

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



INFORME FINAL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO

Por:

MARÍA HERCÍLIA LEMUS MOSCOSO 199940062

ASESORA: LICDA. ISABEL CÁRDENAS DE MÉNDEZ

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2007

RESUMEN

La presente investigación tiene como objeto de estudio identificar los problemas y necesidades que afronta la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente –AMCO- ubicada en el municipio de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula, quienes se dedican a apoyar a la mujer campesina del oriente del país especialmente de Zacapa y Chiquimula.

La investigación se abordó desde un enfoque ex post facto, y puede representarse como diagnóstica – descriptiva. Considerando como objetivo general de estudio el siguiente: Conocer la situación actual de la función administrativa en la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, con sede en el municipio de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula.

La investigación realizada permitió satisfacer problemas y necesidades que afronta la asociación. Entre las necesidades o problemas identificados están:

- Desconocimiento del contenido de los objetivos, visión y misión de la asociación.
- Carencia de un presupuesto que les permita satisfacer necesidades básicas como: compra de útiles de oficina, material de cómputo, utensilios de limpieza, pago de viáticos a las integrantes de las juntas directivas quienes asisten a reuniones ordinarias mensuales, sin embargo algunos de estos están contemplados en el presupuesto de los proyectos que se ejecutan, la fuente que genera ingresos básicos a la asociación es el pago de cuota anual que realizan las socias, recomendándose al respecto que se involucre a las socias en actividades productivas que generen ingresos tanto para ellas como para la asociación.
- Carencia de planes de trabajo para las juntas directivas municipales.
- Carencia de un manual para el otorgamiento de los créditos en efectivo o en especie a las asociadas interesadas en obtener sus ingresos económicos; presentando la propuesta respectiva.

- En cuanto al desconocimiento que tienen las socias integrantes de las juntas directivas y el personal que labora para la asociación acerca de las funciones que deben desempeñar en dichos cargos se presentó la propuesta respectiva.
- Además se propuso el organigrama para asociación en el cual se muestran los diferentes puestos y la línea de autoridad respectiva.
- En cuanto al ingreso de nuevo personal a la asociación tiene ingerencia la junta directiva regional y un representante de la Asociación Regional Chortí (ASORECH), realizando el reclutamiento por medio de volantes, radio y la junta directiva como ente conecedor busca posibles candidatos para ocupar la vacante, tomando en cuenta para la selección: el nivel académico, experiencia, referencias personales y la entrevista.
- Carencia de un registro actualizado de las socias activas de las diferentes comunidades del área rural que son beneficiadas con los proyectos que ofrece la asociación.
- Carencia de un registro de necesidades o problemas que afrontan las mujeres de las comunidades del área de influencia para que la asociación oriente sus servicios en satisfacer las mismas.

INDICE

INTRODUCCIÓN

i

TITULO I

CAPITULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1	Planteamiento de la situación problemática	03
1.1.1	Antecedentes contextuales	03
1.1.2	Justificación	05
1.1.3	Definición del problema	06
1.1.4	Sistematización	06
1.1.5	Delimitación del problema	06
1.2	Objetivos	07
1.3	Diseño metodológico	08
1.3.1	Tipo de investigación	08
1.3.2	Definición de población y muestra	08
1.3.3	Operacionalización de variables e indicadores	09
1.3.4	Técnicas de recolección de datos	10
1.3.5	Fuentes y estrategias de información	10
1.3.6	Limitaciones del estudio	10

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1	Ubicación geográfica del municipio sede de la asociación	11
2.2	Antecedentes	12
2.3	Visión	16
2.4	Misión	17
2.5	Fines y objetivos	17
2.6	Servicios que ofrece	18
2.7	Fuente de ingresos	19
2.8	Tamaño y cobertura	19
2.9	De las asociadas	20
2.10	Descripción de los órganos de la Asociación	20
2.11	Estructura organizativa	25

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

3.1	Antecedentes técnicos o estado de la cuestión	26
3.2	Fundamentos contextuales	26
3.2.1	Diagnóstico	26
3.2.2	Administración	27
3.2.3	Los Manuales	34

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	Resultados del diagnóstico	38
4.1.1	Planeación	38
4.1.2	Organización	40
4.1.3	Integración de personal	41
4.1.4	Dirección	42
4.1.5	Control	43
4.2	Problemas o necesidades identificadas	44

TITULO II

PLAN DE SERVICIOS A EJECUTAR

INTRODUCCIÓN DEL PLAN	50
JUSTIFICACIÓN DEL PLAN	51
OBJETIVOS DEL PLAN	52

CAPITULO I

PLAN DE SERVICIOS

1.1 JUSTIFICACIÓN	53
1.2 DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS	54
1.3 SERVICIOS A REALIZAR	56

TITULO III
SERVICIOS PRESTADOS

CAPITULO I

1.1 SERVICIOS REALIZADOS	60
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFIA	77
APENDICES	

INDICE DE CUADROS

1	Definición de la muestra	08
2	Variables e indicadores	09
3	Problemas, causas, efectos y solución	45
4	Actividades a desarrollar en el plan de servicios	56
6	Programa de actividades desarrolladas en la elaboración de la guía	61
7	Programa de actividades realizadas en INFOCUNORI	63
8	Programa de actividades ejecutadas para elaborar el manual de funciones	65
9	Programa de actividades ejecutadas en la elaboración de cuadros a exhibir	66
10	Programa de actividades en la elaboración del normativo de créditos	67
11	Programa de actividades desarrolladas en la creación de formato para carné	69
12	Programa de actividades ejecutadas para crear formato de hoja membretada	71

INTRODUCCIÓN

En cumplimiento a los Acuerdos de Paz firme y Duradera del 29 de diciembre de 1996 y considerando que el desarrollo integral del ser humano es de gran importancia y que la mujer tiene la oportunidad de destacar en cualquier ámbito de la sociedad independientemente de su condición social, étnica, cultural, política o económica ocupando espacios importantes que le permiten tomar decisiones en busca del desarrollo global la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, con sede en el municipio de Quezaltepeque, Chiquimula tiene como Visión: “Ser una organización solidaria, integrada por mujeres campesinas, participantes en el desarrollo humano sustentable del área rural de Zacapa y Chiquimula” y como Misión: “Somos una organización de mujeres que gestiona y presta servicios que den respuesta a mejorar las condiciones básicas y estratégicas para lograr el desarrollo y participación en todos los ámbitos de la sociedad”.

Considerando lo anterior la investigación se enfoca en la realización de un diagnóstico de la función administrativa de la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, con el ánimo de conocer sus puntos fuertes y débiles, ofreciéndole a la organización posibles soluciones a los problemas y necesidades detectadas con dicha investigación.

El estudio se realizó bajo el enfoque ex post facto y puede representarse como diagnóstica – descriptiva; teniendo como objetivo general: **Conocer la situación actual de la función administrativa en la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, con sede en el municipio de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula.**

Con la realización de la presente investigación se contribuye al desarrollo y fortalecimiento de la asociación; lo cual permitirá una mejor proyección social de las mujeres campesinas del oriente del país.

Para la realización del estudio se presentaron limitaciones, que en cierta medida afectaron el desarrollo del mismo, entre éstas se pueden mencionar: distancia que existe de las cabeceras municipales al comunidades del área rural donde tiene influencia la asociación, escasos

recursos económicos de las asociadas para viajar y asistir a una reunión en la sede de la asociación, otra limitación fue la poca colaboración de las integrantes de las diferentes juntas directivas municipales para proporcionar la información requerida.

A continuación se presenta el desarrollo del tema, el cual se divide en cuatro capítulos de la forma siguiente:

CAPITULO I: MARCO METODOLÓGICO está integrado por antecedentes contextuales, la formulación del problema, justificación, objetivo general y específicos, diseño metodológico, operacionalización de variables e indicadores.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA contiene datos específicos de la asociación de mujeres campesinas de oriente objeto de estudio.

CAPITULO III: MARCO TEÓRICO, está integrado por la teoría que fundamenta la investigación realizada.

CAPITULO IV: DIAGNÓSTICO DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES CAMPESINAS DE ORIENTE como lo es el análisis de resultados, plan de servicios, servicios prestados, conclusiones, recomendaciones y la bibliografía respectiva, seguidamente se presentan las propuestas hechas a la asociación que contribuyen a disminuir la problemática detectada.

TITULO I

CAPITULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento de la situación problemática

1.1.1. Antecedentes contextuales

En el país existen organizaciones lucrativas y no lucrativas de la micro, pequeña y mediana empresa que carecen de estudios o diagnósticos que les permita destacar componentes relevantes como lo son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; siendo un obstáculo que deben vencer y de ésta forma alcanzar principalmente los objetivos para los que fueron creadas.

El Ejercicio Profesional Supervisado de la Carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente, es un servicio social que el estudiante debe realizar, poniendo en práctica los conocimientos, valores y habilidades adquiridas durante el proceso de formación y su fin principal es “contribuir al cumplimiento de los compromisos de los Acuerdos de Paz Firme y Duradera, suscritos el 29 de diciembre de 1996, entre el gobierno de la República y la Unidad Revolucionaria Nacional de Guatemala; entre sus fines específicos están: *Contribuir a la solución de problemas con incidencia económica y social que afronten las comunidades u organizaciones públicas o privadas que se encuentran en desventaja técnica y lógica. *Promover la participación de la población en la identificación de las prioridades locales, definición de proyectos y programas públicos, para su efectiva integración en la política nacional de desarrollo urbano y rural. *Apoyar la micro, pequeña y mediana empresa, fortaleciendo las diversas formas de organización, tales como cooperativas y empresas autogestionarias y familiares que aseguren la incorporación de los beneficiarios al desarrollo social, entre otros.”¹

¹ Centro universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, **Normativo del Ejercicio Profesional Supervisado**, (Chiquimula, Guatemala: USAC – CUNORI, 2007), Art. 2.

La Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, con domicilio en el municipio de Quezaltepeque, es una entidad privada, no lucrativa, apolítica, no religiosa, de esfuerzo mutuo para mejorar las condiciones de participación de las mujeres de las comunidades rurales del oriente de Guatemala, especialmente en los departamentos de Zacapa y Chiquimula la cual surge como una demanda de atención a las mujeres participantes en asociaciones municipales, comunales y regionales del proyecto PROZACHI 2; es dirigida por una junta directiva general, la que está integrada por las mujeres socias de las diferentes áreas de cobertura siendo estos: Quezaltepeque, San Jacinto, Olopa, Jocotán, Camotán y San Juan Ermita del departamento de Chiquimula, parte alta del municipio de Zacapa específicamente las aldeas de El Terrero, Sompopero, El Maguey, Shuntuy, Trapiche, Tajaral, Corozo, volcan de Jamaica y Guadalupe y La Unión del departamento de Zacapa; actualmente cuenta con un aproximado de ochocientas (800) socias de diferentes comunidades rurales de los municipios antes mencionados.

Se determinó que la asociación carece de un estudio o diagnóstico que permita conocer su situación en cuanto al funcionamiento administrativo; el no contar con éste tipo de estudios provoca deficiencias en su estructura específicamente en el logro de los objetivos para los que fue creada.

En el año 2002, un grupo de estudiantes de la Carrera Contaduría Pública y Auditoria del X Semestre, en el curso Contabilidad X, del Centro Universitario de Oriente; integrado por Edy Alfredo Cano Orellana, Marlon Leonardo Morataya Galdámez, Jorge Obdulio Sancé y Carlos Mauricio Díaz Velásquez; realizaron un estudio denominado “MANUAL CONTABLE PARA ASOCIACIONES NO LUCRATIVAS”: en el que presentan aportes sumamente importante para llevar a cabo el proceso contable en las diferentes organizaciones no lucrativas del país.

Considerando lo anterior se hizo necesario la implementación de un diagnóstico administrativo contando con la participación de las integrantes para conocer las necesidades o problemas que se afrontan en el desarrollo de la función administrativa, tomándose en cuenta las etapas de planeación, organización, integración, dirección y control con el

objetivo de detectar los principales problemas que aquejan a la asociación, así como sus posibles causas y efectos.

1.1.2 Justificación

Con la realización del ejercicio profesional supervisado de la carrera de administración de empresas del Centro Universitario de Oriente se pretende contribuir con las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, realizando estudios que permitan conocer las necesidades y/o problemas en las diferentes áreas funcionales de las mismas.

En la búsqueda del desarrollo de las organizaciones, específicamente el de la asociación de mujeres campesinas de oriente se hizo necesario conocer su entorno, por lo que se procedió a realizar el diagnóstico específicamente de la función administrativa, detectándose la necesidad de fortalecer a la asociación; estructurándose para ello un plan de servicios que permita disminuir la problemática a corto mediano y largo plazo, involucrando principalmente a la junta directiva general, juntas directivas municipales y personal técnico-administrativo en la búsqueda de su desarrollo global.

Considerando la investigación preliminar realizada en la asociación específicamente en la función administrativa, se conoció la existencia de necesidades y problemas que se deben solucionar. Al identificar y estudiar las distintas necesidades en las fases de planeación, organización, integración, dirección y control de la asociación se procedió a estructurar un plan de servicios y gestiones con el que se pretende disminuir la problemática detectada planteándose propuestas de solución y recomendaciones que pueden ser consideradas en la toma de decisiones por las autoridades principales.

1.1.3 Definición del problema

Con base en lo anterior, el problema se define de la manera siguiente:

¿Cuál es la situación actual de la función administrativa en la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, con sede en el municipio de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula?

1.1.4. Sistematización

1. ¿Cómo se establece la fase de planeación en la función administrativa de la asociación?.
2. ¿Cuenta la asociación con una estructura organizacional clara y definida?
3. ¿Cómo se da la fase de integración (reclutamiento, selección, inducción y capacitación) en la asociación?.
4. ¿Cómo se realiza la fase de dirección en la función administrativa de la asociación?.
5. ¿Qué mecanismos de control se utilizan en la asociación para tomar medidas correctivas en las actividades que realizan?.

1.1.5 Delimitación del problema

- **Delimitación temporal**

La información corresponde a la investigación que se realizó al 30 de mayo de 2,007.

- **Delimitación geográfica e institucional**

El estudio comprendió la función administrativa de la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, con domicilio en el municipio de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula.

1.2 Objetivos

- **Objetivo General**

Conocer la situación actual de la función administrativa en la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, con sede en el municipio de Quezaltepeque, departamento de Chiquimula.

