

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**PROYECTO DE LEGITIMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y TECNIFICACIÓN
DE LA ASOCIACIÓN CIVIL “ABRIGO DE AMOR” DEL MUNICIPIO DE
ZARAGOZA CHIMALTENANGO, GUATEMALA**

CLAUDIO LEONEL ORDÓÑEZ URRUTIA

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio

Guatemala, Julio de 2015.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**PROYECTO DE LEGITIMACIÓN, ORGANIZACIÓN Y TECNIFICACIÓN
DE LA ASOCIACIÓN CIVIL “ABRIGO DE AMOR” DEL MUNICIPIO DE
ZARAGOZA CHIMALTENANGO, GUATEMALA**

Trabajo de graduación presentado por
CLAUDIO LEONEL ORDÓÑEZ URRUTIA

Para optar al grado de Maestro en Artes
Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio

Guatemala, Julio de 2015.

JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
M.A. Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIO
M.A. Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Sergio Alejandro Melgar Valladares	VOCAL II
BR. Michael Javier Mó Leal	VOCAL IV
BR. Blanqui Eunice Flores de León	VOCAL V

CONSEJO ACADÉMICO
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.

Carolina Arévalo Valdez, Ph.D.

Roberto Flores Arzú, Ph.D.

Jorge Erwin López Gutiérrez, Ph.D.

Félix Ricardo Véliz Fuentes, MSc.

DEDICATORIA

DIOS PADRE, HIJO Y ESPÍRITU SANTO

Creador de este instante de luz llamado vida, señor de mi soledad, refugio de mis penas, aire fresco, aliento de esperanza, y fuente de todo conocimiento.

MARÍA SANTÍSIMA, SAN JOSÉ Y TODA MI FAMILIA CATÓLICA, APOSTÓLICA Y ROMANA

La Iglesia que por fe considero como mi verdadera familia y cuerpo místico de mi Dios Jesucristo presente en el Cielo, Purgatorio, la Tierra y en mi corazón haciéndose sentir en los momentos más solitarios de mi vida.

MIS ABUELOS

Claudio Urrutia Evans (Q.E.P.D.) por su ejemplo de hombre íntegro que es el que deseo seguir hasta llegar a la presencia de mi Dios. María Victoria Guilloli de Urrutia (Q.E.P.D.) por su ejemplo de fidelidad. Margarita Mendizábal de Ordóñez y Pedro Andrés Ordóñez (Q.E.P.D.) por su cariño incondicional.

MI HERMANO

Rodolfo Andrés Ordóñez Urrutia por ser mi apoyo al respaldarme moral y económicamente atrasando algún sueño. Pero Dios le tiene su premio. Mi mejor amigo.

MIS COMPAÑEROS ESTUDIANTES DE LA MAESTRÍA

Por comportarse como verdaderos hermanos. Sin necesidad de pedirles nada me tendieron la mano como excelentes sancarlistas, íntegros guatemaltecos, admirables seres humanos y dignos hijos de Dios.

MIS PADRES

María Teresa Urrutia Guilloli y Héctor Leonel Ordóñez Méndizabal.

A MIS MAESTROS DE TODA LA VIDA

Maestros de todos los establecimientos educativos que influyeron decisivamente en lo que soy. Maestros de Kiosko Infantil, Colegio Guatemalteco Bilingüe, Universidad Rafael Landívar y Universidad San Carlos de Guatemala.

AGRADECIMIENTO

A

DIOS UNO Y TRINO

Ser omnipotente, creador de la vida, fuente del conocimiento, guía de mi camino, que nunca me ha dejado solo, por permitir que alcanzara este objetivo, y darme otra oportunidad para apreciar el amanecer.

A LAS EMPRESAS QUE ME DIERON APOYO Y TRABAJO

Por permitirme desarrollarme profesionalmente agradezco al Organismo Judicial, Breslau S.A., Exotic Tours S.A., Adolfo's S.A.

CATEDRATICOS

Por transmitirnos esos conocimientos y experiencias vividas, con certeza serán de gran utilidad en nuestra vida profesional, su misión es cambiar el futuro de Guatemala forjando nuevos profesionales, nuestra eterna gratitud.

MI FAMILIA

Por la paciencia que tuvieron durante el trayecto de este anhelado sueño, por toda la confianza que siempre tuvieron en mí.

AMIGOS DE LA ASOCIACIÓN “ABRIGO DE AMOR”

Por darme la oportunidad de colaborar con ellos en tan loable labor. Nadie ha querido ser mencionado individualmente ya que se consideran un equipo. Yo diría que más que un gran equipo, son una bella familia.

ASOCIACIÓN “GRUPO ERMITA”

A todos por servirme de modelo de lo que se desea hacer. Su directora María Cecilia López Murga nos asesoró y nos compartió su experiencia, sirviéndonos de guía para estructurar la presente Tesis y aclarar determinados puntos.

RESUMEN EJECUTIVO

La pobreza de 51 por ciento de la población guatemalteca exige acciones por parte de la sociedad pensando en el largo plazo. Sin embargo existe una porción del 15.20 por ciento del total de la población guatemalteca que se encuentra en extrema pobreza y que necesita acciones urgentes de ayuda.

Actualmente hay organizaciones sin fines de lucro los cuales se encargan llenar vacíos que el Estado deja debido a sus limitaciones. Entre estas organizaciones se encuentran las asociaciones, fundaciones y las denominadas Organizaciones No Gubernamentales.

En el municipio de Zaragoza, Chimaltenango, surgió un movimiento, formado principalmente por amigos, llamado “Abrigo de Amor”. Al principio se dedicó a la ayuda y atención de los ancianos guatemaltecos. Con el paso de tiempo se abrió a la necesidad de hogar que sufren algunas personas, al deseo de saber leer y escribir que tienen otras y a la urgencia de víveres de muchos. Sin embargo, la organización de “Abrigo de Amor” ha ido evolucionando lentamente y de forma netamente empírica, sacrificando mucho de su potencial y efectividad.

He aquí la razón del presente trabajo: establecer un proyecto de legitimación, organización y tecnificación de la asociación civil “Abrigo de Amor” en el municipio de Zaragoza, Chimaltenango.

En primer lugar se debió contar con la asesoría de expertos en procesos legales y administrativo para este tipo de organizaciones no lucrativas. En segundo lugar, ya comprendido lo que exige la ley, se procedió a profundizar en el funcionamiento de “Abrigo de Amor”, a través de entrevistas a profundidad a su directora y de la observación sistemática de las actividades de sus miembros. Se elaboró el organigrama buscando aprovechar eficazmente los recursos de cada miembro de “Abrigo de Amor”. Se tomaron en cuenta recursos como la experiencia, habilidades e interés de los dichos colaboradores. Finalmente, se procedió a la elaboración de manuales con el propósito de estandarizar u ordenar (tecnificar) procesos para que los mismos se vuelvan mucho más eficaces.

Los aportes lograrán sentar las bases para la formalización y crecimiento sostenible de la asociación. Pueden servir de referencia para otras organizaciones que surjan de la necesidad de ayudar al prójimo. Sin embargo, las limitaciones a las que se atiene el presente trabajo son el lugar,

el tiempo y la interpretación que finalmente haga el asesor legal de determinada asociación civil y/o sus miembros.

La Administración al tecnificar, organizar y legitimar a un informal grupo de amigos ayuda a que este alcance sus ideales. El acto de tecnificar le da a cada individuo, miembro de la asociación “Abrigo de Amor”, las herramientas, los conocimientos y procedimientos necesarios para que su aporte a la nueva organización formal sea eficiente y eficaz. El organizar le da a cada miembro del equipo su responsabilidad ante los demás, la claridad de acción y el reconocimiento de que es el más adecuado en el rol que se le asigna. Cuando se legitima a la organización y ante la Ley se convierte en una Asociación Civil, se gana el respaldo moral que le aumenta la credibilidad necesaria ante la sociedad para desarrollarse.

Las Legislación Guatemalteca, aunque siempre es sujeta a mejoras, provee un seguro marco para el desarrollo y legitimación de organizaciones altruistas sin fines de lucro como la, a partir de ahora, denominada Asociación Civil “Abrigo de Amor”. De aplicarse correctamente las Leyes promulgadas, dichas organizaciones estarán siempre debidamente reguladas, con derechos y obligaciones claramente definidos. Regulación necesaria para dar completa libertad de acción a las organizaciones altruistas legítimamente constituidas. Regulación necesaria también para evitar o al menos obstaculizar la existencia de agrupaciones malintencionadas que quieran aprovecharse de la imagen moral tan alta que han ganado las Asociaciones, Fundaciones y la ONGs en general.

La organización que se llevó a cabo dentro de la Asociación ayudará a alcanzar la sinergia necesaria entre sus miembros para lograr la efectividad, eficacia y constancia en sus actividades. Ubicar a cada miembro dentro de una jerarquía ayudará a un sistema de control y aprovechamiento de los recursos. La asignación de roles y responsabilidades, el empoderamiento, hará ganar estabilidad a la organización.

La tecnificación lograda hará posible el desempeño óptimo de cada miembro de la Asociación “Abrigo de Amor”. Podrán en adelante tener claro las tareas, los procedimientos y las herramientas necesarias para optimizar el aprovechamiento de las propias capacidades y de los recursos provenientes de los voluntarios y donadores como tiempo, esfuerzo, dinero y otros.

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	3
A. Definiciones importantes: legitimación, organización y tecnificación	3
1. Legitimación	3
2. Organización	4
3. Tecnificación	8
4. Asociaciones	9
B. Investigaciones previas sobre asociaciones y otros tipos de organizaciones sin fines de lucro	11
C. Aspectos legales de este tipo de organizaciones, específicamente las asociaciones	14
1. La libre asociación como derecho regulado legalmente por países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)	14
2. El marco legal para las asociaciones en Guatemala	15
3. Características legales de las asociaciones civiles en Guatemala	16
D. Aspectos administrativos de este tipo de organizaciones específicamente aplicables a la Asociación Civil “Abrigo de Amor”	22
1. Objetivos y metas de la organización	22
2. Políticas y procedimientos de la organización	22
3. Principios de organización	23
4. La autoridad	24
5. El proceso administrativo y la gestión del administrador	26
E. Marco geográfico de la Asociación Civil “Abrigo de Amor” en municipio de Zaragoza del departamento de Chimaltenango Guatemala	28
F. Historia y situación actual de “Abrigo de Amor”	30
III. JUSTIFICACIÓN	33
IV. OBJETIVOS	34
A. Objetivo general	34
B. Objetivos específicos	34
V. METODOLOGÍA	35
A. Tipo de estudio	35
B. Universo	35

C. Muestra	36
D. Método de recolección de datos	36
E. Método para el análisis de datos	37
VI. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN:	38
VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:.....	58
VIII. CONCLUSIONES:	62
IX. RECOMENDACIONES:.....	63
X. BIBLIOGRAFÍA.....	65
XI. ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Formas básicas de estructuras organizacionales	6
Tabla 2: Características de las instituciones sin fines de lucro	9
Tabla 3: Derechos de las entidades no lucrativas.....	20
Tabla 4: Obligaciones de las entidades no lucrativas.....	21
Tabla 5: Principios de organización	23
Tabla 6: Clasificación de los tipos de autoridad.....	25
Tabla 7: Particularidades de las entidades no lucrativas que afectan a su contabilidad.....	27
Tabla 8: Análisis estadístico de entrevistas hechas a expertos en procesos legales y administrativos de asociaciones civiles y otras instituciones sin fines de lucro	41
Tabla 9: Análisis de la observación hecha al funcionamiento actual de "Abrigo de Amor"	42
Tabla 10: Institucionalización de la estrategia	44
Tabla 11: Áreas proyectadas para trabajar en la asociación "ABRIGO DE AMOR"	45
Tabla 12: Descripción de atribuciones con sus ejemplos y frecuencia	47
Tabla 13: Reglas del voluntariado "ABRIGO DE AMOR"	50
Tabla 14: Actividades del área administrativa	50

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Ubicación de Zaragoza, Chimaltenango en la República de Guatemala	29
Ilustración 2: Ubicación del municipio de Zaragoza, Chimaltenango.	30
Ilustración 3: Actual organigrama de "Abrigo de Amor"	32
Ilustración 4: Proceso para alcanzar la legitimación o legalidad de la Asociación "ABRIGO DE AMOR"	43
Ilustración 5: Tecnificación de la estrategia por medio de organigrama de puestos de la asociación civil "ABRIGO DE AMOR"	46
Ilustración 6: Descripción de puesto de gerente administrativo.....	51
Ilustración 7: Descripción de puesto de administrador financiero	52
Ilustración 8: Descripción de puesto de relacionista público	53
Ilustración 9: Descripción de puesto de Supervisor de área.....	54
Ilustración 10: Descripción de puesto de coordinador de equipo de área	55
Ilustración 11: Descripción de puesto de asistente de coordinación	56
Ilustración 12: Descripción de puesto de asesor externo	57

I. INTRODUCCIÓN

Guatemala es un país de contrastes sociales, tecnológicos, económicos, religiosos, culturales y políticos. Según el Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INE) cuenta con una población de aproximadamente 15, 400,000 habitantes de los cuales el 40.9% tienen menos de 15 años, un 54.1% de ellos tienen entre 15 y 64 años y el resto (4.3%) tienen más de 65 años de edad. En el aspecto etnográfico aproximadamente 63% de los guatemaltecos son mestizos y descendientes de criollos, mientras que el 36.5% son indígenas y garífunas. Por tanto, se puede decir que Guatemala es “muy joven”.

En la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2011 (ENCOVI 2011) se estableció que un 51 por ciento de la población guatemalteca vive bajo la línea de la pobreza. Dentro de esta porción de la población, se encuentra que el 15.20 por ciento de la totalidad de los guatemaltecos están en situación de pobreza extrema.

De esta realidad surge la necesidad de alentar, respaldar y formalizar entidades que busquen beneficiar a los guatemaltecos que se encuentren en situación económica penosa. Además se debe hacer notar que estas entidades muchas veces son inspiradas por ideales religiosos, patrióticos o sencillamente filantrópicos por ejemplo.

Principio del cristianismo es en primer lugar, según la Biblia cristiana: “Amarás a Dios con todo tu corazón, con toda tu alma, con toda tu mente, con todas tus fuerzas”. En segundo lugar, pero dejando claro que se identifica plenamente con el primero, es el mandamiento “amarás a tu prójimo como a ti mismo.”

En el municipio de Zaragoza del departamento de Chimaltenango, Guatemala, surgió, inspirándose en los mencionados principios cristianos, un movimiento llamado “Abrigo de Amor”. Al comienzo y de forma empírica se dedicó a la ayuda y atención de los ancianos guatemaltecos. Con el paso de tiempo se abrió a la necesidad de hogar que tienen algunas personas, a la necesidad de saber leer y escribir que tienen otras y a la urgencia de víveres para el sustento que tienen otros muchos. Nació como un grupo laico de amigos que tienen la solidaridad como valor y objetivo y que hasta en la actualidad da la bienvenida a cualquiera que desee ayudar sin importar su credo religioso. Es lo que

se podría definir como una organización informal abierta pero con una adhesión clara y fuerte entre sus miembros.

Sin embargo, la organización de “Abrigo de Amor” ha ido evolucionando lentamente y de forma netamente empírica, sacrificando mucho de su potencial y efectividad.

He aquí la razón del presente trabajo: establecer un proyecto de legitimación, administración y tecnificación de la asociación civil “Abrigo de Amor” en el municipio de Zaragoza.

En primer lugar se debió buscar la asesoría de un abogado, profesional en Derecho. En segundo lugar, ya comprendido lo que exige la ley, se procedió a profundizar en el funcionamiento de “Abrigo de Amor”, a través de entrevistas a profundidad a su directora y de la observación sistemática de las actividades de sus miembros. Posteriormente se elaboró el organigrama buscando aprovechar eficazmente los recursos de cada miembro de “Abrigo de Amor”. Se tomaron en cuenta recursos como la experiencia, habilidades e interés de los dichos colaboradores. Finalmente, se procedió a la elaboración de manuales con el propósito de estandarizar u ordenar (tecnificar) procesos para que los mismos se vuelvan mucho más eficaces.

Los aportes lograrán sentar las bases para la formalización y crecimiento sostenible de la asociación. Pueden servir de referencia para otras organizaciones que surjan de la necesidad de ayudar al prójimo. Sin embargo, las limitaciones a las que se enfrenta el presente trabajo, son el lugar, el tiempo y la interpretación que finalmente hizo el asesor legal de “Abrigo de Amor” y los miembros de la asociación.

