: Organización y Gestión de Proyectos, Pablo M. de Anguita.

13. Presupuesto para ejecución de la propuesta de la Asociación Salud Sin Límites.

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
1	Impresión y empastado de Documentos		Q 500.00
1	Registro Legal		Q 600.00
1	Elaboración de una pagina Web para dar a conocer la Institución		Q 4,000.00
1	Asesoría información		Q 1,000.00
	TOTAL		Q 6,100.00

ANEXO B

Evaluación Integral de la Asociación Salud Sin Límites

Se realizó el contacto inicial con un miembro de la Junta Directiva de la Asociación Salud Sin Límites para informarles acerca del estudio que realizare y los beneficios que pueden obtener del mismo. Al respecto obtuve una carta de aceptación por parte de la Asociación y la manifestación de apoyo en cuanto a acceso y revisión de documentos necesarios.

Se tuvieron a la Vista la Constitución Legal de la Sociedad, información de su registro legal actualizado, su Filosofía Institucional, El Manual de normas y procedimientos Administrativos, el Organigrama, Los Estatutos y los libros financieros que manejan, Diario, mayor, balance, Inventario, Actas, su Historia y resumen de proyectos ejecutados y situación actual de proyectos.

El formato utilizado fue el Observación directa de las diferentes áreas de la Asociación y se obtuvo la información para realizar la siguiente fase.

Se decidió utilizar el análisis del FODA para realizar el diagnostico por área, para identificar posibles riesgos e identificar áreas críticas de la Asociación.

Análisis de Situación General de la Institución –FODA

Fortalezas
Tenemos nivel de competitividad en desarrollo de proyectos por experiencia
Tenemos personalidad jurídica actualizada legalmente
Tenemos la estructura organizativa
Tenemos muy buena reputación entre los donantes
Tenemos muy buena reputación con la Comunidad

Tenemos Estatutos institucionales
Tenemos Filosofía Institucional, visión y Misión y Valores
Tenemos un respaldo Institucional Internacional
Desarrollamos proyectos integrales
Tenemos la tecnología adecuada para elaborar nuestros propios materiales educativos
Tenemos la infraestructura necesaria para el desarrollo de las actividades del Proyecto.
Tenemos personal multidisciplinario como miembros de la Asociación
Conocemos desarrollo de proyectos comunitarios, respetando multiculturalidad.
Tenemos equipo necesario, vehículos, equipo oficina
Tenemos establecidos los mecanismos de control administrativo y Financiero.
Tenemos finiquitos por desarrollo de Proyectos por parte de Donantes.

Debilidades
No se cuenta con un plan estratégico y un perfil
Nuestras instalaciones son rentadas
No tenemos los recursos financieros necesarios
Falta de asistencia e interés a las reuniones del Junta Directiva por Miembros.
Poca gestión financiera
Falta de criterios comunes en la Junta Directiva para buscar proyectos.
Falta de motivación en la búsqueda de Proyectos a nivel general Asociados y Miembros de Junta.
Falta de relaciones con instituciones donantes y/o asistencia a conferencias internacionales y nacionales
Falta de un sistema de actualización Técnica en Elaboración de Proyectos
Falta de identidad institucional

Falta de Aplicación del Reglamento Interno

Oportunidades

Aprovechar recurso técnico, infraestructura, equipo y humano

Podemos desarrollar nuevas propuestas que sean innovadoras para apoyo comunitario

Podemos desarrollar nuevos materiales de Capacitación para negociarlos con otras Instituciones

Podemos ofrecer cursos de capacitación en diferentes temas a otras Instituciones

Podemos hacer funcionar el Proyecto de Filtros a nivel comunitario.

Podemos hacer alianzas con otras ONGs y dependencias públicas de salud

Podemos hacer alianzas con las Entidades Comunitarias, Cocode, etc.

Podemos participar en la Red Latinoamericana de Organizaciones de Desarrollo Indígena Comunitario.

Podemos hacer propuestas al *Health Unlimited* Internacional, con prioridad, como Asociación Nacional.

Confiabilidad de donantes a la Institución.

Amenazas

Muchas Organizaciones Similares en el país.