- **Objetivos Específicos**

1. Determinar como se establece la fase de planeación en la asociación, para encaminar el curso de acción a seguir en la misma.
2. Identificar si la asociación cuenta con una estructura organizacional clara y definida; para la distribución adecuada de las funciones y reconocimiento de los niveles jerárquicos.
3. Analizar si la asociación emplea la fase de integración de personal; reclutamiento, selección, inducción y capacitación para contar con el personal idóneo en los diferentes puestos de trabajo.
4. Evaluar como se realiza la fase de dirección (liderazgo, motivación, comunicación, supervisión, conflictos y delegación de autoridad) en la asociación y la manera de como influye en los empleados para realizar su trabajo positivamente.
5. Analizar los mecanismos de control que utiliza la asociación, para tomar medidas correctivas y determinar si son los más adecuados y luego proponer la aplicación de otros.

1.3. Diseño metodológico

1.3.1 Tipo de Investigación

La investigación se abordó desde un enfoque ex post facto, y puede representarse como diagnóstica – descriptiva.

1.3.2 Definición de población y muestra

Para llevar a cabo el estudio, se tomó en cuenta al personal técnico-administrativo, junta directiva regional integrada por una representante de cada municipio y juntas directivas municipales las cuales son integradas por las lideresas de cada una de las comunidades que reciben beneficios por ser socias activas de la asociación.

Cuadro 01. Definición de la muestra.

Departamento o municipio	Total	Total
Personal Técnico y Administrativo	05	05
Junta Directiva Regional	07	07
Jocotán (Junta Directiva Municipal)	06	03
La Unión, Zacapa (Junta Directiva Municipal)	06	03
Olopa (Junta Directiva Municipal)	06	03
Quezaltepeque (Junta Directiva Municipal)	06	03
San Jacinto (Junta Directiva Municipal)	06	03
San Juan Ermita (Junta Directiva Municipal)	06	03
Parte alta Zacapa (Junta Directiva Municipal)	06	03
Camotán (Junta Directiva Municipal)	06	03
Total	60	36

Fuente: EPS 2007

La junta directiva general está integrada por siete socias, ocupando los cargos siguientes: Presidenta, Vicepresidenta, Secretaria, Tesorera, Vocal I, Vocal II y Vocal III. Las juntas

directivas municipales se integran por seis socias, desempeñando los cargos siguientes: Presidenta, Secretaria, Tesorera, Vocal I, Vocal II y Vocal III.

Para determinar en número de personas a encuestar se tomó en cuenta que la junta directiva general está integrada por la presidenta de cada junta directiva municipal y se consideró la opinión de tres integrantes de cada junta directiva municipal.

1.3.3 Operacionalización de variables e indicadores

A continuación se presentan objetivos, variables e indicadores de la investigación.

Cuadro 02. Variables e indicadores.

No.	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
01	Determinar como se establece la fase de planeación en la asociación, para encaminar el curso de acción a seguir en la misma.	Planeación	• Misión • Objetivos o metas • Estrategias • Políticas • Procedimientos • Presupuestos
02	Identificar si en la asociación cuentan con una estructura organizacional clara y definida; para la distribución adecuada de las funciones y reconocimiento de los niveles jerárquicos.	Organización	• Jerarquía • Funciones
03	Analizar si la asociación emplea la fase de integración de personal; reclutamiento, selección, inducción y capacitación para contar con el personal idóneo en los diferentes puestos de trabajo.	Integración	• Reclutamiento • Selección • Inducción • Capacitación
04	Evaluar como se realiza la fase de dirección (liderazgo, motivación, comunicación, supervisión, conflictos y delegación de autoridad) en la asociación y la manera de como influye en los empleados para realizar su trabajo positivamente.	Dirección	• Liderazgo • Motivación • Comunicación • Supervisión
05	Analizar los mecanismos de control que utiliza la asociación, para tomar medidas correctivas y determinar si son los más adecuados y luego proponer la aplicación de otros.	Control	• Establecimiento de estándares • Medición de resultados

Fuente: EPS 2007

1.3.4 Técnicas de recolección de datos

Para lograr los objetivos de la investigación, se utilizaron las siguientes técnicas: La entrevista, que consistió en conversar con el personal técnico, administrativo e integrantes de la junta directiva general y la encuesta dirigida al personal administrativo, técnico, integrantes de junta directiva regional y juntas directivas municipales. Las técnicas e instrumentos utilizados se aplicaron a las variables e indicadores base de la investigación.

1.3.5 Fuentes y estrategias de información

Para elaborar el informe, se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria. Las fuentes primarias están constituidas por el personal administrativo, técnico, junta directiva regional y juntas directivas municipales que son integradas por las socias de la asociación; además se obtuvo información por medio de la observación en las visitas personales que se realizaron a la asociación; entre las fuentes secundarias están: la bibliografía para validar la información teórica conformada por libros, folletos, informes realizados con anterioridad en la asociación.

1.3.6 Limitaciones del estudio

En la realización del estudio se presentaron algunas limitaciones, que en cierta forma afectaron el desarrollo del mismo, entre las que se pueden mencionar: la distancia que existe entre las cabeceras municipales y las comunidades del área rural donde tiene influencia la asociación y los escasos recursos económicos de las socias para viajar y asistir a reuniones en la sede de la asociación; otra limitación fue la poca colaboración de las integrantes de las diferentes juntas directivas municipales para proporcionar la información requerida, influyendo en gran parte el factor tiempo tanto para las socias como para la realización del diagnóstico.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

La sociedad civil organizada ha presentado espacios y oportunidades de participación a las mujeres en organismos no gubernamentales, algunos de ellos conformados directamente por mujeres. Esta demanda de organización ha sido apoyada por la Comunidad Internacional, puesto que el sector estado, al igual que muchos de Latinoamérica, ha discriminado al sector mujeres principalmente en sus instancias de dirección.

La vida de la mujer y su interacción en cualquier ámbito, está determinada independientemente de su condición social, étnica, cultural, política o económica, el poco o nada acceso a los procesos de toma de decisiones de desarrollo, y de ejercicio de la autonomía individual y social. Esta es una característica general que determina el sistema de valoraciones prácticas, división del trabajo, costumbres y relaciones del poder, que descansan en una asimetría entre mujeres y hombres, llegando a extremo de considerarlo como una relación natural dentro de las mismas mujeres y la sociedad en su conjunto.

2.1 Ubicación geográfica del municipio sede de la asociación

El municipio de Quezaltepeque que se encuentra a 26 kilómetros de la cabecera municipal de Chiquimula, “a una altura de 649 metros sobre el nivel del mar, clima templado, su extensión es de 245.17 kms.²; teniendo como límites los siguientes: al Norte con el municipio de San Jacinto; al Este con Olopa y Esquipulas; al Sur con el municipio de Concepción las Minas; al Oeste con Ipala, todos del departamento de Chiquimula. La división Político-Administrativa de Quezaltepeque es de 1 Villa, 23 aldeas y 76 caseríos, cuenta con 21,251 habitantes entre hombres y mujeres, su producción agropecuaria es el maíz, frijol, arroz, maicillo, café y caña de azúcar; la producción artesanal son la cerámica,

cestería, muebles de madera, escobas, sombreros de palma, petates de tul, etc.; predomina el idioma indígena Chortí.”²

2.2 Antecedentes

La investigación se realizó en la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, con sede en el municipio de Quezaltepeque, Chiquimula; al igual que otras de su categoría coadyuvan al desarrollo de los municipios de Quezaltepeque, San Jacinto, San Juan Ermita, Jocotán, Camotán y Olopa del departamento de Chiquimula; parte alta del municipio de Zacapa específicamente las aldeas de El Terrero, Sompopero, El Maguey, Shuntuy, Trapiche, Tajaral, Corozo, Volcán de Jamaica y Guadalupe y La Unión del departamento de Zacapa.

La Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, identificada con sus siglas AMCO se constituyó en el municipio de Quezaltepeque, Chiquimula, el día diecinueve de mayo del año dos mil, (19-05-2000) según lo establece el Acta Notarial número Ciento Cuarenta (140) de la misma fecha, elaborada por el Abogado y Notario Licenciado Rolando Augusto Morataya Flores, en donde quedan plasmados sus estatutos que fueron agregados al Protocolo de dicho notario, fue inscrita en el Registro Civil de la Municipalidad de Quezaltepeque, Chiquimula el treinta de enero de dos mil uno (30-01-2001) bajo el registro número 5-2001 del Tomo No. 17 de Personerías Jurídicas, pudiéndose formar en filiales y subsedes en cualquiera de los municipios de los departamentos de Zacapa y Chiquimula y cualquier lugar de la República de Guatemala. Es dirigida por la junta directiva general integrada por una lidereza de cada municipio del área de influencia y electa cada dos años en asamblea general; además cuenta con otros órganos directivos como lo son junta directiva municipal y delegaciones comunales.

La asociación mantiene estrecha relación con las siguientes organizaciones ubicadas en diferentes municipios de Zacapa y Chiquimula: Asociación Regional Chortí –ASORECH-, Asociación de Desarrollo Integral de la Parte Alta de Zacapa, -ADIPAZ-, Asociación para

² Biblioteca Presidencial para la Paz, Gobierno de la República, Ministerio de Educación-Guatemala, **Diccionario Municipal de Guatemala**, (Guatemala: Litografía Arte, Color y Texto, S.A. 2002) p. 53

la Coordinación del Desarrollo Rural de San Juan Ermita, -ACODERJE-; Asociación para la Coordinación del Desarrollo Rural de Camotán, -ACODERCA-; Asociación para la Coordinación del Desarrollo Rural de Olopa, -ACODEROL-, Asociación Campesina Intercomunal de Quezaltepeque, -ACIDEC-, Asociación de Desarrollo Rural de La Unión, Zacapa, -ARCOLAUZA-; Asociación para la Coordinación del Desarrollo Rural de Jocotán, -ACODERJO- y Asociación de Desarrollo Integral de San Jacinto, -ADISJA-.

La asociación anteriormente contaba con la siguiente misión, visión, fines y objetivos:

Misión

“Gestionar y prestar servicios que den respuesta a las demandas de las mujeres campesinas en la búsqueda del desarrollo y promover la participación de la mujer en todos los ámbitos de la sociedad, como también contar con una estructura organizativa que tenga a cargo, los asuntos relativos a las mujeres.”

Visión

“Ser una organización solidaria, integrada por mujeres campesinas participantes en el desarrollo humano sustentable del área rural de Zacapa y Chiquimula.”

Fines y objetivos

- Representar a las mujeres campesinas de Zacapa y Chiquimula, para que tanto sus necesidades e intereses, como la participación en la gestión y las decisiones en la ejecución de proyectos y servicios que respondan a ello, se integren en un sistema participativo, democrático y equitativo de desarrollo sustentable.
- Facilitar el fortalecimiento de las capacidades de sus asociadas en cuanto a: Conocimientos relacionados con el desarrollo y el logro de sus objetivos; apoyo extremo que permita su fortalecimiento; gestión de soluciones a requerimientos de desarrollo de las mujeres; financiamiento de sus acciones, proyectos y servicios que concretan la participación de las mujeres en mejorar las condiciones y calidad de vida de la sociedad oriental; administración de sus estructuras, decisiones y funciones; las estructuras de sus organizaciones; desarrollo empresarial que asegure su sostenibilidad; el análisis e

implementación de acciones que hagan realidad la equidad en la sociedad de la Región, en cuanto a género, situación económica, situación étnica y participación política.

- Realizar acciones, proyectos, servicios concretos, a través de sus organizaciones comunales y municipales, que permitan la apertura de los espacios de decisión a las mujeres del área rural de los departamentos del Oriente del país y su participación en la propuesta, formulación y decisión sobre políticas públicas de desarrollo.
- Facilitar el apoyo mutuo entre las organizaciones y agrupaciones de mujeres de las comunidades y los municipios de su área de cobertura.
- Velar por la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales y medio ambiente de la región desde la óptima, intereses y necesidades de las mujeres.

La asociación, con el ánimo de buscar su fortalecimiento y reorganización llevó a cabo la realización del Plan Estratégico para los años comprendidos del 2007 al 2011; actividad que fue dirigida por facilitadores, contando con la participación de las socias y personal técnico – administrativo de la asociación; dividida en cuatro fases; obteniéndose como parte de los resultados los siguientes:

Primera fase

Recopilación, análisis y preparación de la información para elaborar el diagnóstico situacional efectuado en cada uno de los municipios del área de influencia de la asociación, considerándose aspectos como: condiciones de vida de las mujeres del área rural, educación, salud, política, economía y sobre las organizaciones que apoyan programas en beneficio de la mujer.

Segunda fase

Validación del diagnóstico realizado en cada municipio, elaboración del diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la asociación, árbol de problemas y objetivos, revisión de la visión, misión, fines, objetivos, líneas estratégicas y marco lógico, así como la elaboración del plan operativo 2007, obteniéndose los resultados siguientes:

FODA

La aplicación de la técnica Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas -FODA- permitió conocer el contexto interno y externo de la institución , así mismo se pudo evaluar el impacto de cada una de ellas e identificar las más importantes para elaborar las estrategias.

FORTALEZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
- Liderazgo institucional.		X	
- Mobiliario y equipo básico, 3 computadoras, 2 teléfonos, 3 escritorios.			X
- Personal técnico, 1 administradora, 3 técnicos, 1 coordinadora.		X	
- 8 Juntas Directivas municipales nombradas.		X	
- Proyectos en ejecución.		X	
- Capacidad de gestión en proyectos.	X		
- Junta Directiva legalizada y participando.		X	
- Junta Directiva comprometida.	X		
- Trabajo unido.	X		
- Junta Directiva con personería jurídica.	X		
- Capacidad para prestar servicios.	X		
- Capacidad para la formulación de propuestas.	X		

OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
- Formamos parte de red de instituciones, ASORECH, ASEDECHI, entre otras.	X		
- Políticas a favor de las mujeres.	X		
- Uso de tecnología.		X	
- Espacios políticos condicionados.		X	
- Mercados para productos agropecuarios y artesanales.		X	
- Apoyo financiero con otras organizaciones.	X		
- Alianzas institucionales, asesoría y capacitaciones.	X		
- Espacios de participación en la sociedad.	X		

DEBILIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
- Poca cobertura total en los municipios.		X	
- Poca responsabilidad de las socias de J.D. municipal.	X		
- Socias desmotivadas.	X		
- Pocas reuniones de miembros de Junta Directiva municipal.	X		
- Poca comunicación con las socias.	X		
- No hay planes de trabajo de J.D. municipal.	X		
- Carece de infraestructura propia.	X		
- Escasez de fondos para reuniones de J.D.	X		
- Cuota de socias atrasada.	X		
- Limitado financiamiento para funcionamiento y para operaciones.	X		
- Poca estabilidad laboral del personal.		X	
- Limitado tiempo de lideresas para participar.		X	
- Desintegración de J.D y escasa apropiación de las socias de la AMCO.	X		
- Poco financiamiento.	X		

AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
- Población no quiere asociarse.	X		
- Críticas destructivas.		X	
- La Municipalidad no la reconoce.	X		
- Inestabilidad económica del país.	X		
- Desigualdad en género.		X	
- Escaso acceso a la Banca.	X		
- Machismo institucional comunitario.		X	
- Competencia institucional.		X	
- Financiamiento condicionado y limitada cobertura.	X		
- El Estado y Gobierno central no establecen programas para mujeres rurales.	X		
- Trabajo invisibilizado de las mujeres.	X		
- Financiamiento condicionado y limitada cobertura.	X		

2.3 Visión

“Ser una organización solidaria, integrada por mujeres campesinas, participantes en el desarrollo humano sustentable del área rural de Zacapa y Chiquimula”.

2.4 Misión

“Somos una organización de mujeres que gestiona y presta servicios que den respuesta a mejorar las condiciones básicas y estratégicas para lograr el desarrollo y participación en todos los ámbitos de la sociedad”.

2.5 Fines y objetivos

- Representar a las mujeres campesinas de Zacapa y Chiquimula, en la toma de decisiones para la ejecución de proyectos y servicios que respondan a sus necesidades e intereses.
- Fortalecer las capacidades de las asociadas en cuanto a conocimientos relacionados con el desarrollo y el logro de sus objetivos en mejorar las condiciones y calidad de vida de la sociedad oriental.
- Fortalecer el desarrollo empresarial de sus asociadas para su sostenibilidad y el de la organización.
- Implementar acciones que hagan realidad la equidad de género, situación económica, étnica y participación política en la región.
- Formular y gestionar proyectos y servicios ante diversas instituciones, a través de sus organizaciones comunales y municipales que permitan la apertura de espacios de decisiones sobre política de desarrollo a las mujeres del área rural de los departamentos de Chiquimula y Zacapa.
- Facilitar el apoyo mutuo entre las organizaciones y agrupaciones de mujeres de las comunidades y los municipio de su área de cobertura y que se integren en un sistema participativo, democrático y equitativo de desarrollo sustentable.

- Velar por la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales y medio ambiente de la región desde la óptima, intereses y necesidades de las mujeres.

Tercera fase

Se ordenó y analizó la información generada para presentar la propuesta final.

Cuarta fase

Esta consistió en la socialización del Plan Estratégico a las juntas directivas regional y municipales, personal técnico – administrativo y otras autoridades.

2.6 Servicios que ofrece

Los servicios están enfocados a apoyar a la mujer campesina del oriente:

- Ejecución de proyectos con carácter ambiental, social y productivo, son financiados por la Embajada de Holanda, con la intervención de la Asociación Regional Campesina Chortí y el Proyecto Ambiental PROAM Chortí, entre los que se pueden mencionar:
 - Implementación y difusión de prácticas de cosecha de agua para mejorar la disponibilidad, uso y manejo sostenible del recurso Hídrico en cuatro áreas prioritarias de la región Chortí.
 - Fomento de cultivo de plantas nativas (sábila, albahaca, loroco, chipilín, hierbamora, entre otras), con grupos de mujeres de la región Chortí, donde son beneficiadas las comunidades siguientes: Olopa: Aldeas La Prensa y el Amatillo; San Juan Ermita: Aldeas Lagunetas, Minas Abajo, Minas Arriba y Linda Vista; Chiquimula: Aldeas Conacaste, El Guayabo, El Palmar y Pinalito.
 - Formación de líderes comunitarios en certeza jurídica de la tierra y apoyo en la gestión para la seguridad de la tenencia de la misma; dirigido a las comunidades de: San Juan Ermita: Minas Abajo, Minas Arriba, Caulotes y San Antonio; Camotán: Cajón del Río; Quezaltepeque: Chiramay, Las Cebollas, El Común y Cruz de Piedra y en el municipio de Zacapa: Aldea El Terrero.

- Establecimiento de estufas mejoradas y fortalecimiento a la organización de mujeres.
- Otorgamiento de créditos con intereses bajos a las asociadas, con el ánimo de fomentar el nivel de productividad, es concedido en efectivo o en especie como: pollos para engorde, gallinas ponedoras, etc. Además se le brinda éste apoyo a otras organizaciones de su categoría otorgándoles cantidades considerables de acuerdo a las posibilidades financieras de la asociación.

2.7 Fuente de ingresos

Para agenciarse del recurso económico que se utiliza para cubrir necesidades básicas como: pago de viáticos a las integrantes de las juntas directivas cuando se les convoca a reunión, compra de útiles de limpieza, oficina, tintas de impresión y otros gastos, la asociación en Asamblea General de asociadas como lo establece sus estatutos, acordó lo siguiente:

- Fijar como cuota de inscripción de socias, Cinco Quetzales exactos (Q 5.00).
- Por concepto de cuota anual la cantidad de Veinte Quetzales exactos (Q20.00).
- Apertura de un comedor que dejó de funcionar por no contar con una buena administración. Los recursos con que cuentan actualmente son remanentes de los proyectos que se han ejecutado y se ha utilizado para cubrir gastos emergentes y otorgar pequeños créditos a un grupo mínimo de sus asociadas.

2.8 Tamaño y cobertura

La asociación, actualmente cuenta con un aproximado de ochocientas (800) socias de las comunidades de los municipios de Quezaltepeque, San Jacinto, San Juan Ermita, Olopa, Jocotán y Camotán del departamento de Chiquimula y de la parte alta del municipio de Zacapa las aldeas de El Terrero, Sompopero, El Maguey, Shuntuy, Trapiche, Tajaral, Corozo, Volcán de Jamaica y Guadalupe y La Unión del departamento de Zacapa.

2.9 De las asociadas

- **Requisitos de ingreso:** Presentar solicitud de ingreso a la Junta Directiva de la Asociación; ser mujer rural de las comunidades de los departamentos del Oriente de Guatemala, ser propuesta por al menos una asociada, pagar la cuota de ingreso que la Asamblea haya definido por tal concepto.
- **Asociadas activas:** Son asociadas activas; las mujeres que suscriben la escritura de constitución, que se constituyen en las socias fundadoras y las que hayan sido aceptadas por la Junta Directiva y que cumplan con lo que establecen los estatutos, reglamento y otras disposiciones aprobadas por la Asamblea General.
- **Derechos de las asociadas:** Elegir y ser electas, para desempeñar cualquier cargo en la asociación, tener voz y voto en las sesiones de la asamblea general; mantenerse informadas acerca de los asuntos que se refieren a la Asociación; hacer ponencias y solicitudes ante los órganos de la Asociación; ejecutar acciones, servicios y proyectos propios de la asociación.
- **Deberes de las asociadas:** Cumplir y hacer que se cumplan los estatutos, reglamentos y demás disposiciones adoptadas de conformidad con los mismos; concurrir a las sesiones y reuniones a las que fueran convocadas; desempeñar con el más alto grado de responsabilidad, los cargos y comisiones que se le confieren; pagar las cuotas ordinarias y extraordinarias que establezca la Asamblea General; cooperar para que el desarrollo de las actividades de la Asociación siempre sean exitosas, transparentes y apegadas a sus fines y objetivos; y representar a la asociación en los actos e instancias a las que fuere delegada.

2.10 Descripción de los Órganos de la Asociación

2.10.1 Asamblea General

Es la autoridad máxima de la Asociación y se integra con los representantes de las asambleas municipales activas.

La Asamblea General se reunirá en forma ordinaria dos veces al año, en los bimestres primero y cuarto del año calendario. Se reunirá extraordinariamente cuando la Junta Directiva General lo considere convenientemente o lo solicite por lo menos el veinticinco

por ciento (25%) de las juntas directivas o asambleas municipales o de las asociadas actividades individuales.

Atribuciones Asamblea General Ordinaria

- Elegir a los miembros de la junta directiva en la asamblea correspondiente.
- Establecer las cuotas ordinarias y extraordinarias que deben pagar las asociadas.
- Conocer y resolver acerca de los informes de actividades realizadas, estados contables y financieros, planes de trabajo y presupuestos que le presente la junta directiva.
- Adoptar las decisiones que sean necesarias y oportunas para la realización de las actividades de la Asociación.
- Designar y atribuir funciones a las comisiones de trabajo que considere oportuno, a propuesta de la Junta Directiva y;
- Aquellas otras que le correspondan de acuerdo a su calidad de máxima autoridad de la Asociación.

Atribuciones Asamblea General Extraordinaria

- Autorizar la enajenación o gravamen de cualquier bien o derecho de la asociación.
- Acordar la reforma de los estatutos y reglamentos.
- Aprobar los reglamentos que sean necesarios para la buena marcha de los asuntos de la asociación.
- Acordar la disolución y liquidación de la asociación.
- Resolver las impugnaciones que se presenten en contra de los actos y resoluciones de la Junta Directiva.
- Resolver aquellos asuntos que por su importancia, no pueden ser propuestos hasta la celebración de la próxima sesión ordinaria de la Asamblea General.
- Llenar las vacantes que se produzcan entre las miembros de la Junta Directiva

2.10.2 Junta Directiva

Es el órgano ejecutivo general de la Asociación y se integra con los cargos siguientes: Presidenta, Vicepresidenta, Secretaria, Tesorera, Vocal Primera, Vocal Segunda y Vocal

Tercera. La junta directiva es electa en asamblea por las socias activas, la votación se hace en forma secreta. Los cargos para los que fueron electos serán por dos años, y pueden ser reelectos para un periodo consecutivo más.

La Junta Directiva realizará sus reuniones ordinarias una vez al mes y extraordinariamente cuando sea necesario. Las decisiones de la Junta Directiva serán tomadas por medio de votación.

Atribuciones

- Cumplir y hacer que se cumplan los estatutos, los reglamentos y las resoluciones de la Asamblea General.
- Promover actividades para mantener y ampliar los programas de la Asociación.
- En efecto de disposición reglamentarias, disponer todo lo que concierne a contratación, funciones y régimen de personal administrativo de la Asociación, lo cual incluye la conformación de una estructura al mando de una Gerencia, a quien se le conceda mandato, de acuerdo con la situación financiera de la Asociación y el requerimiento de trabajo que la ejecución de su objeto implique, así como la delegación de la personería del Presidente de conformidad con la Ley.
- Acordar el otorgamiento de mandatos especiales y designar a los mandatarios que deberán ejercitarlos.
- Administrar el patrimonio de la entidad, o delegando en la administración a través de un proyecto aprobado por la Asamblea General.
- Autorizar los gastos de funcionamiento de la entidad.
- Preparar el plan de trabajo, el presupuesto anual, los informes sobre las actividades realizadas y los estados financieros y contables de la entidad, para someterlos a la consideración de la Asamblea General;
- Aceptar herencias, legados y donaciones.
- Conocer, resolver y ejecutar respecto a las faltas de las asociadas para aplicación de las medidas disciplinarias correspondientes.
- Convocar a la asamblea general y delegar las acciones correspondientes conforme los estatutos.

- Aquellas otras que le correspondan de conformidad con los presentes estatutos, los reglamentos y las disposiciones de la Asamblea General por su calidad de órgano administrador de la Asociación.

Atribuciones de la Presidenta

- Representar legalmente a la Asociación, ejerciendo su personería jurídica en todos los actos en que la misma tenga interés.
- Presidir las sesiones de la Asamblea General de Junta Directiva.
- Ejercer doble voto, en caso de empate, en las sesiones de Asamblea General y de Junta Directiva.
- Autorizar con la Secretaria las actas de las sesiones de Asamblea General y Junta Directiva.
- Autorizar con la Tesorera todos los pagos mayores que se efectúen.
- Cumplir y hacer que se cumplan los estatutos y las disposiciones de la Asamblea General y de la Junta Directiva y velar por el buen funcionamiento de la Asociación y sus órganos.

Atribuciones de la Vicepresidenta

- Asistir a la Presidenta en el desempeño de su cargo, haciéndoles las sugerencias que estime convenientes para la buena marcha de la entidad.
- Sustituir a la Presidenta en caso de impedimento o de ausencia temporal y al momento de corresponderle ejercer la presidencia por rotación de tal cargo conforme los estatutos.
- Completar el tiempo de mandato de la Presidenta, en caso de su ausencia definitiva.
- Aquellas otras que le asignen el Asamblea General o la Junta Directiva General.

Atribuciones de la Secretaria

- Llevar y conservar los libros de las actas de la Asambleas Generales y la Junta Directiva.
- Redactar y autorizar con la Presidenta las actas de la Asamblea General y de la Junta Directiva General. Las actas de Asamblea General se deberán hacer constar: La agenda y la forma como se aprobaron todos los puntos, lugar día y hora de la Asamblea, los nombres de los asociados presentes, la totalidad de los asociados activos que tiene a Asociación, el porcentaje de los asociados activos presentes y representados en cuanto a la totalidad de los asociados activos de la Asociación, el total de los que voten en cada asunto que se traten en

la Asamblea General y Junta Directiva, Firma de todas las asociadas presentes. Notificar los acuerdos de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

- Preparar la documentación de los asuntos que se traten en la Asamblea General y la Junta Directiva.
- Elaborar y someter a la aprobación de la Junta Directiva General la memoria anual de labores.
- Preparar y enviar por lo menos con tres días de anticipación a su celebración, las convocatorias de las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General.
- Realizar aquellas otras actividades que se relacionan con su competencia.

