

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“ESTRATEGIAS DE AUTOSOSTENIBILIDAD EN
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES”**

ROSA ELVIRA CAMBRONERO BALCARCEL

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ESTRATEGIAS DE AUTOSOSTENIBILIDAD EN ORGANIZACIONES NO
GUBERNAMENTALES**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

POR:

ROSA ELVIRA CAMBRONERO BALCARCEL

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

Guatemala, agosto de 2004

**MIEMBROS DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera	Decano
Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra	Secretario
Lic. Cantón Lee Villela	Vocal 1º.
Lic. Albaro Joel Girón Barahona	Vocal 2º.
Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso	Vocal 3º.
PMP. Juan Francisco Moreno Murphy	Vocal 4º.
B.C. Jairo Daniel Dávila López	Vocal 5º.

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada según acta 41-2001 con fecha veintiséis de noviembre de dos mil uno.

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario:	Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado
Examinador:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL	
A. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	
1. Definición	1
2. Antecedentes	2
3. Características	3
4. Clasificación	4
a. ONG de acción directa	4
b. ONG intermediarias	4
c. ONG de estudio	5
d. ONG de defensa de los derechos humanos	5
5. Marco jurídico	6
6. Fuentes de financiamiento	6
a. Fondos procedentes de particulares	6
b. Fondos procedentes de las administraciones públicas	7
c. Fondos procedentes de empresas	8
d. Fondos procedentes de otras organizaciones no lucrativas	8
B. DEFINICIONES BÁSICAS	
1. Proceso administrativo	9
• Planeación	9

• Organización	11
• Integración	11
• Dirección	11
• Control	12
2. Diagnóstico administrativo	13
3. Definición de estrategia	14
4. Características de la estrategia	15
5. Los tres modos de formular estrategias	17
6. ¿Qué es la planeación estratégica?	19
7. Ventajas y desventajas de la planeación estratégica	20
8. Modelo de planeación estratégica aplicada	21
9. Análisis FODA	21
10. Sostenibilidad	22
11. Autosostenibilidad	23
12. Autofinanciamiento	23

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN

GUATEMALTECA DE MUJERES MÉDICAS -AGMM-

1. Ubicación geográfica	24
2. Antecedentes	24
3. Conformación	25
4. Organización	26

5. Estructura organizacional actual	26
6. Situación legal	27
7. Representatividad	27
8. Talleres realizados	28
9. Becas	28
10. Proyectos ejecutados	29
11. Áreas de expertaje técnico de la AGMM	29
12. Requisitos de admisión	30
13. Fuentes actuales de financiamiento	30
14. Propósitos	31
15. Análisis y discusión de resultados	31

**CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO DE AUTOSOSTENIBILIDAD
PARA LA ASOCIACIÓN GUATEMALTECA DE
MUJERES MÉDICAS -AGMM-**

Modelo de planeación estratégica propuesto	34
1. Justificación	35
2. Misión de la AGMM	36
3. Visión de la AGMM	36
4. Valores	36
5. FODA	37
6. Objetivos	38

7. Factores críticos de éxito	39
8. Metodología utilizada para elaborar las estrategias	39
9. Estrategias	40
1. Estrategias de financiamiento	40
2. Estrategias administrativas	42
3. Estrategias de promoción	43
10. Plan de acción	44
11. Implementación	47
12. Seguimiento, control y evaluación	48
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	55

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
Cuadro No. 1 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica	20
Cuadro No. 2 Fortalezas y debilidades	37
Cuadro No. 3 Oportunidades y amenazas	38
Cuadro No. 4 Estrategias de financiamiento	44
Cuadro No. 5 Estrategias administrativas	45
Cuadro No. 6 Estrategias de promoción	47

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica No. 1 Los tres modos de formular estrategias	18
Gráfica No. 2 Modelo de planeación estratégica aplicada	21
Gráfica No. 3 Organigrama actual	26
Gráfica No. 4 Modelo de planeación estratégica propuesto	34

ÍNDICE DE ANEXOS

	Página
Anexos	55
Anexo 1: Descripción técnica de puestos	
Anexo2: Formato sugerido para la presentación de informes de progreso y financieros	

INTRODUCCIÓN

Con la presente investigación se propone un modelo de plan estratégico para la Asociación Guatemalteca de Mujeres Médicas -AGMM- que le ayude a su autosostenibilidad en el tiempo, se divide en tres capítulos, en el primero se presenta la definición de las organizaciones no gubernamentales -ONG- y su historia en Guatemala, ya que a pesar de que éstas han proliferado rápidamente a partir de 1976 hasta la fecha, juegan un papel muy importante en la sociedad. En un principio se convirtieron en una alternativa atractiva para canalizar fondos de donantes, pero el panorama empezó a cambiar, pues se ha ido transformando en una disminución de fondos externos y en la consecuente amenaza a la *sostenibilidad financiera* de muchas de estas organizaciones. Además, se resaltan algunas de las características principales que las diferencian de otras entidades, su clasificación se presenta en forma detallada ya que las hay de acción directa, intermediarias, de estudio y de defensa de los derechos humanos. Se menciona también, el marco jurídico que las rige, el cual es muy general, además se identifican las principales fuentes de financiamiento con las que cuentan.

En materia administrativa, se plantean varias definiciones de lo que es el proceso administrativo, el diagnóstico administrativo, la estrategia y sus características, la manera adecuada de formular estrategias, qué es la planeación estratégica, sus ventajas y desventajas, se incluye un modelo de planeación estratégica, definición del análisis FODA, esto con el fin de facilitar la comprensión y la elaboración de planes estratégicos. Se definen también los

términos sostenibilidad, autosostenibilidad y autofinanciamiento, los cuales a pesar de ser aparentemente parecidos tienen significados muy diferentes.

El capítulo II es el diagnóstico administrativo de la AGMM y comprende: ubicación geográfica, antecedentes, conformación, organización, estructura organizacional, situación legal, representatividad, talleres realizados, becas, proyectos ejecutados, áreas de expertise técnico, requisitos de admisión, fuentes actuales de financiamiento, propósitos y análisis y discusión de resultados .

El capítulo III se enfoca directamente en el Plan Estratégico de Autosostenibilidad para la AGMM, en donde se sugiere un modelo de planeación estratégica, que incluye: justificación, misión, visión, valores, FODA, objetivos, factores críticos de éxito, estrategias de financiamiento, estrategias administrativas y estrategias de promoción, plan de acción, implementación, seguimiento, control y evaluación.

El propósito de la implementación del plan estratégico es que sea de ayuda para las miembros de la junta directiva, pues de una manera clara y sencilla se sugieren líneas de acción que generarán resultados a corto, mediano y largo plazo. Se espera también que este estudio sirva de guía para otras instituciones que puedan necesitarlo.

MARCO CONCEPTUAL

A. ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES, ONG

1. Definición

“Las organizaciones no gubernamentales, son entidades de carácter social, independientes y autónomas, jurídicamente fundadas; han sido creadas con la finalidad de prestar servicios que mejoren o mantengan la calidad de vida de la población. Están formadas por grupos de personas que aportan su trabajo voluntario y no están orientadas al lucro personal de ninguno de sus miembros (as), socios (as) o fundadores (as). Su acción busca la canalización de recursos obtenidos de la cooperación internacional, donaciones de entidades privadas y fondos provenientes de donantes específicos, para llevar a cabo proyectos de desarrollo autónomos en los países subdesarrollados”. (13:14)

El movimiento, también llamado tercer sector, se define por su desempeño paralelo al del Estado y de la empresa privada. Sin embargo, a medida que gana experiencia conquista la confianza de muchos gobiernos y compañías particulares que comienzan a trabajar con ellos de manera articulada. Los presidentes y candidatos a la presidencia mencionan ahora más a las ONG en sus discursos, como manera de legitimar su acción de gobierno y también

de incorporar a sus políticas el consejo y estructura de control que aportan estas organizaciones. (5:28)

2. Antecedentes

El origen de las organizaciones no gubernamentales, está ligado a la segunda posguerra, cuando los gobiernos y algunos donantes de ayuda internacional buscaban canalizar recursos para el desarrollo a través de estas organizaciones. (3:50)

En Guatemala, surgen durante los años setenta y se proliferan a partir del terremoto del 4 de febrero de 1976. En sus inicios, eran consideradas como elementos marginales de la sociedad dominada por el gobierno y las empresas, el papel de las ONG, era complementar los programas oficiales debido a que la acción social del gobierno ha sido siempre muy limitada. Cabe aclarar que NO es la función de las ONG hacer el trabajo que le corresponde al gobierno.

A partir de la década de los ochenta el panorama para las ONG empezó a cambiar, puesto que la perspectiva de crecimiento sostenido se transformó, debido a la notable disminución de fondos externos, y falta de estrategias adecuadas, situación que obviamente amenaza a la sostenibilidad financiera de muchas de estas organizaciones. En las décadas de los noventa y 2000 es indudable el importante papel protagónico que las organizaciones no gubernamentales están jugando en el proceso de fortalecimiento de la

sociedad civil guatemalteca, ante la falta de credibilidad y crisis de los partidos políticos y de los gobiernos en sus diversos órdenes.

Los Acuerdos de Paz firmados el 29 de diciembre de 1996, han contribuido a la superación de la crisis social, política, económica, étnica y cultural, así como las consecuencias del enfrentamiento armado. Las organizaciones no gubernamentales no apuntan, ciertamente, a la resolución de todos los problemas nacionales, pero han abierto un espacio de nuevas perspectivas en todos los órdenes de la vida nacional, los grupos sociales se organizan y promueven cambios en todas las dimensiones, humana, social, económica, cultural y política, y constituyen las bases de un desarrollo participativo, sostenible y sustentable que haga posible la conciliación y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

3. Características

Se destacan las siguientes características:

- Son entidades que prestan un servicio a la sociedad para mejorar la calidad de vida de las personas y en especial de aquellas que menos recursos tienen.
- El servicio que prestan es intangible y difícil de medir.
- Son organizaciones de voluntariado, ya que hasta en el máximo nivel directivo se pueden encontrar personas que realizan su tarea sin percibir ingreso alguno.