Los fondos internacionales de donación han disminuido por situación mundial económica.

Los fondos nacionales de donación están siendo dados en forma preferencial a Instituciones.

Situación de inseguridad y falta de transparencia en manejo administrativo nacional limita interés en apoyar proyectos nacionales.

Cambios geográficos internacionales tienen impacto negativo en los fondos destinados al País.

Falta de utilización de recursos como equipo, vehículos puede arruinarlos

Continuo cambio de la tecnología en el mundo dejara equipo existente obsoleto

Necesidades económicas de Miembros de Junta y Asociados limita tiempo para la Institución.

Observación: Este análisis tiene el aporte en revisión y comentario del Dr. Gustavo Barrios, miembro de la Junta Directiva de la Asociación Salud Sin Límites.

ANEXO C

Análisis del FODA Por Áreas:

Área Directiva

Diagnostico Interno

Diagnóstico Externo

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Situación Legal, personalidad Jurídica legal	No cuenta con fondos para Renovación anual, trámites legales	Podemos aplicar legalmente a solicitar fondos	Mucha competencia -Los fondos nacionales para desarrollo son dados por preferencias políticas u otro -Los fondos internacionales han disminuido su interés en el país por situación mundial económica
Estructura Organizativa,	No se interesan por asistir a reuniones de Junta Directiva	Podemos proyectar confiabilidad institucional a los donantes	Perder interés, desintegrarse
Experiencia en manejo de proyectos internacionales	No se cuenta con un plan estratégico	Podemos aprovechar apoyos externos profesionales	Desintegrarse
Respaldo de Institucional	No hay interés en Identificar donantes	Podemos entrar a redes de información	Desaparecer

internacional	potenciales	internacionales	
Manual Administrativo	No se respetan los procedimientos establecidos por socios, y falta actualización	Podemos proyectar confiabilidad institucional a los donantes	Quedar desactualizado de la realidad nacional
Estatutos Institucionales establecidos	No se conocen bien y se olvidan fácil	Posiciona a la institución en ventaja para competir	Equivocarse en actuar por desconocimiento
Filosofía Institucional, completa	No se tienen en mente, se olvida fácil	Podemos proyectar Identidad institucional	
Tenemos muy buena reputación entre los Donantes	No se dedica nadie a hacer propuestas, falta de interés	Podemos demostrar apoyo internacional	
Recursos Técnico, equipo, vehículos,	No se da mantenimiento	Podemos aprovechar este componente para realizar propuestas	Quedar desactualizados en utilidad

Diagnostico Área Gerencia:

Problemas:

1. No se tiene una meta definida de acción
2. No se cuenta con plan estratégico,
3. No hay interés en identificar donantes potenciales,
4. Falta de interés de Socios a asistir a reuniones,
5. Nadie tiene tiempo para hacer propuestas
6. No se cumplen las reglas o procedimientos administrativos establecidos,
7. No se conocen bien los estatutos y normas,
8. No se generan ingresos.

Área Administrativa/Financiera

Diagnóstico Interno

Diagnóstico Externo

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Finanzas legalmente autorizadas y actualizadas por ley	Plan y compromiso de socios para buscar financiamientos	Documentos legales al DIA para captación de proyectos a	Desaparecer
Estados Financieros actualizados	No hay fondos en efectivo	Podemos aplicar a propuestas requisito importante	Imposibilidad de hacer gestión
Libros Contables		Podemos aplicar a propuestas, requisito importante	
Finiquito financiero de proyectos realizados		Referencias positivas externas	Se pueden ir considerando desactualizados
Procedimientos financieros Internos establecidos	No están actualizados	Posibilidades de actualización por apoyo externo	Quedar desactualizados de necesidad nacional
Cuentas Bancarias Quetzales y Dólares legalmente establecidas		Referencia positivas	Cerrarlas por falta de movimiento
Inventario Actualizado legalmente registrado		Referencias positivas	

Diagnostico Área Administrativa-Financiera

Problemas:

1. No hay plan y compromiso de socios para buscar financiamiento,
2. No hay fondos en efectivo para gestión,
3. No hay actualización de procedimientos.