Atribuciones de la Tesorera

- Recaudar y custodiar los fondos de la entidad en la forma que disponga la Asamblea General y la Junta Directiva General.
- Autorizar con la Presidenta las erogaciones acordadas por la Asamblea General o por la Junta Directiva General en ejercicio de sus atribuciones, así como los pagos que se efectúan.
- Rendir informe mensual a la Junta Directiva General del movimiento de caja.
- Elaborar el proyecto de presupuesto anual de la entidad, el cual debe ser presentados a la Asamblea General Ordinaria para su aprobación definitiva.
- Elaborar el informe financiero anual de la entidad, el cual será presentado a la Asamblea General Ordinaria para su aprobación definitiva.
- Elaborar y mantener actualizado el inventario de los bienes de la entidad.
- Informar a la Asamblea General y a la Junta Directiva General sobre todos los asuntos de su competencia.

Atribuciones de las Vocales

- Colaborar con las demás miembros de la Junta Directiva General en la promoción de los asuntos de la Asociación.
- Sustituir por su orden a los miembros de la Junta Directiva General en caso de impedimentos o ausencia temporal o definitiva de éstos, excepto la Presidenta cuando la Vicepresidenta cubra tal cargo.

- Las demás que le asignen los estatutos, los reglamentos y las disposiciones de la Asamblea General y la Junta Directiva General.

2.11 Estructura organizativa

En el mes de agosto del año 2,002 la Junta Directiva elaboró una propuesta para el funcionamiento de la asociación denominado “Estructura Administrativa”; estructurada de la manera siguiente: antecedentes, justificación, objetivos (general y específico), propuesta de la estructura administrativa de la asociación con las siguientes funciones:

- **Generar Recursos:** Elaborar propuestas indispensables para su financiamiento a nivel nacional e internacional, que le permita su funcionamiento y la prestación de los servicios requeridos por las socias.
- **Administrar los recursos:** Deberá administrar los recursos humanos, financieros y técnicos propios de la asociación.
- **Dar respuesta a las demandas de sus socias:** Gestionando las propuestas y facilitando la ejecución de proyectos y servicios relacionados con el desarrollo organizativo y administrativo de AMCO.

En la propuesta se describen los principales órganos de la asociación como lo son: Asamblea General, Junta Directiva, Gerencia, Personal y apoyo de entes descentralizados; asimismo se incluye la propuesta inicial estructurada así: Coordinadora General, Secretaria, Departamento Administrativo y Departamento Técnico con el siguiente organigrama:

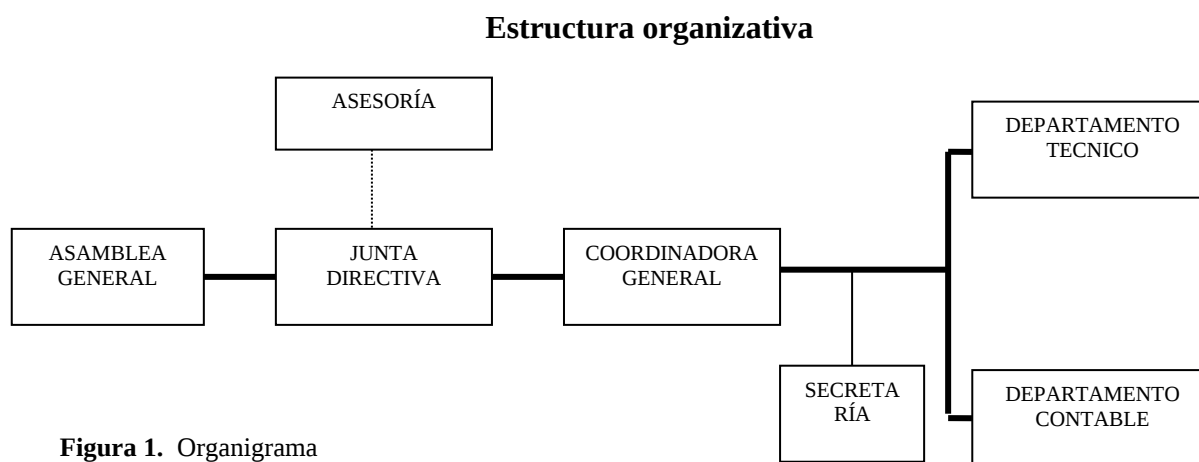


Figura 1. Organigrama

Fuente: Manual Estructura Administrativa

CAPITULO III

MARCO TEÓRICO

Para la realización del diagnóstico en el área administrativa de la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, se concluyó que la metodología adecuada al problema en cuestión es la que se presenta en el diagnóstico administrativo, teniendo como variables: la planeación, organización, integración, dirección y control.

3.1 Antecedentes temáticos o estado de la cuestión

La universidad de San Carlos de Guatemala a través del Centro Universitario de Oriente y la Carrera de Administración de Empresas, han ofrecido apoyo a diversas instituciones y organizaciones públicas y privadas, comunidades rurales de la región Nor-Oriental realizando estudios o diagnósticos para conocer la realidad en que viven cada una de ellas, detectándose la diversidad de problemas que los aqueja día con día.

Con el propósito de detectar la existencia o no de problemas organizacionales, económicos, y otros, se aplica el diagnóstico administrativo en la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, valiéndose de la información teórica siguiente como soporte para la interpretación de los resultados.

3.2 Fundamentos contextuales

3.2.1 Diagnóstico

Este nos permite la identificación sistemática y objetiva de los factores internos y externos de determinada organización o empresa, teniendo como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

Es por ello que en el diagnóstico de una empresa, suele utilizarse el proceso administrativo que constituye una forma sistemática de realizar actividades tendientes al logro de objetivos a través de las personas, que incluye las etapas de planificación, organización, integración, dirección y control. Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.

3.2.2 Administración

La **administración** es un proceso que permite coordinar e integrar actividades de trabajo con otras personas para que se realicen en forma eficiente y eficaz.

“Proceso: por que representa las funciones continuas de las actividades primarias en las cuales participan los gerentes. Las funciones se denominan de ordinario: Planificación, organización, dirección y control

Eficiencia: Es la relación entre insumos y productos, cuya meta es minimizar el costo por concepto de recursos, “hacer bien las cosas”.

Eficacia: Es alcanzar las metas de la organización, “hacer lo que es apropiado” es decir son las actividades que ayudan a la organización a alcanzar sus metas. .”³

El **proceso administrativo** es un método sistemático que permite llevar a cabo actividades interrelacionadas o funciones administrativas con el propósito de de alcanzar las metas establecidas en una organización y se divide en dos etapas que son:

- **Mecánica:** Esta etapa la conforman las fases de Planeación y Organización, y es donde se realiza la estructura principal de la empresa u organización.
- **Dinámica:** La componen las fases de Integración de Personal, Dirección y Control, y es donde se define que la ejecución se realiza con eficiencia y eficacia en la empresa.

³ Stephen P., Robins. Mary Coulter. **Administración**, México: Prentice-Hall, 2000. Sexta Edición. Pág. 8-9

3.2.2.1 Planeación

Es el primer paso que se da en la administración, siendo un proceso que permite a la organización el logro de resultados y una mejor adaptación al medio en el que se desenvuelve, por lo que debe desarrollarse en forma objetiva para facilitar el alcance de la misión, objetivos, metas, estrategias, políticas y planes detallados. Los planes pueden ser:

- **Planes estratégicos:** Se aplican a toda la organización, establecen objetivos generales para intentar posicionar a una organización en función de su ambiente.
- **Planes operacionales:** En estos se especifican los detalles de cómo deberán lograrse los objetivos generales.
- **Planes a corto y largo plazo:** a corto plazo abarcan un periodo de un año o menos y a largo plazo son de un período de más tres años.

La planeación está compuesta por varios elementos, entre ellos: la **Misión**, permite a la administración identificar con cuidado el alcance de los servicios que ofrece la organización; indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa. Para construir la misión se debe tomar en cuenta las preguntas siguientes: ¿Quiénes somos? (identidad, igualdad); ¿Por qué lo hacemos? (valores, principios, motivaciones); ¿Qué buscamos? (propósitos); ¿Para quiénes trabajamos? (clientes).

La **Visión**, es importante crear una proyección que anima, impulse y transforma el propósito de la organización a través de los líderes, creando una imagen deseable y encontrarse dentro de los futuros posibles y no hacer parte de sueños utópicos, como algunas veces se piensa, por lo tanto deberá ser retadora y generadora de compromisos alcanzables.

Los **objetivos o metas** son pasos iniciales e importantes en la planeación y representan los resultados que la empresa desea obtener. Es el fin que se persigue mediante la organización, integración de personal, dirección y el control; son conocidos también como los resultados futuros ya que marcan el rumbo en todas las decisiones de la administración aplicando

recursos disponibles o posibles para medir los logros reales de la organización, “cimientos de la planificación”.

Otro elemento importante de la planeación son las **estrategias**, estas son acciones o cursos de acción que se realizan para alcanzar el o los propósitos de la organización; con estas se determinan las políticas, programas, etc. asignándose recursos y esfuerzos para lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la manera más ventajosa y conveniente.

Las **Políticas** son planes permanentes o guías básicas que orientan en la toma de decisiones, aquí los administradores pueden actuar a discreción de acuerdo a los objetivos de la organización.

Los **procedimientos** establecen un orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo, aquí se describe la manera en que deben realizarse las actividades. (Método obligatorio).

El **presupuesto**, estos son importantes en la planeación ya que representan el factor económico expresado en ingresos y egresos para un determinado periodo en la realización de las actividades específicas para el futuro de la organización.

3.2.2.2 Organización

Es otra función de la administración y permite a los administradores coordinar, ordenar y distribuir las actividades a desarrollarse, determina qué tareas es necesario realizar, quién las llevará a cabo, cómo habrán de agruparse, quien rendirá cuentas a quién y en que nivel se tomarán las decisiones, otro factor importante es que se pueden coordinar las diferentes actividades, los recursos materiales y humanos de la organización ya que la eficiencia de ésta depende de su capacidad para ordenar los recursos en el logro de las metas.

Entre los elementos de la organización esta; la **jerarquía**, en esta se define los diversos niveles de la organización, donde en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango,

siendo los responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendientes de la misma.

Los **Organigramas**, son los diagramas que representan la estructura formal de una empresa, además permiten distinguir con claridad la estructura jerárquica, que define los diversos niveles de la organización, los órganos que comprende la estructura, los nombres de quien ocupa el cargo (en algunos casos) algo muy importante los canales de comunicación que unen a dichos órganos.

El tipo de organigrama más utilizado en las empresas y organizaciones es el “*Organigrama clásico*”: Es el más común de todos los organigramas y el que representa las características más importantes de la estructura organizacional.”⁴

La **Cadena de mando**, es importante conocer este principio ya que nos permite conocer quién depende de quién en una organización, estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama, en donde el subordinado sólo deberá recibir ordenes de un solo jefe y de no respetar este principio se generan fugas de responsabilidad y luego se generan los conflictos.

Las **funciones** son las actividades específicas y bien definidas que realiza el personal en una organización, parten de los objetivos y planes aprobados para su ejecución.

3.2.2.3 Integración de personal

Esta función de la etapa dinámica de la administración consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional; esta se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, compensación y capacitación o

⁴ Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la teoría general de la administración**. Editora McGraw Hill. Colombia (Quinta edición. 1999). Pág. 351-359

desarrollo tanto de los candidatos como de los empleados a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Entre los elementos que componen la integración están:

El **Reclutamiento** consiste en atraer o convocar a candidatos que aspiran a ocupar los puestos de que consta la estructura organizacional y se realiza después de tener los requisitos de los puestos vacantes que se desean cubrir con los candidatos.

La **Selección** consiste en elegir entre varios candidatos dentro o fuera de la organización a la persona idónea para ocupar un puesto en ese mismo momento o en el futuro.

La **inducción** consiste en el ingreso de un nuevo empleado a su puesto de trabajo y a la organización, siendo la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se integren lo más óptima y rápidamente posible a la misma, en esta etapa se debe dar a conocer al nuevo empleado aspectos generales y específicos de la organización y del puesto que va a desempeñar.

La **capacitación** “Es un proceso sin fin; el entrenamiento o capacitación para que sea eficaz debe realizarse en un ambiente de seguridad y confianza entre el superior y los aprendices. Los superiores deben hacer gala de paciencia y sensatez, así como ser capaces de delegar autoridad y de brindar elogios y reconocimiento a las labores correctamente efectuadas.”⁵

3.2.2.4 Dirección

A ésta etapa del proceso administrativo también se le llama ejecución, su función es motivar a los subordinados, dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación más eficaces, resolver conflictos e influir en el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

El **liderazgo**, es el principio de dirección que permite dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores. Existen varios estilos de liderazgo, entre ellos:

⁵ Koontz Harold y Weihrich, Heinz. **Administración una perspectiva global**. México: McGraw Hill, 1998. 11ª. Edición. Pag. 456-457

- *Líder autocrático*: impone y espera cumplimiento, es dogmático, seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos.
- *Líder democrático o participativo*: consulta a sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas, fomentando la participación de los mismos.
- *Líder dirigente*: hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo por realizar y ofrece una guía específica sobre como llevar a cabo las tareas.
- *Líder sustentador*: Es amigable y demuestra interés por las necesidades de los subordinados.
- *Líder orientado a los logros*: establece metas desafiantes y espera que sus subordinados alcancen el nivel de rendimiento más alto posible.
- *Líder liberal*: hace uso reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones.

La **motivación** es una de las labores más importantes de la dirección ya que a través de ella se logra la ejecución del trabajo desarrollando altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, en espera o bajo la condición de que dicho esfuerzo ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. Para lograr que los individuos alcancen un alto desempeño es importante ofrecerle motivadores que pueden ser recompensas o incentivos, para ello existen varias técnicas, entre ellas: Dinero, participación (tomársele en cuenta), calidad de la vida laboral, etc.

La **comunicación** es otro factor muy importante en la dirección y en cualquier otro nivel que se trate ya que permite conocer los objetivos y los trabajos que deben ejecutarse; se aclara como marchan las cosas y las providencias que han de tomarse; se aglutinan y armonizan las diversas actividades que tienen que desarrollarse por separado y grupales.

La **supervisión** en la dirección como en cualquier otro grado en que se aplique consiste en vigilar y guiar a los subordinados de forma que las actividades se realicen adecuadamente, se supervisa el uso de los recursos y la solución de problemas relacionados con ello, también se puede decir que supervisión es comunicar, motivar y desarrollar habilidades no un control.