- El fuerte compromiso de los empleados a la profesión o a una causa, puede debilitar su fidelidad a la organización.
- Son entidades sin ánimo de lucro, lo cual no significa que no puedan obtener beneficios y en caso de obtenerlos, han de ser invertidos en las actividades de su misión.
- Son organizaciones no gubernamentales, es decir separadas de las administraciones públicas, lo que no significa que no puedan recibir su apoyo. (5:18)

4. Clasificación

Existe una clasificación que distingue a las organizaciones no gubernamentales unas de otras y es la siguiente:

- a. **ONG de acción directa** están insertas en las bases sociales con las que trabajan, colaborando directamente con las organizaciones de base (asociaciones de pobladores, talleres artesanales, comunidades campesinas, etc.) desarrollando su actividad en programas que tienen que ver mucho con la asistencia social. Un ejemplo puede ser la Asociación Pro Bienestar de la Familia -APROFAM-.
- b. **ONG intermediarias** se encargan de solicitar recursos y ayudas, de establecer relaciones, asesorar en aspectos técnicos, organizativos y financieros. Por ejemplo Share Guatemala con apoyo de World Share de San Diego, California.

- c. **ONG de estudio** están formadas por profesionales que realizan análisis de coyuntura sobre el país o los sectores en crisis, sirviendo a veces de asesoría a los gobiernos. Son una mezcla de centros de estudio, equipos de análisis y consultoría, se puede mencionar la organización Médicos Sin Fronteras.
- d. **ONG de defensa de los derechos humanos** constituyen una red importante en casi todos los países, fundamentalmente en aquellos en los que la violación de los mismos ha sido más sistemática. Un ejemplo de estas organizaciones puede ser el Centro para la Acción Legal de Derechos Humanos -CALDH-. (4:88)

En sus múltiples áreas de actividad, las ONG lograron llenar los espacios entre los gobiernos y la población y durante las últimas décadas han logrado una importante contribución al desarrollo y participación de la **sociedad civil**, *la cual se concibe como el espacio de la vida social organizada, que es voluntariamente autogenerada, altamente independiente, autónoma del Estado y limitada por un orden legal, involucra a ciudadanos actuando colectivamente en una esfera pública para expresar sus ideas, defender sus intereses, intercambiar información, alcanzar objetivos comunes, en determinados campos de la vida pública que pueden ser de la más variada clase como de carácter cultural, científico, político, artístico, deportivo, social, religioso o de cualquier otra índole.*

Sin embargo es cuestionable que la sociedad civil sea independiente del Estado, pues es el Estado el marco necesario dentro del cual funciona, sometida al ordenamiento jurídico general. (8:25)

5. Marco jurídico

Al inicio de la década de los setenta las ONG fueron inscritas en el Ministerio de Gobernación y reguladas por el Código Civil Guatemalteco.

El 22 de enero de 2003 el Congreso de Guatemala aprobó el Decreto número 02-2003 sobre Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo, mismo que fue publicado en el Diario Oficial hasta el 24 de febrero de 2003.

El 2 de marzo de 2004 se publicó en el mencionado diario una impugnación al artículo 7, inciso a y al artículo 16, con lo que la ley perdió su vigencia al día siguiente de publicado este fallo, la ley estuvo vigente únicamente por un año. (7:2)

6. Fuentes de financiamiento

Las posibles formas de financiamiento incluyen:

- a) Fondos procedentes de particulares

Suele ser la forma más común de financiamiento, los primeros recursos y horas de trabajo provienen de esta fuente. Pueden obtenerse a través de *cuotas de asociado*, aportadas por los usuarios que se benefician de los

servicios ofrecidos por la organización; *donaciones puntuales*, mientras que el socio que paga una cuota periódica está comprometido con la organización y sus objetivos, el donante puntual, suele ser un simpatizante dispuesto a colaborar en ocasiones especiales como colectas, fiestas, apadrinamientos o herencias; *venta de elementos con la imagen de la asociación*, proveen una modalidad de captación de fondos. Son numerosas las organizaciones no lucrativas que han decidido entrar en ésta dinámica y que han dedicado muchos recursos y esfuerzos a elaborar los materiales y los catálogos para anunciar los productos que ofrecen. Como ejemplo pueden citarse los catálogos de Médicos sin fronteras o Greenpeace, otro ejemplo podría ser la venta de felicitaciones navideñas de UNICEF.

b) Fondos procedentes de las administraciones públicas

Ha sido siempre un tema muy debatido, por la contradicción que implica el hecho que las asociaciones que se definen como “no gubernamentales” dependan de las administraciones públicas, la forma más común son las *subvenciones*, éstas siempre se conceden a posteriori, vinculadas a una finalidad determinada de gasto, esto quiere decir que existe un proyecto al cual se han de aplicar los importes que posteriormente se tendrán que justificar ante el organismo oficial que la concedió; *contratos de prestación de servicio*, las administraciones públicas pueden encargar a las organizaciones la prestación de determinados servicios; *convenios de*

colaboración, se hacen normalmente cuando existe una entidad que cubre un servicio que debería prestar la Administración.

c) Fondos procedentes empresas

Como cuestión de imagen de las organizaciones mismas, si crecen, reciben cada vez mayor apoyo popular y al mismo tiempo están bien dirigidas y administradas, seguramente se ganarán la confianza de muchos empresarios; si una asociación solicita fondos a una empresa, hace falta el diseño de un proyecto que le sea inherente, ya que la empresa necesita conocer en qué se va a invertir su dinero. El mecenazgo se define como la ayuda “desinteresada” de una empresa a una organización. El patrocinio pretende asociar la marca de una empresa con un acontecimiento deportivo, cultural, científico o social, el mecenazgo empresarial se denomina también marketing con causa.

d) Fondos procedentes de otras organizaciones no lucrativas como de fundaciones o entidades internacionales. (5:32)

B. DEFINICIONES BÁSICAS

1. Proceso administrativo

Muchos autores han aportado sus conocimientos y estudios a esta disciplina, influyendo sus tendencias en la forma en que la administración se practica en las organizaciones, pero dado el entorno dinámico en el que operan las mismas, debe estimularse la innovación y el cambio para tener éxito.

A continuación se describirán las principales actividades administrativas que son planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, que conforman un proceso total.

- **Planeación**

Se considerará a la planeación como el primer paso del proceso administrativo que nos permite determinar los cursos de acción que debemos seguir para lograr los objetivos previstos de la organización, tomando como base la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Dentro de algunos tipos de planes se pueden mencionar *los objetivos*, estos son un blanco que hay que alcanzar para que la empresa cumpla sus metas, es decir que son los fines hacia los cuales se dirige una actividad, empleando recursos y esfuerzos, representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Sin embargo se deben observar ciertos requisitos para su determinación puesto que deben ser medibles, alcanzables, realistas, específicos y sencillos.

La estrategia es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización, es la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo, la estrategia no intenta describir con exactitud cómo la organización va a lograr sus objetivos, pero ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción, más adelante se explica más a fondo lo relacionado con la definición de este término.

Los procedimientos procuran detallar cada operación ordenándola cronológicamente, explicando la manera de hacer cada paso, señalando los responsables, en fin estableciendo una rutina. También se puede concluir que son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras.

Las reglas constituyen el tipo más sencillo del plan, y describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, con frecuencia se confunden las reglas con las políticas o los procedimientos, las reglas se diferencian de estos últimos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo, de hecho el procedimiento se puede considerar como una serie de reglas.

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.

Los presupuestos son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un período determinado. Los presupuestos

varían considerablemente en exactitud, detalle y propósito, sin embargo para prepararlo, se debe planear en forma muy detallada y minuciosa.

- **Organización**

Es el proceso que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones, es decir que reúne los recursos empresariales en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planeados.

- **Integración**

Se puede considerar como el conjunto de actividades necesarias para dotar a la organización de personal y mantener un alto desempeño de los mismos. Es el proceso mediante el cual la gerencia se asegura que tiene el número y tipo correcto de personas, en los lugares exactos, en el momento preciso, y que son capaces de completar las tareas que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos generales de manera eficaz y eficiente.

- **Dirección**

Consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo, se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. Las personas asumen roles diferentes y no existe un individuo promedio, al trabajar hacia la consecución de las metas, se debe considerar la dignidad de la persona.

Dentro de la administración se requiere de la creación y el mantenimiento de un ambiente en el que las personas trabajen en grupos hacia el logro de objetivos comunes.

Dentro de algunas de las etapas de la dirección, pueden considerarse la toma de decisiones, integración, motivación, comunicación y liderazgo.

- **Control**

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado.

El proceso básico de control comprende las siguientes etapas: establecimiento de estándares, medición de resultados, comparación de resultados, corrección de las desviaciones y retroalimentación.

Establecimiento de estándares: son guías o modelos fijos que se establecen como inicio o base sobre lo que va a ejercerse el control.

Medición de resultados: consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Comparación de resultados: con base a la comparación se determinará si se cumplió el estándar fijado, si se alcanzaron o no las metas, estableciéndose así las desviaciones.

Corrección de las Desviaciones: se pueden corregir las desviaciones rehaciendo los planes o modificando las metas.

Retroalimentación: a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. (23:110)

2. Diagnóstico administrativo

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a su erradicación.

Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso. Debe realizarse en forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran relacionados directa o indirectamente con él, además se hace necesario realizar análisis periódicos sobre las áreas objeto de estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente.

El Diagnóstico Administrativo no es más que el análisis de los siguientes aspectos:

- ▶ De la estructura administrativa y orgánica, líneas de autoridad y tramos de control.

- ▶ De las funciones de cada uno de los órganos administrativos.
- ▶ De los procesos generales y descripción gráfica de la secuencia de las funciones que se llevan a cabo para cumplir con cada uno de ellos.
- ▶ De facultades delegadas dentro del personal, así como la relación existente entre la ejecución de las funciones específicas de los puestos y el proceso de toma de decisiones.
- ▶ De comunicación y coordinación entre dos o más áreas para determinar la relación existente entre cada una de ellas.

Se recomienda para realizar adecuadamente el diagnóstico administrativo, llevar un orden lógico para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información y así cumplir con los objetivos que se persiguen.

Las etapas que integran el diagnóstico administrativo pueden resumirse en:

- Recopilación de información
- Análisis organizacional o administrativo
- Obtención de conclusiones
- Propuesta y plan de acción.