Área de Recursos Humanos

Diagnóstico Interno

Diagnóstico Externo

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticas establecidas para selección inducción, capacitación y evaluación del desempeño	Falta actualización, última revisión realizada 2001.	Podemos tener apoyo externo para actualizaciones	Quedar desactualizados de la realidad nacional
Manual de Funciones	Falta actualización	Podemos tener apoyo externo para actualizaciones	Quedar desactualizado de realidad nacional
Personal multidisciplinario	Falta de asistencia a reuniones para realizar un plan	Podemos aprovechar las informaciones en red de donantes	Desintegrarse

Diagnostico Área de Recursos Humanos

Problemas:

1. Falta de asistencia a reuniones para realizar un plan de trabajo.
2. Falta de actualización de manuales y procedimientos administrativos,

Área de Actividades Institucionales - Ejecución de Proyectos

Diagnóstico Interno

Diagnóstico Externo

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Reconocimiento Institucional a nivel comunitario	Identificar propuestas de interés para la comunidad	Cuenta los requisitos requeridos por donantes para ser ejecutor de proyectos comunitarios -Podemos hacer funcionar el proyecto de Filtros a nivel comunitario -podemos hacer alianzas con entidades comunitarias para hacer propuestas. -Podemos pertenecer y estar en contacto en redes de desarrollo comunitario para posibles oportunidades.	Muchas organizaciones similares en el País
Equipo de trabajo, y vehículos,	Falta de fondos para mantenimiento De equipo y para	Capacidad de Realizar actividades administrativas y técnicas de campo,	Falta de utilización de equipo y vehículos puede arruinarlos.

	contratar servicio tecnológico/Internet No se tiene local propio para Oficina	realizar gestión Oficinas instaladas a muy bajo costo de renta y sin presión de pago -Podemos hacer alianzas con otras ONGs y dependencias públicas de salud	Continuo cambio tecnológico dejara equipo existente obsoleto Desintegración
Equipo profesional multidisciplinario	Falta de disponibilidad de tiempo por miembros por no haber fondos para cubrir gastos de movilización	-Experiencia en desarrollo de proyectos, administrativas, técnicas, educativas de capacitación -Podemos desarrollar materiales de capacitación para negociarlos con otras Instituciones -Podemos ofrecer cursos de capacitación en diferentes temas a otros Proyectos	Necesidades económicas de miembros de Junta y Asociados limita tiempo para trabajar para la Asociación -Desintegración de equipo y permanecer inactiva
	No hay un plan estratégico	Posibilidad de realizarlo como parte de un estudio universitario profesional	No ponerlo en practica
Tenemos nivel de competitividad en desarrollo de proyectos por experiencia	Falta de una meta común para buscar proyectos	Podemos desarrollar propuestas innovadoras para apoyo comunitario	Situación de inseguridad nacional y noticias de malas políticas administrativas nacionales limita

			interés internacional en apoyar proyectos nacionales
	Falta de motivación para búsqueda de proyectos por Junta Directiva y Socios	Podemos hacer un plan estratégico	Desaparecer
	Falta de relaciones interinstitucionales nacionales	Podemos pertenecer a redes nacionales	Desaparecer
	Falta de capacitación actualizada en elaboración de proyectos	Podemos mantener comunicación con otras instituciones para asistir a capacitaciones	

Diagnostico Área de Ejecución de Proyectos:

Problemas:

1. No hay plan estratégico
2. No está condensada la información
3. No hay perfil institucional
4. Falta de disponibilidad de miembros para gestión
5. Falta motivación para búsqueda de proyectos,
6. Falta de meta común en búsqueda de proyectos,
7. Identificar propuestas de interés para la comunidad,
8. Falta de tiempo para elaboración de proyectos,
9. Falta de relaciones interinstitucionales,
10. No se tiene local propio
11. Falta de fondos para mantenimiento de quipo y vehículos