3.2.2.5 Control

Existe relación sistemática entre todas las etapas del proceso administrativo, por lo cual, el establecimiento de medidas correctivas como actividad de control, suponen un ajuste en la planeación. En virtud de ello, el gerente debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la llevan a la obtención de sus metas, consta de tres elementos: 1) establecer las normas del desempeño, 2) medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas y 3) Tomar las medidas para corregir el desempeño que no cumpla con sus normas.

Entre los elementos del control está el **establecimiento de estándares** que consiste en aplicar una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón con base en lo que se efectuará; estos pueden ser:

- Estándares físicos: son mediciones no monetarias y se aplican para controlar la utilización de materiales, mano de obra, etc.
- Estándares de costos: estas son mediciones monetarias (controlar el costo de una unidad producida, costo de mano de obra por unidad o por hora, etc.).
- Estándares de capital: se utiliza para controlar el capital que se invierte en la empresa se considera el balance general más que con el estado de pérdidas y ganancias.

La **medición de resultados** consiste en medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida, este tipo de control es conveniente aplicarlo tomando como base el futuro para poder detectar las desviaciones.

El control es importante aplicarlo en cualquier área de la organización:

- “Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programas de producción.
- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoria y división de responsabilidades.

- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripción de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoria.
- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante sistema de evaluación de desempeño de personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida la información sobre producción por empleado o sobre pérdidas por desperdicio por empleado.
- Alcanzar los objetivos de la empresa mediante la articulación de éstos en la planeación, puesto que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.”⁶

3.2.3 Los Manuales

Los manuales se pueden clasificar así:

a) Por su área de aplicación

- Macro administrativos: se refieren o contienen a dos más instituciones o empresas.
- Micro administrativos: contienen una información de una sola entidad o empresa y pueden referirse a una o más dependencias.

b) Por su contenido

- **De objetivos y políticas:** describen los objetivos y políticas de una empresa.
- **De organización:** Contienen información desarrollada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de la organización.
- **De normas y procedimientos:** Ofrecen información cronológica y secuencial para la ejecución de las actividades de rutina de una organización en todos los niveles jerárquicos.
- **De contabilidad:** Contiene información relacionada con la contabilidad de la empresa.
- **De puestos:** Es también conocido como manual individual o instructivo de trabajo, permite la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los diferentes puestos de una organización.

⁶ Chiavenato, Op. Cit., Pag. 386

- **De contenido múltiple:** Son los que pueden abarcar dos tipos de contenidos como de organización y normas y procedimientos.

c) Por su función

- **De personal:** Se refiere a las reglas y reglamentos de oficina, manual de empleados, manual de empleo, los que incluyen información sobre: prestaciones, servicios, condiciones de trabajo,
- **De ventas:** Descripción de productos, mecanismos para llevarlas a cabo, análisis ambiental, medición del trabajo.
- **De producción:** Constituye un auxiliar muy valioso para unificar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- **De finanzas:** son los que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles.

3.2.3.1 Manuales administrativos

Los manuales son un documento de apoyo al personal de las empresas que establecen información general de la organización; como antecedentes, objetivos, funciones, organigrama, etc.; así como instrucciones básicas que faciliten el desempeño de las actividades y tareas a realizar.

La importancia de los manuales administrativos radica en que han sido como una guía para facilitar el desarrollo de las actividades asignadas. Además son utilizados, como un medio escrito para que la administración de la empresa pueda comunicar las decisiones referentes a la organización, políticas, procedimientos, procesos de trabajo, relaciones de coordinación, comunicación y autoridad – responsabilidad, reducción de gastos generales, mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.

3.2.3.2 Manuales de organización

El manual de organización es un documento que indica las relaciones entre las unidades o departamentos de la organización, las descripciones de puestos, nivel jerárquico, las funciones y atribuciones a desarrollar por cada órgano y ente administrativo, se definen así:

a) Análisis de puesto

Se encarga de determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que determinado puesto conlleva para su correcto desempeño. En el análisis de puestos se utilizan dos términos sumamente importantes: la descripción y la especificación del puesto.

b) Descripción de puestos

Es la relación detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del puesto (para qué lo hace).

c) Especificaciones del puesto

ES la descripción de los requisitos psicológicos, físicos y morales de los cuales se subdividen los requisitos de capacitación, nivel de responsabilidades y condiciones físicas para soportar diversos aspectos ambientales propios del puesto. Además, se consideran los siguientes aspectos: atribuciones, relaciones de trabajo, responsabilidad y autoridad. Los manuales de organización deben contener básicamente los siguientes elementos:

- *Identificación:* en este deberá contener los siguientes datos: Logotipo de la organización, nombre oficial de la organización, título y extensión (nombre de la unidad a que se refiere), lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización, clave de la forma: en primer lugar las siglas de la organización y el número de la forma.
- *Índice o contenido:* es el listado de las partes que integran el manual, debidamente ordenadas y clasificadas por número de páginas en donde se ubica cada tema.
- *Introducción;* narra o describe el contenido que prepara el lector para comprender la razón de su aplicación, indicando las partes en las cuales se compone el documento y cómo se debe leer para después aplicarlo.
- *Antecedentes históricos:* Se describe a la organización desde su inicio, evolución y cambios significativos.
- *Legislación o base legal:* Fecha de constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares.
- *Objetivos del manual:* es la descripción en forma clara y concreta del fin último que pretende alcanzar el manual, especialmente para uso en la orientación del trabajo al nuevo trabajador o ayuda al empleado de planta.

- *Campo de aplicación:* es el conjunto de actividades administrativas, puestos, niveles jerárquicos, que tienen relación con los procedimientos, así como el área física en la que se desarrollan las actividades.
- *Normas de aplicación general:* describe los lineamientos que rigen o guían la conducta del ejecutar (unidad administrativa, puesto, etc.) para su actuación externa e interna en la realización de las actividades que integran un procedimiento.
- *Estructura orgánica:* Corresponde a la descripción de la presentación gráfica en el organigrama, en lo que se refiere al título de las unidades administrativas y nivel jerárquico (Director General: asesoría – auditoría interna).
- *Organigrama:* Es la presentación gráfica de la estructura orgánica que muestra los niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, etc.)
- *Funciones:* Es la especificación de las tareas a cada cargo y unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica.
- *Descripción de los puestos:* Se determina la identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación); relaciones de autoridad, funciones generales y específicas, responsabilidades o deberes, relación de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, especificación del puesto (conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad)

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico realizado en la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, ubicada en el Municipio de Quezaltepeque, Departamento de Chiquimula.

4.1 Resultados del diagnóstico

4.1.1 Planeación

Es un proceso que se da para establecer metas, objetivos, políticas, estrategias, programas, etc., reconociéndose que es el único enfoque que permite dirigir eficiente y eficazmente una organización.

Se determinó que tanto la junta directiva general como las juntas directivas municipales de la asociación de mujeres campesinas de oriente, carecen de una planeación que permita encaminarles a desarrollar sus actividades, sin embargo la junta directiva general enfoca sus actividades en darle cumplimiento a lo establecido en los proyectos en ejecución que fueron concedidos por la asociación regional campesina Chortí, ASORECH para desarrollarlos; presentando para ello únicamente la planificación de actividades semanales que cada uno considere oportuna de acuerdo a lo descrito en los proyectos en ejecución.

Derivado a ello se estará realizando la planificación estratégica comprendida del año 2007 al 2011 contando con la participación de las socias de los diferentes municipios de los departamentos de Zacapa y Chiquimula que conforman el área de cobertura de la asociación. Asimismo se elaborará para la junta directiva general y el plan operativo 2007 para que de inicio a un proceso de fortalecimiento; en éste proceso se estará analizando aspectos básicos como lo son: La misión, visión, fines, objetivos y valores de la asociación; considerándose que dichos aspectos son poco o nada conocidos por quienes forman parte de la asociación, dígase integrantes de las juntas directivas y personal técnico

administrativo, influyendo en ello la falta de interés de las asociadas en conocer a fondo a la organización.

En cuanto a **las estrategias**, el personal e integrantes de las juntas directivas expresan hacer uso de ellas para el logro de sus objetivos en las actividades que realizan. Sin embargo la información obtenida revela que éstas no están por escrito.

Considerando la información obtenida se determinó que la asociación no tiene **políticas** definidas ni por escrito para el desarrollo de sus actividades, en cumplimiento de los objetivos de la misma; expresando únicamente que, como política para el desarrollo o ejecución de los proyectos en las comunidades se toma en consideración que las beneficiadas sean socias activas de la asociación. Sin embargo se considera que no es tomada en cuenta para cumplir con sus actividades ya que actualmente se están ejecutando proyectos en comunidades que no forman parte del área de cobertura y en otros casos las socias están inactivas al no tener actualizado el pago de cuotas que les confiere el derecho de pertenecer a la asociación como socias activas.

En la asociación se carece de documentos que establezcan por escrito y definidos las **normas y procedimientos**, sin embargo conforme a sus posibilidades cada integrante de la organización considera los más lógicos y comunes para lograr desarrollar sus actividades en beneficio de las mujeres socias del área de cobertura de la asociación.

En cuanto a **presupuesto** se pudo establecer que como encargadas o responsables de estructurarlo están las integrantes de la junta directiva general, siendo ésta una de sus funciones establecidas en los estatutos de la asociación. Considerando las opiniones vertidas por las socias se determinó que otro de los problemas con que cuenta la asociación es la carencia del recurso económico, siendo este uno de los problemas que les aquejan para poder atender las demandas de necesidades de las asociadas. Además se conoció que como fuente de ingresos está el aporte mensual de las socias que permite el sostenimiento de la asociación, así como lo presupuestado para funcionamiento en los proyectos que se ejecutan actualmente. Sin embargo el servicio de otorgamiento de pequeños créditos para las socias se ha obtenido de remanentes de los proyectos ejecutados con anterioridad.

4.1.2 Organización

Esta etapa del proceso administrativo permite coordinar, ordenar y distribuir las actividades a desarrollarse de manera equitativa.

En cuanto a **jerarquía** la asociación actualmente cuenta con un organigrama que fue propuesto por la junta directiva regional en el año 2002; este es conocido por la junta directiva y personal que labora para la asociación y está representado por los siguientes puestos: Asamblea general, junta directiva regional, coordinadora general, secretaria, departamento técnico, departamento contable y asesoría externa para la junta directiva.

Se pudo establecer que dicho organigrama no se ha puesto en marcha, los puestos están en forma general, el departamento técnico actualmente está integrado por un técnico enlace que coordina el trabajo con los técnicos de campo, el aspecto contable y secretaria es atendida por la administradora; por lo tanto las relaciones de autoridad y responsabilidad no están claras para alcanzar en forma eficaz sus objetivos organizacionales.

Las **funciones**, que debe desempeñar el personal es otro de los elementos fundamentales e importantes de la organización; sin embargo se estableció que las personas que laboran para la asociación no tienen bien definidas las funciones que deben realizar en el puesto para el que fueron contratados. La debilidad detectada en éste aspecto es la carencia de un manual de funciones que especifique las actividades que debe realizar cada uno de ellos.

Otro problema que les aqueja en este aspecto es desempeñar funciones que no les corresponde, tal es el caso de la administradora que desarrolla las actividades contables y secretariales y la coordinadora que le apoya en el desarrollo de las mismas, este problema se presenta básicamente por el poco personal administrativo que tiene contratado la asociación. Al igual que el personal técnico-administrativo las integrantes de las juntas directivas desconocen las funciones que deben desempeñar en los cargos para los que fueron electas en beneficio de la comunidad a la que representan.

4.1.3 Integración de personal

Esta fase se refiere a la integración de uno de los recursos más importantes en toda organización como lo es el recurso humano que presta sus servicios en el desarrollo de la misma, iniciando con el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo de personal y rotación.

El **reclutamiento** como primer paso en la integración del personal, se conoció que es realizado por las integrantes de la junta directiva general en apoyo de la asociación regional chortí (ASORECH), teniendo como medios más utilizados los siguientes: la radio, volantes y por medio de las integrantes de la junta directiva quienes se encargan de dar a conocer la plaza vacante a posibles demandantes.

Según la información obtenida de las socias integrantes de las juntas directivas y personal técnico - administrativo se determinó que los factores importantes considerados por la asociación de mujeres campesinas de oriente y la asociación regional Chortí para la **selección** del personal están: el nivel académico, experiencia, referencias personales y por medio de la entrevista que es donde se conoce un poco más a la persona.

Con base a lo indicado por las integrantes de la junta directiva general en la asociación en la **inducción** al personal de nuevo ingreso se le dan a conocer los objetivos, horario de trabajo y principalmente las funciones que va a desempeñar establecidas en el contrato laboral que formaliza la relación laboral; además se le presenta con el resto del personal para que haya una buena relación entre ambos.

La asociación carece de un programa de **capacitaciones** que permita fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas del personal en el puesto para el que fue contratado; quienes indicaron que únicamente han participado en capacitaciones o seminarios que han sido invitados por otras organizaciones; considerando que es importante contar con este incentivo para obtener más y mejores conocimientos para un mejor desarrollo de sus actividades.

4.1.4 Dirección

Es un proceso que permite motivar a los subordinados, dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación más efectivos, resolver conflictos que se presentan en el desarrollo de diferentes actividades en cumplimiento de los objetivos de una organización.

El **liderazgo** es un elemento importante que debe considerarse en los grupos organizados, debiendo conocer a las personas que reúnan ciertas características para dirigir al grupo. En la asociación un porcentaje de las personas encuestadas manifiestan que el tipo de liderazgo que se practica es el democrático participativo ejercido principalmente por la junta directiva regional y presidenta de la misma como máxima autoridad indicando que las decisiones se toman en conjunto, mientras que el resto de las encuestadas desconocen este aspecto.

Es importante indicar que en algunas oportunidades las decisiones no son tomadas por la junta directiva en total; sino por una parte de sus integrantes debiéndose en gran parte a las condiciones de vida de sus integrantes (distancia y factor económico) para poder reunirse constantemente y por otra parte la falta de interés que muestran algunas de sus integrantes.

La **motivación** en las instituciones juega un papel importante; ya que influye en el personal en el logro de los objetivos al desempeñar las actividades con entusiasmo e interés, una de las formas de motivar al personal es al ofrecerles incentivos económicos que satisfacen una de las necesidades más importantes. En la asociación no se da ningún tipo de incentivo a su personal debido a que el recurso económico es muy escaso. No así, las integrantes de la junta directiva manifiestan que en oportunidades se les incentiva ofreciéndoles convivios al finalizar los proyectos y también consideran que un tipo de motivación para ellos es la recontractación en un nuevo proyecto en el caso del personal técnico. En cuanto a prestaciones laborales, el personal no goza de ellas; ya que son contratados como prestadores de servicios.

Considerando la información obtenida de las integrantes de la junta directiva general y personal técnico-administrativo manifiestan tener una buena **comunicación** entre ambas partes, especialmente cuando se realizan las reuniones de trabajo mensuales en donde

participan las integrantes de la junta directiva general y el personal técnico – administrativo. Las integrantes de las juntas directivas municipales expresaron que tienen poca comunicación con la junta directiva general y personal; ya que no realizan reuniones en donde se les de a conocer las actividades que la asociación tiene programadas realizar durante el año en su beneficio. Al respecto se pudo observar que en efecto la comunicación constante es directamente entre personal y parte de la junta directiva general quienes están al pendiente de las situaciones que se realizan en la organización; por el contrario con el resto de socias la comunicación es poca o nula ya que no se realizan reuniones de trabajo siendo un medio para tener activas al grupo de socias realizando actividades en su beneficio.

En cuanto a la **Supervisión**, se determinó que las encargadas de realizarla y como máxima autoridad de la asociación es la junta directiva general, esto con la finalidad de observar al personal cómo se desenvuelve en sus labores y si se están logrando los objetivos propuestos, asimismo se supervisan los recursos materiales que utilizan para el desarrollo de las actividades. Otro medio utilizado en este aspecto es donde el personal presenta a la junta directiva un informe de actividades realizadas durante el mes en la reunión que se realiza los primeros días de cada mes.

4.1.5 Control

Esta fase va de la mano con la planeación y su función es vigilar que las actividades se realicen de conformidad con lo planeado y que en cierta oportunidad pueda ofrecerse una corrección en las desviaciones que se den.

Según la información obtenida se determinó que en la asociación se aplican **estándares de control** principalmente en los recursos materiales, económicos y humanos que se utilizan para la ejecución de los proyectos.

Sin embargo, se pudo observar que no hay interés en que las socias de los diferentes municipios del área de cobertura aporten la cuota que les acredita como socias activas,

siendo éste un aspecto importante al que se le debe aplicar control o atención. Asimismo se carece de un registro de problemas o necesidades específicas que afrontan las mujeres en las diferentes comunidades del área de cobertura, con el propósito de facilitar los planes futuros de acción de la asociación (necesidades de capacitación, educación, otorgar créditos, mantenimiento y mejoramiento del medio ambiente, reforestación, etc.).

4.2 Problemas y/o necesidades identificados

Con base al análisis de las variables e indicadores expuestos con anterioridad enfocados a la función administrativa se procedió a identificar los problemas, causas, efectos, solución y prioridad, partiendo del estudio lógico de cada variable diagnosticada y de la información obtenida a través de la observación en las visitas realizadas a la oficina de la asociación, siendo los siguientes:

Cuadro 03. Problemas, causas, efectos y solución.

AREA	PROBLEMAS Y/O NECESIDADES	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIONES
1. Planeación	1.1 Las juntas directivas municipales carecen de planes anuales para llevar a cabo actividades en beneficio de las mujeres en su municipio.	♦ Desinterés de las responsables y desconocimiento técnico para su elaboración.	♦ No les permite conducirse en busca de apoyar a las mujeres de su comunidad y fortalecer a la asociación.	• Que las juntas directivas municipales orientadas en la planificación estratégica realicen sus planes de trabajo anual para enfocar sus actividades en beneficio de las mujeres de su comunidad.
	1.2 Carecen de un presupuesto propio.	♦ Las asociadas en general no están organizadas, únicamente esperan obtener beneficios con proyectos que gestione la asociación.	♦ No realizan actividades que les generen ingresos en beneficio de la asociación.	♦ La junta directiva general deberá coordinar y gestionar proyectos involucrando a las socias para que les generen ingresos para su beneficio y para la organización. Debiendo tomar como prioridad la reapertura del comedor de la asociación. ♦ Involucrar a las juntas directivas municipales para que intervengan ante las socias para que cancelen la cuota anual establecida por la asamblea general.

... cuadro 03. Problemas, causas, efectos y solución.

AREA	PROBLEMAS Y/O NECESIDADES	CAUSA	EFFECTO	SOLUCIONES
1. Planeación	1.3 Carencia de un normativo para otorgar créditos a las asociadas.	♦ Desconocimiento sobre el tema de créditos.	♦ No se cuenta con un documento que respalde a la asociación al otorgar el crédito a las socias que buscan su desarrollo económico y productivo.	♦ Elaborar un normativo que certifique a la asociación el otorgamiento del crédito y garantice la responsabilidad de pago de la beneficiada.
	1.4 Las integrantes de las juntas directivas y el personal técnico-administrativo no recuerdan aspectos importantes de la asociación, como la misión, objetivos, etc.	♦ No están en un documento específico, a excepción de los estatutos de la asociación.	♦ No tienen posicionada en su mente la razón de ser de la asociación.	♦ Elaborar una guía que contenga información específica de la asociación para proporcionárselas a las juntas directivas municipales siendo este un medio que sus socias pueden conocer a la organización. ♦ Colocar en un lugar visible la misión, visión y objetivos de la asociación para que sea un medio que facilite su aprendizaje.
	1.5 Carencia de un manual de normas y procedimientos.	♦ No hay una persona que se interese en implementar este instrumento en la asociación.	♦ Las actividades se realizan en forma inapropiada y ocasiona en algunas veces pérdida de tiempo y recursos.	♦ Elaborar el manual de normas y procedimientos que permita a quienes se relacionan con la asociación realizar de mejor manera las actividades, ahorrando tiempo y recurso.

... cuadro 03. Problemas, causas, efectos y solución.

AREA	PROBLEMAS Y/O NECESIDADES	CAUSA	EFFECTO	SOLUCIONES
2. Organización	2.1 El organigrama que existe no se adapta a la realidad de la asociación.	♦ No ha habido interés en poner en marcha un organigrama adecuado.	♦ No se conoce el nivel jerárquico para cada puesto.	♦ Elaborar un organigrama que represente el nivel jerárquico de cada puesto.
	2.2 Inexistencia de un manual de funciones para el personal y desconocimiento de las integrantes de las juntas directivas de las funciones que deben desempeñar en los puestos para los que fueron electas.	♦ Desinterés de la junta directiva para contar con dicho instrumento y poca participación en las reuniones.	♦ El personal e integrantes de las juntas directivas no tiene bien definidas las funciones en el puesto para el que fueron contratados y electas.	♦ Elaborar un manual de funciones de acuerdo a cada puesto de trabajo y cargo que desempeñan en las juntas directivas.
	2.3 Escasez de Personal administrativo	♦ No se cuenta con recurso económico.	♦ El personal realiza funciones no acordes a su puesto laboral debido a que se carece de otra persona para que lo realice.	♦ La junta directiva y coordinadora general deberán gestionar proyectos para agenciarse de recursos para contratar más personal y lograr que la asociación se fortalezca al contar con el personal competente.

... cuadro 03. Problemas, causas, efectos y solución.

AREA	PROBLEMAS Y/O NECESIDADES	CAUSA	EFFECTO	SOLUCIONES
3. Integración	3.1 El personal que labora para la asociación es seleccionado no sólo por la Junta Directiva, sino también por ASORECH.	♦ Desconocimiento del proceso de selección por parte de las integrantes de la junta directiva para realizar esta actividad en forma independiente.	La junta directiva no cumple con lo establecido en los estatutos en cuanto a la selección del personal, siendo esta una de sus atribuciones y sus decisiones son impuestas.	♦ Elaborar un manual que oriente a la junta directiva de la asociación a realizar independientemente el proceso de integración del personal.
	3.2 El personal que labora para la asociación a su ingreso no se le da a conocer por escrito datos relevantes de la asociación (misión, visión, objetivos, antecedentes, etc.)	♦ Carencia de un instructivo específico que contenga la misión, visión, objetivos, etc. De la asociación.	♦ Olvido fácilmente de los aspectos importantes como lo es la misión, visión, objetivos de la asociación.	♦ Elaborar un manual que contenga la misión, visión, objetivos, antecedentes etc., de la asociación para que el personal tenga conocimiento de ello.
	3.3 El personal no recibe ningún tipo de capacitación.	♦ Carencia de un programa de capacitación para el personal.	♦ No se incentiva al personal brindándole capacitaciones para fortalecer sus conocimientos.	♦ Gestionar ante instituciones que brinden éste servicio para ofrecérselo al personal e integrantes de las juntas directivas.

... cuadro 03. Problemas, causas, efectos y solución

AREA	PROBLEMAS Y/O NECESIDADES	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIONES
4. Dirección	4.1 Desintegración de las juntas directivas municipales.	• Poco interés en buscar el desarrollo para las mujeres de su comunidad. • Poca comunicación de socias que integran las juntas directivas.	• Estancamiento en el fortalecimiento de la asociación y cumplimiento de los objetivos para lo cual fue creada.	• Realizar la elección de las nuevas juntas directivas municipales para fortalecer la estructura organizativa de la asociación.
5. Control	5.1 Carencia de registro actualizado de las socias activas.	♦ Desinterés de las integrantes de las diferentes juntas directivas municipales.	♦ No se cuenta con el aporte económico anual proporcionado por las socias.	♦ Delegar la función de recaudar el pago de cuota anual por las socias a las juntas directivas municipales.
	5.2 Carencia de un registro de necesidades que afrontan las mujeres campesinas del oriente del país.	♦ Desinterés de las juntas directivas municipales para contribuir en el desarrollo de la mujer de su comunidad.	♦ Dificultad para la asociación en llevar proyectos de desarrollo a las comunidades que benefician a las mujeres al carecer de dicha información.	♦ Las juntas directivas municipales deberán elaborar un diagnóstico de las necesidades de las comunidades para que la asociación enfoque sus esfuerzos a satisfacer las necesidades detectadas.
	5.3 Carencia de identificación de las socias integrantes de la junta directiva general y municipal.	♦ No se ha considerado como necesidad prioritaria por la junta directiva general.	♦ Se les imposibilita a sus integrantes hacer gestiones en nombre de la asociación al carecer de dicho documento de identificación.	♦ Elaboración de carné a las integrantes de la junta directiva general.

Fuente: EPS 2007

TÍTULO II

PLAN DE SERVICIOS A EJECUTAR

INTRODUCCIÓN DEL PLAN

En el diagnóstico realizado de la función administrativa en la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente, con sede en el Municipio de Quezaltepeque, se detectó una serie de problemas y necesidades que en cierta manera afectan el bienestar y desarrollo de la organización. En busca de soluciones integrales a los problemas y necesidades se estructura un plan de acción, que está compuesto por actividades que serán realizadas directamente por el estudiante. A través de dicho plan se busca fortalecer a la organización y los conocimientos del personal y juntas directivas integradas por las mujeres campesinas del oriente del país. El plan se ejecutará a través de servicios que realizará directamente el estudiante del EPS. El presente informe se encuentra estructurado de la siguiente forma:

CAPÍTULO I: Conformado por los servicios que realizará el estudiante del EPS, siendo éstos: elaboración de una guía informativa que contenga datos como: objetivos para los que fue creada la asociación, misión, visión, función de las socias e integrantes de las juntas directivas y proporcionárselos a las socias en las asambleas que se lleven a cabo en cada municipio al elegir a las nuevas juntas directivas municipales, creación de un normativo para el otorgamiento de créditos a una tasa de interés mínima a las socias que se dedican a una actividad económica específica, elaboración del manual de organización descripción de puestos y funciones para el personal de la asociación, reestructuración del organigrama actual, promocionar a la asociación en la actividad programada por el centro universitario de oriente denominada INFOCUNORI 2007, crear los formatos siguientes para un mejor control en la asociación: formato para otorgar carné de identificación a las socias integrantes de juntas directivas y personal que labora para la asociación, crear el formato de una hoja membretada, ficha para recabar información general de las mujeres inscritas como socias y un formato para controlar el ingreso de cuotas; así como la colocación en un lugar visible de las oficinas de la asociación la misión, visión, fines y objetivos de la asociación.

JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

El Ejercicio Profesional Supervisado está enfocado a promover el desarrollo de la organización, principalmente el fortalecimiento de la Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente integrada por mujeres del área Chortí en el oriente del país, específicamente los municipios de Quezaltepeque, San Jacinto, San Juan Ermita, Jocotán, Camotán y Olopa del departamento de Chiquimula y del departamento de Zacapa La Unión y las comunidades de El Terrero, Sompopero, El Maguey, Shuntuy, Trapiche, Tajaral, Corozo, Volcán de Jamaica y Guadalupe del municipio de Zacapa.

Como primer paso, en el proceso del Ejercicio Profesional Supervisado fue la identificación de los problemas y necesidades que afronta la asociación a través del diagnóstico de la función administrativa en la misma.

Entre los problemas y necesidades detectados que se les pretende buscarle solución fueron: la asociación es poco o nada conocida por las socias de las diferentes comunidades del área de cobertura, se carece de un manual de funciones para el personal que labora para la asociación, el organigrama actual no se adapta a la realidad de la asociación, olvido o desinterés en tener presentes aspectos como la misión, visión y objetivos de la asociación, carencia de un normativo para otorgar créditos a las socias y a otras organizaciones que pueden optar a este servicio, carencia de un documento que les permita identificarse ante autoridades civiles y militares como integrantes de las juntas directivas de la asociación, además se estará proponiendo formatos que permitirán de alguna manera llevar un control de socias.

Con la realización del presente plan de trabajo, se pretende disminuir la problemática identificada poniendo en práctica conocimientos teóricos a través de la planificación y ejecución de actividades específicas.

OBJETIVOS DEL PLAN

- Formular alternativas de solución a los problemas identificados en la función administrativa de la asociación.
- Aportar a la asociación, los conocimientos teóricos y prácticos para generar nuevas perspectivas de desarrollo y fortalecimiento de la misma.

CAPÍTULO I

PLAN DE SERVICIOS

1.1 JUSTIFICACIÓN

En este apartado, se presenta la programación correspondiente a los servicios o actividades que realiza el estudiante, las que tienen como fin contribuir a la solución de determinados problemas o necesidades que afectan a la asociación en la función administrativa objeto de estudio.

Los servicios que se pretenden realizar tienen como objetivo principal orientar a las integrantes de la junta directiva regional, juntas directivas municipales y personal que labora para la asociación en aspectos directamente administrativos relacionados con las funciones que desempeñan en la asociación, siendo estos los que se describen a continuación:

- Se elaborará un documento dirigido a las integrantes de las diferentes juntas directivas y socias con el propósito de dar a conocer información importante de la asociación, antecedentes históricos, papel que juegan las socias al pertenecer a la asociación, las funciones que deben cumplir como integrantes de una junta directiva, etc., contribuyendo con ello fortalecimiento de la asociación en el desempeño de su función, principalmente en apoyo a la mujer campesina del oriente del país para mejorar su nivel de vida.
- Ofrecer a la asociación un normativo para el otorgamiento de créditos en efectivo o en especie el que contenga aspectos de interés que garanticen a la asociación como a la beneficiaria.
- Elaborar un manual de organización de descripción de puestos y funciones para el personal que labora para la asociación, con el propósito de que cada uno de ellos conozca las actividades o funciones que deberá llevar a cabo en el cargo que desempeña dentro de la organización, incluyendo en éste la propuesta del nuevo organigrama de la asociación.

- Colocar en un lugar visible de las oficinas de la asociación la misión, visión, fines y objetivos con el propósito de que el personal que laboran para la asociación, integrantes de juntas directivas, socias y organizaciones interesadas en apoyar a la asociación los conozcan y tengan presentes dichos aspectos.
- Es importante que las integrantes de la junta directiva y personal que labora para la asociación cuente con un documento que les permita identificarse ante autoridades civiles y militares del país, facilitando también la realización de trámites legales directamente de la organización.
- Crear un formato o modelo de una hoja membretada para la asociación, contribuyendo con ello a que la asociación sea reconocida ante otras organizaciones.
- Proponer formatos de control que permita actualizar la base de datos, recabando información general de las socias de los diferentes comunidades del área de cobertura.

1.2 DESCRIPCIÓN DE PROBLEMAS

Entre los principales problemas o necesidades que afronta la asociación en la función administrativa son: Desintegración de las juntas directivas municipales debido a la poca oportunidad que estas tienen en recibir los beneficios de la asociación provocando esto que las socias desconozcan información de la asociación relacionado a ello el pago de cuotas de las socias no esta al día. Considerando lo anterior y con el ánimo de eliminar la problemática se elaborará una guía que contenga información como misión, visión, fines y objetivos, historia, función de cada integrante de la junta directiva, derechos y responsabilidades de las socias, entre otros.

La asociación otorga créditos a sus socias, asimismo a otras organizaciones que de una u otra manera apoyan con proyectos a las mujeres de su municipio, quienes en oportunidades no han cumplido con sus obligaciones, este fenómeno se debe a que no se cuenta con un documento que permita legalizar el compromiso adquirido. Considerando que el ofrecer éste servicio requiere de que se enmarquen ciertas responsabilidades entre la beneficiaria y la asociación se

ofrecerá a la asociación un documento denominado “Normativo para el otorgamiento de créditos por la Asociación”, en donde se incluirán aspectos que deben cumplir ambas partes a efecto de que la asociación no le perjudique si en determinado caso incumplen las beneficiarias con sus obligaciones.

La asociación actualmente carece de un manual de organización “descripción de puestos y funciones” para su personal, considerándose que se debe al poco interés en contar con un instrumento de esa naturaleza, provocando a que el personal no conozca con exactitud las funciones que debe desarrollar al no tenerlas bien definidas y por escrito, por tal motivo se ofrecerá dicho instrumento para delimitar las responsabilidades y funciones de los empleados describiendo con claridad las actividades y distribuir las responsabilidad de cada cargo evitando así las funciones compartidas y la pérdida de tiempo. A este manual se le adjuntará el organigrama propuesto con los diferentes cargos para que cada uno tenga con claridad con quien o con quienes debe contactarse para lograr los objetivos de su cargo.

Otro problema con que cuenta la asociación es de que el personal e integrantes de las juntas directivas no recuerdan la misión, visión, fines y objetivos de la asociación, para contribuir a que esto no continúe se estará colocando en un lugar visible de las oficinas de la asociación los aspectos antes indicados con el propósito de darlos a conocer a las personas que laboran para la asociación, integrantes de juntas directivas y socias de la misma.

Como parte de los controles que pueden llevarse a cabo en la asociación se ofrecerá una ficha que permita recabar información de las socias y que de alguna manera estas puedan ponerse al día en el pago de cuota anual. Asimismo ofrecer un documento de identificación a las integrantes de las juntas directivas ya que las mismas carecen de ello.

Otra necesidad observada en la asociación fue la de contar con una hoja membretada que permita identificar a la organización al circular ésta con el logotipo y otros datos de la asociación al remitir documentos elaborados a otras instituciones.

1.3 SERVICIOS A REALIZAR

Cuadro 4. Actividades a desarrollar en el plan de servicios

No.	ACTIVIDAD/SERVICIO	OBJETIVO DEL SERVICIO	FECHA DE EJECUCIÓN
1.3.1	Elaborar una guía informativa dirigida a las mujeres socias de la “Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente” –AMCO- con sede en el municipio de Quezaltepeque, Chiquimula.	Fortalecer la organización de la asociación de mujeres campesinas de oriente.	16-07-07 al 02-08-07
1.3.2	Participación en el evento INFOCUNORI para brindar promoción a las actividades de extensión de EPS de la carrera de administración y de la asociación de mujeres campesinas de oriente AMCO.	Proporcionar información del proceso estudiantil de la carrera de Administración de Empresas plan diario del Centro Universitario de Oriente CUNORI, sobre la realización del Ejercicio Profesional Supervisado en la asociación de mujeres campesinas de oriente AMCO.	18-07-07 al 26-07-07
1.3.3	Elaborar el manual de funciones del personal que labora para la asociación de mujeres campesinas de oriente.	Proveer de un manual de funciones para el personal que labora para la asociación.	06-08-07 al 04-08-07

Fuente: EPS 2007

... **Cuadro 4.** Actividades a desarrollar en el plan de servicios

No.	ACTIVIDAD/SERVICIO	OBJETIVO DEL SERVICIO	FECHA DE EJECUCIÓN
1.3.4	Presentar y ubicar en lugares visibles de las oficinas de la asociación aspectos como: misión, visión, fines y objetivos de la organización.	Contribuir a que la misión, visión, fines y objetivos de la asociación sean conocidos y recordados por el personal, integrantes de juntas directivas, socias y organizaciones que se interesen en apoyar las actividades que realiza la asociación.	16, 21 y 28-08-07
1.3.5	Elaborar un normativo para el otorgamiento de créditos en la asociación	Dotar a la asociación de un documento que contenga la normativa básica interna para otorgar créditos en efectivo o en especie a las socias.	16-08-07 al 24-08-07
1.3.6	Crear un formato para la elaboración de carné de identificación para el personal e integrantes de juntas directivas.	Identificar con un documento de la asociación al personal y socias integrantes de las juntas directivas ante autoridades civiles y militares del país.	06-08-07 al 30-08-07
1.3.7	Diseño de una hoja membretada de la asociación.	Diseñar un modelo de hoja membretada para uso en la asociación.	07-08-07

Fuente: EPS 2007

TÍTULO III

SERVICIOS PRESTADOS

Los servicios y gestiones prestados en la asociación de mujeres campesinas de oriente fueron planificadas en el plan de servicios (ver Título II) tomando como referencia los problemas o necesidades que afecta directamente a la asociación y por ende a sus asociadas.

Se realizaron los siguientes servicios:

- Elaboración de la guía informativa dirigida a las mujeres socias de la “Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente” –AMCO- con sede en el municipio de Quezaltepeque, Chiquimula.
- Participación en el evento INFOCUNORI 2007 en donde se le dio promoción a las actividades de extensión de EPS de la carrera de administración y de la asociación de mujeres campesinas de oriente AMCO.
- Elaboración del manual de organización descripción de puestos y funciones del personal que labora para la asociación de mujeres campesinas de oriente.
- Presentar y ubicar en un lugar visible de las oficinas de la asociación aspectos como misión, visión, fines y objetivos de la organización.
- Elaborar un normativo para el otorgamiento de créditos en la asociación
- Crear un formato para la elaboración de carné de identificación para el personal e integrantes de juntas directivas.
- Diseño de una hoja menoreada de la asociación.

- Diseñar formato de ficha para recabar información general de las socias y formato para controlar el pago de cuota anual de las socias.

Con la realización de las gestiones siguientes se pretendió involucrar a las integrantes de la junta directiva general y el personal técnico-administrativo.

- Autorización del uso de facturas especiales en la asociación

CAPÍTULO I

1.1 SERVICIOS REALIZADAS

1.1.1 Elaborar una guía informativa dirigida a las mujeres socias de la “Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente” –AMCO- con sede en el municipio de Quezaltepeque, Chiquimula.

a) Descripción del problema resuelto o estado actual.

En el diagnóstico realizado en la asociación, se determinó que las socias integrantes de las juntas directivas desconocen información a cerca de la asociación tales como: misión, visión, fines y objetivos, deberes y derechos de las socias y función que deben desempeñar en los cargos para los que fueron electas. A través de la elaboración de la guía que contiene dichos aspectos y que es proporcionada a cada nueva junta directiva que se elige se pretende erradicar este problema, siendo un contenido fácil de comprender. Alcanzándose los siguientes objetivos:

b) Objetivo logrado

Se elaboró la guía informativa para las integrantes de las juntas directivas municipales estructurada de la manera siguiente:

- Definiciones teóricas
- Descripción de misión, visión, fines y objetivos de la asociación.
- Derechos, deberes y obligaciones de las socias.
- Descripción de los cargos que desempeñan cada una de las integrantes de las juntas directivas.

c) Actividades realizadas para el logro de los objetivos

Cuadro 06. Programa de actividades desarrolladas en la elaboración de la guía.

Descripción de la actividad	Días a efectuarse
Se recopiló información relacionada a las actividades que ejecuta la asociación.	16, 17 y 19 de julio
Se transcribió el contenido de la guía	27, 30, 31 de julio y 01 de agosto
Revisar el contenido de la guía con la coordinadora y realizar enmiendas respectivas	02 de agosto

Fuente: EPS 2007.

d) Recursos:

d.1 Humanos:

- Estudiante del Servicio Profesional Supervisado responsable de elaborar el documento.
- Personal que labora para la asociación e integrantes de la junta directiva regional.

d.2 Materiales y equipo:

- Computadora
- Documentos escritos con información de la asociación.
- Hojas de papel bond.
- Folletos de resumen.

d.3 Financieros:

- Fueron sufragados por la epesista.

1.1.2 Participación en el evento INFOCUNORI 2007 para brindar promoción a las actividades de extensión de EPS de la carrera de administración y de la asociación de mujeres campesinas de oriente AMCO.

a) Descripción del problema resuelto o estado actual.

Se brindó información de las actividades que se realizan en la carrera de Administración de empresas a grupos de estudiantes de diferentes carreras de los centros educativos de los departamentos de Zacapa y Chiquimula.

b) Objetivos logrados

- Se proporcionó información de la carrera de administración de Empresas a los jóvenes estudiantes de último año del nivel medio de los diferentes centros educativos nacionales y privados de los departamentos de Chiquimula y Zacapa.
- Se promocionaron las actividades que realiza la asociación de mujeres campesinas de oriente, en beneficio de la mujer del área rural de los departamentos de Zacapa y Chiquimula.
- Se dieron a conocer los proyectos ejecutados por la asociación y ofrecer los productos obtenidos de dichos proyectos a los visitantes.

c) Actividades realizadas para el logro de los objetivos

Cuadro 07. Programa de actividades realizadas en INFOCUNORI

Descripción de la actividad	Días a efectuarse
Preparación del material que se utilizará para exponer la información de la asociación de mujeres campesinas de oriente.	18 y 20 de julio
Limpieza del ambiente asignado en el Centro Universitario de Oriente CUNORI.	23 de julio
Colocar el material en el lugar asignado para exponerlo a los visitantes.	23 de julio
Participación en INFOCUNORI, exponiendo productos y servicios de la asociación, para informar a los alumnos de último año de las diferentes carreras, la actividad de EPS que se realiza en Administración de Empresas, para que ellos conozcan sobre el proceso.	24, 25 y 26 de julio

Fuente: EPS 2007

d) Desarrollo de la actividad

La preparación de la actividad se inicio el día 18 de julio, coordinando con el personal administrativo de AMCO, en la clasificación de material idóneo para dar a conocer las actividades que realiza la asociación.

Durante tres días consecutivos se permaneció en las instalaciones del Centro Universitario de Oriente CUNORI, para dar información de la carrera de administración de empresas plan diario, a los estudiantes de último año del nivel medio y docentes de los diferentes centros educativos nacionales y privados de los departamentos de Zacapa y Chiquimula, que asistieron a la actividad.

Se dio a conocer los aspectos siguientes, misión, visión, fines y objetivos así como algunos de los proyectos ya ejecutados con carácter social, ambiental, como producto de ello esta un libro denominado Biodiversidad del Área Chortí de Guatemala, en el departamento de Chiquimula y sus alrededores.

e) Recursos necesarios para su desarrollo**e.1. Humanos**

- Estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado EPS, responsable de la realización de la página
- Coordinadora de la AMCO

e.2 Materiales Y Equipo

- Instalaciones físicas de CUNORI
- Mesas
- Sillas
- Computadora

e.3 Financieros

- Éstos serán financiados en su totalidad por el estudiante.

1.1.3 Elaborar el manual de funciones del personal que labora para la asociación de mujeres campesinas de oriente.

a) Descripción del problema resuelto o estado actual.