3. Definición de estrategia

“Es el arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo.” (27:32)

“El término estrategia literalmente significa: arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo, se deriva

del griego *strategas* que quiere decir general. Militarmente, se refiere a la manera de elegir las acciones más adecuadas para encauzar los esfuerzos y derrotar al enemigo o, para disminuir las consecuencias de una derrota. Aplicando este concepto al ámbito administrativo, las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implica la competencia, y la vida de la empresa en sí. Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.” (20:33)

4. Características de la estrategia

Existen cinco características fundamentales de la estrategia que son:

a) Horizonte temporal

En términos generales, la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto.

b) Impacto

Pese a que las consecuencias de seguir una estrategia determinada tal vez no se hagan evidentes durante largo tiempo, su impacto final será importante.

c) Concentración de esfuerzo

Una estrategia eficaz por lo general suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Al centrarse en las actividades elegidas, se disminuyen implícitamente los recursos disponibles para otras actividades.

d) Patrón de decisiones

Aunque algunas organizaciones necesitan tomar solo algunas decisiones importantes a fin de poner en práctica su estrategia seleccionada, la mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisiones sean tomadas con el tiempo. Estas decisiones han de apoyarse las unas a las otras, en el sentido de que siguen un patrón uniforme.

e) Capacidad de penetración de las estrategias

Una estrategia engloba un amplio espectro de actividades, las cuales incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Además la necesidad de congruencia a través del tiempo, en estas actividades, requiere que todos los niveles de una organización actúen, casi indistintamente, en formas que refuercen la estrategia.

Estas cinco características indican claramente que la estrategia de una organización constituye el eje central en torno al cual giran otras actividades principales de ella. (28:45)

5. Los tres modos de formular estrategias

Se describen tres modos de preparar una estrategia y son el modo emprendedor, el adaptativo y el de planeación.

En el *modo emprendedor*, un fuerte líder generalmente el fundador de la empresa, toma decisiones atrevidas y riesgosas más o menos intuitivamente, es decir que se basa en su juicio personal que es fruto de su experiencia. La formulación de estrategias es dominada por una búsqueda activa de nuevas oportunidades, siendo guiadas las decisiones no por una regla codificada, sino por el plan personal de ataque del jefe.

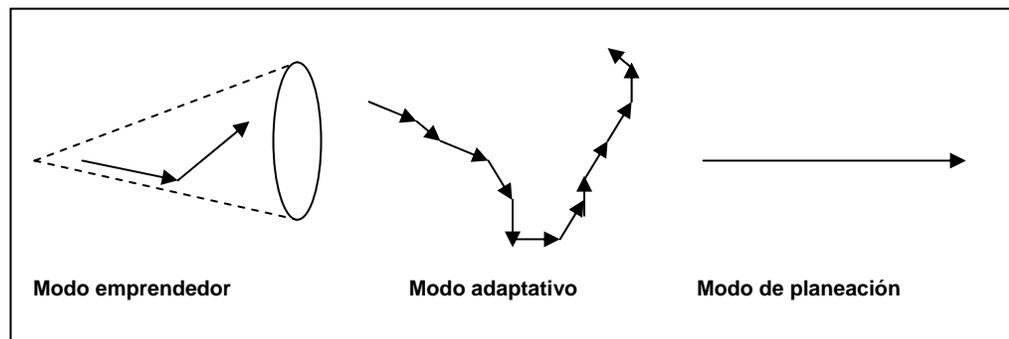
El *modo adaptativo* ha recibido el nombre de “ciencia de la improvisación”, y a diferencia del emprendedor, quien afronta el ambiente como una fuerza que necesita ser controlada, el gerente adaptativo reacciona ante cada situación conforme esta se presenta. El resultado puede ser una formulación reactiva y fragmentada de estrategias, la cual aumenta la flexibilidad que explica en gran medida la capacidad de la organización para improvisar.

El *modo de planeación* proporciona el marco de referencia y un fuerte sentido de dirección que les falta a los otros dos. En este modo, los planificadores de alto nivel siguen un procedimiento sistemático que los obliga a analizar el ambiente y la organización a fin de elaborar un plan para proyectarse al futuro. Los planificadores deben también tomar decisiones arriesgadas, pero sus decisiones son sistemáticas y estructuradas.

Ningún enfoque para la formulación de estrategias dará resultados óptimos para todas las organizaciones en cualquier situación. A una misma organización le convendrá aplicar distintos enfoques en etapas específicas de su evolución o en determinadas situaciones. (28:60)

Gráfica No. 1

Los tres modos de formular estrategias



Trayectorias de los tres modos de formulación de estrategias.

Fuente: Stoner, James A. F.; Wankel Charles, 1985.

Administración de Empresas. Tercera Edición. México. Prentice Hall.

6. ¿Qué es la planeación estratégica?

“Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.” (28:63)

La planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas para una organización y son:

¿Hacia donde va usted? sin un sentido claro de la dirección, sin el enunciado de la misión, la claridad acerca del alcance de las operaciones y un conjunto de metas y objetivos específicos una organización se encuentra a la deriva.

¿Cuál es el entorno? al responder este cuestionamiento, la empresa se ve forzada a observarse a sí misma en forma realista y objetiva, y también a su entorno externo, a sus competidores y a las amenazas y oportunidades que representan.

¿Cómo lograrlo? es decir, cuales son los modelos de negocios específicos que pueden posibilitar que la organización logre sus metas y cómo se deben distribuir sus recursos para hacer que funcionen estos modelos. (18:49)

Cuadro No. 1

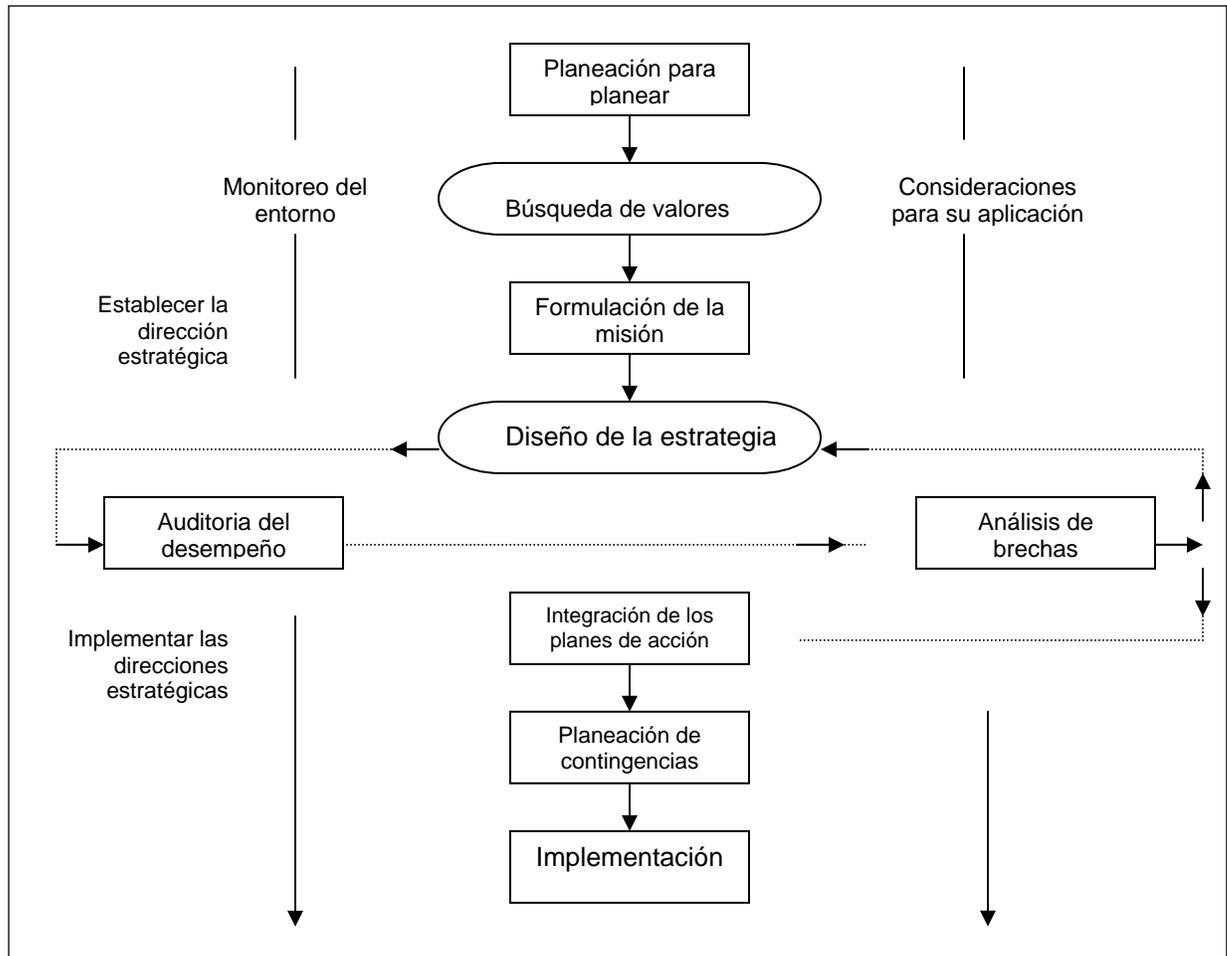
7. Ventajas y desventajas de la planeación estratégica

Las ventajas	Las desventajas
<ol style="list-style-type: none">1. Ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización.2. Al servirse de ella, los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos.3. El proceso de planeación ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven.4. Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas, el análisis cuidadoso que ofrece la P.E. les suministra mayor cantidad de la información que necesitan para tomar buenas decisiones.5. La P.E. también reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidos a un estudio riguroso.6. Gracias a la P.E. los gerentes mejoran las posibilidades de tomar decisiones que soporten la prueba del tiempo.	<ol style="list-style-type: none">1. La principal desventaja de la planeación estratégica, reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos que ofrece la organización.2. Algunas veces pasan años antes de que se recupere la inversión de tiempo, dinero y personal que puede requerir un sistema de planeación formal.3. Mientras el proceso de P.E. no empiece a funcionar bien, la organización posiblemente tomará las decisiones con lentitud e incertidumbre. Esto puede hacerle perder oportunidades.4. Otra desventaja es que en ocasiones tiende a limitar a la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.5. Los gerentes aprenden a desarrollar solo aquellas estrategias y objetivos que pueden soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así las oportunidades atractivas que suponen un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.

Fuente: R. Hampton, David (1990)
Administración 3ª. edición McGraw Hill.

Gráfica No. 2

8. Modelo de planeación estratégica aplicada



Fuente: Goodstein-NolanPfeiffer (1998)
Planeación Estratégica Aplicada. McGraw Hill.

9. Análisis FODA

Las siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, este modelo es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y

políticas formulados, para realizar el análisis interno / externo y elaborar así un plan estratégico.

Es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la administración, tales como convertir los datos del universo, en información procesada y lista para la toma de decisiones estratégicas.

10. Sostenibilidad

“La aplicación específica de éste término, se refiere a la capacidad para mantener, desarrollar, evolucionar y progresar empresarialmente, es decir, que una empresa sea sostenible en el tiempo.” (13:10)

Los cambios en los países centroamericanos y en el ambiente de cooperación internacional, el proceso de democratización en los distintos países, la pacificación de las regiones luego de los conflictos armados, son algunos motivos que obligaron a algunos cooperantes a orientar sus prioridades hacia otras regiones con conflictos agudos vigentes, y por ende se ha dado la reducción de los fondos disponibles en el ámbito mundial.