Problematización

Problemas relevantes	Causa	Efecto
No existe un plan estratégico de trabajo	No hay compromiso de trabajar para la Institución	No tener una meta institucional
Inasistencia a reuniones de Asociación	No hay motivación económica	No se realizan propuestas para solicitar fondos
No hay interés en escribir propuestas	No hay motivación ni compromiso	No aprovechar los recursos y desarrollo institucional
No se realizan gestiones de identificación de donantes	No hay motivación económica para gestión	No realizar proyectos y no se crea generación de ingresos
No se actualizan normas	Desinterés en aportar tiempo sin remuneración	Procedimientos obsoletos
No hay interés en hacer contactos interinstitucionales	No hay motivación económica	No elaborar propuestas No generar ingresos
Falta de identificación institucional	No hay motivación económica	no tener compromiso ni metas institucionales
No hay perfil institucional	Falta de interés en elaborarlo	Falta de proyección institucional, limitante

ANEXO D

Reseña Histórica de la Asociación Salud Sin Límites

La Asociación Salud Sin Límites se constituye mediante escritura pública número 271, autorizada en el municipio y departamento de Guatemala, el día 18 de Octubre del año 2001, la cual quedo inscrita y razonada ante el Registro Civil, de la municipalidad capitalina, bajo partida número 351, folio 342 y libro 48 de personas jurídicas, quedando denominada de esta forma Asociación Salud Sin Límites, naturaleza de la misma Es una entidad privada, no lucrativa, apolítica y no Religiosa.

El objeto de la Asociación, es crear una estructura organizativa y jurídica, que colabore, apoye y asesore en todo aquello que se relacione o derive de la salud de las poblaciones comunitarias de la república de Guatemala, con cierto énfasis en las poblaciones indígenas más necesitadas y/o como producto de los conflictos internos que han resultado dañadas. Se pretende entonces brindar apoyo, a dichas poblaciones por medio del desarrollo de los diferentes programas, especialmente a los líderes comunitarios que por su calidad brindan alguna asistencia a sus coterráneos. La asistencia médica preventiva e ilustrativa pretende actualizar los conocimientos muchas veces empíricos y primitivos de las comunidades basado en la ilustración y actualización de los avances médicos modernos.

El Domicilio de la Asociación, se establece en el departamento y municipio de Quetzaltenango, y su sede social en su cabecera departamental, no obstante, podrá establecer o cambiar su domicilio por aquel que por conformidad con el objeto y los fines de la Asociación fuesen necesarios, El Plazo de la Asociación se constituye por un plazo indefinido.

Los Fines de la Asociación son los de mejorar la calidad de vida de las poblaciones indígenas mas necesitadas, a sabiendas que el pilar fundamental de dicho mejoramiento es la salud integral de sus pobladores.

Misión

Ayudamos a los pueblos más pobres y vulnerables en sus esfuerzos para lograr una mejor salud y bienestar. Les damos prioridad a los pueblos indígenas y comunidades afectadas por conflictos e inestabilidad política. Trabajamos con comunidades proveedoras de servicio de salud y los formadores de políticas para desarrollar una salud primaria que sea apropiada y adecuada para el usuario. Trabajamos para influenciar políticas y prácticas a todo nivel.

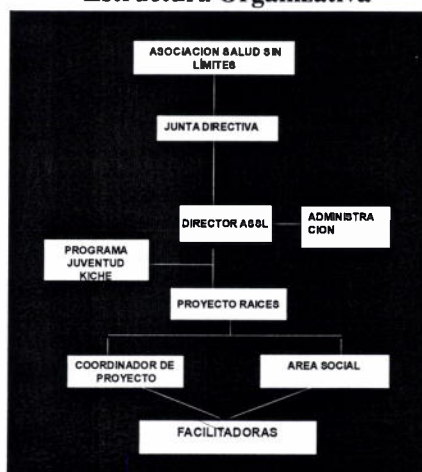
Visión

Salud Sin Limites ayuda a crear un mundo en donde las comunidades más vulnerables puedan gozar sus derechos de salud y bienestar.

Objetivos Estratégicos

- † Promover sistemas de salud no excluyentes y sostenibles.
- † Generar y difundir conocimientos y metodologías para el trabajo en salud con poblaciones excluidas.
- † Fortalecer el desarrollo organizacional de los grupos metas atendidos.