La asociación carecía de un manual de funciones para el personal que labora para ella, quienes desconocían cuales eran sus responsabilices; además se estructuró el organigrama respectivo para la organización.

b) Objetivos logrados

Uno de los objetivos del servicio fue el de proveer un manual de funciones a la asociación en el que se describiera las funciones y responsabilidades para cada uno del personal que labora para la asociación. Asimismo se delimitaron las responsabilidades de cada puestos y la estructuración del organigrama respectivo.

c) Actividades desarrolladas para el logro de los objetivos

Cuadro 08. Programa de actividades ejecutadas para elaborar el manual de funciones

Descripción de la actividad	Días efectuadas
Se tomó como base la observación para verificar las funciones que hace y deberá hacer uno de los integrantes de la asociación.	06 de agosto
Revisión de documentos que sirvieron de base para distribuir las funciones y responsabilidades a cada puesto.	13 de agosto
Elaboración del manual de funciones.	13 al 16 de agosto
Elaboración del organigrama de la asociación.	16 de agosto
Presentación del manual a la coordinadora general.	20 de agosto

Fuente: EPS 2007.

d) Recursos

d.1) Humanos:

- Estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado, quien elaboró el manual.
- Integrantes de la junta directiva y personal que labora para la asociación.

d.2 Materiales y equipo:

- Computadora
- Bibliografía para sustentar lo escrito

d.3 Financieros:

- Sufragados por la epesista.

1.1.4 Presentar y ubicar en lugares visibles de las oficinas de la asociación aspectos como misión, visión, fines y objetivos de la organización.

a) Descripción del problema resuelto o estado actual

Este servicio se consideró como una necesidad que se tenía en la asociación ya que sus integrantes no recordaban o no conocían el contenido de la misión, visión, fines y objetivos de la asociación.

b) Objetivo logrado

Se contribuyó a que esta información esté en un lugar visible para que sea reconocida por empleados, socias integrantes de juntas directivas y el público que visita a la asociación.

c) Actividades desarrolladas para el logro de los objetivos

Cuadro 09. Programa de actividades ejecutadas en la elaboración de cuadros a exhibir

Descripción de la actividad	Días efectuadas
Se procedió a transcribir el contenido de la misión, visión, fines y objetivos.	16 de agosto
Se seleccionó y diseñó el formato	16 de agosto

Fuente: EPS 2007.

d) Recursos utilizados

d.1 Humanos:

- Estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado.

d.2 Materiales y equipo:

- Computadora
- Mantas vinílicas
- Aluminio

d.3 Financieros:

- Éstos fueron sufragados en su totalidad por la epesista.

1.1.5 Elaborar un normativo para el otorgamiento de créditos en la asociación

a) Descripción del problema resuelto o estado actual

Tomando en cuenta que entre los servicios que la asociación ofrece a sus socias esta el otorgamiento de créditos para lo cual se carecía de un documento que respaldara dicho acto por ello que se elaboró un documento denominado “normativo para el otorgamiento de créditos” por la asociación de mujeres campesinas de oriente.

b) Objetivo logrado

Se elaboró para la asociación el normativo para otorgar créditos a las mujeres interesadas en incrementar sus ingresos económicos, el cual contiene un modelo de solicitud de crédito que será utilizado por las interesadas y el contrato respectivo que permite formalizar el compromiso de deuda entre la asociación y la interesada.

c) Actividades desarrolladas para el logro de los objetivos

Cuadro 10. Programa de actividades en la elaboración del normativo de créditos

Descripción de la actividad	Días efectuadas
Se recopiló información que sirviera de base para elaborar el documento.	20 de agosto
Se elaboró el normativo para el otorgamiento de los créditos.	21 al 23 de agosto
Se presentó a la coordinación de la asociación y junta directiva.	24 de agosto

Fuente: EPS 2007.

d) Desarrollo de la actividad

El documento elaborado se enfocó al otorgamiento de créditos a las mujeres socias de las diferentes comunidades quienes podrán solicitar el crédito a la junta directiva para que sea evaluado y luego ser aprobadas o denegadas.

e) Recursos

e.1 Humanos:

- Estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado.

e.2 Materiales y equipo:

- Computadora
- Hojas de papel bond
- Material bibliográfico

c.3 Financieros:

- Fueron sufragaron por la epesista.

1.1.5 Crear un formato para la elaboración de carné de identificación para el personal e integrantes de juntas directivas.

a) Descripción del problema resuelto o estado actual

Un problema que las integrantes de las juntas directivas atraviesan es la carencia de un documento de identificación que les permita agilizar trámites en beneficio de la asociación y el de las socias. En virtud de ello se procedió a elaborar dichos documentos para las integrantes de la junta directiva general y personal técnico administrativo que labora para la asociación.

b) Objetivo logrado

Se elaboró un carné de identificación para cada integrante de la junta directiva regional y el personal técnico – administrativo, con ello se logra que los trámites sean ágiles en beneficio de la asociación y el de sus asociadas.

c) Actividades desarrolladas para lograr los objetivos

- Crear el formato para el carné.
- Recopilar información de las beneficiarias.
- Tomar fotografías al personal e integrantes de juntas directivas.
- Elaborar el carné respectivo para cada una de ellas.

d) Programación de actividades desarrolladas

Cuadro 11. Actividades desarrolladas en la creación de un formato para carné

Descripción de la actividad	Días efectuados
Crear el formato para los carné	07 de agosto
Recopilar información de las beneficiarias y tomar fotografías.	01 al 24 de agosto
Ordenar la información	27 de agosto
Impresión de carné de identificación	28 de agosto
Entrega de carné de identificación	30 de agosto
TOTAL	

Fuente: EPS 2007.

e) Recursos:

e.1 Humanos:

- Estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- como responsable.
- Personal que labora para la asociación e integrantes de la junta directiva regional como beneficiarias.

e.2 Materiales y equipo:

- Computadora
- Cámara fotográfica
- Hojas de papel para diploma.

e.3 Financieros

- Estos fueron sufragados por la epesista.

1.1.6 Diseño de una hoja membretada para la asociación.

a) Descripción del problema o estado actual

La asociación carece de una hoja de papel que le permita identificarse ante el resto de organizaciones con que se relaciona.

b) Objetivo logrado

Se elaboró la hoja membretada para la asociación, misma que está siendo utilizada para impresión de correspondencia que va dirigida a diferentes destinatarios. Además con ello se está contribuyendo a que la asociación sea reconocida al tener presencia especialmente por el logotipo de la misma.

c) Actividades desarrolladas

- Se creó el formato de la hoja, el que incluye el logotipo, dirección, números telefónicos y el correo electrónico.
- Se clasificó un color que pudiera identificar a las mujeres (morado).

d) Programación de actividades desarrolladas

Cuadro 12. Programa de actividades ejecutadas para crear el formato de hoja membretada.

Descripción de la actividad	Días efectivos
Se creo el formato de la hoja, el que incluye el logotipo, dirección, números telefónicos y el correo electrónico.	07 de agosto
Se clasificó un color que pudiera identificar a las mujeres (morado).	07 de agosto

Fuente: EPS 2007.

e) Desarrollo de la actividad

Para poder desarrollar a cabo está actividad se consideró en primer lugar que la asociación no contaba con una hoja membretada; por lo que se procedió a crear el formato, propuesta que fue aceptada y se inició a darle el uso respectivo inmediatamente.

d) Recursos:

d.1 Humanos:

- Estudiante del Ejercicio Profesional Supervisado –EPS- como responsable.
- Personal que labora para la asociación e integrantes de la junta directiva regional.

d.2 Materiales y equipo:

- Computadora
- Hojas de papel

CONCLUSIONES

Planeación

- Las juntas directivas municipales en su mayoría no demuestran interés en que la asociación logre su reconocimiento a nivel local, pudiendo llevar a cabo actividades que permitan obtener beneficios tanto para las socias como para la asociación.
- Las personas que tienen relación con la asociación revelan saber de la existencia de aspectos importantes como: objetivos y misión de la asociación; no así su contenido, determinándose que se debe al poco interés que demuestran en conocerlos y por no tenerlos por escrito en un documento específico a excepción de los estatutos que son la base legal de la asociación.
- AMCO carece de un presupuesto que le permita cubrir las necesidades básicas con que cuenta la asociación para su funcionamiento, sin embargo estas necesidades se satisfacen con lo que se presupuesta en los proyectos que están en ejecución ya que su fuente de ingresos es el pago de cuota anual que las socias aportan a la asociación.
- La asociación ofrece créditos en efectivo o en especie a sus asociadas para mejorar su situación económica, así como a otras organizaciones de su categoría ubicadas en las áreas de influencia de la asociación y que los proyectos de inversión estén enfocados al apoyo de la mujer.
- Se ha determinado que en la asociación se carece de manuales administrativos que permitan establecer un orden lógico en el desarrollo de las actividades.

Organización

- La Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente actualmente cuentan con un organigrama mismo que no se ha puesto en práctica.
- El personal que labora para la asociación e integrantes de las juntas directivas carecen de un manual organizacional de descripción de puestos y funciones en donde cada uno de ellos pueda conocer y distinguir las actividades que les corresponde desempeñar, basándose únicamente en lo establecido en el contrato laboral y en los estatutos de la asociación respectivamente.
- Derivado al escaso número de trabajadores que tiene la asociación para el desarrollo de las actividades en oportunidades y con el ánimo de cumplir con el mismo el personal realiza actividades distintas a las debe desempeñar.

Integración de personal

- La fase de integración en la asociación se lleva a cabo con la participación de las integrantes de la junta directiva y un representante de la Asociación Regional Chortí (ASORECH) utilizando para ello los volantes, la radio y las integrantes de la junta directiva, considerando que son los medios idóneos para ir en busca de posibles candidatos a ocupar los puestos vacantes además se considera para la selección el nivel académico, experiencia, referencias personales y la entrevista.

- El personal que labora para la asociación a su ingreso no se le da a conocer por escrito información como misión, visión, fines y objetivos historia, etc.
- La asociación carece de un programa de capacitación que permita al personal fortalecer sus conocimientos y desarrollar sus habilidades y destrezas.

Dirección

- El liderazgo que ejercen las integrantes de la asociación es democrático participativo ya que se da participación a todas sus integrantes para tomar una buena decisión y si en caso de que se cuenta con la presencia de todas sus integrantes.
- En la asociación se da la comunicación adecuada entre las integrantes de la junta directiva general y el personal – técnico administrativo; no así con las integrantes de las juntas directivas municipales provocando la desintegración de las mismas. .

Control

- Carece de un registro actualizado de las socias activas de las diferentes comunidades del área rural que son beneficiadas con los proyectos que ofrece la asociación.
- Las socias no son reconocidas como integrantes de la asociación en sus municipios por lo consiguiente la asociación no lo es.
- Carece de un registro de necesidades y/o problemas que afrontan las mujeres en sus comunidades, entre ellas: capacitaciones, educación informal, otorgamiento de créditos, mantenimiento del medio ambiente, reforestación y otros.

RECOMENDACIONES

- Las juntas directivas municipales orientadas en la planificación estratégica de la asociación deberán realizar sus planes de trabajo anual para enfocar sus actividades en beneficio de las mujeres de su comunidad y con ello lograr que la asociación se posicionen a nivel local ya que es poco conocida.
- La junta directiva general deberá considerar la propuesta que contiene datos importantes de la asociación tales como la misión, visión, fines, objetivos, deberes y derechos de las socias, etc., al proporcionar la guía a las integrantes de las diferentes juntas directivas municipales.
- La junta directiva general deberá coordinar y gestionar proyectos que permitan involucrar a las socias para que les generen ingresos para su beneficio y el de la organización logrando con ello su fortalecimiento.
- Tomar en cuenta y hacer uso del contenido del normativo para el otorgamiento de créditos a las socias y organizaciones debiendo velar porque ello se cumpla para beneficio de la organización.
- Hacer uso del organigrama propuesto para que el personal tenga conocimiento de las unidades de mando y relación laboral que existe en dicha estructura.
- La junta directiva deberá hacer y velar por el uso del manual de funciones propuesto tanto para el personal que labora en la asociación como para las integrantes de las juntas directivas con el ánimo que cada una conozcan las funciones que les corresponde en los cargos que desempeñan y para los que fueron electas.

- Elaborar un manual de normas y procedimientos administrativos, siendo este de gran utilidad para la organización ya que permite ahorrar tiempo y recursos a utilizar.
- Elaborar un manual que contenga lo relacionado a la fase de integración de personal para que en un futuro el personal seleccionado sea el idóneo y así la junta directiva general podrá llevar a cabo este proceso cumpliendo así con lo establecido en los estatutos.
- Gestionar capacitaciones para el personal y juntas directiva regional y municipales para fortalecer sus conocimientos, habilidades y destrezas en el desarrollo de sus actividades.
- Velar porque las juntas directivas se encuentren activas para lograr un mejor funcionamiento y cumplir con los objetivos generales de la asociación.
- Actualizar el registro de las socias en las diferentes comunidades y contribuir con ello a que la asociación se agencie de fondos para cubrir necesidades básicas como: pago de viáticos a las socias de la junta directiva que asisten a las reuniones mensuales, compra de papel, útiles de limpieza y otros. .
- Involucrar a las integrantes de las juntas directivas municipales para contar con un registro de necesidades y problemas que afrontan en su comunidad para que la asociación enfoque sus proyectos en la satisfacción de dichas necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación de Mujeres Campesinas de Oriente (AMCO) **Estatutos** (Numero Ciento Cuarenta) 2000. CAPITULO UNO. Artículo uno.

2. Biblioteca Presidencial para la Paz, Gobierno de la República, Ministerio de Educación-Guatemala, **Diccionario Municipal de Guatemala**, (Guatemala: Litografía Arte, Color y Texto, S.A. 2002)

3. Centro universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, **Normativo del Ejercicio Profesional Supervisado**, (Chiquimula, Guatemala: USAC – CUNORI, 2007).

4. Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la teoría general de la administración**. Editora McGraw Hill. Colombia (Quinta edición. 1999).

5. Enrique Benjamin, Franklin Fincowsky, **Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura**, 1ª. Edición, México, editorial McGraw Hill. 2001

6. Hernández Sampierí, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, **Metodología de la Investigación**. McGraw Hill, México. Tercera Edición.

7. Koontz Harold y Weihrich, Heinz. **Administración una perspectiva global**. México: McGraw Hill, 1998. 11ª. Edición.

8. Martínez Chávez, Vicente Manuel. **Diagnóstico Administrativo**. Editorial Trillas. (Segunda Edición. 1996).
9. Municipalidad de Quezaltepeque, **Diagnóstico Socioeconómico Del Municipio de Quezaltepeque**, Quezaltepeque, Chiquimula.
10. Stephen P., Robins. Mary Coulter. **Administración**, México: Prentice-Hall, 2000. Sexta Edición.
11. Thierauf, Robert J., Klekamp, Robert C. y Geeding, Daniel W. **Principios y Aplicaciones de Administración**. Editorial Limusa. México. Primera Edición. 1990.