Todo lo anterior combinado con un cierto nivel de cansancio, surge por dudas sobre la relación técnica entre los recursos facilitados a las ONG por los cooperantes y el impacto logrado con la ejecución de los proyectos, ya que generalmente se considera que el impacto es más bajo de lo esperado, y por consiguiente se aumentan las exigencias por parte de los donantes en términos de la necesidad de una mayor participación local (generar recursos

de contrapartida), por lo que se hace necesario lograr la autosostenibilidad con la asistencia técnica y la aplicación de criterios más explícitos de eficiencia y eficacia en las actividades de las ONG. (13:10)

11. Autosostenibilidad

“Es la acumulación de fondos o recursos financieros generados en el interior de la propia organización y que no son distribuidos como ganancia, con el fin de financiar el crecimiento futuro del negocio, evitando así el endeudamiento con terceros.” (14:20)

12. Autofinanciamiento

Es la capacidad de la organización de generar su propio financiamiento independientemente de fuentes externas ya sean extranjeras o locales. Con los años, la necesidad del autofinanciamiento ha ido aumentando, conforme las organizaciones van diversificando sus fuentes de recursos, impulsadas no solo por la reducción de la cooperación internacional hacia ciertos países, sino también por los cambios en las modalidades de la cooperación dirigida a la región (exigencia de contrapartidas, de movilización de fuentes locales y de autosostenibilidad, por ejemplo). (9:29)

**DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN GUATEMALTECA DE MUJERES
MÉDICAS -AGMM-**

1. Ubicación geográfica

La Asociación Guatemalteca de Mujeres Médicas se encuentra ubicada en el interior del Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá INCAP, en Calzada Roosevelt zona 11 de la Ciudad de Guatemala.

La ubicación de la asociación se puede considerar estratégica, puesto que cuenta con muchos beneficios como la cuota módica que paga por concepto de alquiler, el parqueo, la seguridad y los servicios básicos gratuitos, sin embargo la localización del INCAP, es considerada por algunas miembras como inaccesible. El acceso es por la calzada Roosevelt únicamente, que en horas pico de tráfico vehicular es difícil de transitar, este factor vale la pena mencionarlo, pues las reuniones de junta directiva se realizan precisamente en esos horarios, que es cuando las miembras de la misma dejan sus labores habituales para dedicarse a la asociación.

2. Antecedentes

La Asociación Guatemalteca de Mujeres Médicas por sus siglas AGMM, es una entidad gremial con carácter científico, cultural, educativo, comunitario, apolítico, no lucrativo y sin ninguna orientación religiosa, establecida en 1965 por un grupo de mujeres profesionales de la rama de la medicina.

Desde el año de 1987, el Colegio de Médicos y Cirujanos reconoció oficialmente su existencia y calidad de asociación.

En el año de 1995 se obtiene por medio de los procesos legales correspondientes la personería jurídica.

Tiene como uno de sus objetivos, capacitar a las profesionales de las ciencias médicas, con el fin de mantenerlas actualizadas en diversos temas de salud que incluyan la igualdad, equidad, la perspectiva de género y derechos de la mujer.

En su diversificación de actividades y objetivos, puede enmarcarse un poco en cada una de las cuatro clasificaciones de las ONG que se han mencionado en el capítulo anterior, ya que trabaja directamente con otras organizaciones de la sociedad civil, así como con comunidades rurales y urbanas, ejecutando proyectos de capacitación y desarrollo cuyos objetivos están enfocados a la asistencia social de las mismas. (2:10)

3. Conformación

La AGMM en la actualidad cuenta con 400 socias, 49 de ellas radican en departamentos del interior de la república como San Marcos, Alta Verapaz, Sacatepéquez, Escuintla, Quetzaltenango, Suchitepéquez, Zacapa, Chimaltenango, Jutiapa y El Progreso. El resto de integrantes son originarias de la ciudad capital.

4. Organización

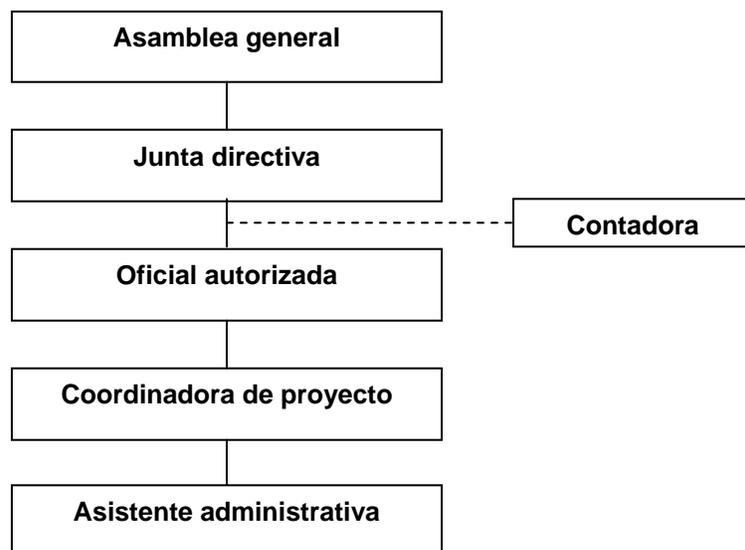
Está dirigida por una junta directiva que se elige cada dos años y está integrada por: presidenta, vicepresidenta, tesorera, secretaria, vocal I y vocal II, un consejo consultivo, área administrativa-financiera y área técnica, la máxima autoridad la constituye la asamblea general.

El apoyo administrativo es realizado por una asistente, y el apoyo contable es realizado por una contadora que presta sus servicios por subcontratación, el área técnica es cubierta por profesionales en las ciencias médicas. Al final del documento como anexo aparece la descripción técnica de puestos.

5. Estructura organizacional actual

Gráfica No. 3

Organigrama actual



Fuente: elaboración propia, según datos obtenidos de junta directiva de la AGMM en marzo 2003.

6. Situación legal

Cuenta con personería jurídica y estatutos, sin embargo la interpretación y aplicación de éstos recursos es incorrecta, además de que no se han adecuado los estatutos a la realidad actual tanto del país como de la asociación.

7. Representatividad

En el año 2000 la AGMM participó en eventos de las siguientes organizaciones:

- Grupo de acción Cairo
- Plataforma de Beijing
- Oficina Nacional de la Mujer
- Organizaciones de la sociedad civil de mujeres
- Radio y televisión en programas diversos

Participa en asesoría, planificación y ejecución de proyectos con:

- Convergencia Cívico Política
- Red de paternidad responsable de Guatemala
- Grupo técnico en Salud Reproductiva
- Coordinadora de Sectores de lucha contra el SIDA
- Medios de comunicación escrita
- Revista y boletín informativo de la Asociación de Medicina Interna

Ha logrado puestos en la junta directiva y como representante de eventos internacionales con las siguientes entidades:

- Coordinadora de sectores de lucha contra el SIDA, con la vocalía.
- Convergencia Cívico Política, con una de las tres plazas para representar a Guatemala en el II Encuentro sobre Violencia Hacia la Mujer a nivel centroamericano.
- Creación de la Red de Paternidad Responsable, que actualmente agrupa a más de 35 organizaciones.
- Participación directa de la promoción, divulgación y apoyo sobre la Ley de Población y Desarrollo. (2:8)

8. Talleres realizados

- "Salud Integral de la Mujer"
- "Neurología de la Mujer"
- "Osteoporosis"
- "Situación actual de la Salud de la Mujer en Guatemala"
- "Derechos Sexuales y Reproductivos"
- Primer Taller de Sensibilización Atención Integral del Pos Aborto (2:8)

9. Becas

- Curso internacional sobre salud reproductiva
- Capacitación intensiva sobre liderazgo en salud reproductiva

- Curso de actualización teórica y práctica en tecnología anticonceptiva (2:9)

10. Proyectos ejecutados

- "Salud Integral de la Mujer" con el proyecto POLICY-USAID
- "Análisis de costos de manejo de pacientes post-aborto en Hospitales Nacionales" con el Consejo de Población
- "Capacitación del personal de salud del área de salud de Escuintla en Tecnología Anticonceptiva" con FHI/USAID
- Actualmente el proyecto de Atención Integral Pos Aborto financiado por Family Plannig International Assistance
- Organización y patrocinio del diplomado a distancia en salud de la mujer, en aspectos logísticos, administrativos y de ejecución. (2:9)

11. Áreas de expertaje técnico de la AGMM

- Salud de la mujer y el niño o niña (salud materna e infantil, mortalidad materna e infantil, salud sexual y reproductiva).
- Género (derechos humanos, de la mujer, empoderamiento, políticas hacia la mujer, salud integral, abogacía).
- Administración y gerencia (Fortalecimiento institucional, diseño, implementación y monitoreo de proyectos, gerencia de proyectos, evaluación de proyectos).

- Investigación (investigaciones cuantitativas y cualitativas, elaboración de documentos técnicos).
- Capacitación y materiales (capacitación a profesionales, técnicos y grupos de la comunidad, capacitación de comadronas tradicionales, elaboración de material educativo de diferentes niveles).
- Manejo de información con diferentes medios de comunicación.

12. Requisitos de admisión

Para poder formar parte de esta asociación, se les requiere a las profesionales, el pago de una cuota, la cual se cancela de la siguiente forma: Inscripción Q10.00 y una cuota anual de Q60.00, para poder optar a las actividades, eventos de capacitación y demás servicios que brinda la Asociación, los cuales por lo regular no tienen costo para las asociadas.

13. Fuentes actuales de financiamiento

Actualmente las fuentes de los fondos percibidos por la asociación, son en primera instancia las subvenciones recibidas para la ejecución de los proyectos que ha manejado o maneja en la actualidad, de esa forma se ha adquirido el mobiliario de oficina, equipos de computación, suministros de oficina, sueldos y otros costos directos, puesto que vienen establecidos en los presupuestos los fondos para cada rubro.