Estructura Organizativa



ANEXO E

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PLAN ACA**



Cuestionario de Entrevista de Investigación Sobre: Cultura Organizacional y su Impacto en la Gestión de Proyectos de Asociación Salud Sin Límites

Dirigida a: Miembros de Junta Directiva, Quetzaltenango Julio 2009

Nota: El contenido de esta boleta es con fines Académicos. Por lo cual la información proveída servirá exclusivamente para uso del Investigador.

1.-Para usted cultura organizacional de las empresas significa:

- a. _____ Forma en que está organizada la empresa:
 - b. _____ Se da cuando la empresa tiene definida la misión:
 - c. _____ Es cuando los empleados conocen como funciona la empresa:
 - d. _____ La identidad de las empresas, su personalidad que refleja la forma como piensan sus administradores.
-

2.-Tiene su Institución una Misión definida:

____ Si (si contesta si pasea a la pregunta 3)

____ No (porque)

____ No se:

Porque: _____

3.-Describa la Misión:

4.-Tiene su empresa una Visión definida:

___ Si (si es si pase a la pregunta 5)

___ No (porque)

___ No se:

Porque: _____

5.-Describa la Visión:

6.- ¿Existen objetivos en la Institución:

Si (explique cuáles son)

No (porque)

No se:

Cuales son:

Porque: _____

7.- ¿Motiva La Institución a sus Asociados?:

Si (pase a la pregunta próxima)

No (porque)

Desconoce

Porque: _____

8.-¿Cómo motiva a sus empleados?

Con dinero en efectivo

Regalándoles viajes

Reconocimiento delante de sus compañeros

Otros

9.- ¿Cómo son las relaciones entre los Asociados de la Institución?:

Excelente

Buena

Regular

Mala

10.- ¿Cuando un Asociado es nuevo cuanto tiempo toma su adaptación?:

Un mes

Dos meses

Tres meses

Más tiempo

11.- ¿Cuándo se realizan actividades institucionales participan los Asociados activamente?:

Siempre

Casi siempre

A veces

Nunca

12.- ¿Existencia competencia para la institución?:

Si

No (pase a la próxima pregunta)

13.- ¿Usted considera no tener competencia?:

Porque _____

14.- ¿A qué actividad se dedica su Institución?:

- Comercialización
 Industrial
 Servicios (si, es así, conteste la siguiente)

15.- ¿Hacia quienes está el enfoque de servicio?:

- Comunidad
 Área Urbana
 Un Municipio

16.- ¿Sabe usted para qué sirve la Gestión de Proyectos?:

- Si (explique)
 No

Explique: _____

17.- ¿Cree usted que la Gestión de Proyectos para la Institución le ayuda a enfrentar la competencia?:

____ Si (explique)

____ No

Porque: _____

18.- ¿Cree usted que la cultura organizacional de su Institución le ayuda a enfrentar la competencia?:

____ Si (explique)

____ No

Porque: _____

19.- ¿Conoce usted algún procedimiento administrativo de la institución?:

____ Manuales

____ Reglamentos

____ Estatutos

____ Normas

20.- ¿Conoce usted los antecedentes históricos de la Institución?: ____ Si (explique cuales) ____ No ____ Muy poco

Cuales: _____

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PLAN ACA**



Cuestionario de Entrevista de Investigación Sobre: Cultura Organizacional y su Impacto en la Gestión de Proyectos de Asociación Salud Sin Límites.

El contenido de esta boleta es con fines Académicos. Por lo cual la información proveída servirá exclusivamente para uso del Investigador. Le agradeceré marcar con una X en la casilla que más se identifique con su respuesta o consideración.

Dirigida a: Miembros de la Junta Directiva

Opciones de Respuesta:

1. AN = Absolutamente Nada

3. GM = En grado Moderado

2. LG = En Ligero Grado

4. AG = En Alto Grado

No.	PREGUNTAS	AN	LG	GM	AG
1.-	¿Conoce la descripción de su Puesto en la Junta Directiva?				
2.-	¿Conoce los Objetivos Estratégicos de la Asociación?				
3.-	¿Conoce los proyectos que se están realizando actualmente?				
4.-	¿Sabe cuáles son los objetivos de la Junta Directiva?				
5.-	¿Aunque no reciba ninguna remuneración, trabaja con gusto en la Asociación?				
6.-	¿Se siente orgulloso de ser parte de la Asociación?				
7.-	¿Conoce la Misión de la Asociación?				
8.-	¿Sabe que significa el logotipo de la Asociación?				
9.-	¿Conoce los mecanismos de control y retroinformación que posee?				
10.-	¿Sabe usted cuáles son las oportunidades que tiene su Institución?				
11.-	¿Sabe usted cuales son las amenazas que tiene?				