II. ANTECEDENTES

Abrigo de Amor es un grupo de personas con objetivos e ideales comunes que puede catalogarse administrativamente como una organización informal sin fines de lucro. Por lo tanto la presente investigación se encaminó a comprender como el grupo debe tecnificarse, organizarse y legitimarse como asociación civil.

A. Definiciones importantes: legitimación, organización y tecnificación

1. Legitimación

En primer lugar, se tuvo la opción de utilizar el término “legalizar” sin embargo, se consideró que era un concepto muy limitado para lo que se desea proyectar para el presente caso de la asociación civil “Abrigo de Amor”.

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define el verbo “legitimar”, en su segunda y cuarta acepciones, como:

- Probar o justificar la verdad de una cosa o la calidad de una persona o cosa conforme a las leyes.
- Habilitar a una persona, de suyo inhábil, para un oficio o empleo.

(RAE, 1992)

La pretensión de legitimidad hace referencia a la garantía – en el plano de la integración social – de una identidad social determinada por vías normativas. (Carrillo, I.)

Según la página web de Definición ABC “La palabra legitimidad proviene del término latino legitimare, que significa “cumplir la ley”. En este sentido, entonces, la legitimidad es transformar algo en legítimo, en algo que cumple con lo impuesto por la ley y por tanto se considera un bien para todo el conjunto de la sociedad de acuerdo a los parámetros específicos de la misma. (Definición ABC, 2014)

2. Organización

Para empezar se puede establecer simplemente que una organización son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

Se piensa en la organización como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional. (Koonz y Weihrich, 1998)

La organización o el acto de organizar consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito. (Ferrell, Hirt, Ramos y colaboradores, 2004)

Organizar es, por tanto, la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos algunos conjuntos de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto. (Andrade, S., 2005)

2.1. Organización informal

Una organización informal es “una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.” (Davis citado por Koontz y Weihrich, 1998)

Según Chiavenato los grupos u organizaciones informales tienen sus orígenes según los siguientes factores:

- Los intereses comunes que se desarrollan en cierto número de personas y que, a través de

ellas, pasan a ser compartidas más íntimamente.

- La interacción provocada por la propia organización formal. El cargo que cada persona ocupa en la empresa exige una serie de contactos y de relaciones formales con otras personas, con el fin de cumplir debidamente sus responsabilidades.
- La fluctuación del personal dentro de la empresa altera la composición de los grupos sociales informales. La rotación, el movimiento horizontal y vertical del personal, las transferencias, etc., también producen cambios en la estructura informal, pues las interacciones cambian y con ellas los vínculos humanos.

Los períodos de descanso denominados tiempos libres, permiten una intensa interacción entre las personas y hacen posible el establecimiento y fortalecimiento de los vínculos sociales entre el personal.

Los grupos informales, también denominados grupos de amistad, se van organizando por medio de adhesiones espontáneas de individuos que se identifican con ellos. Estos grupos se encuentran a veces dentro de la organización formal y se componen de elementos de diversos grupos y niveles jerárquicos de la empresa. Así, como no siempre existe una correspondencia entre la formación de los grupos formales e informales, la jerarquía funcional existente en la organización formal no siempre prevalece en los grupos formales. (Chiavenato, A., 1999)

Todas estas características, de organización informal, las reúne el grupo “Abrigo de Amor” cuyos miembros originales se adhirieron por lazos de amistad y valores compartidos.

2.2. Organización formal

Toda organización informal, como en sus inicios ha sido “Abrigo de Amor”, debe pasar a la siguiente etapa de una evolución natural requerida por el entorno y el propósito de ser más eficiente y eficaz en la entrega de valor para la sociedad. Debe por tanto convertirse en una organización formal.

Una organización formal es “un sistema de tareas bien definidas, cada una de las cuales tiene en sí una cantidad específica de autoridad, responsabilidad y obligación de rendir cuentas; este conjunto de elementos es dispuesto en forma consciente y minuciosa, para permitir a los responsables de la

empresa, trabajar juntos más efectivamente, a fin de lograr el cumplimiento de sus objetivos.” (Allen, L. citada por Perel, Ader y Etkin, 1986)

2.2.1. Estructura organizacional

Al establecer la estructura organizacional lo que se busca es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Las estructuras organizacionales son de tres formas básicas: por función, por producto-mercado o en forma de matriz. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

La estructura organizacional es el marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan (Robbins y Coulter, 2000).

Tabla 1: Formas básicas de estructuras organizacionales

Organización Funcional	La organización por funciones reúne, en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones, por ejemplo mercadotecnia o finanzas. Se agrupan en una unidad.
Organización por Producto-Mercado	La organización por producto-mercado, organiza una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto y/o mercado.
Organización Matricial	En ocasiones llamada "sistema de mando múltiple" es una organización híbrida que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño anteriores, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes.

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Stoner, Freeman y Gilbert (1996).

2.3. Clima organizacional

Según Vidaurre a partir de la revisión de la literatura es permitido considerar que no hay una única definición de clima organizacional aunque sí es posible identificar algunos elementos frecuentes como:

- La personalidad de la organización
- Las percepciones impresiones o imágenes de la realidad organizacional.
- El fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales.
- La causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización.
- La característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización.
- La variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, grupos y la organización.

(Vidaurre, R., 2009)

2.4. Fases del ciclo de vida de una organización

La empresa tiene un ciclo de vida dividido en fases, cada una de estas fases no tiene una duración determinada. Una empresa o cualquier otra organización se posiciona en una de ellas cuando planifica sus estrategias. Generalmente, las organizaciones adecuan las mismas al momento del ciclo de vida en el cual consideran encontrarse:

- Iniciación
- Crecimiento
- Maduración
- Obsolencia

Haciendo un enfoque en la Fase de Iniciación: Es la fase de creación de una empresa u organización sin fines de lucro, en la cual se establece, se empiezan a desarrollar los productos o servicios y a conseguir clientes, voluntarios o donantes. La manera de trabajar de la organización es informal y todos sus integrantes realizan varias tareas.

Es en la Fase de Crecimiento cuando se empieza a invertir en la cantidad de empleados o voluntarios para poder cumplir con el servicio ofrecido y se dividen las tareas de manera formal. (Broggi, A., 2010)

3. Tecnificación

La estructuración técnica es el conjunto de las relaciones que deben existir entre 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 señalados con anterioridad. (Gómez, G., 1994)

Es crear un sistema para una organización un conjunto de técnicas y procedimientos ordenados que muestre las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y costos de ejecución, además se racionaliza el gasto, mejorando la selección de las actividades orientadas a: Identificar insumos, definir metas, planificar resultados. (Ucelo, E., 2008)

Por tanto, la tecnificación debe tener un marco. Este marco lo provee la estructura organizacional antes nombrada. Esta estructura proporciona el marco de referencia dentro del cual se planean, ejecutan, controlan y revisan sus actividades (en este caso de la asociación) para lograr los objetivos al nivel de entidad. (Morales, L., 2012)

3.1 Manuales administrativos

Los manuales constituyen parte del proceso de comunicación en la empresa, sirven para cumplir la función unificadora de las partes de la organización, y preponderantemente la de una de ellas: la organización formal. (Perel, Ader y Etkin, 1986)

Según Franklin “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transferir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.” (Franklin, E., 1999)

4. Asociaciones

Jurídicamente, las organizaciones sin fines de lucro, según el país y las Leyes en vigencia, adoptan diferentes nombres tales como asociación, fundación, corporación, cooperativa, Organización no Lucrativa, sindicatos, entre otras. Al mismo tiempo, son denominados indistintamente como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, de economía social, tercer sector y sector social. La expresión Organización no Gubernamental (ONG), fue adoptada por algunas organizaciones civiles, a raíz de las iniciativas realizadas por parte de las Organización de Naciones Unidas (ONU) en la década de 1960. Esto con el objeto de establecer diferencias entre los niveles de trabajo a los que se dedicaban. Por ejemplo, la Asociación Civil es: “La regida por la Ley de Asociaciones, destinada a los organismos colectivos sin fines de lucro. La que no es religiosa, ni profesional, ni oficial: o sea, la de índole cultural, artística, científico, deportivo, altruista.” (Cabanellas, G., 1980)

Tabla 2: Características de las instituciones sin fines de lucro

1	Son instituciones formales con personería jurídica propia.
2	Atienden necesidades sociales, trabajando por el bien común.
3	Son organizaciones públicas y privadas, institucionalmente separadas del Estado.
4	No pertenecen al aparato gubernamental ni al empresario.
5	Son instituciones no lucrativas, no distribuyen superávit entre sus miembros.
6	Pueden acumular beneficios pero no distribuirlos entre sus asociados, sino utilizarlos en actividades que sirvan para cumplir con la misión de organización (reversión).
7	Se administran por si mismas. No reciben mandato de entidades externas.
8	Poseen sus propios mecanismos de auto-gestión.
9	Propician el trabajo voluntario y la solidaridad comunitaria.
10	En la mayoría de los casos presentan débil nivel de profesionalización en la gestión administrativa.

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Porras, L. (2003)

Una institución sin fines de lucro no provee bienes o servicios ni controla operaciones para incrementar sus ganancias. Su “producto final” en la mayor parte de los casos es un ser humano cambiado. Estas organizaciones son agentes del cambio humano. Su producto es un paciente

curado, un niño que aprende, un muchacho o muchacha transformado en un adulto que se respeta a sí mismo y que por tanto tendrá un impacto en la sociedad. (Porrás, L. 2003)

Según González, las asociaciones del sector no lucrativo tienen “cinco características cruciales”:

- a) son entidades organizadas;
- b) son privadas —separadas del gobierno—;
- c) son autónomas —controlan sus propias actividades—;
- d) no distribuyen ganancias entre sus asociados, y
- e) en ellas se realiza actividad voluntaria y gratuita

(González, O., 2005)

Según la clasificación de Igartún las organizaciones no lucrativas actúan en los siguientes diez campos:

1. Asistencia social.
2. Desarrollo y vivienda.
3. Derechos humanos.
4. Medio ambiente.
5. Filantropía.
6. Salud.
7. Educación e investigación.
8. Cultura.
9. Recreación y deportes.
10. Asociaciones profesionales y laborales.

(Igartún citado por González, O., 2005)

Al revisar la literatura se encuentran dos enfoques teóricos principales. El primer enfoque es el de “economía social”, de origen francés. La economía social se estructura en torno a tres grandes familias:

- Las cooperativas
- Las mutualidades
- Las asociaciones

La economía social se trata de entidades privadas caracterizadas por los siguientes rasgos:

1. La finalidad de servicios a sus socios o a la comunidad.
2. La autonomía de gestión.
3. Los procesos de decisión democrática, y
4. La primacía de la persona y del trabajo sobre la capital en el reparto de las rentas.

Algunas fundaciones y las asociaciones de carácter religioso no cumplen con el tercer requisito, o sea, no tienen una estructura democrática. (Hernández, O. 2007)

Esta asociación “Abrigo de Amor” no tiene carácter religioso. Su actuar será completamente laico y tendrá una estructura democrática.

B. Investigaciones previas sobre asociaciones y otros tipos de organizaciones sin fines de lucro

En el año 2007, en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de San Carlos de Guatemala se presentó la Tesis “Incumplimiento de obligaciones tributarias de las Organizaciones no Gubernamentales” por Carlos Zapeta.

En la nombrada Tesis se presenta una evolución en la historia del reconocimiento, legalización y fomento de las llamadas organizaciones no gubernamentales entre las que se encuentran las asociaciones.

Primero se declaró de interés nacional el fomento y promoción de organizaciones no gubernamentales en la década de los 80 pero de manera más fuerte en la última década del siglo XX. Se considera a partir de entonces que cualquier retardo en su inscripción es malicioso y deberá ser sancionado por la ley. Se planteó unificar en un solo concepto de “organizaciones no gubernamentales” a las fundaciones, patronatos, asociaciones, ligas o comités, que tengan como fin la filantropía y/o el desarrollo humano en su sentido más amplio. Se podían considerar como parte de sus funciones actividades de naturaleza mercantil y de intermediación financiera, siempre y cuando no tengan fines de lucro y sus utilidades sirvan para ampliar su cobertura, programas o al fortalecimiento de su capacidad de ejecución. Se propuso la integración de un consejo por cada uno de estas organizaciones formado por tres de sus miembros electos en asamblea y con el propósito de fiscalizar el uso de todos sus recursos. Se planteó un sistema de registro legalizado de ingresos y egresos para las organizaciones no gubernamentales que manejen activos mayores a los veinticinco

mil quetzales. La fiscalización correría desde entonces por el Ministerio de Finanzas. Si llegaran a manejar recursos públicos se planteaba la fiscalización por parte de la Contraloría General de Cuentas (cosa que el autor señala yo no se hacía en el año 2007). Por último se señala que dichas organizaciones, incluyendo las asociaciones, estarían obligadas a coordinar con el estado en el marco del plan nacional de desarrollo. La instancia pública de enlace sería la Secretaría General de Planificación Económica (SEGEPLAN). Muchas de estas organizaciones reaccionaron negativamente a las propuestas de control y fiscalización sugeridas por dicha propuesta de Ley. No obstante sigue la necesidad de encontrar mecanismos para conciliar, por un lado, la obligación del Estado de evitar abusos y malversaciones y de proteger el interés público, y por el otro lado, el respeto al derecho de asociación, a la autonomía y a la independencia de las organizaciones no gubernamentales. (Zapeta, C., 2007)

En el año 2012 Leslie Morales presentó una Tesis en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, previo a conferírsele el título de Contadora Pública y Auditoría. La dicha Tesis se tituló “Diseño de procedimientos administrativos-contables en el área de ingresos y egresos en una ONG dedicada al desarrollo urbano y rural”.

En la mencionada Tesis se da cuenta del surgimiento de las Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) en momentos difíciles para la humanidad como entes privados sin fines de lucro. El término ONG tiene su origen después de la segunda guerra mundial por iniciativa de la Organización de Naciones Unidas (ONU). Según la autora uno de los estatus que adopta una ONG, dependiendo de la legislación local, es el de asociación. Las asociaciones existen aproximadamente desde la década de 1950 en Guatemala amparadas bajo la figura jurídica de “asociaciones civiles sin fines lucrativos” y se vinculan a tareas religiosas, a la asistencia en materia de infraestructura, tecnología agrícola, alfabetización y educación popular. Con el terremoto de 1976 se desarrolla un repunte de estas organizaciones, las cuales se involucran en labores de reconstrucción. En las conclusiones se reconoce que la existencia de estas organizaciones dedicadas al desarrollo urbano y rural fortalece el desarrollo integral del individuo de las comunidades rurales del país. La asistencia técnica y financiera que brindan permite generar medios de trabajo y producción, dinamizando la economía local. Las asociaciones como las otras ONG's deben garantizar el manejo transparente y eficiente de sus recursos independientemente que estos sean de fuentes internas o externas. También deben incorporar un sistema de control interno para sus principales actividades. Esto se logra con la adecuada comunicación entre la dirección y los empleados. (Morales, L., 2012)

También en el año 2012 se presentó la Tesis “Análisis de necesidad de reformar el artículo 6 literal c) de la Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto 26-92 del Congreso de la República, para incluir como exentas a las Organizaciones no Gubernamentales”, por Edgar González a la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En ese trabajo se señala que en Guatemala existen básicamente dos tipos de organizaciones no lucrativas, las asociaciones civiles y las organizaciones no gubernamentales u ONGs, creadas recientemente por el Decreto 2-2003 del Congreso de la República, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, en vigencia desde el 4 de marzo de 2003. Se deja claro que lo que tienen en común es que ambos tipos de organizaciones tienen patrimonio propio proveniente de recursos nacionales o internacionales, producto de donaciones, aportaciones y préstamos, cuentan con personalidad jurídica propia, distinta de sus asociados, que les permiten ser sujetos de derechos y obligaciones. Como justificación del tema que trata presenta la realidad de que en Guatemala existe mucha confusión legal, tanto entre la población en general, como en profesionales de las diferentes universidades del país, en cuanto a la constitución y funcionamiento de una organización no gubernamental y una asociación civil, en virtud de que se trata de dos instituciones que siendo semejantes tienen también diferencias. Recomienda que el Registro de las Personas Jurídicas del Ministerio de Gobernación, divulgue los requisitos y características especiales de las organizaciones no gubernamentales y asociaciones civiles, pero que especialmente la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), divulgue las características fiscales de ambas, a través de la prensa, guías, panfletos y capacitación directa a los contribuyentes, con el objeto de que se conozcan plenamente las consecuencias fiscales de su constitución. Que debido al costo que implica el realizar legalmente la constitución e inscripción de una organización no gubernamental en los registros correspondientes, es conveniente que los profesionales que se dedican a asesorar en materia tributaria, y a la constitución de este tipo de personas jurídicas, expliquen a sus clientes las características fiscales de éstas, para que conozcan cuáles son realmente las consecuencias tributarias y evitar costos adicionales por desconocimiento de la ley. (González, E., 2012)

En el año 2013 salió a luz la Tesis “Diseño de estructura organizacional para una organización no gubernamental sin fines de lucro”. Fue presentada por Pablo Ahumada ante el Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.