14. Propósitos

- Promover la superación de las médicas, estudiantes y/o graduadas como seres humanos, mujeres y profesionales, para que este equilibrio trascienda a las diferentes áreas de práctica médica, logrando atención integral en las comunidades en donde se desarrolle.
- Lograr la participación activa de las mujeres médicas del país asociadas o no, médicos/as de cualquier especialidad, personal de enfermería y otros en las diversas actividades de la asociación relacionadas con diversos temas, tanto de la profesión médica, como de la situación actual del país.
- Generar cooperación de ambas vías con entidades públicas y privadas del país o extranjeras, aportando conocimientos en las diversas especialidades médicas, para la propuesta de soluciones que afecten a las guatemaltecas y los guatemaltecos, dando especial énfasis a todos los problemas relacionados con la mujer y sus consecuencias.
- Aumentar la calidad de atención en aspectos informativos, preventivos, clínicos, diagnósticos y de tratamiento hacia la comunidad.
- Apoyar a las médicas para su superación en el área técnica, por medio de becas y/o representaciones en áreas de interés.

15. Análisis y discusión de resultados

Debido a que la Asociación Guatemalteca de Mujeres Médicas ha funcionado desde tiempo atrás con base en la confianza establecida entre

las integrantes de sus juntas directivas y la “tradicción” de depender de fondos externos, no ha contado con las estrategias adecuadas con las que logre generar fondos propios, necesarios para autosostenerse durante períodos en los que no cuenta con las subvenciones de la cooperación internacional.

Las causas que impiden a la Asociación Guatemalteca de Mujeres Médicas su autosostenibilidad y que comprueban la hipótesis planteada son:

- La falta de desarrollo de estrategias administrativas y financieras que hagan posible identificar el costo de los servicios que se proporcionan.
- No se generan ingresos por lo que ha dependido de fondos provenientes de donantes.
- Falta de control en la asignación y ejecución de fondos.
- Las cuotas para asociarse son muy bajas.
- No se cobra a las asociadas por asistir a las actividades programadas, además de que dichas actividades no se promueven de manera efectiva.
- La falta de compromiso de parte de las miembras de junta directiva para preparar y asistir a las reuniones respectivas.

En el aspecto organizativo administrativo se observa que el cambio de junta directiva que se realiza cada 2 años en la AGMM, tiende a romper el nexo con los anteriores donantes, y por ende, la correlación en la ejecución de los proyectos, pues se afecta hasta el puesto de la asistente administrativa en algunas ocasiones.

La AGMM ha estado presente en varios eventos conjuntamente con varias entidades, esto le ha servido para darse a conocer, y aunque aún los resultados no han sido los esperados, solo es cuestión de afinar algunos detalles, ésta presencia le ha valido mucho para ser tomada en cuenta y poder así brindar su asesoría y realizar la ejecución de varios proyectos, además de haber tenido la oportunidad de que representantes de su junta directiva hayan participado en eventos internacionales como se menciona en el punto 7 de este capítulo.

Los talleres que ha realizado, han sido objeto de críticas positivas por parte de las socias participantes y a la vez, han servido para que se registren nuevas miembras.

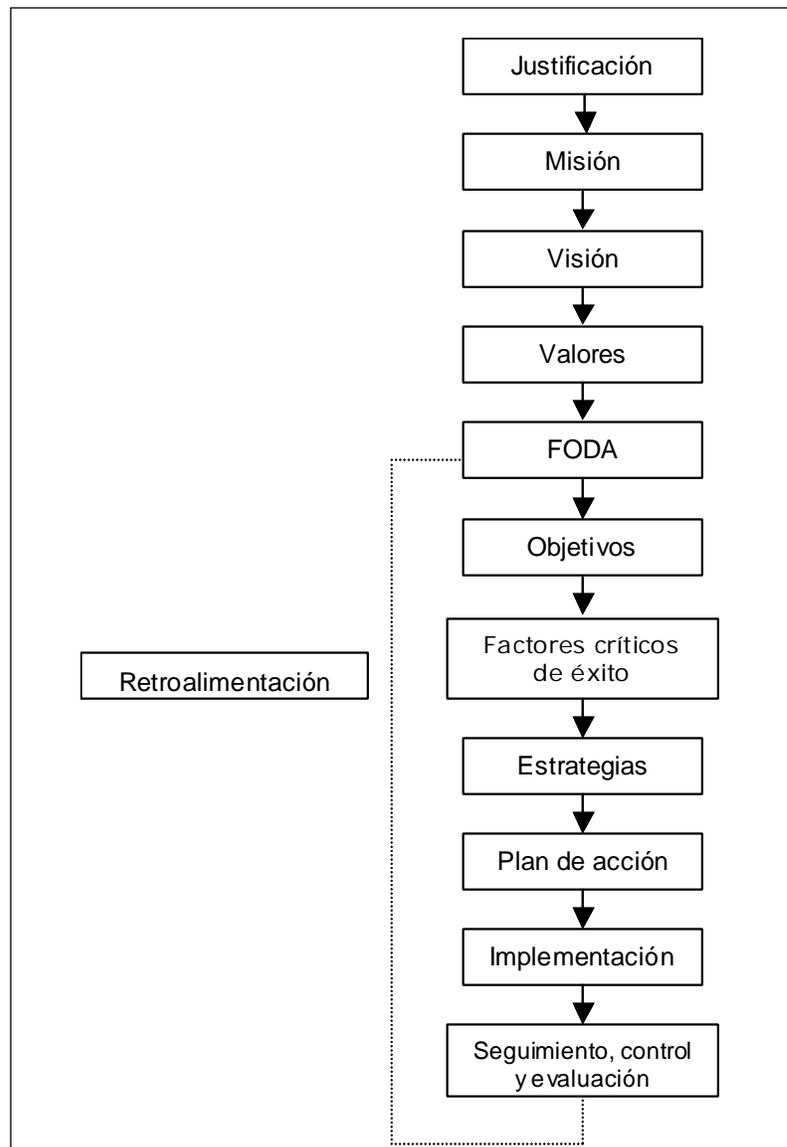
Las becas con que cuenta la asociación han atraído la atención de las médicas socias, y en las no socias han despertado su interés por pertenecer al grupo.

El objetivo de esta investigación es sugerir a las autoridades de la AGMM un plan que contenga estrategias de autosostenibilidad, que sirva de base en la toma de decisiones y les facilite estar en la capacidad de responder a los cambios futuros.

PLAN ESTRATÉGICO DE AUTOSOSTENIBILIDAD PARA LA
ASOCIACIÓN GUATEMALTECA DE MUJERES MÉDICAS - AGMM -

Gráfica No. 4

Modelo de planeación estratégica propuesto



Fuente: elaboración propia como aporte propositivo.

1. Justificación

La AGMM ha sido creada con la finalidad de promover la superación y desarrollo profesional y estudiantil de las mujeres médicas, tanto de la ciudad capital como del interior del país en las diferentes áreas de la práctica médica, mediante la capacitación continua sobre diversos temas, tanto de la profesión médica como de la situación actual del país, por medio de talleres, seminarios, congresos, diplomados a distancia, entre otras actividades. Para lograr lo anterior, debe establecer relaciones de cooperación con diferentes universidades, colegios de profesionales, donantes o entidades que tengan objetivos similares, y a la vez para no crear dependencia de fondos con ninguna de estas entidades, deberá contar con un plan estratégico que contribuya a su autosostenibilidad.

Todo esto constituye uno de los principales retos de la asociación, no solo en la actualidad, sino también en el futuro.

Para lograrlo es necesaria la implementación del plan estratégico, la formulación de planes y sus respectivas evaluaciones que permitan ir ajustándolo año con año. Este plan se diseña con una vigencia de dos años a partir de julio 2004.

El esfuerzo de todos los y las participantes en el mismo, dará como resultado un producto útil, que posibilite a la asociación un avance de calidad en su desarrollo como institución y en el impacto sobre su trabajo

diario, esto siempre que el plan estratégico sea adoptado e institucionalizado como herramienta de trabajo.

2. Misión de la AGMM

Buscar el beneficio personal, el desarrollo estudiantil y profesional de las mujeres médicas de las áreas de pre o postgrado universitario, así como de las profesionales de la ciudad capital o del interior del país, y de la comunidad que las rodea que se ve beneficiada con la atención que recibe.

3. Visión de la AGMM

Fomentar el desarrollo profesional de la mujer médica para que contribuya con sus conocimientos y habilidades a la salud y desarrollo, para mejorar la calidad de vida y equidad de las mujeres y familias guatemaltecas, convirtiéndose a la vez en una asociación autosostenible.

4. Valores

Se identificaron valores o pautas de comportamiento que pueden ayudar al funcionamiento de la AGMM.

- Entendimiento y trabajo en equipo.
- Actitud positiva dispuesta a facilitar la gestión de trabajo de la asociación.
- Mutua confianza entre la junta directiva, el personal técnico y administrativo.
- Lealtad y respeto entre las colaboradoras.

- Honestidad.
- Tolerancia.
- Transparencia.
- No discriminación.
- Autodisciplina.

5. FODA

Cuadro No. 2
Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con personería jurídica, estatutos y estructura organizacional. • Capacidad humana, técnica y profesional de alto nivel para realizar asesorías. • Acción de convocatoria. • Registro de socias. • Existe un directorio de organizaciones. • Equipo de computación, adecuado para su funcionamiento. • Buena relación con sus donantes. • Reuniones semanales de junta directiva. • Instalaciones y ubicación estratégica. • Buen equipo de trabajo. • Experiencia en brindar asesoría y asistencia técnica. • Elaboración y patrocinio de publicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorrecta interpretación y errónea aplicación de los estatutos. • Falta de difusión generalizada acerca de la existencia y ubicación de la asociación. • Falta de software que facilite el registro y actualización de los datos de las médicas, así como el control del pago de sus cuotas. • Falta de un banco de datos <u>completo</u> de organizaciones . • No de tiene un carné de identificación que acredite a las socias como tales. • No cuenta con una respectiva sistematización de las reuniones de trabajo que se realizan semanalmente. • Lo planificado en algunos rubros del presupuesto, no alcanza a cubrir los costos reales de algunas actividades o el pago de algunos servicios. • Poca interacción entre la junta directiva, el personal técnico y administrativo. • La presentación de informes de progreso de los proyectos se hace de forma desordenada.

Fuente: elaboración propia como aporte propositivo.

Cuadro No. 3
Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de percibir otras clases de financiamiento. • Existencia de Decreto ley No. 02-2003, que aunque quedó sin efecto, abre una importante posibilidad para las organizaciones no gubernamentales en Guatemala. • Disponibilidad de sensibilizar a las médicas acerca del verdadero papel que cumplen las organizaciones no gubernamentales. • Posee una imagen positiva ante los diferentes donantes, tanto nacionales como internacionales. • Es un ente formador de liderazgo, consolida opiniones, promueve la participación y establece comunicación con el gremio. • Amplio campo de acción por incursionar y desarrollar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de fondos externos. • Falta de una ley aprobada por el legislativo. • Las organizaciones no gubernamentales, son regidas por el Código Civil. • Existe prejuicio hacia las organizaciones no gubernamentales por parte de varios segmentos sociales. • Conceptualización errónea acerca de lo que es una organización no gubernamental y sus funciones. • Confusión en el uso y aplicación del término autosostenibilidad aplicado a organizaciones no gubernamentales. • Escasa o nula coordinación entre las organizaciones no gubernamentales que manejan objetivos afines, así como con otras entidades de su entorno. • Desconocimiento de la existencia de AGMM por parte de algunos grupos estratégicos y “mercados potenciales”.