12.-	¿Cree usted que es importante recibir capacitación en Gestión de Proyectos?				
13.-	¿Le gustaría recibir capacitaciones?				
14.-	¿Cree usted que existe participación de grupo en el proceso de toma de decisiones?				
15.-	¿Cree usted que en el grupo hay aceptación a sugerencias innovadoras?				
16.-	¿Sabe usted que es hacer gestión?				
17.-	¿Le gustaría a usted trabajar en un proyecto de la Asociación?				
18.-	¿Se estimula la gestión y la investigación de proyectos en la Junta?				
19.-	¿Conoce los estatutos, normas y procedimientos vigentes en su Institución?				
20.-	¿Cree que existe una actitud positiva hacia nuevas disposiciones?				
21.-	¿Se siente cómodo con la estructura organizativa y el diseño de cargos?				
22.-	¿Hay integración entre las necesidades de las empresas (sistema técnico) y las necesidades de las personas (sistema humano)?				
23.-	¿Existe predominio de espíritu de colaboración o de competencia?				
24.-	¿Son los sentimientos y emociones reconocidas como datos importantes dentro de la empresa?				
25.-	¿La comunicación es abierta entre la Junta Directiva y los Asociados?				
26.-	¿Se siente cómodo con el clima de trabajo existente?				
27.-	¿Existen reuniones que aseguren el intercambio de				

	información entre los miembros de Junta Directiva?				
28.-	¿Cree usted que las reuniones de Junta son eficaces?				

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 PLAN ACA**



Cuestionario de Entrevista de Investigación Sobre: Cultura Organizacional y su Impacto en la Gestión de Proyectos de Asociación Salud Sin Límites.

El contenido de esta boleta es con fines Académicos. Por lo cual la información proveída servirá exclusivamente para uso del Investigador. Le agradeceré marcar con una X en la casilla que más se identifique con su respuesta o consideración.

Dirigida a: Personas Fundadoras y/o Asociados

Opciones de Respuesta:

1. AN = Absolutamente Nada 3. GM = En grado Moderado
 2. LG = En Ligero Grado 4. AG = En Alto Grado

No.	PREGUNTAS	AN	LG	GM	AG
1.-	¿Sabe usted para que se creó la Asociación?				
2.-	¿Conoce usted los objetivos estratégicos de la Asociación?				
3.-	¿Conoce usted la Visión de la Asociación?				
4.-	¿Conoce usted las fortalezas de la Asociación?				
5.-	¿Conoce usted las debilidades de la asociación?				
6.-	¿Conoce usted como inició la asociación?				
7.-	¿Conoce usted el significado del logotipo de la Asociación?				
8.-	¿Conoce usted el organigrama de la Asociación?				
9.-	¿Conoce usted los Estatutos de la Asociación?				
10.-	¿A su criterio considera que la Asociación ha hecho gestión de proyectos?				
11.-	¿Considera usted que se debe aumentar el número de asociados?				
12.-	¿Está satisfecho de ser miembro de la Asociación?				
13.-	¿Le gustaría participar en la gestión de proyectos de la				

	Asociación?				
14.-	¿Conoce usted las actuales instalaciones y recursos de la Asociación?				
15.-	¿Realiza usted visitas a las instalaciones de la Asociación?				
16.-	¿Asiste usted a asambleas?				
17.-	¿Le gustaría ver exitosa a la Asociación en el largo plazo?				
18.-	¿Cree usted que el futuro de la Asociación está en hacer gestión?				
19.-	¿Le parece importante recibir capacitación sobre gestión de proyectos?				
20.-	¿Le gustaría participar en capacitaciones?				

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



Lista de chequeo para evaluar los Artefactos existentes en la Organización Asociación Salud Sin Límites.