De la dicha Tesis se esperaba un diagnóstico a la estructura organizacional, un modelo organizacional y una serie de recomendaciones para su implementación, con el fin de contribuir al desarrollo de la estrategia y objetivos de la ONG. El autor dividió su metodología en tres etapas. La primera consistente en la formación de una base conceptual, para ayudar a comprender y determinar los criterios de diseño para evaluar la estructura organizacional. En su segunda etapa hace el planteamiento de la estrategia de la organización para determinar los requerimientos para el diseño de su estructura. En la tercera y última etapa se analiza y evalúa la estructura actual, para identificar puntos de mejora y generar recomendaciones de implementación. Luego, para terminar en base a todo lo recabado, es decir, criterios, requerimientos y recomendaciones, se genera una propuesta para el diseño estructural de la ONG. (Ahumada, P., 2013)

A. C. Aspectos legales de este tipo de organizaciones, específicamente las asociaciones

A.1. 1. La libre asociación como derecho regulado legalmente por países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)

A nivel mundial se busca promover la libre asociación de las personas como un derecho humano básico. Así está establecido en el artículo 20 de la Declaración Universal de Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que aglomera a 193 estados soberanos:

1. Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas.
2. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

Esta declaración de la libre asociación encuentra eco en las diferentes constituciones y legislaciones de los estados miembros de la ONU. Para ilustrar esta afirmación se citarán ejemplos latinoamericanos.

En el artículo 7 de la Constitución de la República de El Salvador queda establecido:

Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación. No podrá limitarse ni impedirse a una persona el ejercicio de cualquier actividad lícita, por el hecho de no pertenecer a una asociación. Se prohíbe la existencia de grupos armados de carácter político, religioso o gremial.

Por su parte, en su artículo 38 la Constitución de la República de Colombia establece: Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Sin embargo, la declaración de la ONU y el reconocimiento que tiene en la mayoría de Constituciones de los Estados Soberanos, no garantiza el ejercicio pleno de tal derecho de asociación. Se necesita legislar al respecto. Ejemplos de legislaciones en Latinoamérica:

- Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro. República de El Salvador.
- Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas. República del Ecuador.
- Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública. República de Chile.

Cómo señala el jurista Manuel Osorio “la asociación es el conjunto de asociados para un mismo fin. Persona jurídica por ellos formada. El derecho de asociación, así como la libertad de asociación, suelen ser protegidos constitucionalmente. Claro es que la libertad de asociación ni se protege ni se admite en los Estados totalitarios.” (Osorio citado por González, E., 2012)

2. El marco legal para las asociaciones en Guatemala

Y en el caso puntual de la República de Guatemala, sede de “Abrigo de Amor”, su Constitución Política establece en el Artículo 34: Derecho de asociación. Se reconoce el derecho de libre asociación. Nadie está obligado a asociarse ni a formar parte de grupos o asociaciones de auto-defensa o similares. Se exceptúa el caso de la colegiación profesional.

Para la organización “Abrigo de Amor”, de ahora en adelante en el presente trabajo organización sin fines de lucro o asociación civil sin distinción, aplica el inciso 3º del Artículo 15 del Código Civil que dice:

Son personas jurídicas: Las asociaciones sin finalidades lucrativas que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la

autoridad respectiva. Los patronatos y los comités para obras de recreo, utilidad o beneficio social creados o autorizados por la autoridad correspondiente, se consideran también como asociaciones.

El Código Municipal, es otro instrumento que regula la creación de asociaciones comunitarias o de vecinos con el fin de promover el desarrollo de la comunidad. Las asociaciones y comités locales o departamentales que no tengan personalidad jurídica deberán acudir al gobernador departamental quien se limita a autorizarles la recaudación de fondos. (Zapeta, C., 2007)

3. Características legales de las asociaciones civiles en Guatemala

Según los Artículos 2 y 4 de la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Guatemala, “son Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) las constituidas con intereses culturales, educativo, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro. Y podrán estar constituidas como asociaciones civiles, fundaciones u ONG propiamente dicha bajo el amparo de la misma. (Congreso de la República de Guatemala, 2003)

Según preceptos de la Ley específica de Organizaciones No Gubernamentales, podrán constituirse como organizaciones:

- Las Asociaciones Civiles
- Las Fundaciones
- Las Organizaciones No Gubernamentales o ONG propiamente dicha.

Es interesante lo relativo a la creación de las asociaciones civiles, porque ellas tienen su propia normativa, pero la Ley de Organizaciones No Gubernamentales las asume. Al final la denominación es lo que distingue a las Asociaciones Civiles de las Fundaciones y demás ONG. (Zapeta, C., 2007)

3.1. Se inscriben en el Registro Civil y no en el Registro Mercantil

Se debe aclarar que la legislación guatemalteca contempla diferentes tratamientos según una organización tenga o no fines de lucro. La organización deberá tramitar su constitución ya sea en el Registro Civil o en el Registro Mercantil según sea su naturaleza.

Cuando se trata de una Sociedad Civil o Fundación, cuando es iniciativa de una iglesia u otra organización sin fines de lucro el trámite de inscripción deberá ser en el Registro Civil. Cuando se trate de una Sociedad Anónima o una empresa formada por inversionista particulares con intereses de lucro, la inscripción se llevará a cabo en el Registro Mercantil. (Sosa, L., 2006).

El Código Civil distingue entre la naturaleza y el funcionamiento de una fundación respecto al de una asociación. En el concepto de asociaciones se incluyen las entidades que “promueven, ejercen y protegen intereses políticos, religiosos, económicos, sociales, culturales y profesionales. Se incluyen entre las asociaciones los patronatos y comités de utilidad y beneficio social. Las fundaciones se constituyen por escritura pública o por testamento y en su registro debe estar claro que cuentan con un patrimonio, el monto, sus fines y el destino de sus recursos. Las asociaciones se crean por escritura pública que dé constancia de su creación. La escritura de constitución deberá presentarse ante el registro civil, y como consecuencia la obtención de la personería jurídica. (Zapeta, C., 2007)

3.2. Objeto de la asociación civil

En primer lugar: la creación y funcionamiento de una asociación civil ayuda a organizarse mejor, se definen las funciones de cada uno de los asociados, se especifican los objetivos principales y secundarios, se establecen autoridades, se fijan reglas de funcionamiento, etc. Todo esto fortalece la organización. Luego viene como consecuencia que un grupo de personas organizadas tienen mucha más fuerza que cada una de ellas individualmente. Además, un núcleo constituido y organizado suele atraer y entusiasmar a otras personas. De esta manera, aumenta la participación, se afianza el compromiso de los integrantes y crece la solidaridad social. (Lasarte, C., 1984)

La asociación, como es el caso de la que asociación civil “Abrigo de Amor”, precisa de un acuerdo de voluntades, que aunque no se califique como contrato en sentido técnico, pero su régimen jurídico se debe basar en las normas establecidas para todos sus contratos. Se caracteriza dicho acuerdo por ser plurilateral y que todos su miembros persiguen la realización del bien común. No es, pues, un contrato de cambio. (Aguilar, V., 2005)

3.3. Finalidades de la asociación civil

La asociación civil constituye un patrimonio consagrado a un fin, al que se le reconoce personalidad jurídica. La causa que determina este patrimonio es la persecución de ese fin común y no lucrativo por los asociados, este fin como intención debe ser lícito, posible y determinado, y es lo que hace que una asociación civil, sea lo que es, ya que éste constituye su característica principal, que debe de ser sin ánimo de lucro y de no obtener utilidades por parte de sus integrantes. (Aguilar, V., 2005)

3.4. Están exentos de impuestos

Existen disposiciones contenidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92, acuerdo gubernativo 206-2004 y sus Reformas, Decreto 20-2006 del Congreso de la República.

Se establece en la dicha Ley que son exentas del impuesto sobre la Renta las rentas que obtengan las asociaciones o fundaciones no lucrativas autorizadas e inscritas como exentas ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT). Se considera exenta del impuesto siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destine exclusivamente a los fines de su creación como está establecido en el Artículo 6, inciso C, de la citada Ley. (Ucelo, E., 2008)

Existen otras disposiciones que hacen a las asociaciones exentas de otros impuestos como las contenidas en la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) Decreto 27-92, y sus Reformas Decreto 20-2006.

Conforme al artículo 7 de la citada Ley, el cual regula las exenciones generales, en su numeral 9 indica que los aportes y donaciones que obtengan las asociaciones, fundaciones e instituciones educativas, culturales de asistencia o de servicios sociales y las religiosas, las no lucrativas constituidas legalmente y debidamente registradas como tales, están exentas del IVA. Este artículo trata de las donaciones en general, ya sean éstas en especie o efectivo, provenientes del interior o exterior del país. (Ucelo, E., 2008)

Incluso las asociaciones también están exentas normalmente de los llamados impuestos extraordinarios y temporales. Este fue el caso del llamado Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz.

Según lo establecido en el Artículo 4, inciso e, de la Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz, Decreto 19-04, están exentas las Asociaciones, Fundaciones, Cooperativas, Federaciones, Centrales de Servicios y Centros Educativos y Culturales, Asociaciones Deportivas, Gremiales, Sindicales, Profesionales, los Partidos Políticos y las Entidades Religiosas y de Servicio Social o Científicas, que estén legalmente constituidas y autorizadas, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destinen exclusivamente a los fines de su creación, y que en ningún caso distribuyan beneficios, utilidades o bienes entre sus integrantes, por lo contrario no serán sujetos de esta exención. (Ucelo, E., 2008)

Otra de las exenciones que se le confiere a una Asociación es la exención del impuesto de Timbres Fiscales. En el inciso 4 de la Ley de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto 37-92 del Congreso de la República y sus Reformas, se indica que están exentos del impuesto los documentos que contengan actos o contratos gravados, realizados por las asociaciones, fundaciones o entidades de asistencia pública o de servicio social a la colectividad, culturales, gremiales, científicas, educativas o artísticas, sindicatos de trabajadores, asociaciones solidaristas e instituciones religiosas, siempre que estén autorizadas por la ley, que no tengan por objeto el lucro, que en ninguna forma se distribuyan utilidades o dividendos entre sus asociados o integrantes y que sus fondos se destinen a los fines para los cuales fueron creadas. (Ucelo, E., 2008)

Las entidades no lucrativas, para sustentar sus derechos y obligaciones, necesitan tener documentadas de manera legal sus compras de bienes y servicios, recibos cuando estos gastos son exentos o pertenecen a instituciones Bancarias y Financieras, recibos de pagos cuando son planillas de salarios, recordando que las Entidades son las exentas pero no sus proveedores. (Rodas, F., 2014)

En la próxima página se pueden contemplar en tablas lo anteriormente descrito. Como persona jurídica una asociación civil, como organización sin fines de lucro, tiene derechos y obligaciones. Los derechos pueden considerarse como apoyo legal para ejerza con libertad, protección y respaldo sus funciones y alcance sus fines. Las obligaciones, por otro lado, sirven para que exista transparencia, verdadero compromiso con los fines propuestos por la misma asociación y una garantía de que la organización será beneficiosa para la sociedad.

Tabla 3: Derechos de las entidades no lucrativas

1	Exención del Impuesto Sobre la Renta (ISR), cuando la totalidad de sus ingresos y su patrimonio provengan de donaciones, aportes, cuotas ordinarias o extraordinarias y que sean destinadas exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan, directa o indirectamente utilidades o bienes entre sus integrantes. (Art. 6 Inciso c, Dto. 26-92 Ley del ISR y Art. 6 Dto. 206-2004 Reglamento de la Ley del ISR)
2	Exención del Impuesto al Valor Agregado (IVA), están exentas de cargar el IVA en los aportes que reciben, bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Art. 7 Inc. 13 Ley del IVA) Sin embargo son consumidores finales, esto quiere decir que no están exentas del IVA en cuanto a las compras que realicen. (Art. 9 Reglamento Ley del IVA).
3	Exención del Impuesto de Solidaridad (ISO) en los aportes que reciben, bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Art. 4 Inc. E, Ley de ISO).
4	Exención del Impuesto de Timbres Fiscales y de papel Sellado especial para protocolos en los documentos que contengan actos o contratos gravados bajo la condición de estar debidamente autorizadas y todos los requisitos arriba indicados (Art. 10 Inc. 4, Ley de Timbres Fiscales).

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Rodas, F. (2012)

Tabla 4: Obligaciones de las entidades no lucrativas

1	Actualizar sus datos en la SAT, mínimo una vez por año.
2	Operar contabilidad completa en forma organizada, así como los registros que sean necesarios, de acuerdo al sistema de partida doble aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados, en nuestro caso son las NIC (Art. 13. Dto. 02-2003 Ley de ONGs), esto quiere decir que tiene que habilitar los libros de inventario, Diario, mayor o Centralizador, Balances, asimismo un libro de actas donde se lleve el registro de las reuniones de junta directiva y asamblea.
3	Presentar Estados financieros anuales conforme las Normas Internacionales de Contabilidad.
4	Presentar declaración jurada anual de Impuesto sobre la renta informativo de sus operaciones en el período fiscal por medios electrónicos.
5	Extender recibos para recibir los aportes tanto ordinarios como extraordinarios según los fines de la asociación. Para las ONGs estos recibos deberán ser autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).
6	Solicitar facturas contables a sus proveedores cuando realicen compras de bienes y servicios.
7	Autorizar y emitir facturas contables, así como pagar el impuesto sobre la renta anual cuando efectúe actividades distintas a su naturaleza, es decir cuando efectúe actividades con lucro entre sus operaciones.
8	Ser agente de retención del ISR y emitir dichas constancias por medios electrónicos cuanto tenga empleados que sobrepasen ingresos por Q.36,000.00 anuales o cuando efectúe pagos a proveedores que han elegido dicha opción. (Resolución de directorio 306-2009 de la SAT).
9	Cuando retenga ISR, a sus empleados es necesario que lleve por medio electrónico la conciliación anual de retenciones de ISR para personal en relación de dependencia que establece la Ley del ISR.

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Rodas, F. (2012)

D. Aspectos administrativos de este tipo de organizaciones específicamente aplicables a la Asociación Civil “Abrigo de Amor”

La administración es una actividad común para cualquier tipo de negocio, organizaciones lucrativas y no lucrativas, organismos políticos, deportivos, religiosos o de diversión, etc., y juega un papel muy importante en la sociedad. Toda empresa necesita aplicar una metodología en sus actos, y el proceso administrativo es sin duda esa metodología que se exige para la solución de los problemas que surgen en cualquier organización. Esta universalidad se manifiesta no sólo en el concepto de estructura social, sino también en la estructura interna de los organismos, es decir, la administración es universal porque se maneja en todos los niveles internos de la organización. (Fayol, H., 1981)

Para conocer que aspectos de administrativos tienen las organizaciones, o mejor dicho, cómo se presentan dichos aspectos, se recomienda llevar a cabo un diagnóstico organizacional.

El Diagnóstico organizacional es una actividad que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto para descubrir problemas y áreas de oportunidad con el fin de corregir los primeros y aprovechar los segundos. Puede tener dos perspectivas: una funcional y la otra cultural (Vidaurre, R., 2009)

1. Objetivos y metas de la organización

Toda organización debe tener tres objetivos, que pueden ser intercalados o ser independientes entre sí: El crecimiento, la estabilidad y la interacción; las metas para estos objetivos varían de acuerdo a cada organización”. (Gómez, G., 1994)

2. Políticas y procedimientos de la organización

Las políticas tienen por objeto orientar la acción, por lo cual sirven para formular, interpretar y suplir las normas concretas. La importancia de éstas en la administración es decisiva, ya que son indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad. (Gómez, G., 1994)

Según el mismo autor un procedimiento es una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado. (Gómez, G., 1994)

3. Principios de organización

Tabla 5: Principios de organización

PRINCIPIO	DEFINICIÓN
Especialización del Trabajo	Grado en el cual las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. Se le conoce también como división del trabajo.
Departmentalización	Base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de las metas organizacionales.
Cadenas de Mando	Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quién debe rendir cuentas a quién.
Amplitud de Control	Número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia y eficiencia.
Centralización y Descentralización	La centralización es el grado en el cual la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización. La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.
Formalización	Grado en que las actividades de una organización están estandarizadas y medida en la cual el comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Robbins y Coulter (2000).

4. La autoridad

La autoridad se define como el derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento. (Terry y Franklin, 1994)

La autoridad es también la forma de poder que, con frecuencia se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996)

La autoridad no debe confundirse con autoritarismo. Debe propiciarse el surgimiento natural de un líder a través de un sistema democrático. No debe imponerse a la fuerza su poder, sino que debe obtenerse por consenso. De esta forma el líder ejercerá una autoridad legítima y contará con la buena disposición de la mayoría.

Sin embargo deben crearse mecanismos para darle estabilidad a dicha autoridad de manera que las mismas fuerzas que la potenciaron no puedan de manera arbitraria derrocar el mandato.

Existe una diferencia entre la “imposición por medio de la autoridad” e “imposición por medio del poder coercitivo”, donde la primera se encontraría con menores resistencias y con un mayor nivel de cumplimiento que la segunda. (Scott, 1995)

Esto también tiene que ver con el principio de Unidad de mando que afirma que cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona, porque si un empleado dependía de más de un gerente, administrador o jefe por ejemplo, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad. (Castillo, A., 2010)

Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal, como lo daría la experiencia pertinente por ejemplo. (Castillo, A., 2010)

Queda claro por tanto, que en la mayoría de los casos no es suficiente que un estatuto de autoridad a un puesto determinado. También es necesario que dicho puesto lo ocupe alguien con experiencia, carisma y/o elocuencia para transmitir sus órdenes a sus subordinados.

Tabla 6: Clasificación de los tipos de autoridad

Autoridad Lineal	La ejercen personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. Está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización.
Autoridad Staff	La ejercen las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios de asesoría a los gerentes de línea. Los equipos de asesores o expertos son usados por quienes toman decisiones.
Autoridad Funcional	La ejercen especialmente los responsables de funciones de auditoría. Éstos pueden tener autoridad formal sobre los miembros de la línea, dentro de los límites de su función. El derecho de controlar las actividades de otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del staff, se llama autoridad funcional.

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Stoner, Freeman y Gilbert (1996).

5. El proceso administrativo y la gestión del administrador

Sin embargo las funciones administrativas no están definidas de manera dogmática, sin embargo si hay definiciones completamente técnicas que constituyen las funciones primarias y forman parte del llamado proceso administrativo.

- Planeación: Se definen los objetivos organizacionales y se establecen programas, políticas y estrategias para alcanzarlos. Tiene que ver propiamente con la tecnificación de la organización.
- Organización: Se diseña la estructura organizacional, se asigna autoridad y responsabilidad para alcanzar dichos objetivos.
- Dirección: Lograr que los subordinados hagan lo que se desea que hagan; comunicación, motivación y liderazgo son los principales componentes de esta fase.
- Control: Establecer normas, medir el desempeño contra éstas y destacar los resultados respecto de la planeación.

Las funciones principales de un administrador son siete:

1. Gestionar el desempeño individual (supervisión);
2. Instruir a sus subordinados (enseñanza y capacitación);
3. Representar al personal a su cargo (representación y apoyo);
4. Gestionar el desempeño del grupo (facilitación);
5. Planificar y asignar recursos (toma de decisiones);
6. Coordinar grupos interdependientes (colaboración);
7. Realizar el control y el seguimiento del entorno de negocios (examen).

Estas siete funciones de la gestión son comunes en todos los niveles de gestión de cualquier compañía. Lo que varía de manera significativa es la importancia relativa atribuida a estas tareas, así como el tiempo dedicado por los gerentes o administradores a cada una de ellas, dentro de los diferentes niveles de la organización. (Dailey, R., 2003)

Definitivamente, éstas fueron algunas de las funciones con las que vio nacer la sociedad a aquellos profesionistas o especialistas en las empresas. En la actualidad, ya no es posible encasillar a un administrador como un simple gestor de papeleos o como un capataz del patrón que se gana la vida explotando a los obreros a cambio de un salario mínimo. (Díaz, A., 2003)

Tabla 7: Particularidades de las entidades no lucrativas que afectan a su contabilidad

1	Su capital no es propiedad de agentes interesados en su rentabilidad económica. La protección de la inversión bursátil no es un objetivo que debe estar presente en la contabilidad de estas entidades.
2	Su capital deja de pertenecer al patrimonio del fundador y posteriores donantes para personificarse en otro autónomo, afecto a la realización de un fin, y tutelado por los poderes públicos. La obtención de información sobre el grado de cumplimiento de tales fines y el mantenimiento de la integridad del patrimonio es objetivo prioritario a satisfacer por sus estados contables.
3	Se trata de entidades mixtas donde se mezclan elementos de Derecho Público administrativo, con los de Derecho Privado. Su sistema contable debería permitir uniformar y facilitar los controles financieros a realizar desde los ámbitos público y privado.
4	Su misión básica consiste en la conversión de recursos en servicios sociales. La comprobación periódica del grado de cumplimiento de los objetivos operacionales es un requisito que debe estar presente en su sistema contable.
5	Junto con las actividades de interés general, estas entidades también suelen realizar algún tipo de actividad mercantil de carácter instrumental como fuente accesoria de recursos a destinar a la prestación de servicios sociales. Una adecuada separación de partidas contables afectas a unas y otras actividades, debería estar presente en su sistema de información contable.
6	Dada la ausencia de ánimo de lucro, y la naturaleza de su actividades, el dato de beneficio neto no es un buen indicador de los logros de la entidad. Los informes contables deberán incidir en la posición financiera real de la entidad más que en su resultado económico.
7	Los agentes económicos que aportan los recursos de la entidad, son normalmente distintos de los beneficiarios de los servicios prestados por ésta, por lo que los primeros no condicionan su ayuda basándose en la satisfacción experimentada en el disfrute de tales servicios, sino en otro tipo de percepciones que les aporten una medida sobre calidad y oportunidad de las actividades de la entidad. El acceso a este tipo de percepciones debería formar parte de los objetivos de información presentes en un sistema de información contable de estas entidades.

FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Porras, L. (2003)

E. Marco geográfico de la Asociación Civil “Abrigo de Amor” en municipio de Zaragoza del departamento de Chimaltenango Guatemala

El municipio de Zaragoza colinda legal al Norte con Santa Cruz Balanyá y Comalapa; al Este con Chimaltenango; al Sur con San Andrés Itzapa; al Oeste con Santa Cruz Balanyá y Patzicía.

Con base en el censo de población del año 2002, en que los habitantes reportados son 17,908, la mayor parte de los habitantes, tanto hombres como mujeres se encuentran en los grupos de edades entre 0-14 años, que suma el 43% de habitantes, es relevante hacer notar que el 27% de la población se encuentra en el rango de 15-29 años, que corresponde a la población joven que busca oportunidades dentro o fuera del municipio.

El municipio de Zaragoza cuenta con personal Docente capacitado para educar, entre los que se encuentran 5 maestros de pre-primaria Bilingüe, 22 parvularios, 105 primaria, 35 básicos y 7 para diversificado haciendo un total de 174 maestros.

La población estudiantil se representa con 140 estudiantes de preprimaria Bilingüe, 542 párvulos, 3,353 primaria, 680 básicos y 39 en diversificado, con un total de 4,754 estudiantes en el municipio de Zaragoza sin contar los que migran a otros municipios o departamentos para estudiar.

El índice de desarrollo humano de Zaragoza Chimaltenango es de 0.668, en salud 0.699, educación 0.698 e ingresos 0.645 para el año 2002. El municipio posee una tasa de alfabetización de 94.8 según reporte 2010 del Instituto Nacional de Estadística.

El municipio de Zaragoza es conocido como uno de los lugares con artesanía muy propia como es la fabricación de sillas para montar caballos. Dicho municipio cuenta con varias vías de acceso, las cuales se comunican con el departamento de Chimaltenango con gran facilidad, así como con la ciudad capital y con el occidente del país. Este Municipio cuenta con un parque central en el que se encuentran ubicadas dos canchas de básquet ball, un kiosco y un espacio para los eventos especiales.

Una parte de los habitantes se dedican esencialmente a la agricultura, siendo el eje principal de la economía la siembra de hortalizas, fresa, mora, claveles y rosas para la exportación. Los productos

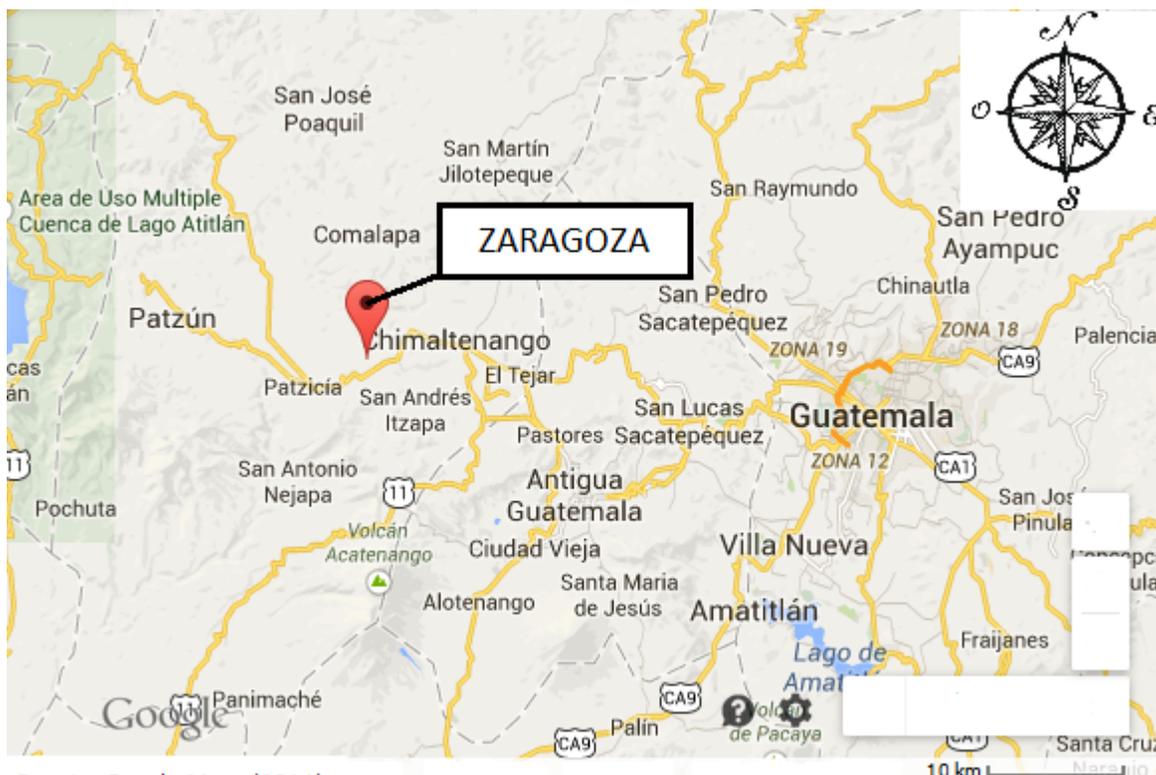
de mayor cultivo en Zaragoza, en su orden son: maíz, frijol y haba, también pueden mencionarse el cultivo de hortalizas; tales como: brócoli, repollo, coliflor, cebollín y papa. Existen además artesanos que se dedican a la elaboración de sombreros de palma, vainas para machetes, cinchos, montura y otros artículos de cuero. (Santos, H., 2013)

A continuación se incluyen dos ilustraciones que señalan la ubicación geográfica de este municipio, sede de operaciones de la Asociación “Abrigo de Amor”. Su relativa cercanía a la Ciudad de Guatemala y a la cabecera departamental de Chimaltenango es evidente. Es importante hacer notar que la conexión que posee a través de la carretera que une con las cabeceras departamentales antes mencionadas.

Ilustración 1: Ubicación de Zaragoza, Chimaltenango en la República de Guatemala



Ilustración 2: Ubicación del municipio de Zaragoza, Chimaltenango.



Fuente: Google Maps (2014)

F. Historia y situación actual de “Abrigo de Amor”

En el año 2009 inicia abrigo de amor con un equipo de trabajo pequeño, colaborando inicialmente con únicamente 3 personas de la tercera edad, a quienes se les llevaba víveres cada mes y se tenía un pequeño momento de convivencia.

La manera en que inició el trabajo fue por medio de recolección de donaciones que realizaba una Iglesia Centroamericana “Zarza Ardiendo”, los víveres y ropa recolectada se distribuía cada mes a los ancianos de la comunidad de Zaragoza Chimaltenango.

El voluntariado trabajó de esta manera durante años, creciendo poco a poco directamente proporcional los beneficiarios a las donaciones.

En el año 2013 se inicia con mayor potencia el servicio a la comunidad, reuniendo a más chicos de la comunidad, con quienes se toman nuevas estrategias de recolección de recursos para poder seguir con la ayuda, se inicia las visitas a un orfanato y se unen niños a la lista de beneficiarios.

Se llegó a un total de 33 ancianos y 35 voluntarios que trabajaban para llevar el alimento a los ancianos. Es necesario reconocer que los ancianos y niños se encontraban en sus hogares, los cuales vivían en distintas circunstancias según sus posibilidades, de esta manera se llevaba la visita hasta el lugar en donde ellos se encuentran.

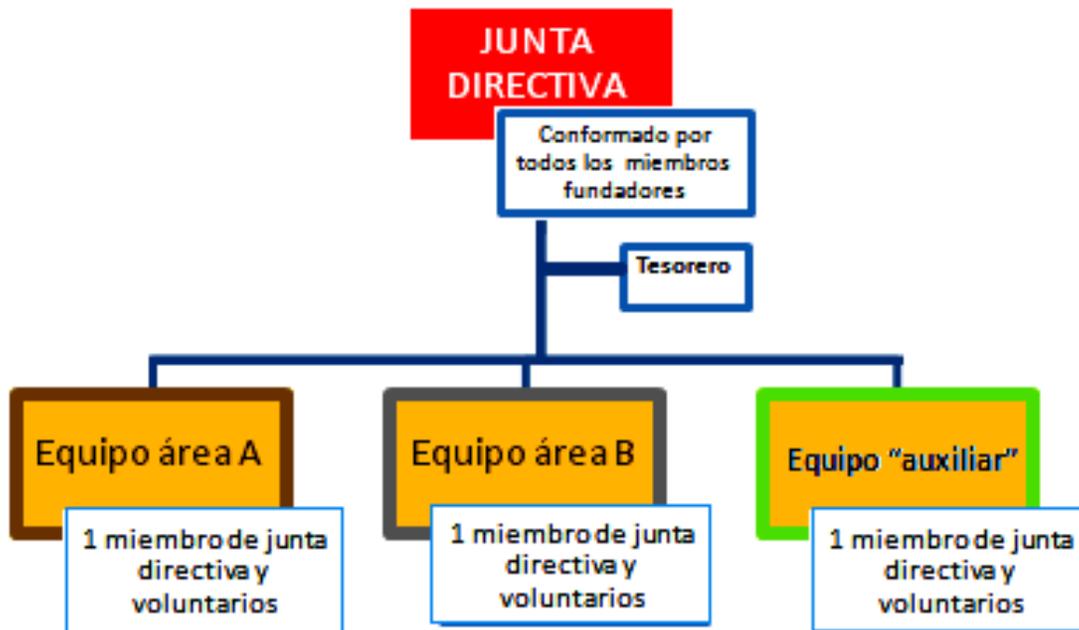
A finales del año 2013 se expandieron las áreas de enfoque, empezando a trabajar con niños que tienen problemas de aprendizaje, se inicia con la organización de visitas a comunidades, ampliando el propósito no sólo de suplir necesidades físicas, sino que también las necesidades emocionales, espirituales, intelectuales y sociales.

En el año 2014 se inicia con más actividades por realizar, se inicia la construcción de un hogar digno para dos ancianitos que son beneficiarios, se alfabetiza a dos madres de familia y se apoya en el aprendizaje a 8 niños con problemas de aprendizaje.

El voluntariado actualmente se encuentra en proceso de legalización, debido a que todos estos años ha trabajado únicamente con aval de la Iglesia Centro Americana Zarza Ardiendo, y debido a que el equipo está conformado por personas altruistas con amor por Dios y el prójimo, se proyecta llegar a más personas de distintas comunidades, por lo que se necesitará estar constituido de manera independiente como asociación para poder enfocarse en los objetivos establecidos como equipo, y hacer de Abrigo de Amor, una cultura que todos puedan tener como convicción: cambiar el egocentrismo por amor hacia los demás. (Santos, H., 2014)

A continuación se presente el organigrama actual de “Abrigo de Amor”. Se debe hacer notar que la etiqueta de “junta directiva” no es aplicada según normas legales sino únicamente de forma funcional. Esta junta directiva está conformada por todos los miembros fundadores de “Abrigo de Amor”, unos miembros constantes y otros no, que por antigüedad poseen derecho a voto sobre decisiones importantes. Los dos equipos de área se conforman por miembros de la junta directiva, quienes dan seguimiento a un proyecto determinado, y por un eventual número de voluntarios que ayudan. El tercer grupo actúa como refuerzo al equipo que más lo necesite y está formado por lo que en una organización más formal vendrían a ser la dirección con sus auxiliares.

Ilustración 3: Actual organigrama de "Abrigo de Amor"



Fuente: Miembros fundadores de "Abrigo de Amor".

III. JUSTIFICACIÓN

“Abrigo de Amor” ha empezado, como la mayoría de organizaciones altruistas, como una iniciativa espontánea y de la mente de personas entusiastas que únicamente poseen vínculos de amistad. Al principio esta organización, como la mayoría de agrupaciones cuando empiezan, no involucró un plan determinado. Evolucionó a través de las experiencias que se obtienen con el tiempo. Muchas veces, ni siquiera se pensó que el equipo iba a trascender la primera obra hecha. Quizá simplemente no existía la idea del compromiso en el comienzo. Sin embargo, con la primera obra hecha en equipo, al saborear el éxito logrado en la sonrisa del beneficiario, surgió el enamoramiento hacia la causa en común y sobrevino la idea de repetir la experiencia. Con la repetición, vino la perseverancia. Con la perseverancia, vino el compromiso. Y con el compromiso, vino la organización como tal.

Ha sido “Abrigo de Amor” una organización pequeña que mide sus posibilidades antes de emprender alguna labor que beneficie a la sociedad que le rodea. Asume los retos, se compromete y a través de mucho esfuerzo logra los objetivos que se propone. Sin embargo, es una organización que sueña en grande, que desea llevar la ayuda más lejos y de manera más efectiva, que está consciente de las necesidades más urgentes de la población y que por tanto desea atraer a más personas para que se identifiquen con su causa y sus principios.

Sin embargo, una organización sin formalidad ni legalidad está normalmente condenada a no crecer, a no tener credibilidad duradera, a caer en el abandono y desintegración y por tanto al fracaso en la consecución de los ideales que la inspiraron. Por tal motivo, se llevó a cabo el presente trabajo, para plantear un proyecto para formalizar a la organización “Abrigo de Amor”. El presente trabajo es un proyecto de legalización, administración y tecnificación de la organización “Abrigo de Amor”. Todo lo anterior, bajo la figura legal denominada en el Código Civil de la República de Guatemala como Asociación Civil. Al constituirse como Asociación Civil, “Abrigo de Amor” puede tener la credibilidad necesaria ante la sociedad guatemalteca para atraer toda la ayuda necesaria para la consecución de sus ideales altruistas. Podrá recaudar fondos, atraer colaboradores, poseer un centro de acopio para víveres donados y establecer relaciones beneficiosas con otras organizaciones. También esto traerá como consecuencia la confianza de sus beneficiarios y de la sociedad en general, razón última de “Abrigo de Amor” que desea ser como dice el evangelio “sal y luz de la tierra”.

IV. OBJETIVOS

A. Objetivo general

- Desarrollar un proyecto de legitimación, organización y tecnificación de la asociación “Abrigo de Amor” ubicada en Zaragoza Chimaltenango.

B. Objetivos específicos

- Definir el proceso de legalización como asociación de una organización altruista de voluntarios.
- Establecer cómo se debe organizar jerárquicamente la administración de la asociación para su buen funcionamiento.
- Especificar las atribuciones, organigrama y procesos principales que se deben llevar a cabo dentro de la Asociación Abrigo de Amor, siendo la base para la próxima planificación de cada área.

V. METODOLOGÍA

A. Tipo de estudio

Se determinó para este trabajo la necesidad de un estudio de tipo exploratorio.

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. (Hernández y Fernández, 1991)

En este caso, el problema poseía dichas características, lo cual lo hace ideal para ser explorado. Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos. (Hernández y Fernández, 1991)

Sin duda, esta era la utilidad que se le buscó dar a esta labor investigativa; el aumento de la familiaridad con un proceso administrativo aplicado a una asociación.

Para terminar, señalan Hernández y Fernández que los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos...Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología en comparación con los estudios descriptivos o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros dos tipos. (Hernández y Fernández, 1991)

En la presente obra, este fue el caso ya que el estudio exploratorio fue suficiente para los fines del proyecto. El estudio exploratorio proveyó de los insumos necesarios para lograr los objetivos propuestos. Incluso fue indispensable limitarse a entrevistar únicamente a expertos y recurrir a fuentes secundarias.

B. Universo

Las asociaciones sin fines de lucro en Guatemala.

C. Muestra

La muestra de expertos: en ciertos estudios es necesaria la opinión de sujetos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios que para generar hipótesis más precisas o para generar materia prima para diseños de cuestionarios. (Hernández y Fernández, 1991)

Es decir, que se utiliza la muestra de expertos en esas ocasiones en las cuales los estudios exploratorios constituyen un fin en sí mismos. Este es el caso de la presente labor investigativa.

Por tanto, la muestra de expertos no fue aleatoria, ni probabilística y fue por conveniencia, lo cual no significó que haya arrojado datos inexactos:

- Un licenciado en derecho: Expertos en legislación sobre asociaciones.
- Un miembro de la administración de alguna asociación: Experto sobre procesos administrativos y legales de una organización.
- La directora de Abrigo de Amor: Experta sobre funcionamiento actual de Abrigo de Amor y las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo entre otras cosas.

D. Método de recolección de datos

Se realizó una entrevista a profundidad con un profesional de derecho y con la administradora de una asociación ya establecida. Ambos son expertos en los procesos legales y administrativos de asociaciones civiles y organizaciones sin fines de lucro. La estructura del cuestionario para la entrevista fue individualizada y abierta con tal de aprovechar todo el conocimiento del experto entrevistado.

El cuestionario tuvo, como se ha dado a entender, preguntas “abiertas” ya que éstas “son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente” (Hernández y Fernández, 1991).

El formato del “Cuestionario utilizado para entrevista a expertos en procesos administrativos y legales de una asociación” se encuentra en el apartado de anexos como el “anexo 2”.

Se utilizaron referencias bibliográficas, algunas provistas por el mismo entrevistado, que presentan información que fue de utilidad para alcanzar la finalidad del presente trabajo de graduación.

Otro instrumento de recolección de datos fue la observación como complemento a la asesoría por parte de la directora de Abrigo de Amor. Esto permitió registrar en el campo de acción cosas útiles para la elaboración del proyecto.

E. Método para el análisis de datos

1. Se analizó la información recolectada por medio de las bibliografías, entrevistas y observaciones. De dicho análisis se obtuvo una idea clara del proceso de legitimación o legalización de una asociación civil. La asesoría del profesional del derecho, aclaró lo escrito en las diversas reglamentaciones y lo interpretó para el caso de Abrigo de Amor.
2. Se sintetizó el conjunto de entrevistas a expertos y se revisó la bibliografía para establecer la estructura organizativa.
3. Se desarrolló un manual administrativo u operativo para implementarlo en cada área presente en la asociación.
4. Se realizó la institucionalización de la estrategia por medio de la información previa sobre los fines de la asociación.

VI. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN:

**Proyecto de Legitimación, Organización y Tecnificación de
La Asociación Civil
“ABRIGO DE AMOR”**



¡GRACIAS POR ACEPTAR SER PARTE DEL CAMBIO!

INTRODUCCIÓN:

A continuación se presenta algunos de los procedimientos que son necesarios tener en claro para toda la asociación, entre ellos se encuentra: El reglamento de la asociación, Procedimiento para ser voluntario de abrigo de amor, procedimiento para ser asociado de “Abrigo de Amor”, procedimiento para hacer donativos, proceso de rendición de cuentas en cuestión de reportes para mantener un registro del cumplimiento de actividades.

Todo lo anterior posibilitará cumplir con los requerimientos legales ante el Registro Civil, la SAT y la sociedad en general. También hará posible la correcta administración de los Recursos Humanos y Materiales con los que se contará.

Sin embargo, no se pretende crear un marco rígido. Únicamente se busca dejar claro algunos lineamientos para guiar los actuales procesos y servir como base para cualquier cambio futuro.

ALCANCE:

Toda persona que forme parte de la asociación debe estar informada de la manera en que se maneja la administración de la asociación. Esto implica que todo lo presentado aquí deberá estar totalmente a disposición del público en general. No se trata pues de algún tipo de información clasificada.

Incluso, todo este conjunto de manuales técnicos deberá ser utilizado en los futuros centros de atención que se espera tenga la asociación en diferentes departamentos del país.

La tecnificación deberá dejar lugar a la experiencia, creatividad e incluso personalidad de los colaboradores, presentes y futuros, de la asociación civil “Abrigo de Amor”.

RECOLECCIÓN DE DATOS:

La definición de cada aspecto del siguiente contenido fue provista por el marco teórico provisto en los antecedentes del presente trabajo. Se tomó en cuenta también la observación que se hizo de los trabajos de campo que actualmente ejecuta “Abrigo de Amor”.

Todos los cuadros y tablas fueron aprobados por personal de la asociación “Abrigo de Amor”, para tener la certeza que se podrán llevar a cabo las actividades. También se contó con la asesoría legal pertinente a manera de garantizar que la asociación será legítimamente constituida y adquirirá de los derechos y obligaciones propios de su naturaleza organizativa.

Tabla 8: Análisis estadístico de entrevistas hechas a expertos en procesos legales y administrativos de asociaciones civiles y otras instituciones sin fines de lucro

PREGUNTAS	RESPUESTAS
Legitimación o legalización de una asociación civil	
¿Cómo debe ser constituida la asociación?	1. La escritura de constitución debe presentarse en el Registro civil. 2. Debe registrarse en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) 3. Debe tener Junta Directiva, estatutos y cuenta bancaria para ser aprobada por la SAT.
¿Qué requisitos deben tener los miembros de la asociación civil?	Para ser asociados: 1. Ser mayores de edad. 2. Tener papelería en orden. 3. Comprometerse con la transparencia y otras obligaciones de la asociación. Para ser voluntario: Si es menor de edad, tener más de 16 años y permiso de los que tienen su patria potestad.
Organización como persona jurídica	
¿Cuáles son los derechos de una asociación civil?	1. Exención de muchos de los impuestos, excepto el IVA. 2. Tener posesiones materiales procedente de donaciones como bienes inmuebles. 3. Protección legal para su desarrollo y ejercicio de funciones.
¿Cuáles son las obligaciones de una asociación civil?	1. Compromiso con la transparencia en manejo de fondos. 2. Cumplir a cabalidad con las finalidades establecidas en el acta constitutiva. 3. Ser auditados por la sociedad civil.
Funcionamiento	
¿Cómo debe ser el funcionamiento de una asociación civil?	1. Deben reunirse en asambleas ordinarias dos veces al año. 2. Debe existir mecanismos para la recepción y manejo de fondos. 3. El bienestar de los voluntarios debe ser supervisado por los asociados.
¿Qué elementos debe tener o manejar?	1. Libros contables con estados financieros según normas internacionales. 2. Registro de asociados, donadores y voluntarios. 3. Manual en que se asignen las funciones de cada miembro de la asociación.
Respaldo legal	
¿Dónde se puede encontrar el fundamento legal para la constitución, funcionamiento y desarrollo de una asociación civil?	1. Código Civil, Decreto-Ley Número 106 de la República de Guatemala. 2. Decreto número 02-2003 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. 3. Constitución de La República de Guatemala. 4. Portal de la SAT.

Tabla 9: Análisis de la observación hecha al funcionamiento actual de "Abrigo de Amor"

Análisis de cumplimiento y/o concordancia con misión y visión	
Áreas de trabajo	1- Se atienden a los ancianos. Si cumple y concuerda. 2- Educación de niños. Si cumple y concuerda. 3. Visita a instituciones: cumple y concuerda. 4. Construcción y remodelación de casas: Cumple y concuerda. 5. Visita a comunidades: Cumple y concuerda. 6. Recaudación de fondos: Cumple y concuerda. 7. Capacitación: Cumple parcialmente y concuerda.
Análisis FODA	
3 Fortalezas	Compromiso de sus miembros actuales. Principios sólidos compartidos con gran parte de la sociedad. Experiencia de años en el funcionamiento empírico.
3 Oportunidades	Marco legal adecuado para el funcionamiento de la asociación. Existencia en Guatemala de marco cultural y religioso adecuado Apertura legal para la recepción de fondos extranjeros.
3 Debilidades	Falta de tecnificación de los procesos. Falta de una estructura organizacional. Falta de legitimación ante la sociedad guatemalteca.
3 Amenazas	Desconfianza por el surgimiento de entidades fraudulentas. Zonas necesitadas de ayuda son muchas veces zonas rojas. Cultura del consumismo y hedonismo.
Análisis de organización y procesos administrativos	
Aciertos administrativos	División efectiva de funciones. Ubicación estratégica del centro de operaciones. Comunicación efectiva con otras instituciones no lucrativas.
Necesidades administrativas	Tecnificación de los procesos. Estructura organizacional. Personalidad jurídica reconocida para recepción de fondos.

Ilustración 4: Proceso para alcanzar la legitimación o legalidad de la Asociación "ABRIGO DE AMOR"

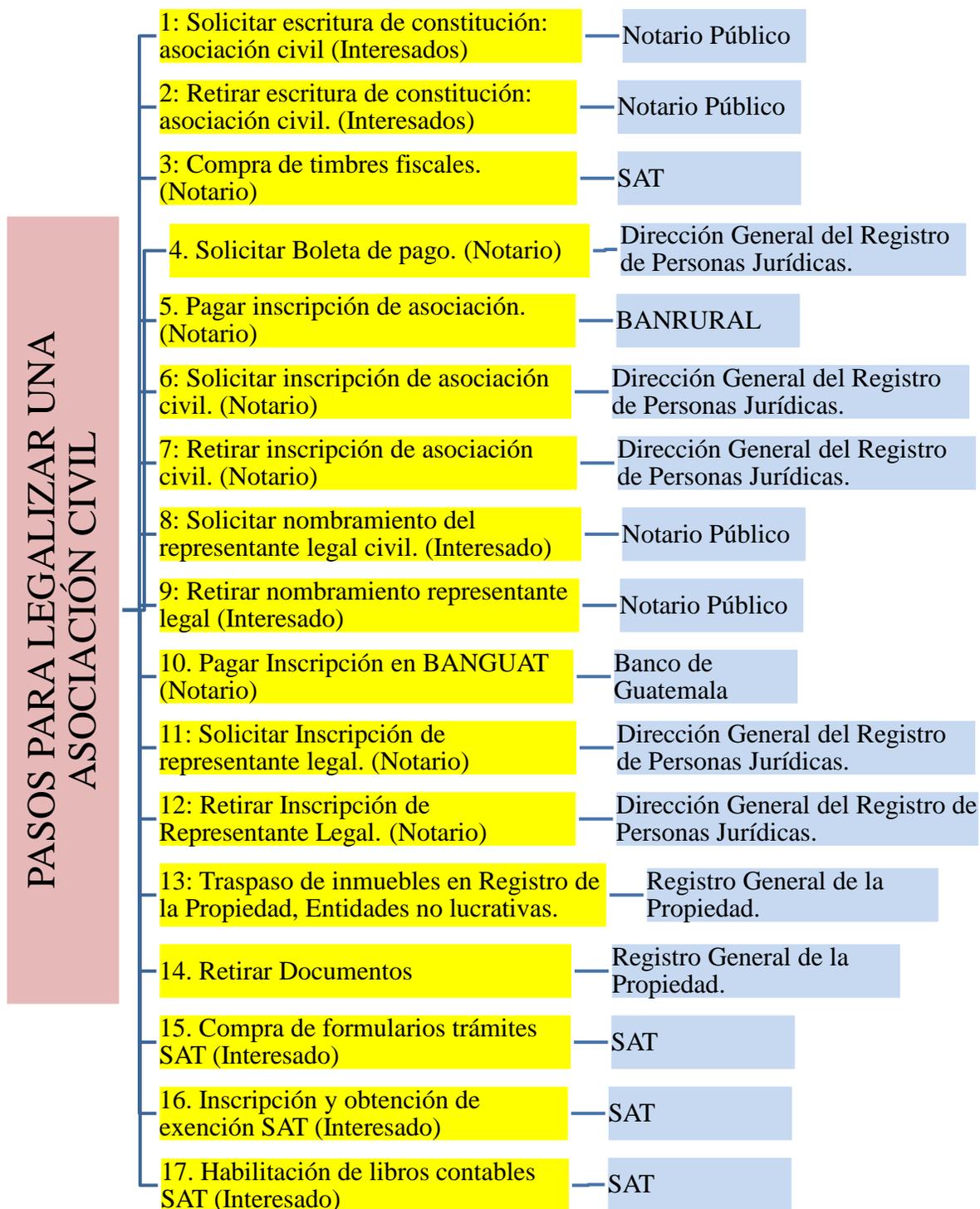


Tabla 10: Institucionalización de la estrategia

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
VISIÓN	Equipo de voluntarios unidos colaborando para el desarrollo integral de la sociedad.
MISIÓN	Invertimos recursos que Dios provee, para dar soluciones integrales a las necesidades de los demás, reflejando el amor que Él ha puesto en nuestros corazones.
LEMA	Colaborando con el desarrollo integral de la sociedad.
OBJETIVO GENERAL	Administrar los recursos para dar soluciones integrales a las necesidades sociales.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer por medio de nuestras acciones, que tenemos un Dios que le interesa tener una relación con el ser humano. 2. Desarrollar emociones saludables en los beneficiarios y voluntarios, por medio de acciones que demuestren el amor. 3. Educar de manera recíproca entre voluntarios y beneficiarios, para el desarrollo intelectual de las comunidades. 4. Proveer de recursos a los voluntarios para satisfacer las necesidades físicas de los beneficiarios. 5. Formar un ambiente familiar en donde todos los voluntarios y beneficiarios sean bienvenidos, crezcan integralmente, se apoyen mutuamente y trabajen en armonía.
INDICADORES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conteo de personas creyentes y que tienen una relación con Dios. 2. Se obtiene el 90% de aceptación en los lugares visitados, medidos por medio de encuestas semestrales. 3. 90% de encuestas semestrales con respuesta positiva respecto al listado de conocimientos adquiridos. 4. El 100% de donaciones recibidas han sido distribuidas en los distintos proyectos observados por medio del inventario contable. 5. Reporte del conteo de voluntarios y donadores en crecimiento en 2% de por mes.

Fuente: Datos organizados junto con los voluntarios de la asociación "Abrigo de Amor". Zaragoza Chimaltenango.

Tabla 11: Áreas proyectadas para trabajar en la asociación "ABRIGO DE AMOR"



Área A (Tercera edad): Apoyar en las 5 áreas de la integridad según se necesite, por medio de visitas a los ancianos las cuales se realizarán mensualmente.



Área B (Educación): Apoyar en las 5 áreas de la integridad, prestando especial énfasis en el área intelectual, llevando alfabetización a padres de familia y reforzamiento de aprendizaje a niños con problemas de aprendizaje.



Área C (Visita a Instituciones): Apoyar en las 5 áreas de la integridad, con énfasis en el área emocional y espiritual, según la necesidad del lugar visitado.



Área D (Construcción y remodelación): Restaurar o construir vivienda para personas que tengan extrema necesidad.



Área E (Visita a comunidades): Visitar comunidades en extrema pobreza, llevando jornadas médicas, apoyo espiritual, vestimenta y toda actividad que conlleve colaborar con el desarrollo integral de la comunidad.



Área F (Recaudación de fondos): Solicitar y desarrollar buenas relaciones personales con los donadores



Área G (Capacitación): Apoyar a todos los integrantes de la asociación por medio de capacitación en las áreas de necesidad de aprendizaje para desarrollar de manera adecuada el trabajo del cumplimiento de los objetivos.

Fuente: Datos organizados junto con los voluntarios de la asociación "Abrigo de Amor". Zaragoza Chimaltenango.

Ilustración 5: Tecnificación de la estrategia por medio de organigrama de puestos de la asociación civil "ABRIGO DE AMOR"



Fuente: Datos organizados junto con los voluntarios de la asociación "Abrigo de Amor". Zaragoza Chimaltenango.

Tabla 12: Descripción de atribuciones con sus ejemplos y frecuencia

ÁREA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	FRECUENCIA
A : Tercera Edad	<p>Cumplir con las 5 áreas de la vida integral.</p> <p>Visitar los hogares de los ancianos.</p> <p>Llevar registro de los ancianos que se visitan como de sus necesidades.</p> <p>Hacer planificación para cada actividad a realizar.</p> <p>Buscar equipo de voluntarios para cubrir las visitas.</p> <p>Controlar que la planificación se lleve a cabo.</p> <p>Hacer informe de la actividad.</p> <p>Velar por que se realicen los 3 pasos de visita (escuchar, hablar, actuar).</p> <p>Registrar la asistencia.</p>	Cada mes se visitará a los ancianos de la comunidad.
B: Educación	<p>Planificar, organizar, dirigir y controlar la educación según el problema de las personas con quienes se esté efectuando.</p> <p>Capacitación constante para ayuda del proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Buscar equipo de voluntarios para apoyo.</p> <p>Registrar la asistencia.</p> <p>Velar por el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Reportar cada actividad que ser realice y un reporte general mensual.</p> <p>Entre otros.</p>	Frecuencia de realización según necesidad y disponibilidad del equipo.
C: Visita a instituciones	<p>Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades.</p> <p>Gestionar las visitas.</p> <p>Hacer el programa a realizar en el lugar.</p> <p>Registrar la asistencia.</p> <p>Reportar cada actividad y un reporte general mensual.</p> <p>Agenciarse del equipo y recursos necesarios para realizar la actividad.</p> <p>Entre otros.</p>	Mensualmente se realizan las visitas.

D: Construcción	<p>Planificación, organizar, dirigir y controlar el proyecto.</p> <p>Gestionar que la construcción o remodelación se realice en un lugar de real necesidad.</p> <p>Búsqueda de equipo voluntario para la realización del proyecto.</p> <p>Al finalizar el proyecto dar gracias a Dios junto con donadores.</p> <p>Reportar asistencia a las diversas actividades.</p> <p>Presentar reporte mensual durante la construcción y un reporte final.</p> <p>Entre otros</p>	Según la necesidad y los recursos.
E: Visita a Comunidades	<p>Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades a realizar.</p> <p>Investigar la verdadera necesidad del lugar a visitar y reportarla.</p> <p>Hacer la gestión para que el equipo sea recibido en el lugar de visita.</p> <p>Reportar asistencia</p> <p>Gestionar transporte.</p> <p>Realizar alianzas estratégicas.</p> <p>Realizar reporte sobre la visita realizada.</p> <p>Entre otros.</p>	Según la necesidad y recursos con los que se cuenta.
F: Recaudación de fondos	<p>Planificar, organizar, dirigir y controlar la recolección de fondos para Abrigo de Amor.</p> <p>Establecer buenas relaciones interpersonales con los donadores.</p> <p>Buscar nuevos donadores por mes.</p> <p>Hacer proyectos para recaudación de fondos.</p> <p>Reportar mensualmente los avances.</p>	Todos los días posibles.

G: Capacitación	<p>Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades a realizar.</p> <p>Búsqueda constante de las áreas de necesidad aprendizaje del equipo de Abrigo de Amor.</p> <p>Búsqueda de conferencistas acordes a las necesidades.</p> <p>Mantener el sistema de inducción de nuevos voluntarios y asociados.</p> <p>Reportar asistencia</p> <p>Mantener formalmente el sistema de capacitación.</p> <p>Reportar cada actividad y avances mensuales.</p>	Bimestral y cuando se presente la necesidad.
Administración	<p>Redacción de documentos</p> <p>Organización de documentos</p> <p>Gestión de donaciones</p> <p>Recursos Humanos</p>	Todo el tiempo que fuera necesario.

Fuente: Datos organizados junto con los voluntarios de la asociación “Abrigo de Amor”. Zaragoza Chimaltenango.

Tabla 13: Reglas del voluntariado "ABRIGO DE AMOR"

<ul style="list-style-type: none"> a. Deben registrar la llegada y salida del evento. b. Reportar mensualmente los devocionales diarios. c. Velar por la integridad de los voluntarios. d. Estar debidamente identificados con el logo de la asociación en cada actividad. e. No utilizar el logo de Abrigo de Amor en actividades ajenas a esta asociación. f. Respetar los diferentes horarios de las actividades. g. Al realizar las visitas respetar las debidas asignaciones de grupo el cual estará conformado con no menos de tres personas y no más de cinco y debe haber por lo menos una persona mayor de edad responsable entre ellas. h. Evitar relaciones de noviazgo dentro de las actividades de la asociación (todo tiene su tiempo). i. El voluntario debe evitar hacer actividades que pongan en riesgo la vida.
CLAUSULA: la asociación no se hace responsable por el quebrantamiento de cualquiera de las reglas anteriores.
Fuente: Datos organizados junto con los voluntarios de la asociación "Abrigo de Amor". Zaragoza Chimaltenango.

Tabla 14: Actividades del área administrativa

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Redacción de documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reuniones • Informes financiero y de planes de trabajo.
Organización de documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte técnico de planes de trabajo • Reporte financiero
Gestión de donaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas de solicitud • Proveer de comprobantes de donaciones • Cartas de agradecimiento • Gestión de inventario de bodega • Recepción de facturas
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Control de ingreso y egreso de voluntarios (aprobados por capacitación) • Control de ingreso y egreso de asociados (aprobados por junta directiva)

Fuente: Datos organizados junto con los voluntarios de la asociación "Abrigo de Amor". Zaragoza Chimaltenango.

Ilustración 6: Descripción de puesto de gerente administrativo

	Asociación Civil "Abrigo de Amor"	Fecha:	nov-14	
	Unidad de Zaragoza, Chimaltenango de la República de Guatemala, C.A.	Página:		De
		Sustituye a:		
		Página:		De
		Fecha:	nov-14	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS				
Identificación y relaciones				
Nombre del puesto:	Gerente Administrativo			
Número de plazas:	1			
Clave:	010101 (Primer puesto administrativo de la Unidad 01 del departamento 01)			
Ubicación:	Administración			
Ambito de Operación:	Toda la unidad.			
Relaciones de autoridad				
Jefe inmediato:	Junta directiva			
Subordinados directos:	Coordinadores de Equipos de Área			
Dependencia funcional:	Área			
Propósito del puesto	Planificar con sus subordinados, administrar, controlar los proyectos a cabo en su Unidad.			
Funciones generales	Ser el responsable ante la Junta Directiva del funcionamiento de toda la Unidad. Procurar el abastecimiento de insumos necesarios para cada Equipo de Área sean estos Recursos Humanos, Materiales o Financieros.			
Funciones específicas	Redacción de informes de desempeño para la Junta Directiva. Mantener comunicación directa con los coordinadores de Equipos de Área. Asignación de recursos a cada área según necesidades.			
Responsabilidad	Tendrá que rendir cuentas a la Junta Directiva sobre el desempeño de la totalidad de su Unidad. Su firma será vinculante para cualquier documento con la Asociación Civil "Abrigo de Amor". Por ejemplo, en el caso de documento de aceptación de voluntarios menores de edad.			
Comunicación				
Ascendente:	Junta Directiva, a través de informes mensuales y presencia en asambleas y otras juntas.			
Horizontal:	Con el Relacionista Público y con el Administrador Financiero en juntas semanales.			
Descendente:	Coordinadores de Equipo de Área en juntas semanales y de forma individual según necesidad.			
Externa:	Recibirá a diario en su despacho a miembros de la sociedad que deseen ayudar o ser ayudados.			
Especificaciones				
Conocimientos:	Título universitario a nivel de Licenciatura o Maestría en Administración de Empresas.			
Experiencia:	3 años trabajando en cualquier organización, preferiblemente en una sin fines de lucro.			
Iniciativa:	Constantemente, con sus colaboradores, proyectar nuevas formas de servir a la sociedad.			
Personalidad:	Sociable, comunicador, sensible a las necesidades humanas.			
Elaboró		Revisó		Autorizó
Claudio Leonel Ordóñez Urrutia		Heidi Clarissa Santos Mayorga		Asociación Civil "Abrigo de Amor"

Ilustración 7: Descripción de puesto de administrador financiero

	Asociación Civil "Abrigo de Amor"	Fecha:	nov-14	
	Unidad de Zaragoza, Chimaltenango de la República de Guatemala, C.A.	Página:		De
		Sustituye a:		
		Página:		De
		Fecha:	nov-14	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS				
Identificación y relaciones				
Nombre del puesto:	Administrador Financiero			
Número de plazas:	1			
Clave:	20101			
Ubicación:	Administración			
Ambito de Operación:	Toda la Unidad			
Relaciones de autoridad				
Jefe inmediato:	Gerente Administrativo			
Subordinados directos:	Ninguno			
Dependencia funcional:	Tesorería y Bodega			
Propósito del puesto				
Hacer eficientes registro, control y asignación de recursos financieros de toda la Unidad.				
Funciones generales				
Administrar los recursos que se reciben y distribuir los mismos entre los propósitos de funcionamiento administrativo, eficiencia de cada equipo y el cumplimiento de las responsabilidades fiscales de la asociación.				
Funciones específicas				
Elaboración de los Estados Financieros e informes para el Gerente Administrativo.				
Velar por el cumplimiento de las responsabilidades fiscales de la asociación.				
Apoyo en logística de cada Equipo de Área con la asignación de recursos.				
Responsabilidad				
Su firma le hará responsable de la veracidad y exactitud de los libro contables, estados financieros y otros informes. Será el responsable del cumplimiento ante la SAT. Su firma será vinculante para documentos como recibos de donativos o pagos a proveedores.				
Comunicación				
Ascendente:	Con la Gerente Administrativo en juntas semanales. Con la Junta Directiva en asambleas.			
Horizontal:	Con el Gerente de Relaciones Públicas para recibir las donaciones, cuando sea necesario.			
Descendente:	Con coordinadores de Equipos de Área para asignación y rendición de cuentas de recursos.			
Externa:	Con la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).			
Especificaciones				
Conocimientos:	Título a nivel de perito, técnico o licenciatura de contador público o administración financiera.			
Experiencia:	Aproximadamente 3 años en organizaciones, sin importar que sean sin fines de lucro.			
Iniciativa:	Hacer presupuestos mensuales, anuales y de largo plazo.			
Personalidad:	Ordenado, exacto y puntual.			
Elaboró		Revisó		Autorizó
Claudio Leonel Ordóñez Urrutia		Heidi Clarissa Santos Mayorga		Asociación Civil "Abrigo de Amor"

Ilustración 8: Descripción de puesto de relacionista público

	Asociación Civil "Abrigo de Amor"	Fecha:	nov-14	
	Unidad de Zaragoza, Chimaltenango de la República de Guatemala, C.A.	Página:	De	
		Sustituye a:		
		Página:	De	
		Fecha:	nov-14	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS				
Identificación y relaciones				
Nombre del puesto:	Relacionista Público			
Número de plazas:	1			
Clave:	30101			
Ubicación:	Administración			
Ambito de Operación:	Segmento de mercado objetivo de la asociación.			
Relaciones de autoridad				
Jefe inmediato:	Gerente Administrativo			
Subordinados directos:	Ninguno			
Dependencia funcional:	Segmento de mercado objetivo de la asociación.			
Propósito del puesto	Reclutar al mayor número de donadores y voluntarios a través de una estrategia de mercadeo.			
Funciones generales	Implementación de una estrategia de mercadeo para atraer más colaboradores para la asociación. Lograr dar conocer con mayor efectividad el sentido de la asociación.			
Funciones específicas	Implementación de una estrategia de mercadeo. Ser el rostro de la empresa ante beneficiarios, actuales y potenciales donadores y voluntarios. Manejar la imagen, el mensaje y los medios.			
Responsabilidad	Es el enlace oficial entre la sociedad en general, los medios y la asociación. Las actividades que organice con el fin de reclutar a más voluntarios y recaudar más fondos, por ejemplo, deben ser éticamente correctas y respetuosas del carácter no-lucrativo de la asociación.			
Comunicación				
Ascendente:	Gerente Administrativo.			
Horizontal:	Administrador financiero.			
Descendente:	Con los coordinadores de Equipos de Área para establecer estrategias de apoyo.			
Externa:	Segmento de mercado objetivo de la asociación, medios de comunicación y sociedad en general.			
Especificaciones				
Conocimientos:	Licenciatura en Mercadeo.			
Experiencia:	3 años como relacionista público de cualquier tipo de organización.			
Iniciativa:	Hacer investigaciones de mercado, elaborar siempre propuestas de campaña por temporada.			
Personalidad:	Extrovertido, veraz, ético, proactivo, sociable y puntual.			
Elaboró		Revisó		Autorizó
Claudio Leonel Ordóñez Urrutia		Heidi Clarissa Santos Mayorga		Asociación Civil "Abrigo de Amor"

Ilustración 9: Descripción de puesto de Supervisor de área

	Asociación Civil "Abrigo de Amor"	Fecha:	nov-14	
	Unidad de Zaragoza, Chimaltenango de la República de Guatemala, C.A.	Página:	De	
		Sustituye a:		
		Página:	De	
		Fecha:	nov-14	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS				
Identificación y relaciones				
Nombre del puesto:	Supervisor de Área (miembro de Junta Directiva)			
Número de plazas:	7 (uno por cada Área de acción de la asociación)			
Clave:	010101-- (últimos dos dígitos dependiendo al área asignada)			
Ubicación:	Staff Equipo de Área asignada.			
Ambito de Operación:	Área asignada.			
Relaciones de autoridad				
Jefe inmediato:	Junta Directiva reunida en asamblea o en pleno.			
Subordinados directos:	Gerente Administrativo.			
Dependencia funcional:	Área asignada.			
Propósito del puesto	Supervisar, guiar y/o dar seguimiento a determinado proyecto llevado a cabo en su área.			
Funciones generales	Calificar en el área de acción el desempeño de los miembros de la Administración y del Equipo de Área asignada por la Junta Directiva.			
Funciones específicas	Supervisar, guiar, calificar e interpelar a la Administración y al Equipo de Área. Controlar cada proyecto. Solicitar asambleas extraordinarias de la Junta Directiva según necesidades percibidas.			
Responsabilidad	Ante la asamblea en pleno de la Junta Directiva podrá proponer candidatos a puestos o destituir a miembros de la Administración o se Equipo de Área asignado según consideraciones propias y bien fundamentadas.			
Comunicación				
Ascendente:	Junta Directiva en pleno.			
Horizontal:	Otros miembros de la Junta Directiva.			
Descendente:	Administración			
Externa:	Ninguna necesaria u ordinaria.			
Especificaciones				
Conocimientos:	Ninguno específico.			
Experiencia:	Ninguno específico.			
Iniciativa:	Elaboración de sistema de calificación de desempeño para base de sus opiniones y decisiones.			
Personalidad:	Sensibilidad por las necesidades sociales, disciplina, justicia y observador.			
Elaboró		Revisó		Autorizó
Claudio Leonel Ordóñez Urrutia		Heidi Clarissa Santos Mayorga		Asociación Civil "Abrigo de Amor"

Ilustración 10: Descripción de puesto de coordinador de equipo de área

	Asociación Civil "Abrigo de Amor"	Fecha:	nov-14	
	Unidad de Zaragoza, Chimaltenango de la República de Guatemala, C.A.	Página:	De	
		Sustituye a:		
		Página:	De	
		Fecha:	nov-14	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS				
Identificación y relaciones				
Nombre del puesto:	Coordinador de Equipo de Área			
Número de plazas:	7 (uno por cada área)			
Clave:	020101-- (dos últimos dígitos según área asignada 01 a 07)			
Ubicación:	Equipo de Área			
Ámbito de Operación:	Área asignada.			
Relaciones de autoridad				
Jefe inmediato:	Gerente Administrativo.			
Subordinados directos:	Asistente de Coordinación.			
Dependencia funcional:	Área asignada.			
Propósito del puesto	Coordinar a los voluntarios en la ejecución de determinado proyecto.			
Funciones generales	Planificar, implementar los planes, organizar a los voluntarios y controlar el desarrollo del proyecto o de los proyectos llevados a cabo por su Equipo de Área.			
Funciones específicas	Redactar informes de proyectos para las reuniones semanales con el Gerente administrativo. Coordinar a los voluntarios y la asignación de recursos en su área.			
Responsabilidad	Es directamente responsable del comportamiento, del cuidado y la eficacia de los voluntarios. Es el encargado del desarrollo, de principio a fin, de cada proyecto. Ante los beneficiario es la cara de la asociación.			
Comunicación				
Ascendente:	Gerente Administrativo en reuniones semanales ordinarias.			
Horizontal:	Otros coordinadores de Equipos de Área en las reuniones semanales ordinarias.			
Descendente:	Asistente de Coordinación en reuniones diarias. Voluntarios a su cargo.			
Externa:	Beneficiarios de los proyectos.			
Especificaciones				
Conocimientos:	Ninguno específico.			
Experiencia:	Ninguno específico.			
Iniciativa:	Ser creativo en el trato diario con los voluntario para motivarlos a dar lo mejor.			
Personalidad:	Extrovertido, ordenado, sensible a las necesidades de los demás.			
Elaboró		Revisó		Autorizó
Claudio Leonel Ordóñez Urrutia		Heidi Clarissa Santos Mayorga		Asociación Civil "Abrigo de Amor"

Ilustración 11: Descripción de puesto de asistente de coordinación

	Asociación Civil "Abrigo de Amor"	Fecha:	nov-14										
	Unidad de Zaragoza, Chimaltenango de la República de Guatemala, C.A.	Página:	De										
		Sustituye a:											
		Página:	De										
		Fecha:	nov-14										
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS													
Identificación y relaciones													
Nombre del puesto:	Asistente de coordinación.												
Número de plazas:	7 (1 por cada Equipo de Área)												
Clave:	010101-- (últimos dígitos según área asignada).												
Ubicación:	Equipo de Área												
Ámbito de Operación:	Área asignada.												
Relaciones de autoridad													
Jefe inmediato:	Coordinador de Equipo de Área.												
Subordinados directos:	Ninguno.												
Dependencia funcional:	Área asignada.												
Propósito del puesto													
Funciones generales													
	Asistir al coordinador al solicitar y controlar la asignación de recursos como dinero e insumos.												
Funciones específicas													
	Asistir al Coordinador de Equipo de Área.												
	Encargarse directamente de los recursos materiales asignados al Equipo de Área asignado.												
Responsabilidad													
	Ante el Coordinador es responsable del aprovechamiento eficaz de los recursos materiales como dinero e insumos.												
Comunicación													
Ascendente:	Coordinador de Equipo de Área en reuniones diarias.												
Horizontal:	Ninguno ordinariamente.												
Descendente:	Ninguno ordinariamente.												
Externa:	Ninguno ordinariamente.												
Especificaciones													
Conocimientos:	Ninguno en específico.												
Experiencia:	Ninguno en específico.												
Iniciativa:	Ser proactivo y colaborar con coordinador en turnos para supervisar voluntarios, por ejemplo.												
Personalidad:	Sociable, colaborador, proactivo, exacto, sensibilidad social.												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%; text-align: center;">Elaboró</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Revisó</th> <th style="width: 33%; text-align: center;">Autorizó</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Claudio Leonel Ordóñez Urrutia</td> <td style="text-align: center;">Heidi Clarissa Santos Mayorga</td> <td style="text-align: center;">Asociación Civil "Abrigo de Amor"</td> </tr> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					Elaboró	Revisó	Autorizó	Claudio Leonel Ordóñez Urrutia	Heidi Clarissa Santos Mayorga	Asociación Civil "Abrigo de Amor"			
Elaboró	Revisó	Autorizó											
Claudio Leonel Ordóñez Urrutia	Heidi Clarissa Santos Mayorga	Asociación Civil "Abrigo de Amor"											

Ilustración 12: Descripción de puesto de asesor externo

	Asociación Civil "Abrigo de Amor"	Fecha:	nov-14	
	Unidad de Zaragoza, Chimaltenango de la República de Guatemala, C.A.	Página:	De	
		Sustituye a:		
		Página:	De	
		Fecha:	nov-14	
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS				
Identificación y relaciones				
Nombre del puesto:	Asesor externo (Miembro de otra organización con experiencia área(s) determinada(s))			
Número de plazas:	Indeterminado			
Clave:	010101-- (últimos dígitos según área asignada).			
Ubicación:	Asesoría externa o staff de la administración			
Ambito de Operación:	Área en la que es experto(a)			
Relaciones de autoridad				
Jefe inmediato:	Responde directamente a la institución a la cual trabaja. Esta institución sera socia estratégica.			
Subordinados directos:	Ninguno dentro de la Asociación Civil "Abrigo de Amor".			
Dependencia funcional:	Asesoría o staff de la Administración y el área donde sea solicitada su asesoría o inspección.			
Propósito del puesto				
Funciones generales				
Dar asesoría de experto en la planeación de proyectos conjuntos con otras instituciones sin fines de lucro. Representar a la institución, socio estratégico, ante "Abrigo de Amor".				
Funciones específicas				
Proveer asesoría de experto en nombre de la institución en la que trabaja.				
Proveer en calidad de donación o préstamo materiales producidos o adquiridos por la institución a la que representa.				
Ser el enlace directo con la institución a la que representa.				
Responsabilidad				
Solo responde ante la institución por él o ella representada.				
Comunicación				
Ascendente:	Institución por él o ella representada con la que "Abrigo de Amor" tiene sociedad estratégica.			
Horizontal:	Con la Administración de la Asociación Civil "Abrigo de Amor".			
Descendente:	Indeterminado. No posee autoridad dentro de la Asociación Civil "Abrigo de Amor".			
Externa:	Indeterminado.			
Especificaciones				
Conocimientos:	Propios de la función que desempeña dentro de la institución a la que representa.			
Experiencia:	Propia de la función que desempeña dentro de la institución a la que representa.			
Iniciativa:	Involucrarse efectivamente, como representante del socio estratégico, por la causa común.			
Personalidad:	Colaborador, amigable, experto, cierta autonomía de acción, involucrado por la causa común.			
Elaboró		Revisó		Autorizó
Claudio Leonel Ordóñez Urrutia		Heidi Clarissa Santos Mayorga		Asociación Civil "Abrigo de Amor"

VII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS:

Actualmente el voluntariado “Abrigo de Amor” presenta dificultades para poder ser una asociación formal, que actúe de manera legítima ante la sociedad, por lo que ha buscado la ayuda de expertos en el área administrativa para poder conocer más a profundidad sobre la manera en que deben actuar para legalizar la asociación y hacer esquemas que posibiliten la formalidad del sistema. Actualmente manejan todo empíricamente. Se tomó la iniciativa de iniciar realización de una propuesta para los miembros de esta asociación. De esta manera ellos podrán tener la orientación necesaria para llevar a cabo las funciones de manera eficiente y efectiva.

Una de las primeras interrogantes que se plantearon los integrantes de la asociación era la manera en que debían hacer el proceso legal para estar inscritos ante las autoridades como una “Asociación Civil”. De tal necesidad se elabora el Proceso para alcanzar la legitimación o legalidad de la Asociación "ABRIGO DE AMOR" (presentado en la ilustración 4), en donde se muestra el conjunto de pasos para alcanzar la legalidad de la asociación. Se indicando desde el primer paso viendo desde el enfoque de acciones. Es evidente que al solicitar la escritura a un notario público, el cual es el primer paso, se debe de tener organizada la junta directiva, la cual consta de 7 miembros entre ellos: presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y tres vocales. Sin embargo, la Dirección General de Registro de Personas Jurídicas solicita que existan en acta constitutiva un primer asociado, el cual no tendrá su voto debido a estar externo a la junta directiva.

Entre los reglamentos legales que se deben de tomar en cuenta se encuentra el acuerdo gubernativo 512-48 del Congreso de la República, el cual es el reglamento de inscripción de asociaciones civiles y está enfocado en el artículo 18 del Código Civil, demuestra que se debe de presentar una escritura pública para poder iniciar con la constitución de la asociación. En la comentada ilustración se presenta enumerado el número de pasos que se deben de realizar y junto a ella entre paréntesis la persona que se encuentra encargada de realizar la acción descrita, y en color azul el lugar a donde se debe abocar la persona para poder completar con la acción que se solicita.

Debido a que la parte experimental se ha realizado con el acuerdo de los integrantes del hasta ahora voluntariado o agrupación “Abrigo de Amor”, los pasos de legalización se han iniciado, haciendo efectivo el trabajo realizado por la tesis que se desarrolló. Esta organización indicó que al momento de escribirse estas líneas, está en espera que el acta constitutiva sea aprobada por la Dirección

General del Registro de las Personas Jurídicas. Se espera que la respuesta sea afirmativa debido a que esta es la segunda vez que se visita tal entidad hechas las correcciones solicitadas. En la primera visita no se obtuvo aprobación debido a tres correcciones que ordenaron las cuales ya fueron hechas según instrucciones por el notario encargado del caso. Entre dichas correcciones está el agregar el primer asociado.

Aunque la asociación actualmente se encuentra en proceso de legalización y legitimación, se ha iniciado también el proceso de institucionalizar la estrategia para darle un enfoque a todos los integrantes acerca de la meta por la cual van a dirigir sus esfuerzos, por lo que se desarrolló de manera puntual las características que se muestran en la tabla 10 llamada “Institucionalización de la estrategia”. Al inicio de la misma se encuentra la visión. Aunque se pueda ver de manera muy amplia al utilizar la palabra sociedad, sin embargo es una visión por lo que es lo que necesita lograr y por lo que el equipo de “Abrigo de Amor” trabajar. Es necesaria que la visión, que es lo que se espera lograr en el futuro esté basada por una misión, por lo que este conlleva la manera en que la asociación desea trabajar para alcanzar la visión que tanto anhela. Una de las grandes bases que sostiene a esta asociación y la cual la une es la de tener como fundamento de todas sus acciones el amor a Dios y la voluntad para sus vidas (según lo entiende el cristianismo) como lo demuestran durante la realización del trabajo de campo y tal como se describe en su misión según la Tabla No.10 mencionada. El lema ha sido modificado por ayuda de un experto en relaciones públicas. Los objetivos se clasificaron en uno general y cinco específicos, siendo la manera de interpretarlos el fundamento puntual de la estrategia. El objetivo general hace alusión a la palabra “Integral” siendo muy utilizada en los documentos actuales de “Abrigo de Amor”. Se plantearon los objetivos específicos de acuerdo a indicaciones de los miembros fundadores y actuales de “Abrigo de Amor”. Indican que toda persona tiene que desarrollarse en cinco áreas de la vida: Física, emocional, espiritual, intelectual y social. Es por ello que cada uno de los objetivos hace referencia a una de las áreas en las que se desea impactar a la sociedad. Los indicadores presentados se desarrollaron de manera en que se pueda cumplir uno por cada objetivo. De esta manera se evaluará el impacto que se está realizando por medio de la futura asociación.

En la Tabla No.11 llamada “Áreas proyectadas para trabajar en la asociación” se observan los ámbitos en que han estado trabajando los miembros de “Abrigo de Amor” hasta en la actualidad, con el aval de la Iglesia Centro Americana “Zarza Ardiendo” del municipio de Zaragoza. Sin embargo se quiere que cada uno de estos ámbitos, en adelante áreas, crezca y pueda llegar a más

beneficiarios. Antes que la tesis se realizara las áreas se trabajaban sin ser definidas, y todos los voluntarios iban a toda actividad propuesta. En base a las observaciones hechas para el presente trabajo se delimitaron perfectamente dichas áreas según consta en la tabla No. 9 llamada “Análisis de la observación hecha al funcionamiento de Abrigo de Amor”. Las funciones no estaban definidas tampoco, por lo que se hizo una sesión con los integrantes de la junta directiva para definir todos los procesos que se han llevado a cabo hasta en la actualidad. El enfoque ahora estaba dirigido por el contenido de la tabla No. 9 citada, por lo que se observó el primer aporte de esta labor investigativa al involucramiento efectivo de los miembros de la junta directiva. La tabla No. 11 contiene fotografías, que aparte de ser pruebas de la observación, identifican algunos aspectos según el tema tratado en el área estipulada. Además contiene una pequeña descripción sobre lo que se realiza.

La reformulación del trabajo estratégico para cumplir los objetivos de la asociación espera que lleve a un trabajo más definido y productivo. Especialmente se espera que por medio de un organigrama enfocado en procesos, se obtenga la manera en que se la asociación trabajará por muchos años. Para que este organigrama funcione es necesario que la junta directiva trabaje unida para la toma de decisiones y se reúna en asambleas extraordinarias las veces que sean necesarias. Sin embargo a cada uno de los miembros se le asignará un área específica de supervisión del cual tendrá que entregar reporte. El coordinador de equipo será encargado junto a dos asociados de su área de acción específica y será responsable ante la administración únicamente. Aunque exista supervisión de parte de los miembros de la junta directiva, estos últimos dejarán libre el camino para que el gerente administrativo ejerza su autoridad sobre los coordinadores. Esto con el objetivo de evitar el error administrativo de “doble autoridad” y para propiciar el desempeño de un profesional en administración que hará más efectivo el funcionamiento de la organización debido a su conocimiento técnico. Esto también logrará equipos independientes que tendrán a su cargo toda la planificación, organización, dirección y control de las actividades y resultados que se obtendrán. Existirá un responsable para realizar el reporte. Cada área será autosuficiente en cuanto a planificación. Sin embargo en la puesta en práctica cada área necesitará eventualmente personal voluntario de otras áreas para completar las actividades que se requieran. La administración quien antes se encargaba de ejecutar todos los proyectos, ahora se encargará de lo que en realidad es el arte de administrar y distribuir recursos según la planificación de cada área. En la tabla No.14 se especifican las posibles actividades que están destinadas para ser realizadas por el área administrativa. Debido a que la carga de trabajo y la disponibilidad de horario es limitada, se

decidió que para ejercer la actividad de administración será necesario colocar tres personas encargadas, dividiendo las actividades según capacidades. Las personas que participen en dicha área es necesario que sean profesionales y que sean reclutadas y capacitadas con sumo cuidado, por parte de los asociados, debido a que serán el corazón de la organización.

Volviendo al caso de los miembros de la junta directiva estos cumplirán su labor de crear políticas, de tomar decisiones en asamblea y supervisar la labor de sus colaboradores (gerencia administrativa, asociados y voluntarios) Serán involucrados en el área que supervisarán. Se establece algunas actividades como propuestas las cuales se detallan en la Tabla No.12 llamada “descripción de atribuciones con ejemplos y frecuencia”. Se muestran la frecuencia con que se realizan las actividades con los beneficiarios de dicha área. Para las distintas actividades y como parte de la organización se establecieron normas que se deberán seguir para ser parte de la asociación, todas ellas son para velar por el bienestar de la asociación y de los voluntarios, existe una cláusula que se establece para que todos conozcan que son obligatorias en su cumplimiento, estas se describen con mayor detalle en la tabla No. 13, llamado “reglamentación para voluntarios.”

Ya casi para terminar se señala que en la tabla No.14 se recogen las actividades administrativas, según se acordó con los miembros de “Abrigo de Amor”.

Las ilustraciones 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12 contienen las atribuciones que, por los conocimientos técnicos obtenidos a través de la Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios, el autor de estas líneas en acuerdo con la actual directora de “Abrigo de Amor” presentó a la junta directiva de la futura asociación para su aprobación. Habiendo logrado el beneplácito de los miembros fundadores, es que ahora se presenta como terminado el presente proyecto o propuesta que se espera sea de gran utilidad para la Asociación Civil “Abrigo de Amor”.

VIII. CONCLUSIONES:

- Se logró desarrollar el proyecto considerando que el acto de tecnificar los procesos que desempeñará la Asociación Civil “Abrigo de Amor” le da a cada individuo las herramientas, los conocimientos y procedimientos necesarios para que su aporte a la nueva organización formal sea eficiente y eficaz. También se tomó en cuenta que el aspecto de organizar la administración le da a cada miembro del equipo su responsabilidad ante los demás, la claridad de acción y el reconocimiento de que es el mejor en el rol que se le asigna. Cuando se legitima a la organización ante la Ley como Asociación Civil, se gana el respaldo moral que le aumenta la credibilidad necesaria ante la sociedad para desarrollarse.
- El proceso de legalización ó legitimación se definió con base a la Legislación Guatemalteca. Aunque siempre es sujeta a mejoras, dicha legislación provee un seguro marco para el desarrollo de organizaciones altruistas sin fines de lucro como la Asociación Civil Abrigo de Amor. De aplicarse correctamente las Leyes promulgadas, dichas organizaciones están debidamente reguladas, con derechos y obligaciones claramente definidos. Regulación necesaria para dar completa libertad de acción a las organizaciones altruistas legítimamente constituidas. Regulación necesaria también para evitar o al menos obstaculizar la existencia de agrupaciones malintencionadas que quieran aprovecharse de la imagen moral tan alta que han ganado las Asociaciones, Fundaciones y la ONGs en general.
- Se estableció la organización dentro de la Asociación que ayudará a alcanzar la sinergia necesaria entre sus miembros para lograr la efectividad, eficacia y constancia en sus actividades. Ubicar a cada miembro dentro de una jerarquía ayudará a un sistema de control y aprovechamiento de los recursos. La asignación de roles y responsabilidades, el empoderamiento, hará ganar estabilidad a la organización.
- Se definió las atribuciones, organigrama y procesos para tener claro las tareas, los procedimientos y las herramientas necesarias para optimizar el aprovechamiento de las propias capacidades y de los recursos provenientes de los voluntarios y donadores como tiempo, esfuerzo, dinero y otros.

IX. RECOMENDACIONES:

A los grupos de amigos altruistas que desean servir a la sociedad guatemalteca se les recomienda:

- Legitimar a su grupo según el marco legal del país lo más pronto posible. Esto les facilitará hacer sociedades estratégicas, obtener donaciones y reclutar más voluntarios.
- Enfocarse en pocos proyectos. Esto ayudará a concentrar energía y recursos en una labor para llevarlo a cabo con excelencia y profesionalismo.
- Capacitarse constantemente. Para que toda su labor sea vista por la sociedad como algo profesional hecho por gente capaz y digna de confianza.

A la Asociación Civil Abrigo de Amor se le recomienda:

- Obtener membrecías a instituciones reconocidas internacionalmente que sirvan a los mismos fines altruistas. Esto para aprovechar su imagen, obtener información y capacitación constantes.
- Mantener un organigrama donde cada puesto tenga atribuciones básicas fijas o permanentes dando cierta estabilidad, más no rigidez, a la estructura organizativa. Esto debido a que un puesto adaptado a la personalidad, capacidad y subjetividad de alguno o algunos de los miembros fundadores será muy difícil de llenar por algún asociado nuevo cuando este quede vacante o cuando crezca la organización. Sin embargo la descripción de cada puesto debe mantenerse únicamente con lo básico en la medida de lo posible para no limitar a los miembros del equipo, dándoles la suficiente autonomía para tomar decisiones urgentes en sus respectivos proyectos. Esto proveerá la necesaria flexibilidad y adaptabilidad a la estructura organizativa para la sobrevivencia y crecimiento de la Asociación.
- Tener entre sus necesidades de inversión a una estrategia de mercadotecnia social y la profesionalización constante. el acceso constante de los asociados a cursos y diplomados que les den acreditaciones útiles para ejercer su labor. De esta manera ante la sociedad alcanzarán mayor credibilidad ya que serán considerados expertos y profesionales en su área.

- A la asociación se le recomienda utilizar el mismo sistema administrativo para las distintas áreas que trabajará, será una organización específica pero útil para demostrar el cumplimiento de los objetivos que establecerá cada área de trabajo.
- La aplicabilidad del documento puede ser de ayuda para la asociación, sin embargo se pueden tener diferentes métodos de administración, por lo que siempre deben estar asesorados por expertos cuando se presenten diversos problemas que pueden afectar la integridad de la asociación.

X. BIBLIOGRAFÍA

1. Andrade, Simón (2005). Diccionario de Economía. Tercera Edición. Editorial Andrade. México.
2. Aguilar, Vladimir (2005). Derecho civil, parte general. Editorial Serviprensa. Guatemala.
3. Ahumada, Pablo (2013). Diseño de estructura organizacional para una organización no gubernamental sin fines de lucro. (Tesis inédito de Licenciatura). Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial. Chile.
4. Broggi, Adrián (2010). Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. (Tesis inédita de Maestría) Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Buenos Aires. Argentina.
5. Castillo, Arturo (2010). Apuntes para la materia de Principios de Administración. Facultad de ingeniería. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México.
6. Cabanellas, Guillermo (1980). Diccionario de Derecho Usual. Decimocuarta edición. Editorial Heliasta. Argentina.
7. Carrillo, Ignacio. (nd.). Legalidad y legitimidad: Teoría del poder y teoría de la norma. Recuperado de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/16/pr/pr26.pdf>
8. Chiavenato, Adalberto (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill. México.
9. Código Civil, Decreto- Ley Número 106 de la República de Guatemala.
10. Congreso de la República de Guatemala (2003). Decreto número 02-2003. Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. Enero de 2003. Guatemala.
11. Constitución de la República de Colombia.

12. Constitución de la República de El Salvador.
13. Constitución Política de la República de Guatemala.
14. Dailey, Robert (2003). Comportamiento Organizacional. Quinta edición. Edinburgh Business School, Heriot-Watt University. Inglaterra.
15. Definición ABC (2014). Definición de Letimidad. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/derecho/legitimidad.php>
16. Díaz, Arturo (2003). Apuntes para la asignatura Administración Básica I. Fondo Editorial, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración División del Sistema Universidad Abierta. México.
17. Fayol, Henri (1981) Administración Industrial y General. Editorial El Ateneo. Argentina.
18. Ferrell, O. / Hirt, Geoffrey / Ramos, Leticia y colaboradores (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
19. Franklin, Enrique (1999). Organización de empresas: análisis, diseño y estructura. McGraw-Hill/Interamericana de México. México
20. Gómez, Guillermo (1994). Planeación y organización de empresas. Octava edición. Editorial McGraw-Hill, México. Pág. 191
21. González, Edgar (2012). Análisis de la necesidad de reformar el Artículo 6 literal C) de la Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto 26-82 del Congreso de la República, para incluir como exentas a las Organizaciones no Gubernamentales. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala.

22. González, Oscar (2005). Reseña de “Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México” de Gustavo Verduzco Igartúa. *Espiral*, vol. XI, núm. 33, pp. 209-214. Universidad de Guadalajara, México.
23. Hernández, Orlando (2007). Diagnóstico a organizaciones sin fines de lucro: Estudio de caso a organizaciones que sirven a las personas sin hogar en la municipalidad de San Juan. (Tesis inédita de Maestría) Universidad de Puerto Rico, Recinto de Piedras, Facultad de Ciencias Sociales. Puerto Rico.
24. Hernández, Roberto / Fernández, Carlos (1991) *Metodología de la Investigación*. Primera Edición. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. México.
25. Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (2010). *Población Nacional. Información Demográfica*. Guatemala.
26. Instituto Nacional de Estadística (2011). *Encuesta Nacional de Condiciones de Vida 2011*. Guatemala.
27. Koontz, Harold / Weihrich, Heinz (1998). *Administración, una perspectiva global*. Décimo primera edición. Editorial McGraw-Hill, México. Pág. 244
28. Lasarte, Carlos (1984). *Notas sobre el derecho de asociación y la regulación jurídica de las asociaciones*. Editorial Diario La Ley. España.
29. Morales, Leslie (2012). *Diseño de procedimientos administrativos-contables en área de ingresos y egresos en una ONG dedicada al desarrollo urbano y rural*. (Tesis de inédita de licenciatura) Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala.
30. ONU (2014) *Estados Miembros*. Recuperado de <http://www.un.org/es/members/>.
31. ONU (2014) *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Recuperado de <http://www.un.org/es/documents/udhr/>.

32. Perel, Vicente / Ader, José / Etkin, Jorge (1986). Teoría y técnica de la Administración. Tercera edición. Editorial Macchi. Argentina. Pág. 40
33. Porras, L. (2003). Sistema de información financiera-contable de la Unidad Educativa “Sagrado Corazón de Jesús” Bethlemitas-Quito. (Tesis inédita de Maestría) Universidad Tecnológica Equinoccial, Vicerrectoría de Posgrados. Ecuador.
34. Real Academia de la Lengua Española (1992). Diccionario de la Lengua Española. Vigésima primera edición. Editorial Espasa Calpe, S.A. España.
35. Robbins, Stephen / Coulter, Mary (2000). Administración. Sexta edición. Editorial Prentice-Hall, México. Pág. 301-309
36. Rodas, Francisco (2012) Contabilidad para Entidades No Lucrativas. Contabilidad Puntual. Recuperado de <http://contapuntual.files.wordpress.com/2012/12/contabilidad-para-entidades-exentas.pdf>
37. Santos, H. (2013). Campaña de Prevención de Intoxicaciones en Niños, en el municipio de Zaragoza Chimaltenango. (Tesis inédito de Licenciatura) Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Química Farmacéutica. Guatemala.
38. Sosa, Luz (2006). Aspectos legales, contables y financieros a considerar en la constitución, organización y funcionamiento de un centro educativo privado. (Tesis inédito de Licenciatura) Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala.
39. Stoner, James /Freeman, Edward /Gilbert, Daniel (1996). Administración. Sexta edición. Editorial Prentice Hall. México.
40. Superintendencia Administración Tributaria (SAT) (2014). Obligaciones tributarias de las asociaciones y fundaciones. SAT. Guatemala. Recuperado de portal.sat.gob.gt/.../1770-obligaciones-tributarias-de-asociaciones-y-fundaciones.html.

41. Terry, George /Franklin, Stephen (1994). Administración. Compañía Editorial Continental. México. Pág. 279.
42. Ucelo, Erika (2008). Auditoría de los estados financieros y ejecución presupuestaria de una organización no gubernamental dedicada a la prestación de servicios de salud.. (Tesis inédita de licenciatura) Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala.
43. Vidaurre, Rosa (2009). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador: Punto de partida para la propuesta de un programa de motivación para el personal. (Tesis inédito de Maestría) Universidad Dr. José Matías Delgado, Facultad de Cultura General y Bellas Artes, Escuela de Psicología. El Salvador.
44. Zapeta, Carlos (2007). Incumplimiento de obligaciones tributarias de las organizaciones no gubernamentales. (Tesis inédito de licenciatura) Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Guatemala.

XI. ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario utilizado para entrevista a expertos en procesos administrativos y legales de una asociación u organización sin fines de lucro

Fecha:

Saludo.

Presentación del proyecto para solicitarle su colaboración.

1. ¿Cómo debe ser constituida la asociación?
2. ¿Qué requisitos deben tener los miembros de la asociación civil?
3. ¿Cuáles son los derechos especiales de una asociación civil?
4. ¿Cuáles son las obligaciones especiales de una asociación civil?
5. ¿Cómo debe ser el funcionamiento de una asociación civil?
6. ¿Qué elementos debe tener o manejar?
7. ¿Dónde se puede encontrar el fundamento legal para la constitución, funcionamiento y desarrollo de una asociación civil?

ANEXO 2

Formato para observación del funcionamiento en "Abrigo de Amor"						
Fecha:						
Análisis de cumplimiento con misión y visión						
Áreas de trabajo						
Análisis FODA						
3 Fortalezas						
3 Oportunidades						
3 Debilidades						
3 Amenazas						
Análisis de organización y procesos administrativos						
Aciertos administrativos						
Necesidades administrativas						



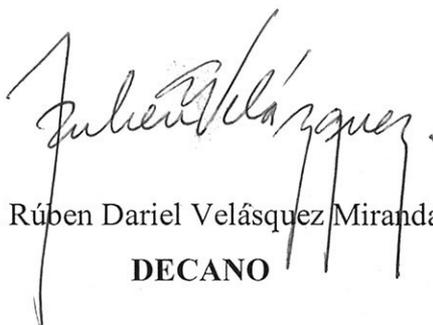
Claudio Leonel Ordóñez Urrutia

AUTOR



Dra. Carolina Arévalo Valdez

DIRECTORA



Dr. Rúben Dariel Velásquez Miranda

DECANO