Fuente: elaboración propia como aporte propositivo.

6. Objetivos

- Establecer relaciones estratégicas con universidades, colegios de profesionales, instituciones con objetivos similares y otras entidades.
- Realizar el estudio y análisis de potenciales fuentes de financiamiento, y formulación de nuevos proyectos a ser ejecutados, que permitan la sostenibilidad de la asociación en el tiempo.
- Captar nuevas asociadas.

- Promover los servicios que ofrece la AGMM.
- Publicitar los servicios que se prestan para crear una imagen.

7. Factores críticos de éxito

Estos se definen como aquellas áreas críticas a las que la directiva de la asociación debe prestarles especial atención para lograr el éxito de su gestión. Los factores identificados son los siguientes:

- Manejo adecuado de los factores de cambio.
- Coherencia de las acciones dentro del equipo de la AGMM.
- Capacidad y compromiso de los colaboradores, el personal técnico y administrativo y la junta directiva.
- Manejo adecuado de recursos materiales y financieros.
- Ejecución y control adecuado de proyectos.

8. Metodología utilizada para elaborar las estrategias

Se utilizó el modelo **FODA** y para su elaboración se contó principalmente con la participación y apoyo de la Presidenta y la Secretaria de Junta Directiva, con quienes se realizaron tres sesiones en noviembre de 2003, dichas sesiones se llevaron a cabo en las instalaciones de la AGMM, en dichas reuniones también se convocó a participar a cuatro socias activas, así como la asistente administrativa y la coordinadora del proyecto de Atención Post aborto que se está ejecutando en la actualidad. Se logró elaborar un listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas,

luego se procedió a relacionarlas y concluir en la elaboración de varias estrategias.

En una de las reuniones participó personal directivo de tres entidades entre ellas la Coordinadora de sectores de lucha contra el SIDA, Asociación de Mujeres en Solidaridad y Centro de Desarrollo Humano, a quienes se les consultó respecto a si en sus respectivas organizaciones se elaboran planes estratégicos o planes de trabajo y si consideran necesaria su aplicación, a lo que las representantes de las dos primeras expresaron que consideran indispensables ambos instrumentos como apoyo al desarrollo de las entidades, pero que solo se elaboran planes de trabajo y no son monitoreados los resultados. En el caso del Centro de Desarrollo Humano, indicó su representante que durante el año 2003 se elaboró y aplicó un plan estratégico que ha dado como resultado un impacto muy positivo para el funcionamiento del Centro y ya se encuentra en su primera fase el del año 2004.

9. Estrategias

De acuerdo al diagnóstico realizado se proponen a continuación las estrategias que pueden ser utilizadas como guías para la directiva de AGMM, para lograr su autosostenibilidad.

1. Estrategias de financiamiento

- 1.1. Proponer en mutuo acuerdo un incremento a la cuota de inscripción y a la cuota mensual que pagan las socias, es decir crear nuevas relaciones con el grupo meta (socias), explicándoles

que si anteriormente se brindaba un servicio gratuito, de ahora en adelante se mejorarán y diversificarán los servicios, para esto se puede solicitar el patrocinio de casas médicas y farmacéuticas, según el tema a tratar en eventos y capacitaciones, el apoyo puede ser monetario, entrega de muestras a los y las participantes, impartir cursos o seminarios con conferencistas especializados, jornadas de salud entre otras, con estas actividades se promueven las empresas que apoyarán y a la vez la asociación brinda una nueva imagen en sus eventos.

- 1.2. Realizar capacitaciones, talleres y seminarios que sean debidamente certificados, puede ser por el Colegio de Médicos o la Universidad de San Carlos, por ejemplo. Por participar se cobrará a las socias una cuota especial de asociada y a las no socias se les cobrará una tarifa normal un poco más elevada, con esto se generará interés en las no socias por pertenecer a la AGMM, al notar los beneficios que les trae.
- 1.3. Venta de material didáctico y educativo relacionado con el área o áreas que trabaja la asociación.
- 1.4. Venta de materiales y suministros clínicos, así como también de métodos anticonceptivos y medicamentos a precios accesibles, que los donantes envían mensualmente para este fin y que no se han aprovechado como es debido.

- 1.5. Realizar una planificación financiera en la cual se tengan disponibles únicamente los fondos a utilizar a corto plazo (6 meses) y los fondos restantes depositarlos en un banco del sistema para que generen intereses.
- 1.6. Brindar asesoría y asistencia técnica a un costo moderado a entidades que lo soliciten.
- 1.7. Implementar la prestación de consultas médicas, psiquiátricas y ginecológicas a precios accesibles para la población de escasos recursos aprovechando la infraestructura (clínicas) que tienen algunas socias.

2. Estrategias administrativas

- 2.1. Fomentar entre el personal y colaboradores el uso racional de los recursos disponibles, como suministros de oficina y uso del teléfono.
- 2.2. Unificar criterios de las miembras de la junta directiva para evitar la mala interpretación y aplicación de los estatutos y actualizarlos según las nuevas necesidades.
- 2.3. Recolección de datos de organizaciones que pueden ser contactos estratégicos para la asociación, con quienes exista la posibilidad de trabajar en conjunto.
- 2.4. Elaboración de informes debidamente organizados, de manera que al donante se le facilite la comprensión de los mismos, se sugiere un formato que se anexa al final de este trabajo.

- 2.5. Fomentar y fortalecer la coordinación y comunicación entre organizaciones cuyas prioridades sean cubrir las necesidades de salud sexual y reproductiva, con el objeto de crear contactos, unidad y apoyo técnico, lo anterior puede facilitar la creación de redes que puedan ser de beneficio mutuo, para esto se pueden aprovechar los contactos que tiene cada una de las socias.
- 2.6. Presentar a sus miembros memorias de labores que presenten reportes anuales de resultados financieros y de sus logros como organización.

3. Estrategias de promoción

- 3.1. Puede aprovechar su acción de convocatoria para empezar a sensibilizar a las médicas acerca del significado del término autosostenibilidad, y del verdadero papel que cumplen las ONG y su legislación, dando un seguimiento a través de las reuniones de junta directiva.
- 3.2. Elaboración de un carné de identificación para las socias, que las reconozca como tales, se puede solicitar el apoyo al colegio de médicos en este sentido para que brinde su apoyo.

3.3. Creación de una página web, aprovechando las facilidades técnicas que le brinda el INCAP.

10. Plan de acción

Cuadro No. 4

Estrategias de financiamiento

ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO PROMEDIO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Proponer en mutuo acuerdo un incremento a la cuota de inscripción y a la cuota mensual que pagan las socias, es decir crear nuevas relaciones con el grupo meta (socias). 	Junta directiva / asamblea general.	Agosto 2004	Q1,000.00
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Realizar capacitaciones, talleres y seminarios que sean debidamente certificados, por participar se cobrará a las socias una cuota especial de asociada y a las no socias se les cobrará una tarifa normal un poco más elevada, con esto se generará interés en las no socias por pertenecer a la AGMM, al notar los beneficios que les trae. 	Junta directiva / oficial autorizada / coordinadora de proyecto.	Diciembre 2004	Q10,000.00
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venta de material didáctico y educativo relacionado con el área o áreas que trabaja la asociación. 	Junta directiva / oficial autorizada / coordinadora de proyecto.	Agosto 2004	Q20,000.00
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Venta de materiales y suministros clínicos, así como también de métodos anticonceptivos y medicamentos a precios accesibles, que los donantes envían mensualmente para este fin. 	Junta directiva / oficial autorizada / coordinadora de proyecto.	Enero 2005	Q40,000.00

<ul style="list-style-type: none"> ▶ Realizar una planeación financiera, en la cual se tengan disponible únicamente los fondos a utilizar a corto plazo (6 meses) y los fondos restantes depositarlos en un banco del sistema para que generen intereses. ▶ Brindar asesoría y asistencia técnica a un costo moderado a entidades que lo soliciten. ▶ Implementar la prestación de consultas médicas, psiquiátricas y ginecológicas a precios accesibles para la población de escasos recursos aprovechando la infraestructura (clínicas) que tienen algunas socias. 	Junta directiva / oficial autorizada / donante.	Septiembre 2004	Q250.00
	Junta directiva / asamblea general.	Enero 2005	Q5,000.00
	Junta directiva / asamblea general / oficial autorizada / coordinadora de proyecto.	Febrero 2005	Q5,000.00

Fuente: elaboración propia como aporte propositivo.

Cuadro No. 5

Estrategias administrativas

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO PROMEDIO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fomentar entre el personal y colaboradores el uso racional de los recursos disponibles, como suministros de oficina y uso del teléfono. 	Junta directiva.	Julio 2004	Q0.00
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Actualización de los estatutos de la Asociación para ajustarlos a la realidad nacional. 	Junta directiva / asamblea general.	Julio 2004	Q5,000.00

<p>▶ Recolección de datos de organizaciones que pueden ser contactos estratégicos para la asociación, con quienes exista la posibilidad de trabajar en conjunto.</p>	<p>Junta directiva / oficial autorizada / coordinadora de proyecto / asistente administrativa.</p>	<p>Septiembre 2004</p>	<p>Q500.00</p>
<p>▶ Elaboración de informes debidamente organizados, de manera que al donante se le facilite la comprensión de los mismos, se sugiere un formato que se anexa al final de este trabajo.</p>	<p>Oficial autorizada / coordinadora de proyecto / asistente administrativa.</p>	<p>Julio 2004</p>	<p>Q500.00</p>
<p>▶ Fomentar y fortalecer la coordinación y comunicación entre organizaciones cuyas prioridades sean cubrir las necesidades de salud sexual y reproductiva, con el objeto de crear contactos, unidad y apoyo técnico, lo anterior puede facilitar la creación de redes que puedan ser de beneficio mutuo, para esto se pueden aprovechar los contactos que tiene cada una de las socias.</p>	<p>Junta directiva / asamblea general.</p>	<p>Agosto 2004</p>	<p>Q500.00</p>
<p>▶ Presentar a sus miembros memorias de labores que presenten reportes anuales de resultados financieros y de sus logros como organización.</p>	<p>Junta directiva / asamblea general.</p>	<p>Julio 2005</p>	<p>Q1,000.00</p>

Fuente: elaboración propia como aporte propositivo.