Entrevista Dirigida a: Asociados y Miembros de la Junta Directiva

No.	ELEMENTO	EXISTE	NO EXISTE	OBSERVACION
1	Revistas internas de la organización			
2	Anécdotas publicadas			
3	Publicidad interna y Externa			
4	Eslóganes			
5	Fechas Memorables			
6	Personaje Representativo de la organización			
7	Parámetros para otorgar reconocimientos y premios			
8	Logotipo			

ANEXO F

EN DIEZ HOJAS: DECIMA

41
45

OSCAR AZURDIA AZURDIA

ABOGADO Y NOTARIO

7A. AVENIDA 3-05, ZONA 10.

TELS.: 334 1707 - 332 0151

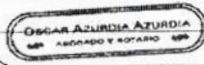
360 8178 FAX: 332 0005

E-mail: azurdia@internetdnigua.com.gt

GUATEMALA.

PAPEL LEGAL

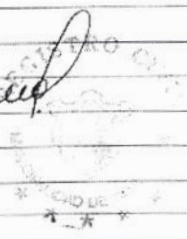
ES PRIMER TESTIMONIO, de la escritura pública número
doscientos setenta y uno (271), que autoricé en esta ciudad,
el dieciocho de octubre del año dos mil uno, que para entregar
a la "ASOCIACION SALUD SIN LIMITES", extendiendo, sello y firmo
en diez hojas; las nueve primeras en papel especial de
fotocopia, impresas las ocho primeras en ambos lados y la
novena en uno sólo, más la presente de papel legal membretado.
Yo, el infrascrito Notario, HAGO CONSTAR: Que el presente
testimonio está exento del pago del Impuesto de lumbres
Fiscales por ser el instrumento de valor indeterminado.
Guatemala, veinticinco de octubre del año dos mil uno.



REGISTRO CIVIL DE LA CAPITAL

INSCRIPCION DE Testamento
LIBRO 271 FOLIO 34 PDA. 74
GUATEMALA, DE 09 NOV. 2001

Lic. Arturo Serrano, Lic. Serrano
REGISTRADOR CIVIL





REGISTRO DE LAS PERSONAS JURÍDICAS

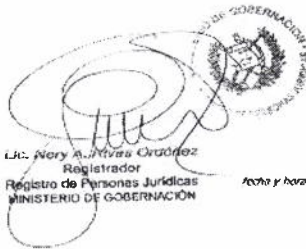
**REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS
RAZÓN INSCRIPCIÓN NOMBRAMIENTO**

Con base al acta notarial autorizada en la ciudad de Quetzaltenango, del departamento de Quetzaltenango, de fecha 07/08/2008, por el (la) Notario(a) Vitalino Anibal Ajanel Alvarado, se inscribe en este Registro bajo la partida número **15781**, folio **15781**, del libro **1** del Sistema Único del Registro Electrónico de Personas Jurídicas, el nombramiento del Señor (a) **CLIFFORD EUGENE SANDERS LÓPEZ**, como Presidente de la Junta Directiva y Representante Legal de la entidad "ASOCIACION SALUD SIN LÍMITES", inscrita en : Registro Civil de la municipalidad de Guatemala bajo la(s) partida(s) 351, follo (s) 342 de(l) (los) libro(s) 48 de Personas Jurídicas. Guatemala, 29/08/2008. Solicitud SIRPEJU No. **0908081450**

El Registro del presente documento no prejuzga sobre el contenido ni validez del mismo, ni del original que reproduce y no convalida hechos o actos nulos o ilícitos.



Autor: L.c. Luis Humberto Quechó Batz



Lic. Nery A. Mulas Ordóñez
Registrador
Registro de Personas Jurídicas
MINISTERIO DE GOBERNACIÓN

Fecha y hora de inscripción: 29/08/2008 15:01:32

6ª avenida 13-71 zona 1. Sótano, Antiguo Palacio de la Policía Nacional, Ciudad de Guatemala
PBX 2413 8888 Ex. 5614 5615



http://produccion.mingob.gob.gt/sirpeju_iningob/user/servicios/imprimir_razon_1.jsp?no... 29/08/2008