Cuadro No. 6
Estrategias de promoción

ESTRATEGIAS DE PROMOCION	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO PROMEDIO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Puede aprovechar su acción de convocatoria para empezar a sensibilizar a las médicas acerca del significado del término autosostenibilidad, y del verdadero papel que cumplen las ONG y su legislación, dando un seguimiento a través de las reuniones de junta directiva. 	<p style="text-align: center;">Junta directiva / oficial autorizada / coordinadora de proyecto / asistente administrativa.</p>	<p style="text-align: center;">Febrero 2004</p>	<p style="text-align: center;">Q1,500.00</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaboración de un carné de identificación para las socias, que las reconozca como tales, se puede solicitar el apoyo al colegio de médicos en este sentido para que proporcione su apoyo. 	<p style="text-align: center;">Junta directiva / oficial autorizada / coordinadora de proyecto / asistente administrativa.</p>	<p style="text-align: center;">Octubre 2004</p>	<p style="text-align: center;">Q500.00</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Creación de una página web, aprovechando las facilidades técnicas que le brinda el INCAP. 	<p style="text-align: center;">Junta directiva</p>	<p style="text-align: center;">Febrero 2005</p>	<p style="text-align: center;">Q5,000.00</p>

Fuente: elaboración propia como aporte propositivo.

11. Implementación

La metodología para implementar el plan estratégico será la siguiente:

Entrega del plan a la junta directiva para su respectivo análisis y ejecución.

El resultado que se espera del plan es crear una organización autosostenible.

Las tareas específicas se detallan en el plan de acción con los tiempos para iniciar la ejecución y los responsables de realizarlas.

Los recursos para ponerlo en práctica inicialmente provendrán de fondos con que ya cuenta la asociación, luego conforme se generen ingresos empezarán a ser presupuestados mes a mes.

12. Seguimiento, control y evaluación

El seguimiento, control y evaluación lo realizará la junta directiva, además se llevará a cabo un monitoreo exhaustivo por parte de la oficial autorizada y la coordinadora de proyecto con el apoyo de la asistente administrativa, de tal manera que en seis meses se rinda un informe a la asamblea general y a las socias sobre los resultados alcanzados.

CONCLUSIONES

1. La AGMM carece de un plan estratégico que permita a la junta directiva tomar las decisiones adecuadas para cumplir con los objetivos establecidos y orientarse hacia la autosostenibilidad.
2. La asociación no genera ningún ingreso, por lo que ha dependido principalmente de fondos provenientes de donantes, en un segundo plano ha percibido las cuotas de asociada de cada miembro, estas últimas son representativas, pues no se consideran como ingresos que le puedan ayudar en situaciones de emergencia.
3. Las socias requieren que les sean presentadas memorias anuales que contengan resultados financieros, logros operativos o de enfoque social, ya que al no contar con esta información se crea un ambiente de desinformación respecto al manejo de los fondos y actividades de la asociación.
4. Los servicios que presta la asociación así como su ubicación, son desconocidos por gran parte del gremio médico.
5. La AGMM cuenta con estatutos y una estructura organizacional que se han mantenido estáticos a pesar de que se han presentando nuevas oportunidades para efectuarles cambios apropiados, lo que los hace obsoletos para enfrentar ciertas circunstancias.
6. Es una asociación legalmente establecida, cuenta con buen equipo de trabajo, instalaciones, mobiliario y equipo apropiados para su funcionamiento.

RECOMENDACIONES

1. Para que la Asociación Guatemalteca de Mujeres Médicas logre generar fondos propios, es necesaria la implementación del plan estratégico de autosostenibilidad que permitirá a su junta directiva generar solvencia económica.
2. Es necesario diversificar las fuentes de financiamiento sin perder la concordancia entre la visión y la misión de la asociación, a la vez la junta directiva debe tomar una actitud proactiva al momento de obtener los recursos, de tal manera que se logre retribuir a las socias y demás beneficiarios con un buen servicio y a los donantes presentarles los informes necesarios debidamente estructurados acerca de la ejecución de los fondos.
3. Los resultados obtenidos de las actividades y manejo de los fondos, deben ser dados a conocer a las miembras de la asociación y a la asamblea general, a través de memorias anuales o folletos informativos para evitar que se genere desconfianza o desconocimiento del tema.
4. Es necesario que se dé mayor promoción a la asociación respecto a su ubicación y servicios que presta, esto contribuirá a que la afluencia de socias aumente y se genere mayor desarrollo en sus actividades.
5. Se requiere una acción inmediata en lo que respecta a la actualización de los estatutos de la asociación para ajustarlos a realidad.
6. Debe aprovechar los recursos con los que cuenta para su adecuado funcionamiento.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACTIVIDAD DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA. **Actividad legislativa diciembre 2001**, CIEN. Internet: <http://www.cien.org.gt/> . 25 p.
2. ASOCIACIÓN GUATEMALTECA DE MUJERES MÉDICAS, AGMM. **Historia de la asociación**, enero 1994. 20 p.
3. ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE ORGANISMOS DE PROMOCIÓN, ALOP. **Planeación estratégica**, Guatemala ALOP IBIS, marzo 1995. 80 p.
4. BONI ARÍSTABAL, Alejandra y Ferrero Gabriel editores. **Introducción a la Cooperación para el Desarrollo**. Universidad Politécnica de Valencia, 1997. 390 p.
5. CENTRO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, CEGESTI. **El Autofinanciamiento y la Cooperación Empresarial como Mecanismos de Sostenibilidad**. diciembre 1996. 75 p.
6. CHIAVENATO IDALBERTO. **Iniciación a la planeación y el control de la producción**. México, 1993, McGraw-Hill. 310 p.
7. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. **Decreto Número 02-2003, Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo**.
8. DIAMOND LARRY. **Repensar la Sociedad Civil**. febrero 1995. 198 p.
9. DRUCKER, PETER F. **Dirección de instituciones sin fines de lucro**. 5ª edición de Editorial el Ateneo, Argentina 2001. 250 p.

- 10.E. KIRBY, WARREN. **Planeación a largo plazo**. Editorial Diana, México 1999. 300 p.
- 11.EVANS, JAMES R. **La administración y el control de la calidad**. 4ª edición México, D.F 2000; International Thomson. 368 p.
- 12.FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE PLANIFICACIÓN DE LA FAMILIA. **Cómo conseguir financiamiento para su proyecto, Guía para escribir propuestas exitosas**. abril 1998. 25 p.
- 13.FUNDACIÓN ARIAS PARA LA PAZ Y EL DESARROLLO HUMANO. Internet: www.arias.or.cr/documentos
- 14.FUNDACIÓN ARIAS PARA LA PAZ Y EL DESARROLLO HUMANO. **Once enfoques de la cooperación internacional hacia Centroamérica**. San José Costa Rica, año 1995. Internet: www.arias.or.cr/documentos
- 15.GUZMÁN, NERY. **Material de apoyo, curso Administración II**. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 1997. 188p.
- 16.INFOPRESSCA.COM.Internet:
http://www.inforpressca.com/municipal/espec/ley_onggs.pdf. **Decreto Número 02-2003, Ley de Organizaciones no Gubernamentales para el Desarrollo**.
- 17.L. WILKINSON, ROBIN, Place Irene, Charles B. Hicks. **Organización de Oficinas**. 5ª edición renovada, Editorial Hispano Europea. Barcelona, España. 1998. 96 p.

18. LÓPEZ SINCAL, FLORIDALMA. **Tesis: Proyecto de capacitación sobre planeación estratégica y para perfil de proyectos: Asociación de Desarrollo Integral K'uey B'ey -ADIKBE-**. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. año 2002. 112 p.
19. MONEDA el periódico financiero. Centroamérica, viernes 14 de febrero de 2003. Número 88. 35 p.
20. MUNCH, GALINDO. **Fundamentos de Administración**. 5ª. Edición México: Editorial Trillas 1990. 67 p.
21. PINTO VILLATORO, ROBERTO. **Planeación estratégica de capacitación empresarial: cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio**. México, D.F., 2000. McGraw-Hill Interamericana. 235 p.
22. PORRAS SANDOVAL, AZUCENA EUGENIA. **Tesis: Desarrollo sostenido con independencia financiera de una organización no gubernamental que brinda crédito a la microempresa**. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, agosto de 1998. 123 p.
23. R. HAMPTON, DAVID. **Administración**. 3ª edición, (2ª en español) 1990, McGraw Hill. 394 p.
24. SMITH, THEODORE A. **Estrategia dinámica en los negocios: el arte de planear para lograr el éxito**. México, D.F., 1999. McGraw-Hill. 176 p.
25. STEINER, GEORGE A. **Planeación estratégica: lo que todo director debe saber**. México, D.F., 1993, Compañía Editorial Continental. 357 p.

26. STEWAET, JIM. **Gerencia para el cambio: Planeación, entrenamiento y desarrollo.** año 1992, Colombia, editorial Legis. 152 p.
27. STONER, JAMES A.; FREEMAN, EDWARD. **Administración.** 5ª edición, México 1994, Prentice Hall hispanoamericana, S.A. 539 p.
28. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. **Compilación bibliográfica: técnicas de Investigación Documental.** Guatemala 1995, Cooperativa de Servicios Varios. 124 p.

ANEXOS

A continuación se adjunta la descripción técnica de puestos y un formato sugerido para la presentación de informes.

Anexo 1: Descripción técnica de puestos.

Anexo 2: Formato sugerido para la presentación de informes de progreso y financieros.

Anexo 1

Descripción técnica de puestos.

Anexo 1

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE PUESTOS

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Oficial autorizada
Ubicación:	Junta directiva
Reporta a:	Asamblea general
Supervisa a:	Coordinadora del proyecto, asistente administrativa y contadora

II. DESCRIPCIÓN

Seleccionar médicas para capacitar; negociar y finalizar contratos con otras organizaciones; representar a la asociación a nivel nacional e internacional; asegurar que los proyectos cumplan con los términos y condiciones de los donantes y las políticas de la AGMM; aprobar y firmar subvenciones de proyectos; hacerse responsable de las cuentas bancarias; investigar la exoneración de impuestos; realizar informes globales de los proyectos cada 2 meses; analizar los informes y evaluar el progreso de los proyectos; supervisar a la coordinadora de proyecto; realizar reuniones mensuales del equipo para revisar los progresos; firmar cheques; recolectar información sobre costos, capacitadores y hospitales; preparar el plan preliminar para la formación de un equipo de capacitación.

III. ESPECIFICACIONES

Educacionales:

- Médica y cirujana
- Miembra o asesora de la junta directiva
- Conocimiento sobre salud reproductiva

Experiencia:

- 5 años en manejo de proyectos

Habilidades:

- Liderazgo
- Visión futurista
- Iniciativa
- Actitud positiva

Otros requisitos:

- Dominio del idioma inglés hablado y escrito
- Contacto con los donantes
- Manejo de windows y office
- Estudios en capacitación a personal y relaciones humanas

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto:	Coordinadora de proyecto
Ubicación:	Personal técnico
Reporta a:	Oficial autorizada, donante
Supervisa a:	Asistente administrativa y contadora

II. DESCRIPCIÓN

Preparar anuncios de talleres; convocatorias a talleres; desarrollar materiales e información; identificar médicas para que participen en talleres; participar en capacitaciones técnicas; logística para los talleres; desarrollar agendas de capacitaciones; preparar los paquetes de información para las participantes; desarrollar instrumentos de evaluación de capacitaciones; entregar equipos y suministros al finalizar la capacitación; desarrollar un plan de monitoreo y seguimiento; desarrollar un acuerdo de entrega de datos y seguimiento; desarrollar los instrumentos de evaluación y seguimiento; recolectar información; realizar visitas de seguimiento a las participantes cada 4 meses; programar sesiones de refrescamiento técnico durante las reuniones de la red; mantener comunicación con las integrantes de la red; presentar el progreso a la junta directiva en reuniones; preparar informes mensuales de actividades; supervisar a la asistente administrativa y contadora; aprobar solicitudes de gastos; controlar los gastos de acuerdo con el presupuesto; investigar la factibilidad de venta de métodos anticonceptivos.

III. ESPECIFICACIONES

Educacionales:

- Médica y cirujana
- Miembra o asesora de la junta directiva
- Conocimiento sobre salud reproductiva

Experiencia:

- Mínimo 2 años en salud reproductiva
- 1 año en manejo de proyectos

Habilidades:

- Buena comunicación y relaciones interpersonales
- Iniciativa
- Actitud positiva

Otros requisitos:

- Dominio del idioma inglés hablado y escrito
- Contacto con los donantes
- Manejo de windows y office
- habilidad en preparación de informes

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: Asistente administrativa

Ubicación: Personal administrativo

Reporta a: Junta directiva, oficial autorizada y coordinadora de proyecto

II. DESCRIPCIÓN

Mantener registros de horarios de trabajo del personal; realizar actividades de apoyo administrativo; diseñar los formatos financieros; comprar los equipos y suministros del proyecto; imprimir los materiales administrativos, educativos, y promocionales; establecer un sistema de control de inventario de suministros; realizar un inventario periódico; mantener los materiales, suministros e insumos de acuerdo con las normas de donantes; preparar informes mensuales financieros; mantener la caja chica; mantener los libros financieros al día; establecer el sistema financiero del proyecto.

III. ESPECIFICACIONES

Educacionales:

- Estudios en administración de empresas
- Conocimiento profundo en windows y office

Experiencia:

- 1 año en puesto similar

Habilidades:

- Buena comunicación y relaciones interpersonales

- Iniciativa
- Actitud positiva
- Habilidad para la preparación de informes financieros
- Experiencia en logística de eventos

Otros requisitos:

- Dominio del idioma inglés hablado y escrito

I. IDENTIFICACIÓN

Título del puesto: Contadora

Ubicación: Personal administrativo

Reporta a: Junta directiva, oficial autorizada y coordinadora de proyecto

II. DESCRIPCIÓN

Realizar conciliaciones bancarias; manejar la contabilidad general de la asociación; será subcontratada.

III. ESPECIFICACIONES

Educacionales:

- Título de perito contador

Experiencia:

- 5 años realizando esta actividad

Habilidades:

- Buena comunicación y relaciones interpersonales
- Iniciativa
- Actitud positiva
- Habilidad para la preparación de informes

Otros requisitos:

Oficialmente registrada como contadora

Anexo 2

Formato sugerido para la presentación de informes de progreso y financieros.

Anexo 2

INFORMES DE PROGRESO Y FINANCIEROS

NÚMERO DEL PROYECTO:	
TÍTULO DEL PROYECTO:	
AGENCIA SUBVENCIONADA:	Asociación Guatemalteca de Mujeres Médicas AGMM
PERÍODO DE DONACIÓN:	

PERÍODO CUBIERTO POR ESTOS INFORMES

De:

A:

Este es el informe número ____ de los ____ a enviarse.

Fecha de envío a (donante):

INFORMES ENVIADOS POR:

NOMBRE:

CARGO:

FIRMA:

Asegure que todas las secciones de los informes de progreso y financieros se llenen completa y correctamente.

1. Metas y actividades a reportarse
2. Personal del proyecto
3. Generación de ingresos
4. Otros
5. Suministros
6. a. Informe financiero detallado
b. Cuentas por pagar
c. Resumen del informe financiero

1. Meta 1:

- a. Qué progreso ha obtenido en el alcance de la meta de servicios? Por favor llene las tablas siguientes:

ACTIVIDAD	En este período de reportaje	Hasta la fecha
No. talleres de sensibilización		
No. de participantes		
No. grupos de capacitación para médicas		
No. médicas capacitadas		
No. equipos entregados a médicas		
No. píldoras entregadas a médicas		
No. condones entregados a médicas		
No. DIUs entregados a médicas		
No. condones distribuidos en otras actividades		
No. procedimientos realizados por las médicas		
No. usuarias de anticonceptivos entre las prácticas de las médicas		
No. visitas de seguimiento a médicas		
No. médicas visitadas		
No. reuniones de la red de apoyo		
No. de participantes en reuniones		
TOTAL		

ACTIVIDAD	En este período de reportaje	Hasta la fecha
No. eventos en departamentos		
No. de participantes en eventos		
No. reproducción de materiales		
No. impresiones		
No. distribuciones		
TOTAL		

b. 1. Actividades (**Realizadas**)

Por favor refiérase a la tabla de actividades a reportarse en el documento del proyecto y utilice el espacio a continuación para enumerar las actividades **realizadas** durante este período del informe.

c. 2. Actividades (**No Realizadas**)

Por favor enumere a continuación las actividades a reportarse que **no se realizaron** durante este período del informe, explique por qué no se realizaron e indique cuándo se realizarán o qué alternativas se han planeado.

Meta 2:

a. Qué progreso ha obtenido en el alcance de esta meta?

b. 1. Actividades (Realizadas)

Por favor refiérase a la tabla de actividades a reportarse en el documento del proyecto y utilice el espacio a continuación para enumerar las actividades **realizadas** durante este período del informe.

c. 2. Actividades (No Realizadas)

Por favor enumere a continuación las actividades a reportarse que **no se realizaron** durante este período del informe, explique por qué no se realizaron e indique cuándo se realizarán o qué alternativas se han planeado.

2. PERSONAL DEL PROYECTO

- a. Está actualmente contratado todo el personal que aparece en el organigrama? De no ser así, indique el cargo de todo personal que haya renunciado o haya sido despedido durante este período de informe.

SI NO

Si es NO, explique:

- b. Se ha cambiado el patrón de supervisión según se presenta en el organigrama?

SI NO

Si es NO, explique:

Cargo:

3. GENERACIÓN DE INGRESOS

Si su informe generó ingresos durante este período del informe, por favor llene la tabla a continuación:

INGRESOS GENERADOS		
ACTIVIDAD PARA GENERAR INGRESOS	INGRESOS GENERADOS	
	ESTE PERÍODO	HASTA LA FECHA

GASTOS DE LOS INGRESOS GENERADOS		
DESCRIPCIÓN	GASTOS ESTE PERÍODO	GASTOS HASTA LA FECHA

4. OTROS

a. Qué ayudó y qué dificultó el progreso en alcanzar la metas del proyecto durante los últimos cuatro meses?

b. Visitantes: Si personas importantes visitaron el proyecto durante este período de informe, por favor llene la tabla a continuación:

Nombre y Cargo	Organización	Propósito de la Visita	Fechas

c. Conferencias y Capacitación: Si alguien del personal participó en alguna conferencia importante o programa de capacitación durante este período de informe, por favor llene la tabla a continuación:

Cargo del Empleado	Nombre o Tipo de Programa	Localidad del Programa	Fechas

d. Otros: Si existe alguna otra información relacionada con el proyecto y cree sea de interés, por favor utilice el espacio a continuación para explicar.

6b. CUENTAS POR PAGAR

Esta sección debe completarse solamente para el tercer o último informe del período de donación.

Si tiene facturas por pagar al preparar este informe, por favor indique la cantidad de cada factura, por categoría, en la tabla a continuación:

CUENTAS A PAGAR	
CATEGORÍA PRESUPUESTARIA	CANTIDAD TOTAL DE FACTURAS NO PAGADAS
SALARIOS	
BENEFICIOS SOCIALES	
ASESORES	
VIAJES Y VIÁTICOS	
EQUIPOS Y SUMINISTROS	
OTROS COSTOS DIRECTOS	
GRAN TOTAL	

6c. RESUMEN DEL INFORME FINANCIERO	NÚMERO DEL PROYECTO:
---	-----------------------------

PERÍODO DE DONACIÓN Comienza:	Fin:
PERÍODO CUBIERTO POR ESTE INFORME De:	A:
Este es el informe número de informes a enviarse.	
Tasa de cambio	Fecha
Tasa de cambio	Fecha

GASTOS REPORTADOS				
A. CATEGORÍA	B. PRESUPUESTO APROBADO	C. GASTOS DE ESTE PERÍODO	D. GASTOS HASTA LA FECHA	E. SALDO
SALARIOS				
BENEFICIOS SOCIALES				
ASESORES				
VIAJES				
EQUIP/SUMINISTROS				
COSTOS DIRECTOS				
TOTAL				

RELACIÓN DEL MOVIMIENTO DE FONDOS	
Dinero en efectivo del informe anterior:	(1)
<i>Fondos recibidos desde el informe anterior</i>	
Fecha	Cantidad (a)
Fecha	Cantidad (b)
	Total (a+b) (2)
Dinero disponible durante el periodo (1+2)	(3)
Gastos durante este periodo (Columna C)	(4)
Dinero en efectivo al final de este período (3-4)	(5)
El suscrito certifica por la presente que la información contenida en este documento es correcta.	
FIRMA:	NOMBRE:
CARGO:	FECHA:

