



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO**

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL: CASO
DE A.C. EN ATLIXCO, PUEBLA.**

TESIS

**Para Obtener el Grado de
Maestra en Gestión Organizacional**

DIRECTORA:

DRA. Blanca Hortencia Morales Vásquez

ASESORA METODOLÓGICA:

DRA. Rafaela Martínez Méndez

ASESORA TEMÁTICA:

DRA. Adriana Muñoz Velázquez

PRESENTA:

Jocelyn Hipólito Rodríguez

Puebla, Pue. Noviembre 2023



BUAP

Oficio No. FCP/SIEP-DIG.0032/2023
Asunto: Digitalización de la Tesis

C. HIPÓLITO RODRÍGUEZ JOCELYN

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL: CASO DE A.C. EN ATLIXCO, PUEBLA", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de usted.

ATENTAMENTE

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., 21 de noviembre de 2023

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. SIEP
RMM*/GMJ

Facultad
de Contaduría
Pública

Bld. Capitán Carlos Camacho Espíritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
Tel. 222 229 55 00 Ext. 5552

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL: CASO DE A.C. EN ATLIXCO, PUEBLA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JOCELYN HIPÓLITO RODRÍGUEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 21 de noviembre de 2023



DRA. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

Directora

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL: CASO DE A.C. EN ATLIXCO, PUEBLA”**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JOCELYN HIPÓLITO RODRÍGUEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 21 de noviembre de 2023



DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

c.c.p. Alumno(a)

DRA. RAFAELA MARTÍNEZ MÉNDEZ

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: “**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL: CASO DE A.C. EN ATLIXCO, PUEBLA**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

JOCELYN HIPÓLITO RODRÍGUEZ

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 21 de noviembre de 2023



DRA. ADRIANA MUÑOZ VELÁZQUEZ

c.c.p. Alumno(a)

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mis padres quienes siempre me han apoyado en cada paso que he dado desde que nací, a que nunca me dé por vencida y a que siempre persiga mis sueños, de igual forma quiero agradecer a mis hermanos, quienes son mi inspiración a seguir creciendo tanto en lo personal como en lo profesional, sin importar los obstáculos, siempre están a mi lado, dándome ánimos para seguir adelante y sacar lo mejor de mí.

Al CONACYT por brindarme la oportunidad de contar con una beca durante el transcurso de mis estudios en la maestría.

Le agradezco profundamente a mis tutores de tesis por su dedicación y paciencia, en especial a mi directora, que desde el primer día estuvo guiándome y dando sus consejos para poder desarrollar mi trabajo de tesis de la mejor manera.

Finalmente, quiero agradecer a mis maestros de cada una de las clases, así como a todos los compañeros, con los que compartí conocimiento y aprendí nuevas herramientas para formarme en este camino tan importante que es la maestría.

DEDICATORIAS

Dedico con todo el corazón esta tesis a mi madre, quien siempre me ha dado el soporte y la fortaleza para seguir formándome como mujer, ella ha sido el temple para aceptar los obstáculos que la vida me ha puesto y ser resiliente para luchar contra ellos y seguir mis sueños.

Por eso te doy mi trabajo, en ofrenda por tu amor y paciencia, te amo.

ÍNDICE GENERAL

I.-INTRODUCCIÓN	i
II.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	ii
II.1. Planteamiento del problema.....	ii
II.2. Pregunta de Investigación.	v
II.3. Sistematización de la pregunta de investigación.....	v
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	vi
III.1 Objetivo General.....	vi
III.2 Objetivos Específicos.	vi
IV. JUSTIFICACIÓN.....	vi
V. HIPÓTESIS.....	vii
V.1 Variables Independientes.....	vii
V.2 Variables Dependientes.....	vii
VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	viii
VI. 1 DISEÑO METODOLÓGICO.....	viii
VI. 2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	viii
VI. 3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	viii
VI. 4 TÉCNICAS DOCUMENTALES.....	ix
VI. 5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	ix
VI. 6 ALCANCES Y LIMITACIONES	ix
CAPÍTULO I GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1
1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	1
1.2. CONCEPTO BÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	4
1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	5
1.4 ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN.....	7
1.5 CONCEPTO BÁSICO DE GESTIÓN	8
1.6 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN.....	10
1.7 DIFERENCIA ENTRE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN	11
1.8 CONCEPTO BÁSICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	13

1.9 PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA IMPORTANCIA DE ESTÁ EN LA ORGANIZACIÓN.....	14
1.10 VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA ..	18
1.11 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	19
1.12 ANÁLISIS FODA Y SUS VENTAJAS	23
CAPÍTULO II LAS ASOCIACIONES CIVILES	26
2.1 ANTECEDENTES DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL	26
2.2 CONCEPTO DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL	27
2.3 CARACTERÍSTICAS DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL	29
2.3.1 Creación de una Asociación:	31
2.4 LEYES QUE AFECTAN A LAS ASOCIACIONES CIVILES	33
2.5 IMPACTO DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL EN LA SOCIEDAD	34
2.6 CONTEXTO ACTUAL DE UNA A.C. EN MÉXICO	38
2.6.1 Número de A.C. en los municipios más pobres.....	40
2.6.2 Retos y Obstáculos de la expansión de una AC	41
CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y RESULTADOS.....	44
3.1 METODOLOGÍA DEL TRABAJO	44
3.2 INSTRUMENTO	48
3.3 ESTUDIO DE CASO	50
3.4 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO ..	54
3.5 DIAGNÓSTICO DE ESTUDIO DE CASO	69
3.6 ESTADO DEL PROBLEMA O ESTADO DE LA HIPÓTESIS	73
VII CONCLUSIONES	87
REFERENCIAS.....	91
ANEXO 1.....	93
ANEXO 2	99
ANEXO 3	106
ANEXO 4.....	106

RESUMEN

La gestión administrativa (GA) es la capacidad de la organización para definir, alcanzar y evaluar los propósitos con el adecuado uso de los recursos, por otro lado, la GA se ha convertido en un arma poderosa y muy necesaria para cualquier organización y más en el entorno actual en el que se desarrolla una Asociación Civil en México. Por lo que la investigación tiene como objetivo identificar la importancia de la aplicación de la gestión administrativa en una Asociación Civil en Atlixco, Puebla que permita mejorar el servicio que esta oferta con la optimización de los recursos que recibe, por lo que se diseñaron dos instrumentos los cuales contemplan una entrevista al gerente administrativo y un cuestionario para los colaboradores con los que se evaluó el proceso actual de la gestión administrativa que tiene la AC. Los resultados indicaron que existe una serie de problemas en el área administrativa por lo que hay una necesidad de implementar un plan de mejora con base al proceso de gestión administrativa.

PALABRAS CLAVE

Gestión Administrativa

Asociaciones Civiles

ABSTRACT

Administrative management (AM) is the organization ability to define, achieve, and evaluate goals with the appropriate use of resources. On the other hand, AM has become a powerful and essential tool for any organization, especially in the current environment in which a Civil Association in Mexico operates. Therefore, the objective of this research is to identify the importance of the application of administrative management in a Civil Association in Atlixco, Puebla, which will allow improving the service it offers by optimizing the resources it receives. Two instruments were designed, which include an interview with the administrative manager and a questionnaire for the collaborators to evaluate the current process of administrative management that the civil association has. The results indicated that there are a series of problems in the administrative area, so there is a need to implement an improvement plan based on the administrative management process.

Key words:

Administrative management

Civil associations

I.-INTRODUCCIÓN

En la actualidad tanto el seguimiento adecuado de ciertos procesos como la correcta comunicación, indicadores de calidad, control del procesos, entre otras, son la base para poder llegar a los objetivos en cualquier organización, es por ello que la Gestión Administrativa busca estrategias que contribuyen a mejorar la productividad de las organizaciones, en este caso de una Asociación Civil de Atlixco, Puebla ya que se busca el cómo la implementación de la GA pueda mejorar los servicios que una AC ofrece.

Por otro lado, es importante mencionar la situación actual de una Asociación Civil en México y lo que representa para la economía y la sociedad.

De acuerdo con el INEGI, las Instituciones Sin Fines De Lucro (ISFL) representaron en el 2014, el 3% del Producto Interno Bruto (PIB). Aunado a esto, las ISFL representan 21% de todo el valor agregado en el sector educativo; 12% en el campo de las artes, el entretenimiento, y la recreación; y casi el 5% en salud y asistencia social, de acuerdo con información obtenida en el reporte The State of Global Civil Society and Volunteering, del Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad Johns Hopkins.

Con respecto a lo anterior y a pesar de la importancia de este sector en la economía y su contribución, en México solamente existen un total de 60 mil 205 instituciones sin fines de lucro privadas, cifra que en un país con cerca de 120 millones de habitantes resulta marginal comparada con otros países de la región. Chile, por ejemplo, cuenta con más de 100 mil OSC y una población de 18 millones de personas (IMCO,2017).

Para el desarrollo del tema referido se elaboró el presente trabajo de investigación de tesis con la siguiente estructura.

En el capítulo I, se incluye la información referente a la Gestión Administrativa, los antecedentes de ésta, el concepto derivado de diversos autores, así como las características principales de una correcta GA en las organizaciones, también se explica el proceso por el cual se tiene que trabajar para obtener los mejores resultados.

En el capítulo II se plantea lo referente a una Asociación Civil, características generales, contexto actual en México, leyes que afectan a una A.C., así como el proceso legal para la creación de una A.C., de igual forma se explica el impacto que ésta tiene en la sociedad.

En el capítulo III, se describe la metodología y actividades realizadas para el desarrollo de la tesis, así como la descripción del caso de estudio a analizar, se describió el instrumento de la investigación, los resultados obtenidos al aplicar el instrumento, el análisis de los resultados, el diagnóstico del problema y el estado del problema.

Finalmente se encontrarán las conclusiones de la investigación, así como las referencias y anexos.

II.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1. Planteamiento del problema

La Gestión Administrativa es un tema de gran relevancia ya sea para una empresa o una Asociación Civil (A.C.), ya que se trabaja en función de buscar el mayor aprovechamiento del capital humano; teniendo en cuenta que, por medio de ésta, se integran, se formulan y se aprovechan las actividades y procesos, que generan mejoría y cambio positivo cuando se lleva a cabo de la mejor manera.

Cabe recalcar que el panorama actual de este sector en México es desafiante ya que la duración de una A.C. se fundamenta de otros factores: la

relevancia y calidad de su trabajo, la inversión en el capital humano dedicado a esa tarea, un modelo de financiamiento sustentable y un entorno propicio para conseguir financiamiento vital. De acuerdo con el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC), en México está integrado por más de 39,000 asociaciones (RFOSC, 2021) que cumplen con las siete características de autonomía, sin fines de lucro, institucionalizadas, privadas, voluntarias, de beneficio a terceros, no religiosas y no políticas (González, 2018).

Aunque, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) suman alrededor de 66,000 (INEGI, 2021), de ese número, y de acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) solamente 9,601 son consideradas como donatarias (SHCP, 2021) esto quiere decir que tienen la aprobación para expedir recibos deducibles de Impuesto Sobre la Renta, y es aquí, donde se puede encontrar un mayor reto para México, ya que la permanencia de una A.C. depende en gran parte de las donaciones que estas puedan obtener y de acuerdo con la información anterior la mayoría de las Asociaciones Civiles no están consideradas como donatarias autorizadas, por lo cual, es complicado que puedan ejercer su objeto social así como la continuidad de esta (González, 2018).

Si se hace la comparación sobre otros países, México se ubica en niveles bajos de densidad asociativa ya que en México hay 33 A.C. por cada 100,000 habitantes, Estados Unidos tienen 670, Chile 670, Argentina 270 y Brasil 170 (Badillo, 2020).

Dicho lo anterior y tomando el contexto que se vive en la actualidad, lograr una gestión administrativa adecuada es un requisito indispensable en una Asociación Civil que tiene como objetivo trabajar algún aspecto vulnerable dentro de la sociedad, ya que permitiría el desarrollo de las diferentes áreas dentro de la Asociación Civil.

Tomando en cuenta la importancia de la Gestión Administrativa, se puede percibir que en la actualidad uno de los mayores problemas que se tiene en las organizaciones es la falta de información, una mala comunicación, falta de procedimientos, la ausencia o deficiencia de sistemas de control de calidad, los cuales dan como resultado un mal enfoque de las metas trazadas por organizaciones o instituciones.

De acuerdo al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia existen alrededor de quince Asociaciones Civiles en Atlixco (SNDIF, 2019), las cuales se mencionan a continuación:

- 1.-Casa de Apoyo al Migrante
- 2.-Movimiento Gnóstico
- 3.-Fundación de Beneficencia Privada de Servicios Sociales de Atlixco.
- 4.-Sistemas Integrados de Organización A.C.
- 5.-Hogar Temporal para Perros Narices Frías.
- 6.-Federación Nacional Tierra Fértil, A.C.
- 7.-Instituto Poblano de Readaptación (IPODERAC), A.C.
- 8.-Ipoderac niñas, A.C.
- 9.-Fundación Trébol de Puebla, A.C.
- 10.-Asociación para el Progreso de los Jóvenes y Niños sin Oportunidades.
- 11.-Red Cross Delegation Atlixco, Puebla.
- 12.-DIF Municipal.
- 13.-Fundación Junto con los niños de Atlixco.
- 14.-Fundación Comunitaria Puebla IBP.
- 15.-Oficina de Derechos Humanos, A.C.

Se eligió una de las Asociaciones Civiles de Atlixco, Puebla como objeto de investigación por la importancia que ha tenido a lo largo de los 50 años que lleva operando, así como el impacto que esta ha ejercido en la readaptación de niños y jóvenes en la sociedad. La situación de vulnerabilidad que viven los niños y

jóvenes en situación de abandono, violencia o calle, fue lo que llevo a esta A.C. a contribuir a través de un Modelo Educativo propio, acompañar a los jóvenes en un proceso de toma de decisiones y desarrollo de sus valores y filosofía de vida, con el objetivo de darles una nueva oportunidad y tener un mejor futuro.

En la presente investigación nos enfocaremos a revisar una de las problemáticas de las Asociaciones Civiles en México, la cual recae en la falta de implementación de la gestión administrativa, como lo es el manejo del recurso humano, ya que en general, carecen de personal remunerado y el trabajo solo recae en voluntarios los cuales en su gran mayoría no tienen la experiencia necesaria en sus áreas; así como en el área administrativa donde se ha percibido una inestabilidad en los procesos de control, los cuales tienen como principal objetivo identificar las necesidades de una A.C. y con base a estas, poder gestionar los recursos en las instancias, organizaciones o empresas que apoyan a las diferentes causas.

II.2. Pregunta de Investigación.

¿En qué medida la aplicación de la gestión administrativa de una Asociación Civil, permitirá mejorar el servicio que esta oferta?

II.3. Sistematización de la pregunta de investigación.

II.3.1 ¿Los servicios de una Asociación Civil mejorarán con la implementación de la Gestión Administrativa?

II.3.2 ¿Cuál es el impacto social de una Asociación Civil en la sociedad?

II.3.3 ¿Cuál es el contexto actual de una Asociación Civil en México?

II.3.4 ¿Cómo se constituye y opera una Asociación Civil?

II.3.5 ¿Cuáles son los principales elementos que conforman el impacto social de una Asociación Civil?

II.3.6 ¿Cuáles son las ventajas y características de una eficiente gestión administrativa en una Asociación Civil?

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

III.1 Objetivo General

Identificar la importancia de la aplicación de la gestión administrativa en una Asociación Civil en Atlixco, Puebla para mejorar el servicio que esta oferta con la optimización de los recursos que recibe.

III.2 Objetivos Específicos.

III.2.1 Explicar que es la gestión administrativa.

III.2.2 Describir y explicar las ventajas y características de una eficiente gestión administrativa.

III.2.3 Describir los antecedentes y contexto actual de una Asociación Civil en México.

III.2.4 Describir que es una Asociación Civil y las características de esta.

III.2.5 Explicar cómo se constituye y opera una Asociación Civil.

III.2.6 Relacionar e integrar los principales elementos que conforman el impacto social de una Asociación Civil.

III.2.7 Describir y explicar las ventajas y características de una eficiente gestión administrativa en una Asociación Civil que atiende a niños vulnerables en Atlixco, Puebla.

IV. JUSTIFICACIÓN

Las Asociaciones Civiles representan un sector importante en México, en tanto que se encargan de cubrir demandas de productos y servicios que otros sectores como el comercial o el Estado no pueden cumplir por diversos motivos.

La presente investigación resalta la importancia que tiene la Gestión Administrativa en una Asociación Civil, ya que es clave y sirve como base para poder llegar a los objetivos planteados, al igual que permite el cumplimiento de éstos y contribuye al crecimiento de la misma causa.

Se plantea realizar el trabajo específicamente con una Asociación Civil, ya que, por su naturaleza no lucrativa, requiere del análisis de las necesidades específicas de este tipo de organizaciones para la implementación del proceso de la gestión administrativa.

Las Asociaciones Civiles tienen un objetivo de impacto social, que pretenden atender y otorgar servicios a la ciudadanía, un área geográfica o natural, para lo cual requieren de la adecuada gestión en el capital humano, que permitirán obtener mejores resultados para alcanzar los objetivos planteados. No obstante, hay académicos que han demostrado que los instrumentos de control pueden ser los mismos que utilizan las organizaciones lucrativas y que, por tanto, toda la literatura desarrollada que afecta al sector lucrativo se puede utilizar en una Asociación Civil adaptándolos a sus características.

Dicho lo anterior y finalmente, cualquier Asociación Civil podrá contar con esta investigación para poder comprender la importancia de ésta y cómo la implementación de ciertas acciones puede impactar en los objetivos de su organización y, por consiguiente, se podrá evaluar que tanto se ha beneficiado a la comunidad o grupo al que va dirigido la causa.

V. HIPÓTESIS

Si se aplica la gestión administrativa en una asociación civil, mejorara el servicio que esta oferta con la optimización de los recursos que recibe.

V.1 Variables Independientes

Aplicación de la Gestión Administrativa

V.2 Variables Dependientes

Mejora en la atención del servicio que una A.C. oferta, con la optimización de los recursos que recibe.

VI. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

VI. 1 DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación se realizó bajo el método deductivo ya que permitió que a partir de situaciones generales llegar a identificar explicaciones particulares. Y a partir de las situaciones específicas de la organización se desarrolló una propuesta de mejora para la Asociación Civil quien validó la información.

Se propuso identificar por medio de una investigación documental la información que llevó a definir y detectar realmente la importancia de dar seguimiento a ciertas acciones y procedimientos en una organización. Una vez que se obtuvo la información detectada, se planteó que se llevará a cabo una propuesta de mejora en el área administrativa de una Asociación Civil que atiende a niños y jóvenes vulnerables en Atlixco, Puebla.

VI. 2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema y permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de describir el tema y sistemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos, estándares, modelos y teorías, etc. así como investigación explicativa ya que se mostró como la implementación de la gestión administrativa ayuda en los objetivos de una Asociación Civil, en la cual se hizo una propuesta de mejora a una Asociación Civil de Atlixco, y se explicó cómo se va a ir implementando la gestión administrativa y sus resultados en las diferentes áreas.

VI. 3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información recolectada, que se enfocó a identificar los principales resultados que generó la gestión administrativa en una Asociación Civil, donde se buscó maximizar los recursos obtenidos para alcanzar a mediano y largo plazo los objetivos de dicha organización.

VI. 4 TÉCNICAS DOCUMENTALES

Para la investigación documental se recurrió al acopio de información a través de consultar fuentes secundarias como son: principios, declaraciones, estándares, revistas, tesis, libros, así como direcciones electrónicas.

VI. 5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este trabajo se incluyó las técnicas de la encuesta y entrevista, con el fin de obtener información amplia y detallada del objeto de la investigación.

VI.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

El alcance de esta investigación se contempló o consultó en la literatura relacionada con el tema que estuvo vigente en 2021 y 5 años atrás.

Geográficamente el trabajo se desarrolló en el estado de Puebla, implementado un estudio de caso en la Asociación Civil ubicada en Atlixco, Puebla.

El trabajo tuvo un corte transversal, porque se realizó en lo que comprenden 2021-2023 como referencia para iniciar el desarrollo de la investigación y finalización de la misma.

CAPÍTULO I GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En el presente capítulo se da a conocer los antecedentes de la gestión, conceptos básicos, las características, así como el enfoque y las implicaciones de la gestión administrativa.

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

De acuerdo Osorio, la administración nace desde los tiempos en el que el ser humano tuvo que buscar las formas para poder supervivir, esto incluyó que se hicieran grupos para poder cubrir las principales necesidades de aquellos tiempos, por lo que se puede concluir que la administración fue algo intrínseco del ser humano (Osorio, 2018).

A medida que los grupos lograban mejorar sus sistemas de colaboración crecieron hasta formar civilizaciones, en donde la administración debía de adecuarse a las nuevas circunstancias a las que se enfrentaban.

Sumerios

Se han encontrado antecedentes del pensamiento administrativo desde el siglo X a.C. tales como el registro de las transacciones comerciales en tablillas de arcilla, así como la formación de una jerarquía entre artesanos, trabajadores y aprendices donde a los trabajadores se les pagaba de acuerdo a sus habilidades y posición. También surgieron grandes templos, donde se hacían grandes cultos para los dioses y los palacios eran las residencias de los reyes y sus cortes (Jair Balam, Sin Fecha).

De igual forma se han encontrado antecedentes del siglo X a.c. donde se indica que desde ese tiempo se establecieron acuerdos comerciales entre poblaciones, también hace una referencia donde los sumerios lograron tener

ciertos registros para tener un control tributario, con esto se puede concluir que la poblaciones de los diferentes siglos fueron adaptando la administración a sus necesidades y con ello, innovar en la aplicación de esta.

Egipto

La aportación de los egipcios fueron las pirámides, puesto que ya manejaban habilidades administrativas y de organización, ya que debían de planificar la cantidad de bloques, de donde serían extraídos, cuántos hombres necesitarían y sobre todo el tiempo de construcción, también controlaban el comercio y la producción agrícola, el ejército y el clero, además de economía u orden, el estudio de esta estructura y sus ramas, proporciona una teoría que es una de las mejores herramientas para entender el surgimiento de las sociedad egipcia (Rada, 2015).

Como conclusión, se puede decir que los egipcios tuvieron un sistema de administración bastante innovador para la época en la que surgieron, ya que a través de la construcción de sus pirámides que hoy en día se conocen, se pudo destacar la organización que tuvieron, ya que tomaron en cuenta cierta cantidad de bloques, tiempos de construcción, el número de obreros que tenían que trabajar y todo esto denota el sistema de administración que utilizaron.

Babilonia

La aportación de el rey de Babilonia fue vital para el desarrollo de lo conocemos hoy en día en la administratción, y es que con la elaboración de leyes que se enfocaban a los aspectos mercantiles como las ventas, préstamos, contratos, sociedades y pagarés, se pudo tener un control sobre todas estas transacciones y es así como se surge con la delegación de responsabilidades.

China

En la historia de la administración se descataca al famoso filósofo Confucio, cuyas ideas formaron la base del gobierno, tomando como referencia la antigua China

hacia unos 500 años antes de Cristo, esto ayudo a los inicios de la administración en el país ya que se consideró como un logro la solución de los problemas sociales cotidianos como organizar el gobierno, definir la funciones, cooperación, procesos con eficiencia, así como las sanciones las cuales ayudaron a evitar errores (Garcés, 2023).

Grecia

Así como cada una de las civilizaciones adopto la administración tomando en cuenta sus necesidades, en Grecia lograron administrar operaciones comerciales, así como crear un gobierno democrático el cual contenía un sistema administrativo, y fue en esta civilización donde se originó el método científico, ya que se descubrieron ciertos criterios de investigación e incorporaron la ciencia y la educación en muchos aspectos de la administración (Zarate, 2021).

Fue también en este segmento de la historia que Platón aporoto la primera teoría sobre la especialización y división del trabajo, ya que fue aquí donde un trabajador debía enfocarse en realizar las tareas para las cuales tenía la habilidad de hacerlo, de igual forma, Sócrates también mencionó que un buen administrador lograría que sus subordinados obedecieran y cumplieran, seleccionando a los ideales para cada puesto, sin importar el tipo de comercio que estuvieran, y con esto se puede concluir que la división de trabajos de acuerdo a las habilidades se crearon en esta época de la historia.

La revolución industrial

Esta etapa fue crucial para el desarrollo de la sociedad, ya que es aquí donde se originó las maquinas de vapor y energía hidraulica, dando lugar a los sistemas de producción, donde se empezó a necesitar grandes cantidades de personal, así como la adaptación de sistemas administrativos para la comercialización y capitalización, con esto también se dio origen a la contratación de mano de obra, la división de trabajo, la especialización a los trabajadores, así como los estímulos y sanciones, también es en esta etapa fue donde se dio la

abolición del sistema feudal y donde se produjeron las innovaciones en el campo lo cual significó la producción de más alimentos (Vicent, 2016).

Una vez que se revisaron los antecedentes de la administración donde se pudo destacar cuáles fueron las principales civilizaciones que empezaron a utilizar la administración como parte de su organización, se procederá a mencionar los conceptos básicos de diferentes autores sobre la administración.

1.2. CONCEPTO BÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

De acuerdo con Chiavenato, la administración tiene poco más de 100 años, y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, con el paso del tiempo, fueron desarrollando y divulgando, cada uno, obras, y teorías en su campo de actividades (Chiavenato, 2004).

Y de igual forma tomando en cuenta varios autores, se entiende que la palabra administración viene del latín “ad” y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona (Thompson, 2018).

La administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Freeman, Sin Fecha).

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación (Angabi, 2014), la idea permite como mencionó el autor revisar el significado y los objetivos que en hoy en día tiene la “administración”, con el fin de entender la diferencia entre esta y la gestión.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases (Martínez,2005) y a partir de lo anterior es fundamental dar a conocer que existe un dinamismo que se tiene que tomar en cuenta en la administración de una empresa.

La palabra administración se forma del prefijo ad (“hacia”), de *ministratio* que viene de *minister*, y, a su vez, de *minus* (comparativo de inferioridad), y del sufijo comparativo *ter*. Así, *minister*, a diferencia de *magister* (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad y expresa subordinación y obediencia: “el que realiza una función bajo el mando de otro”, “el que presta un servicio a otro” (Ponce, 2019).

Asimismo, la administración tiene como finalidad obtener resultados más eficientes sobre todo en el manejo de los recursos que se poseen, para eso se necesita una actividad de dirección eficaz que involucre todas las actividades y el trabajo colaborativo de otras personas, porque solo de esa forma se podrán lograr los objetivos esperados, en consecuencia se puede afirmar que el buen manejo de los recursos derivará al cumplimiento de los objetivos establecidos (Quiroa, 2020).

Una vez que se abordaron los conceptos básicos de la administración, donde se pudo revisar la opinión de varios autores, se procederá a plantear la importancia de esta en una organización.

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Es importante destacar lo que implica la administración hoy en día y sobre todo por el enfoque que se le da, empezando por explicar que la implementación

de esta en las organizaciones permite utilizar herramientas y técnicas, las cuales van a posibilitar que se aproveche de mejor manera los recursos que las empresas, organizaciones o instituciones tienen y esta abre la posibilidad a que exista una mejor estabilidad, así como un crecimiento constante.

Los beneficios o ventajas más importantes que se pueden obtener con el uso de la administración son los siguientes:

- Favorece el esfuerzo humano

La administración permite la afectividad de las tareas que se realizan en una organización, puesto que el trabajo se hace más simple, ya que se establecen métodos y procedimientos que, al ejecutarlos, la actividad es mucho más rápida y efectiva, lo anterior permite que se pueda centrar más en los objetivos de la organización.

- Permite medir el desempeño de la institución

Otro punto muy importante es que la administración permite que se puedan desarrollar indicadores de desempeño y esto posibilita medir de forma cuantitativa, lo que proporciona a las organizaciones un conjunto de variables que resultan objetivas y medibles.

- Genera información y conocimiento importante

También se origina información y conocimiento relevante sobre la forma correcta de utilizar los recursos de la institución tanto humanos, intelectuales, materiales, tecnológicos y financieros, para que sean aprovechados al máximo. Tanto la productividad como la eficiencia de cualquier grupo se relaciona en forma directa con la aplicación de una buena administración.

- Reduce costos

Una de las ventajas más importantes que permite la administración es que los costos se pueden reducir ya que estos se llegan a utilizar de forma eficiente y maximiza el aprovechamiento de estos.

- Permite el crecimiento sostenible

De igual forma permite el aumento de la eficiencia en los grupos de trabajo, el correcto logro de objetivos y de las metas propuestas por una institución, les da la posibilidad de seguir creciendo de manera sostenible en el tiempo. Como conclusión se puede afirmar que existen ventajas muy específicas que determinan el crecimiento de una empresa cuando la administración se lleva de forma adecuada.

Una vez que se abordó la importancia de la administración en la organización, se procederá a explicar los antecedentes de la gestión.

1.4 ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN

La palabra gestión se deriva de la teoría administrativa; por lo tanto, los conceptos de gestión y administración han sido ampliamente discutidos. En inglés se traduce como liderazgo, lo que hace referencia tanto a liderazgo como a gestión, por lo que significan lo mismo. Sin embargo, algunos autores indican que la gestión es parte del proceso administrativo y sus elementos: planificar, organizar, controlar, integrar y evaluar (Gómez, 2017).

La Administración es el proceso distintivo de planificar, organizar, ejecutar y controlar el uso de personas y recursos para establecer y lograr objetivos (Terry, 1986).

También se menciona que la Administración es el ejercicio que permite organizar, dirigir y controlar a los subordinados responsables, así como a los grupos que lideran para que todos los servicios prestados se coordinen de forma adecuada dentro de la organización y poder alcanzar los objetivos (Tannenbaum).

Ya abordados los precedentes de la gestión, a continuación, se presentarán los conceptos básicos de la misma, donde se tomó referencia de varios autores para después concluir con un concepto general.

1.5 CONCEPTO BÁSICO DE GESTIÓN

El término “gestión” se refiere a un grupo de personas, máquinas, tecnología, información y recursos financieros, o de cualquier otro tipo, capaces de lograr los objetivos planteados, pero utilizando eficientemente los recursos disponibles (Díaz, 1989).

Según la Real Academia de España, la palabra “gerencia” proviene del verbo “gerenciar”, que se define como la ejecución de trámites que conducen a la realización de un negocio o de cualquier afán, en contraposición a los conceptos administrativos que se enfocan en la estructura, diseño, procedimientos, planificación, organización, gestión y control además de sistemas de información (Vargas, 2011).

La administración es el *hardware* y la gestión el *software* de una organización social (Hernández y Pulido, 2011).

Mintzberg y Stoner citados por (Vásquez, 2010) asumieron el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados, por lo que la gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y aplicación.

El termino gestión ha sido definido por numerosos autores, todos coinciden en que se basa en las acciones y decisiones requeridas para desarrollar los procesos de la organización, en función de los objetivos deseados, con atención particular al contexto que la rodea. (COFIDE, s.f.), la idea nos permite ayudar a entender la importancia de las acciones y decisiones dentro de una organización.

Según Casassus, la gestión se puede describir como la habilidad de establecer una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, las personas y los objetivos principales de una organización en particular. Por lo tanto, gestionar implica la capacidad de coordinar los recursos disponibles para alcanzar los resultados deseados (Casassus, 2000).

Tambien se considera que la gestión es un proceso en el cual pueden ser reconocidos ciertas etapas como es la planificación en la cual se fijarán los objetivos a corto y largo plazo y el modo en que serán alcanzados para que despues se pueda definir la organización donde los gestores determinan detalladamente el procedimiento para alcanzar los objetivos formulados anteriormente.

Con base a todo lo anterior, hay varios elementos comunes donde se puede determinar que gestión es la dispocisión y organización de los recursos de un individuo para alcanzar objetivos establecidos por medio de la eficiencia de los recursos disponibles de una organización.

Una vez que se abordaron los conceptos básicos de la gestión, se procedera a mencionar la importacia de esta y de sus implicaciones en la organización.

1.6 IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN

Es importante definir que los gestores son las personas que toman el compromiso de organizar y dirigir las instituciones. Los mismos son responsables de la rentabilidad y del éxito de los organismos para los que trabajan.

En otras palabras, se establece la estructura que servirá para organizar la institución. Una vez que se ha concretado la parte de organización, es necesario liderar estas disposiciones, con el objetivo de proporcionar dirección y motivación al personal, de modo que sea posible alcanzar los objetivos establecidos. Por último, se debe mencionar la importancia del control, donde los gestores evalúan si se está cumpliendo con la planificación y los objetivos. En caso de que las normas no se cumplan, los gestores deben ser capaces de realizar correcciones y dar direcciones adecuadas (Martínez, 2005).

Es importante mencionar que más del 90% de los fracasos empresariales se deben a una gestión incorrecta, principalmente por una toma de decisiones inoportuna. Este porcentaje ha crecido con el auge de las nuevas tecnologías, que provoca que las ventajas competitivas sean efímeras. Ante este panorama, las empresas se ven obligadas a innovar constantemente, sin perder la esencia de su marca, para sobrevivir y no ser devoradas por la competencia. En este contexto cobra especial relevancia la gestión empresarial de los directivos y propietarios.

Varios autores coinciden que el éxito de una organización depende en gran parte de una gestión eficiente, y una adecuada comunicación entre los equipos de trabajo, el cual apoya a establecer los factores que contribuyan a obtener un mejor resultado para la organización, así como resolver problemas en tiempo y forma. (femxa, 2020), en consecuencia se puede afirmar que las estrategias de una empresa, tienen que estar bien gestionadas para obtener el crecimiento planteado.

Por lo anterior, se tiene que contemplar los beneficios que puede ofrecer la gestión en una organización tales como:

- La gestión integral de la compañía implica manejar de manera completa un proyecto desde su planificación hasta su entrega al cliente final, abarcando todos los procesos de producción, logística y publicidad. Esto permite intervenir de manera oportuna en caso de que surja algún problema durante el desarrollo del proyecto.
- La implementación de esta medida permite aumentar la eficiencia de cada proceso, ya que fomenta una comunicación mejorada en todas las áreas y reduce los sesgos en la información transmitida.
- Facilita la integración de un equipo de trabajo completo al asignar a cada empleado un nivel de acceso al sistema, donde se establecen sus acciones y objetivos específicos. Esto contribuye a mejorar su eficiencia y aumentar la productividad.
- Posibilita la obtención de datos en tiempo real, lo cual favorece la toma de decisiones al brindar oportunidades de mejora.
- Al posibilitar la obtención de datos relevantes de todos los departamentos que conforman una organización, se logra mejorar la comunicación interna de la empresa.

Una vez que se abordaron los beneficios de la gestión en una organización donde se puede visualizar la importancia de esta, se procederá a mencionar la diferencia entre gestión y administración.

1.7 DIFERENCIA ENTRE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Se puede decir que administrar y gestionar son dos términos que en muchas ocasiones se utilizan como sinónimos, pero cabe recalcar que no es así, de hecho, se suele confundir con dirigir y organizar, por ello a continuación se explicará las principales diferencias.

- Una distinción importante radica en que la administración es responsable de tomar decisiones que beneficien a la organización, mientras que la gestión toma decisiones considerando las directrices establecidas por la administración de la organización.
- La administración tiene la responsabilidad de formular las políticas dentro de la organización, mientras que la gestión se encarga de llevar a cabo la ejecución de esas políticas.
- La administración es un conjunto de medidas de alto nivel, la gestión se apoya en actividades de nivel empresarial y funcional.
- La administración es el núcleo donde se establecen los estándares para la actuación y ejecución dentro de una organización, mientras que la gestión se refiere a un conjunto organizado de cómo gestionar personas y actividades dentro de esa organización (Quiroa, 2020).

En la siguiente tabla 1.1, se muestran de manera general aspectos que se toman en cuenta tanto en la gestión como en la administración, esto con el fin de ver cuáles son las diferencias y se puedan identificar.

Tabla 1.1

Tabla comparativa entre gestión y administración.

	Gestión	Administración
Objetivo	Dar marcha a lo planificado durante la administración.	Utilizar los recursos a disposición dentro de una empresa para preparar una estrategia y emplearlos para lograr los objetivos trazados.
Autoridad	Nivel superior	Nivel superior
Papel	Decisivo	Decisivo
Preocupado por	Implementación de	Formulación de políticas.

	políticas.	
Área de operación	Tiene control total sobre las actividades de la organización.	Tiene control total sobre las actividades de la organización.
Decide	¿Quién va hacer el trabajo? ¿Y cómo se hará?	¿Lo que debe hacer? ¿Y cuándo se hará?
Trabajo	Poniendo planes y políticas en acción.	Formulación de planes y establecimiento de objetivos.
Persona clave	Gerente	Administrador

Fuente: (Herbert,1982).

Una vez que se identificaron las principales diferencias entre gestión y administración, se mencionará el concepto básico de la gestión administrativa y las aportaciones de diferentes autores.

1.8 CONCEPTO BÁSICO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa se puede definir como un conjunto de tareas y actividades que juntas ayudan a una empresa a hacer el mejor uso de sus recursos disponibles para lograr sus objetivos, así como para usar una variedad de métodos y procedimientos para hacer un uso más eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales de la organización. El uso de los recursos se determina en base a las metas establecidas por la empresa (Quiroa,2020).

En otras palabras, se emplean distintas técnicas y procedimientos con el fin de optimizar el uso de los recursos humanos, financieros y materiales de una organización. El enfoque en la utilización de dichos recursos se basa en la consecución de los objetivos de la empresa.

En resumen, la gestión administrativa se encarga de coordinar y utilizar de manera eficiente los recursos disponibles. Para lograrlo, todas las funciones se organizan de manera que permitan dirigir y controlar su manejo adecuado. Estas funciones incluyen la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control.

Koontz sostiene que gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Koontz, 1994).

Ruiz considera que Gestión Administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el o los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo. Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Ruiz, 2000).

En síntesis, la gestión administrativa se refiere al conjunto de acciones llevadas a cabo para liderar una organización, incluyendo la dirección de tareas, recursos y esfuerzos. Su objetivo principal es coordinar y supervisar las acciones y actividades de la empresa, con el fin de prevenir problemas y lograr los objetivos establecidos.

Una vez que se contemplaron los conceptos básicos de la gestión administrativa, se procederá a revisar el proceso que contempla las cinco funciones principales para la correcta aplicación de esta, así como la importancia de cada función.

1.9 PROCESO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y LA IMPORTANCIA DE ESTÁ EN LA ORGANIZACIÓN

Como se mencionó anteriormente la gestión administrativa toma en cuenta un proceso que incluye 5 acciones claves para obtener los resultados planteados, las cuales son: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Planeación

La planificación desempeña un papel fundamental como la primera actividad administrativa, ya que sienta las bases para las demás funciones. Este proceso tiene la capacidad de anticipar los objetivos que deben lograrse y los pasos que deben seguirse para alcanzarlos, constituyendo así un modelo teórico de actuación futura. La planificación se inicia al establecer los objetivos y elaborar los planes necesarios para lograrlos de la manera más eficiente posible. A través de la planificación se determina la dirección a la que se desea llegar, qué acciones de deben llevar a cabo, cómo, cuándo y qué secuencia deben realizarse (Bernal, S.F).

Importancia de la Planeación

La planeación permite mantener el equilibrio entre las tareas que la empresa puede coordinar y los imprevistos o problemas que escapan de su control, pero que se debe afrontar porque interfieren en su actividad (Azkue, 2018).

Organización

Es la función de coordinar actividades de los miembros de la empresa para hacer un mejor uso de los recursos, ya sean materiales, financieros o tecnológicos, para lograr lo que la empresa quiere alcanzar. Las organizaciones surgieron de la necesidad humana de cooperar con otros para lograr metas que estaban más allá del alcance de los individuos (Escobar, 2013).

La coordinación de las acciones de los miembros que conforman una organización, con el objetivo de optimizar el uso de recursos, tanto materiales como técnicos y humanos, en la consecución de los objetivos esta ((Martínez, 2005).

Organización es la función administrativa que contempla la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos, y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o departamentos (Chiavenato, 2004).

Importancia

La acción de organizar es de gran importancia para todo organismo, dado que es la función por la cual los administradores, darán un uso metódico a los recursos del sistema administrativo.

Una de las tareas básicas de la organización es la cooperación y la coordinación de los recursos propios tanto internos como externos (Gary, 1995).

La función organizadora, crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una empresa, mejorando así las funciones administrativas de Dirección y Control. Por ejemplo: el contratar y colocar a la persona en el puesto equivocado, puede dar como resultado posteriores dificultades motivacionales.

Dirección

Dirección está definido implícitamente como “Una vez que existe comunidad, hay que hacerlo funcionar” por lo que la misión de la dirección, incluye el mejor de los resultados posibles para cada uno de los jefes que están a cargo de una unidad u empresa (Fayol, 1974).

Dirección es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a realizar un trabajo unido y de manera eficaz. Es decir, la dirección implica el proceso llevado a cabo por un individuo o líder con el fin de fomentar la motivación y el trabajo en equipo de los demás, buscando lograr una eficiencia en la ejecución de las tareas (Rodríguez, 2004).

Importancia

Cabe mencionar que la dirección es importante ya que pone en marcha todos los lineamientos establecidos, durante las fases de planeación y organización; a través de ella, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros del organismo; una dirección eficiente, es determinante en la acción de los empleados y por consiguiente, en la productividad; su calidad se refleja en el logro de los objetivos, en la implementación de sistemas y procedimientos.

Coordinación

La coordinación es una de las etapas que debe cumplir una empresa para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, y esta es la que va armonizar la información. La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables.

La coordinación de las distintas actividades productivas de la empresa se basa en división de trabajo. Este proceso de especialización implica trabajar con diferentes personas, recursos internos y externos, cuya principal característica es la heterogeneidad. Dado que individuos, maquinas, materias primas y productos, tienen características tan diferentes es necesarios un proceso de coordinación entre todas los componentes (Herbert, 1982).

Esta actividad esta diseñada para estar constantemente sincronizadas y coordinadas entre sí, y en función de los planes, acciones, fondos y recursos establecidos para que pueda ver una lógica en los objetivos planteados y a su vez, se puedan implementar las estrategias adecuadas las cuales tendran que llevar una cordinación(Zirilli, 1978).

Control

La naturaleza de la función de control es tomar la acción correctiva o aplicar el remedio necesario, para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Los controles generan información para la toma de decisiones.

Ramírez comenta que control es una función que no se desarrolla en el vacío, sino que se inserta dentro del proceso administrativo, y presenta características perfectamente diferenciadas, según el nivel de decisión en el que opere. Un sistema de control es aquel que sirve, para mantener las características de los productos de un sistema de referencia, dentro de un rango de tolerancia predeterminado. Por medio del control, el administrador debe verificar que los recursos de la empresa son aplicados mediante una racionalización y una sistematización, para así lograr los objetivos del organismo (Ramírez, 2015).

Una vez revisado el proceso para una correcta gestión administrativa, así como la importancia de esta, se mencionará las ventajas al implementar esta adecuadamente en la organización.

1.10 VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es importante destacar las ventajas que trae el uso adecuado, considerando el proceso ya antes mencionado, sobre la gestión administrativa en cualquier organización (Cleves, 2015).

A continuación, se mencionan las principales ventajas:

1.-Incremento de la productividad

En primer lugar, al utilizar adecuadamente los procesos a través de la gestión administrativa, se puede mejorar el desempeño de todas las actividades, lo cual resulta en un aumento de la eficiencia y productividad de la organización (Herrera,2007).

2.-Enfocarse en los objetivos

En segundo lugar, al enfocar todas las tareas y actividades en un objetivo común, es posible alcanzar una planificación adecuada en la cual la coordinación del trabajo en equipo y la implementación de estrategias bien definidas conducirán a la consecución oportuna de los objetivos establecidos por la organización (Ramírez, S.F.).

A través de delimitar funciones sobre la experiencia de cada integrante que conforma un equipo, es posible que se pueda controlar mejor estas actividades y a su vez que se puedan enfocar, ya que se tiene claro que función le pertenece a cada individuo y que estrategia debe seguir para que se cumpla el objetivo deseable.

3.-Maximizar el uso de los recursos

En tercer lugar, al contar con objetivos y estrategias claramente definidos, así como con una coordinación efectiva de los equipos de trabajo, se puede aprovechar de manera más inteligente y eficiente los recursos disponibles, tales como el tiempo, el dinero y otros, lo que resulta en la maximización de los recursos de la organización (Escobar, 2013).

Una vez revisado las ventajas de implementar la correcta gestión administrativa, se procederá a explicar en qué consiste el diagnóstico organizacional para entender cómo se encuentra una organización y que mejoras se pueden realizar.

1.11 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El modelo de diagnóstico de gestión es considerado una herramienta importante de la dirección, que permite comprender (pasado y presente) y actuar (en el presente y futuro) (Thibaut, 1994). El concepto de diagnóstico es un medio

de análisis de información (interno y externo), que se enmarca en un proceso de gestión preventivo y estratégico.

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas (Meza, 2020).

De igual forma también se encontró que diagnóstico organizacional es un estudio especializado que requiere toda organización hoy en día, ya que básicamente se encarga de evaluar la situación actual de la organización, las áreas de oportunidad, las potencialidades y el alcance de ésta, así como el crecimiento que puede llegar a tener. La intención principal de este diagnóstico es dar una visión panorámica la cual busca generar cambios sustanciales dentro y fuera de la organización.

Al elaborar un diagnóstico organizacional, este se debe desarrollar sistemáticamente, tomando en cuenta todos los componentes de la organizacional para que se pueda convertir en una estrategia fundamental para alcanzar objetivos, evitando improvisaciones y asegurando la rentabilidad, posicionamiento y competitividad.

Esto quiere decir que, el diagnóstico puede ser definido como un proceso analítico que brinda información sobre la situación actual de la organización en un momento determinado, con el objetivo de identificar problemas y áreas de mejora. A través de este proceso, se busca corregir los problemas identificados y aprovechar las oportunidades identificadas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias.

Un buen diagnóstico permite conocer el entorno organizacional, reduce la incertidumbre, apuntando a una mayor estabilidad y aumenta su competitividad en contextos altamente desafiantes y globales, aun cuando el contexto puede parecer difícil. Diagnosticar oportunamente la situación es una habilidad gerencial que debe ser potenciada y acompañada por un equipo de alto desempeño (Venezuela, 2019).

1.11.1 El diagnóstico a través de la gestión administrativa

El Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos (Herrera, 2007).

Es decir, que el diagnóstico administrativo se refiere a un análisis sistemático, completo y regular que busca comprender la estructura organizativa y el desempeño del área en estudio. Su objetivo principal es identificar las causas y efectos de los problemas administrativos dentro de la empresa, para luego analizarlos y proponer soluciones viables que contribuyan a su eliminación.

Es importante mencionar que no hay límites ni barreras para su alcance, se puede utilizar en cualquier nivel en cualquier área, departamento, función o proceso, y habrá muchas variaciones en la forma en que se puede utilizar dependiendo de las especificaciones del problema (Herrera, 2007).

Tomando en cuenta lo anterior, si se quiere saber qué es un diagnóstico administrativo, debemos considerar el acto de análisis administrativo, por ejemplo:

- Estructura administrativa y organizativa, áreas de autoridad y control de funciones de varias instituciones administrativas.

- La descentralización dentro de los empleados y la relación entre el desempeño funcional y los procesos de toma de decisiones.
- Áreas de comunicación y coordinación para determinar la relación entre ellas (Herrera,2007).

A continuación, se enlistan las principales ventajas en la implementación de un diagnóstico administrativo que tiene como objetivo destacar las áreas de oportunidad que tiene la organización en la estructura (Cleves, 2015).

- Se promueve la participación activa de las personas involucradas.
- Genera sentido de compromiso hacia soluciones propuestas.
- Proporciona una estructura lógica para abordar la problemática.
- Es altamente eficiente en términos de tiempo al identificar problemas.
- Permite familiarizarse con los procesos administrativos y operativos.
- Proporciona datos que contribuyen a la planificación a corto plazo mientras se establece un nuevo rumbo.

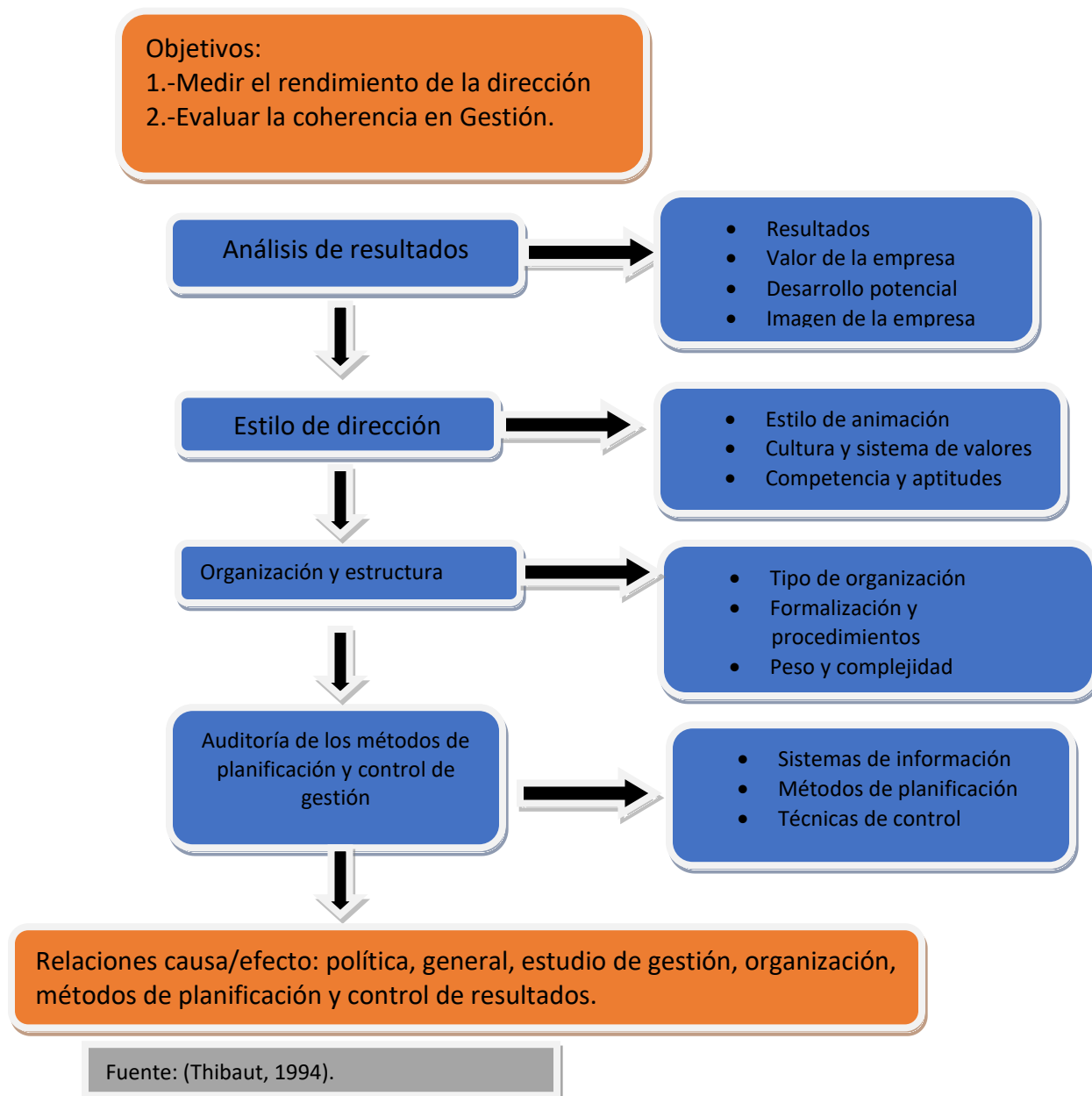
Es muy importante tomar en cuenta la realización de un diagnóstico organizacional para poder enfrentar cambios desafiantes, sobre todo hoy en día donde existe una alta competitividad a nivel global, y tomar decisiones en tiempo y forma ayudaran a minimizar riesgos y tener mejores resultados, así como alcanzar objetivos establecidos.

Con esto se concluye que las organizaciones deben adecuar el sistema estructural y funcional para poder enfrentar la evaluación de los mercados actuales, así como también adaptar la mentalidad y acciones a los cambios que se presentan

A continuación, en la figura 1.1 se presenta un modelo de diagnóstico de la gestión administrativa, el cual muestra los objetivos y análisis al querer diagnosticar una organización.

Figura 1.1

Modelo de diagnóstico de la Gestión Administrativa



1.12 ANÁLISIS FODA Y SUS VENTAJAS

El diagnóstico FODA es una herramienta que permite conocer las condiciones reales en las que opera una organización a partir del análisis de sus cuatro variables principales: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con el fin de proponer acciones y estrategias (Ramírez, S.F.).

Las variables internas del análisis FODA son:

- Fortalezas: son los elementos de la organización que, teniendo bajo control, generan beneficios o ventajas en el presente y posiblemente en el futuro.
- Las fortalezas de la entidad pueden ser en cuanto a recursos humanos o materiales, aspectos de la operación de la organización, características que la distinguen de otras organizaciones, entre otras.
- Debilidades: son las carencias de la organización que se traducen en un bajo desempeño para la organización y que significan una desventaja con respecto a otras organizaciones, así como un obstáculo para alcanzar los objetivos planteados, aun estando en control de la entidad.

Las variables externas son:

- Oportunidades: son las características del entorno en que se encuentra la organización que representan ventajas para lograr o superar los objetivos planteados.
- Las oportunidades pueden representarse en distintos aspectos como el entorno económico, político, social, cultural, avances tecnológicos, entre otros.
- Amenazas: son las características del entorno sobre los que la entidad no tiene control y que pueden dificultar alcanzar los objetivos organizacionales, pueden ser cambios repentinos o paulatinos y que ponen en estado de incertidumbre e inestabilidad a la organización. Y estas características tendrán que ser trabajadas contemplando siempre el entorno de la organización.

Ventajas de la aplicación del Análisis FODA

Mediante el análisis FODA, se puede evaluar a la competencia no con el objetivo de determinar quién es superior, sino para comprender los métodos exitosos que le han permitido posicionarse. De este modo, se podrá comprender que estrategias podrían ayudar a la organización a estar a la par, además, al tener conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se podrá analizar la posición en la que la empresa se encuentra, así como la del negocio, los competidores y el entorno que los rodea. Las fortalezas se fortalecen y las debilidades se eliminan o mejoran, permitiendo un crecimiento y desarrollo más sólido (Pursell, 2023).

A continuación, se mencionan algunas ventajas de la aplicación de este análisis.

- Con el análisis FODA, se puede examinar tanto el entorno interno como el externo con el objetivo de mejorar las variables de la organización.
- Se puede obtener comprensión más profunda de las causas de los problemas y se podrá desarrollar estrategias para mejorar.
- Al implementar el análisis FODA en los equipos de trabajo, cada miembro comprenderá mejor los objetivos de la organización.
- El análisis FODA permitirá ver la organización desde diferentes perspectivas y obtener ideas más claras para alcanzar las metas.
- Siempre es importante contemplar un análisis FODA para revisar cómo se encuentra la organización en la actualidad y poder encontrar áreas de oportunidad para que la empresa vuelva más competitiva.
- Al definir cada elemento de la sigla FODA, se generarán nuevas ideas y los procesos se volverán más efectivos (Manzanilla, 2022).

Una vez que se mencionó en qué consiste el análisis FODA y la importancia de la aplicación de esta en la organización, se procederá a desarrollar el capítulo dos, el cual destaca varios aspectos de las asociaciones civiles.

CAPÍTULO II LAS ASOCIACIONES CIVILES

En el presente capítulo se abordará el concepto básico de una Asociación Civil, las características, los antecedentes, así como las leyes que han impactado el desarrollo de una A.C. en México.

2.1 ANTECEDENTES DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL

El desarrollo de las Asociaciones Civiles en México ha tenido un largo proceso y surge a partir de que la iglesia católica fuera el principal actor que realizaba labores caritativas o asistenciales marcando un precedente entre 1850 y 1919, siguiendo con un proceso de consolidación de la sociedad civil contemporánea a la propia transición democrática, la cual fue marcada por ciertos momentos claves, tales como la represión estudiantil de 1968, la respuesta al terremoto de 1985 y el levantamiento del EZNL en 1994 (Naciones Unidas, Sin Fecha).

Es importante mencionar que la sociedad civil en México ha tenido un largo proceso de desarrollo, el cual se puede dividir en tres etapas:

Primera etapa:

Fue en un periodo comprendido entre 1850 y 1919 el cual se caracterizó por la participación principal de la Iglesia Católica en labores caritativas y de asistencia. Estas actividades continúan hasta hoy en día, aunque ahora se desarrollan de manera simultánea con las iniciativas de la sociedad civil laica.

Segunda etapa:

Este periodo se refiere a la etapa después de la Revolución Mexicana, durante esta fase, la consolidación del régimen del Partido Revolucionario Institucional resultó en una centralización del poder, represión política y apropiación de las actividades de desarrollo social. Como resultado, se puede argumentar que el arreglo institucional posrevolucionario no permitió el desarrollo

de canales auténticos de participación ciudadana. Si bien existían algunos espacios para llevar a cabo ciertas actividades, siempre se requería la aprobación del poder político (Applesed, 2017).

Con esto se puede concluir que a partir de las diferentes etapas y a consecuencia de la represión política, la sociedad civil tuvo que organizarse para cubrir necesidades que eran notorias en la sociedad de aquella época.

Tercera etapa:

El surgimiento y fortalecimiento de la sociedad civil actual se desarrolló simultáneamente con la transición democrática. Esta transición estuvo marcada por eventos significativos como la represión estudiantil de 1968, la respuesta al terremoto 1985 y al levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), en 1994, estos momentos clave jugaron un papel importante en este proceso.

Con la llegada del Partido Acción Nacional a la presidencia en el 2000, se creó la coyuntura ideal para reconocer a la sociedad civil y la necesidad de contar con un marco legal para su funcionamiento, a través de la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Esta ley representó un parteaguas en la relación del Estado con la sociedad civil (Tejeda, 2004).

Una vez que se mencionó los antecedentes que marcaron el surgimiento de Asociaciones Civiles en México, se procederá a señalar el concepto de una AC.

2.2 CONCEPTO DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL

Se le denomina Asociación Civil (A.C.) a aquella entidad privada sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica plena, integrada por personas físicas para el cumplimiento de fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos o de índole similar al objeto de fomentar entre sus socias y/o terceros alguna actividad social. La característica que las distingue es que no persiguen una ganancia

comercial o económica; por ello es común que también se les denomine como “entidades civiles sin fines de lucro” (CAMPO A.C, 2009).

Las Asociaciones Civiles también son conocidas como Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Instituciones Sin Fines de Lucro Privadas (ISFLP), Organizaciones del Tercer Sector (OTS), Organizaciones No Lucrativas (ONL), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), entre otras. Esta figura jurídica se encuentra regulada por el código civil a nivel federal, y por los códigos civiles vigentes en cada estado de la república a nivel local (Gestionandote, 2019).

De acuerdo con el código civil del estado de Puebla, Artículo 184 una Asociación Civil se constituye mediante un acto jurídico, por el cual se reúnen de manera que no sea enteramente transitoria, dos o más personas, para realizar un fin posible, lícito y común y que no tenga carácter preponderantemente económico (Extracto de texto, 2019).

Se define a una AC como una persona jurídica que esta constituida por una grupo variado de personas en físico, la cual serían los socios, que han recibido del estado de gobierno las debidas autorizaciones para poder realizar un conjunto de actividades, negocios, comunas entre otros, para el beneficio en común y sea para una comunidad o solo del grupo que esté registrado en la asociación civil (Ciudad y Derechos, s.f.).

Cuando un grupos de personas convienen en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación. Es decir, si deciden formalizar una organización civil, cuentan con varias opciones para hacerlo, de acuerdo con la legislación mexicana, pudiendo optar por formar una asociación o una sociedad civil (Vargas, 2011).

Una vez que se abordaron los conceptos de una Asociación Civil, donde se pudo revisar la opinión de varios autores, se procederá a plantear las características que toda AC tienen que tener.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL

Si se considera el crecimiento reciente de las Asociaciones Civiles, se puede afirmar que han desempeñado un papel destacado al contribuir a acciones de interés público. A través de su labor, estas A.C. brindan educación, protegen a niños y jóvenes, responden a emergencias, mejoran la calidad de vida de las personas mayores, promueven soluciones para combatir la pobreza, fomentan la cultura y el deporte, preservan el medio ambiente y apoyan otras causas con el objetivo principal de generar un impacto positivo en la sociedad.

Por lo anterior, toda asociación civil normalmente tiene interés donde el Estado por alguna razón no puede ocuparse o el mercado no le interesa, de esta forma una A.C. se desarrolla u opera en nichos de actividad que no se defienden por un intercambio económico, sino por su contribución a una sociedad más equitativa y diversa; además de que fortalece la participación entre los mismos ciudadanos que buscan o se movilizan por los mismos temas.

Una de las características fundamentales en una asociación civil es que no se persigue ni una ganancia económica por lo cual, en la cuestión económica de las asociaciones, los partícipes tienen derecho de vigilar que las cuotas se dediquen al fin que se propone la asociación. Cuando no se sigue el objeto social conforme se estipuló o si se concluyó el término fijado para la duración de la asociación o si consiguió totalmente el objeto de su fundación o es incapaz por cualquier razón de continuar el fin para la que fue concebida, además de las causas señaladas en los estatutos o resoluciones de autoridad competente, se extingue la misma.

Es relevante destacar que los socios tienen responsabilidad personal y limitada por las deudas a terceros. Esto significa que una vez que se haya liquidado los activos de la entidad, si no alcanzan para cubrir las deudas, los socios deben responder con sus bienes actuales y futuros. Cada socio es considerado deudor ante la entidad por su contribución establecida en el contrato, así como los intereses correspondientes en caso de retraso. Además, también son responsables por los daños o perjuicios que puedan ocasionar.

Es importante destacar que en general las Asociaciones Civiles tienen cuatro características fundamentales:

- 1.-Personalidad jurídica: Están formadas por varias personas o colectivos, y están sujetas a unas normas recogidas en sus estatutos.
- 2.-Tienen un interés compartido: Se crean con una finalidad particular o general que comparten las personas que se asocian.
- 3.-No poseen ánimo de lucro: Los beneficios, el patrimonio, o los recursos que poseen no se pueden repartir entre las personas socias, sino que deben usarse para cumplir la finalidad de la asociación.
- 4.-Funcionamiento democrático: Todas las personas socias tienen los mismos derechos y deberes siendo la Asamblea General el órgano máximo decisorio. Pueden establecer distintos tipos de socios según los estatutos de cada entidad (Becker, 2018).

Los socios tienen derecho a participar en la organización, a elegir y a ser elegidos como miembros de la Junta Directiva (PROADE, Formación para el Sector no Lucrativo, s.f.), la idea nos permite entender que hay normas que en general una AC tiene que estar sujeta, para tener en cuenta la importancia de estas y que son esenciales para la operación de una AC.

Una vez que se abordaron las características generales que toda AC debe tomar en cuenta, se procederá a enlistar los pasos a seguir para la creación de una A.C. en México.

2.3.1 Creación de una Asociación:

Primer paso: Define los puntos principales.

1. El objeto social de tu AC, es decir, la actividad principal que se llevara a cabo.
2. Número de integrantes de la AC.
3. La figura jurídica que más les convenga: asociación civil, institución de asistencia privada, institución de beneficencia privada, sociedad civil, asociación de beneficencia privada, fundación u otra.
4. Los mecanismos de financiamiento, la forma en que conseguirán recursos para llevar a cabo sus actividades.
5. El o los representantes legales.
6. Causas y procedimientos de liquidación de la AC, conforme a lo previsto en la Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil.
7. Estipulaciones respecto del patrimonio de la organización, su destino y la no distribución de los remanentes de apoyo y estímulos públicos que reciban, entre sus asociaciones. **(Ver Anexo 1)**

Segundo paso: Constituye una AC.

- Obtener la autorización para la constitución de sociedades a través del portal <http://www.tuempresa.gob.mx> ahora dependiente de la Secretaría de Economía, mediante el cual podrá presentar las propuestas de nombre para la AC.

Tercer paso: Acudir a un notario público.

- Acudir al notario público y elaborar la escritura o acta de constitución de la AC, que debe tener los siguientes datos:
 1. Nombres completos de los asociados.
 2. Nombre (razón social) de la organización, seguido de la figura jurídica adoptada: AC, IAP, IBP, SC, ABP, SC, fundación u otra.
 3. Actividades a las que se dedicará, tiempo que permanecerá integrada y domicilio.
 4. Derechos y obligaciones de los asociados.
 5. Explicación de cómo se integran y funcionan los órganos de una AC (asamblea general y consejo de administración).
 6. Nombre y facultades de los representantes legales.

Cuarto paso: Inscribirse al SAT.

- Acudir al servicio de Administración Tributaria (SAT) y obtener la cedula de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

Quinto paso: Obtener la Clave Única de Inscripción (CLUNI).

1. Ingresa al portal <http://www.corresponsabilidad.gob.mx>
2. Llena el formato de inscripción en línea.
3. Imprime el formato debidamente llenado.
4. Verificar que el representante legal lo firme.

Una vez que se dieron a conocer la características generales y los pasos para la creación de una Asociación Civil, se procedera a plantear el impacto de una Asociación Civil en la sociedad.

2.4 LEYES QUE AFECTAN A LAS ASOCIACIONES CIVILES

2.4.1 Nueva Reforma a la Ley del Impuesto sobre la Renta.

El sector social tiende a lidiar con tres retos principales: en primer lugar, es la crisis humanitaria y social, en sí mismo es una actividad emocional, por otra parte, están las barreras legales, procesales y burocráticas de la administración pública que limitan impiden la operación y, por último, la carencia de recursos económicos y el cómo maximizar los pocos existentes (Alvarado, 2020).

La reforma a la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) propuesta por el Ejecutivo Federal y aprobada por la Cámara de diputados el 21 de octubre vulnera la existencia y desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil y las pone en riesgo de perder su donataria autorizada. El gobierno federal sostiene que actualmente los ingresos de las donatarias autorizadas no relacionados a su objeto social es de 66.1%, unos 132 mil millones de pesos, una cifra que fue estimada al basarse en el rubro de “otros ingresos” de los reportes anuales de transparencia de las donatarias (Gobierno de México, 2021).

A continuación, se presentan las implicaciones y alcances de la reforma a la Ley del ISR:

La modificación al artículo 80 de la Ley del ISR indica que las organizaciones sin fines de lucro perderán su autorización si sus ingresos anuales por actividades no vinculadas a su propósito social, como la venta de productos o eventos de recaudación, supera el 50%.

- El artículo 82, Fracción V, señala que cuando la donataria pierda su autorización, su vigencia haya concluido y no pueda renovarla deberá trasladar la totalidad de su patrimonio a otra organización, que tendrá que emitir un comprobante fiscal por concepto de donación que no será deducible del ISR.

- En el penúltimo párrafo del artículo 79 se establece que todas las donatarias deben respaldar sus gastos con un comprobante fiscal (CFDI). Sin embargo, muchas de estas organizaciones se encuentran en zonas rurales donde no hay servicios financieros disponibles.
- El artículo 82 en su fracción V tuvo un importante ajuste, en comparación con lo propuesto por el Ejecutivo. En la modificación de Comisión de Hacienda y Crédito Público se eliminó la causal de revocación cuando una organización tenga en común a algún socio, asociado, representante legal o del Consejo Directivo o administrativo de otra donataria a la que se le revocó la autorización en los últimos 5 años. El único motivo por el cual podría proceder la revocación es cuando la autoridad detecte que la donataria emitió facturas falsas o no se localice a los contribuyentes (Comunalia, s.f.).

2.5 IMPACTO DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL EN LA SOCIEDAD

En México, el tercer sector está apenas consolidado; si bien existen un sinnúmero de organizaciones legalmente registradas, son pocas las que llevan a cabo funciones relativas a la formulación, la implementación, la evaluación y el seguimiento de políticas públicas y, menos aún, las que generan mecanismos de incidencia política para influir en la agenda política y la consecuente toma de decisiones públicas (Pérez, 2017).

Para el año 2015, la sociedad civil en México se había convertido en un actor social activo. Más allá de su reconocida labor como implementador y evaluador de política y programas dirigidos a grupos específicos, la sociedad civil ya contaba con una estructura institucional básica, aunque sin duda frágil, para influir en las agendas públicas a nivel local, nacional y global. Esto generaba contrapesos a los actores estatales y configuraba un modelo más avanzado de

participación ciudadana, caracterizado por influencia política en la toma de decisiones públicas.

Las Asociaciones Civiles surgen como respuesta de las necesidades de las personas que desean unir esfuerzo para alcanzar objetivos de carácter social, científico, artístico o un fin común que no sea ilegal ni de carácter primordialmente económico. Los ciudadanos se agrupan para llevar a cabo objetivos comunes, que pueden ser la solución de problemas, la satisfacción de necesidades, la defensa de sus intereses y la presión para obtenerlos.

Las Asociaciones Civiles comprenden organizaciones que no están asociadas con el gobierno, incluidas escuelas y universidades, grupos de defensa, asociaciones profesionales, iglesias e instituciones culturales (las empresas a veces están cubiertas por el término sociedad civil y otras veces no). Las organizaciones de la sociedad civil juegan múltiples roles, son una importante fuente de información tanto para los ciudadanos como para el gobierno. Supervisan las políticas y acciones del gobierno y hacen que el gobierno rinda cuentas. Se dedican a la promoción y ofrecen políticas alternativas para el gobierno, el sector privado y otras instituciones. Ofrecen servicios, especialmente a los pobres y desatendidos. Defienden los derechos de los ciudadanos y trabajan para cambiar y mantener las normas y comportamientos sociales (Ingram, 2020).

Actualmente las Asociaciones Civiles están tendiendo mayor influencia en la esfera política y son un actor de presión para el ámbito gubernamental, ya que, al organizarse, la sociedad civil adquiere voz ante las autoridades y se constituye como un organismo jurídicamente reconocido para ejercer ciertas acciones y peticiones en búsqueda de mejora social.

El objetivo principal de crear una A.C. es impulsar el desarrollo en las comunidades como herramienta principal y es el cambio social el cual abrirá puertas de salida a pobreza y la marginación. Uno de los impactos que tiene la

creación de una A.C. en la sociedad es que estas pueden proveer a menor costo o de manera gratuita servicios de cultura y arte, educación e investigación, sanidad, atención a grupos vulnerables, albergues, desarrollo social, instituciones de apoyo moral o espiritual, entre otros y estos servicios son de suma importancia para el sector con mayor vulnerabilidad en una sociedad.

Una vez que se contempló el impacto de una A.C. en la sociedad, se mostrará la matriz de estado del arte.

En la siguiente tabla 2.1 se muestra la matriz de consistencia de la investigación de tesis, donde se evalúa el grado de coherencia y conexión entre el título, problema, objetivo, hipótesis y marco teórico, así como mostrar como la revisión literaria de diversos autores ayudo a fundamentar el trabajo de investigación.

Tabla 2.1

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE INVESTIGACIÓN-TESIS.

PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS Y VARIABLE	FUNDAMENTOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
En la actualidad uno de los mayores problemas que se tiene en las organizaciones es la falta de información, una mala comunicación, falta de procedimientos, la ausencia o deficiencia de sistemas de control de calidad, los cuales dan como resultado un mal enfoque de las metas trazadas por organizaciones o instituciones.	Objetivo General: Identificar la importancia de la aplicación de la gestión administrativa en una Asociación Civil en Atlixco, Puebla para mejorar el servicio que esta oferta con la optimización de los recursos que recibe. Objetivos Específicos: 1.-Explicar que es la gestión administrativa. 2.2 Describir y explicar las ventajas y	Capítulo I: Gestión Administrativa 1.1 Antecedentes de la Administración 1.2 Concepto Básico de la Administración. 1.3 Importancia de la Administración. 1.4 Antecedentes de la Gestión. 1.5 Concepto Básico de la Gestión. 1.6 Importancia de la Gestión 1.7 Diferencia entre Gestión y Administración. 1.8 Concepto Básico de	HIPÓTESIS Si se implementa la gestión administrativa en una asociación civil, mejorara el servicio que esta oferta con la optimización de los recursos que recibe. VARIABLE INDEPENDIENTE La implementación de la Gestión Administrativa VARIABLES DEPENDIENTES Mejora en la atención del servicio que una AC	La presente investigación se realizó bajo el método mixto deductivo-inductivo ya que permitió que a partir de situaciones generales llegar a identificar explicaciones particulares. Y a partir de las situaciones específicas de la organización se desarrollará una propuesta de mejora para la Asociación Civil, la cual validó la información y permitió cuantificar el efecto de la investigación.

	características de una eficiente gestión administrativa. 2.-Describir los antecedentes y contexto actual de una Asociación Civil en México. 3.-Describir que es una Asociación Civil y las características de esta. 4.-Explicar cómo se constituye y opera una Asociación Civil. 5.-Relacionar e integrar los principales elementos que conforman el impacto social de una Asociación Civil. 6.-Describir y explicar las ventajas y características de una eficiente gestión administrativa en una Asociación Civil que atiende a niños vulnerables en Atlixco, Puebla.	la Gestión Administrativa 1.9 Proceso de la Gestión administrativa y la Importancia de esta en la organización. 1.10 Ventajas de la implementación de la Gestión Administrativa. 1.11 Diagnostico Organizacional 1.12 Análisis FODA y sus ventajas. Capítulo II: Las Asociaciones Civiles 2.1 Antecedentes de una Asociación Civil 2.2 Concepto de una Asociación Civil 2.3 Características de una Asociación Civil 2.4 Leyes que afectan a las Asociaciones Civiles 2.5 Impacto de una Asociación Civil en la sociedad 2.6 Contexto Actual de una AC en México	oferta, con la optimización de los recursos que recibe.	Se propuso identificar por medio de una investigación documental la información que llevó a definir y detectar la importancia de aplicar el proceso de la gestión administrativa en una organización Dicha revisión literaria sirvió para entender la complejidad de la administración y la gestión, la importancia de estas dos ramas en la evolución de la sociedad, así como comprender las principales características que la gestión tiene dentro de una organización, su función y como esta ha podido ayudar al desarrollo de la industria a través de los años. Otro punto muy importante fue la investigación sobre las Asociaciones Civiles, la cual ayudo a comprender el contexto actual de una AC en México, sus características, el impacto que tienen en la sociedad y las leyes que influyen para que éstas puedan operar y subsistir. Estos dos temas fueron sumamente importantes para comprender como la implementación de la gestión administrativa en una A.C. que atiende a niños vulnerables en Atlixco, Puebla, podría mejorar problemas
--	---	--	--	--

				cotidianos que se muestran en esta organización, y como también a pesar de que una A.C. tiene limitantes para el desarrollo, si se toma en cuenta la GA, se podría mejorar y administrar de mejor manera la gestión, los equipos de trabajo, los recursos, dando como resultado que el objeto social se pueda lograr o mejorar.
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

2.6 CONTEXTO ACTUAL DE UNA A.C. EN MÉXICO

En México, el reconocimiento de las organizaciones de la sociedad civil y su marco normativo se respalda mediante acuerdos internacionales y marcos de derechos humanos, así como una sólida base legal nacional que busca apoyar y fomentar una sociedad civil sólida y dinámica. No obstante, parece existir una brecha entre que la normativa sugiere y la realidad actual. A pesar de contar con una legislación favorable que respalda la libertad de asociación y la promoción de las actividades de la sociedad civil, muchos expertos han señalado que México presenta un sector de la sociedad civil subdesarrollado, considerablemente rezagado en comparación con otros países con características similares (Mendoza,2017).

La entidad federativa mexicana con más OSC es la Ciudad de México con más de 7 mil. El país siempre ha adolecido de una excesiva centralización y el ramo de las OSC no es la excepción. En segundo lugar, nacional, se encuentra el Estado de México con más de 3 mil, y en tercero, el estado de Oaxaca, con más de 2 mil. La tradición de esta última entidad de organizaciones de todo tipo se ve reflejada en los datos del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad

Civil (RFOSC). Veracruz se encuentra en un cercano cuarto lugar, seguida de Chiapas, Michoacán, Puebla, Chihuahua y Baja California (Toral, 2018).

En la figura número 2.1 se muestra la tasa de A.C. por estado por cada 100 mil habitantes.

Figura 2.1

Tasa de organizaciones de la sociedad civil por estado por cada 100 mil habitantes.

Tasa de organizaciones de la sociedad civil por estado por cada 100 mil hab.



Fuente (IDESOL,2028)

A través de la información del Sistema de Información del Registro Federal de las Organizaciones Sin Fines de Lucro (RFOSC), no sólo se puede identificar la entidad, también es posible identificar los municipios en donde existen más OSC. Dentro de los primeros 10 municipios con mayor número, cinco se encuentran en la Ciudad de México, figurando Cuauhtémoc y Benito Juárez como las mayores. Fuera de la CDMX, Tijuana es la ciudad con mayor número de organizaciones con 709, seguida de Oaxaca de Juárez con un cercano 701 y de Morelia con 669 (RFOSC,Sin Fecha).

De acuerdo con el portal Gestionándote, el tercer sector llamado también sector de la economía social, ha tenido un crecimiento en los últimos años en

América Latina, con el objetivo de apoyar aquellos sectores con alta vulnerabilidad y los cuales no son atendidos por los gobiernos.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019) en México, el punto máximo en el número de Organización de la Sociedad Civil-OSC o Asociación Civil (A.C.) constituidas se alcanzó en 2013, momento a partir del cual el número se empezó a reducir paulatinamente. Actualmente el país cuenta con cerca de 42,000 OSC inscritas en el registro federal de las organizaciones de la sociedad a marzo 2019 (INEGI,2019).

En la siguiente tabla 2.2 se podrá visualizar cuantas Asociaciones Civiles existen por municipio.

Tabla 2.2
Número de Asociaciones Civiles por Municipio

Entidad	Municipio	Número de Asociaciones Civiles
Ciudad de México	Cuauhtémoc	1,380
Ciudad de México	Benito Juárez	1,053
Ciudad de México	Coyoacán	797
Baja California	Tijuana	709
Oaxaca	Oaxaca de Juárez	701
Michoacán	Morelia	669
Ciudad de México	Miguel Hidalgo	663
Ciudad de México	Iztapalapa	642
Veracruz	Xalapa	611
Durango	Durango	606

Fuente (Torral, 2018).

2.6.1 Número de A.C. en los municipios más pobres.

La gran cantidad de organizaciones en los municipios de entidades como Oaxaca, Veracruz y Chiapas, controlando en función de su población, invitan a

poner a prueba una hipótesis de acceso a recursos. Una hipótesis plausible sería que los municipios más pobres tienen menos recursos disponibles y, por tanto, menos número de OSC. Si se compara el índice de Rezago Social de 2010 de CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) con la tasa por cada 100 mil habitantes de OSC, esta hipótesis no se sostiene (CONEVAL,2018).

Considerando lo expuesto anteriormente y con base en información proporcionada por CONEVAL, se podría esperar que exista un mayor número de Asociaciones Civiles en los municipios más marginados, dado que las necesidades suelen ser más acuciantes en dichas áreas. Sin embargo, este supuesto no siempre se cumple. No obstante, hay algunos casos ejemplares que desafían esta tendencia, como el municipio de Concepción de Buenavista, ubicado en la sierra mixteca de Oaxaca, a pesar de tener poco más de 800 habitantes, este municipio cuenta con seis AC que operan en la zona (Abramo,2019).

Ha habido un aumento significativo en el número de organizaciones de la sociedad civil desde 2013. Mientras que en este año había menos de 20 mil organizaciones con registros vigentes, en 2018, había más de 32 mil, según el RFOSC. Es importante resaltar que la tasa de crecimiento pierde impulso entre 2017 y 2018 del RFOSC. Este crecimiento ha estado presente en todos los estados. Ninguno de los estados ha presentado decrecimiento en el número de OSC vigentes. Sin embargo, el crecimiento en Baja California Sur, Jalisco y Chiapas fue de más del doble en el periodo de 2013 a 2018. Esto contrasta con el crecimiento de entidades como Chihuahua, Coahuila y Nuevo León en los que creció un 50% (Cemefi,2021).

2.6.2 Retos y Obstáculos de la expansión de una AC

El “subdesarrollo” de una Institución Sin Fines de Lucro (ISFL) en México se debe, en gran medida, a que en México aún no cuenta con una política nacional coherente e integral para promover y por consecuente respaldar el funcionamiento

del sector de las Instituciones Sin Fines de Lucro. Entre los distintos retos y obstáculos que enfrentan, sobresale la escasez de financiamiento ya que, sin esta, es muy poco probable que una AC pueda cumplir con su objeto social y la permanencia de esta.

Escasez de financiamiento.

Si bien existen Asociaciones Civiles que han sabido captar fondos, donaciones de fundaciones y programas internacionales, la realidad es que no todas las organizaciones tienen acceso a estos recursos ni cuentan con la capacidad para procurarlos de forma sustentable.

La permanencia de una AC depende de muchos factores: la relevancia y calidad de su trabajo, la inversión en el capital humano dedicado a esa tarea, un modelo de financiamiento sustentable y un entorno propicio para conseguir financiamiento vital. Para muchas organizaciones, la fuente de financiamiento más importante es internacional, ya que donantes locales, en general, tienen un fuerte sesgo hacia la provisión de servicios de asistencia a población vulnerable y están limitados de manera importante por topes a la deducción de impuestos por donación establecidos por la Ley del Impuesto Sobre la Renta, y porque sólo pueden donar a organizaciones con el estatus de donataria autorizada.

El número de organizaciones desde 2013 ha descendido

En el RFOSC existen registros de organizaciones fundadas a inicios del siglo XX, como la encargada de la operación del Hospital de la Luz, constituido en 1902. Desde entonces el crecimiento en el número de OSC ha sido constante a lo largo del tiempo, particularmente después de la publicación de la Ley de Fomento a las actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil en 2004. Si bien es cierto que, a nivel agregado, en 2018 hay más OSC que en 2013, el número de organizaciones nuevas se ha reducido. Al analizar el número

de OSC con respecto a su fecha de constitución es posible observar una tendencia creciente que alcanza su máximo punto en 2013 (Toral, 2018).

El Voluntariado en México.

Un tema de gran relevancia en México es la promoción y regulación del voluntariado ya que no existe un marco legal que dicte estándares y reglas para apoyar al voluntariado con el objetivo de que este sea una oportunidad para generar talento para el cambio social, así como una herramienta para movilizar y organizar acciones en casos de emergencia.

Se debe de utilizar el movimiento de la colaboración de la sociedad en la emergencia para incentivar cambios en las políticas las cuales proporcionarían que la fuerza de la ciudadanía organizada contribuya a la estabilidad del sector social y a la participación para cambiar nuestro entorno de forma positiva y duradera, y que esto pueda ser parte de una cultura como sociedad mexicana la cual se fomente de generación a generación.

Por lo anterior se pudo recabar la información donde se informa en forma general las características que debe tener una Asociación Civil, así como la complejidad para poder operar y llevar a cabo el objeto social de cada una de estas, de igual forma se pudo entender el contexto actual en cual se regulan las AC en México y cuáles son los principales retos para que puedan subsistir.

Una vez que se abordó las características necesarias de una A.C. así como el contexto actual que tienen esas organizaciones en México y los retos que llegan a tener para poder realizar su objeto social, se revisará la metodología que se contempló para recabar información y los resultados que se obtuvieron.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y RESULTADOS

En el presente capítulo se abordará la metodología por la cual se recabó información para poder llegar a las conclusiones sobre el estudio de caso, así como dar a conocer el instrumento que se utilizó y los resultados que se obtuvieron respecto a la Asociación Civil, estudio de caso.

3.1 METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Esta investigación se desarrolló bajo la ruta cuantitativa de tipo descriptiva la cual sigue una lógica deductiva ya que permitió que a partir de situaciones generales llegar a identificar explicaciones particulares.

De acuerdo con Roberto como citó en (Hernández-Sampieri, 2018), la ruta de investigación cuantitativa actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones, de igual forma esta ruta de investigación es la correcta cuando se quiere estimar las magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis.

Cuando se menciona que se utilizó una ruta cuantitativa de tipo descriptiva, se refiere a que los estudios de tipos descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar (Hernández-Sampieri, 2018).

Es importante mencionar que se aplicó muestra no probabilística, también denominadas muestras dirigidas, la cual supone un procedimiento de selección orientado por las características y contexto de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización (Hernández-Sampieri, 2018). A diferencia de la muestra probabilística, la elección de las unidades no depende de la

probabilidad, y todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra.

Por lo tanto, la recolección de información se hizo por medio de un cuestionario dirigido al área administrativa de la Asociación Civil, con el objetivo de obtener información de este grupo de personas que permitirá analizar el contexto actual, así como detectar los principales problemas que tienen con respecto al proceso de gestión administrativa.

Se propuso identificar por medio de una investigación documental la información que llevó a definir y detectar la importancia de aplicar el proceso de la gestión administrativa en una organización. Una vez que se obtuvo la información detectada, se planteó que se llevará a cabo una propuesta de mejora sobre la gestión administrativa en una Asociación Civil que atiende a niños vulnerables en Atlixco, Puebla.

Dicha revisión literaria sirvió para entender la complejidad de la administración y la gestión, la importancia de estas dos ramas en la evolución de la sociedad, así como comprender las principales características que la gestión tiene dentro de una organización, su función y como esta ha podido ayudar al desarrollo de la industria a través de los años.

Otro punto muy importante fue la investigación sobre las Asociaciones Civiles, la cual ayudo a comprender el contexto actual de una AC en México, sus características, el impacto que tienen en la sociedad y las leyes que influyen para que éstas puedan operar y subsistir.

En la siguiente tabla 3.1 se muestra la bitácora de las actividades de campo que se hicieron para poder recabar la información necesaria para detectar el problema, así como para definir la propuesta de mejora.

Tabla 3.1

Bitácora de Actividades

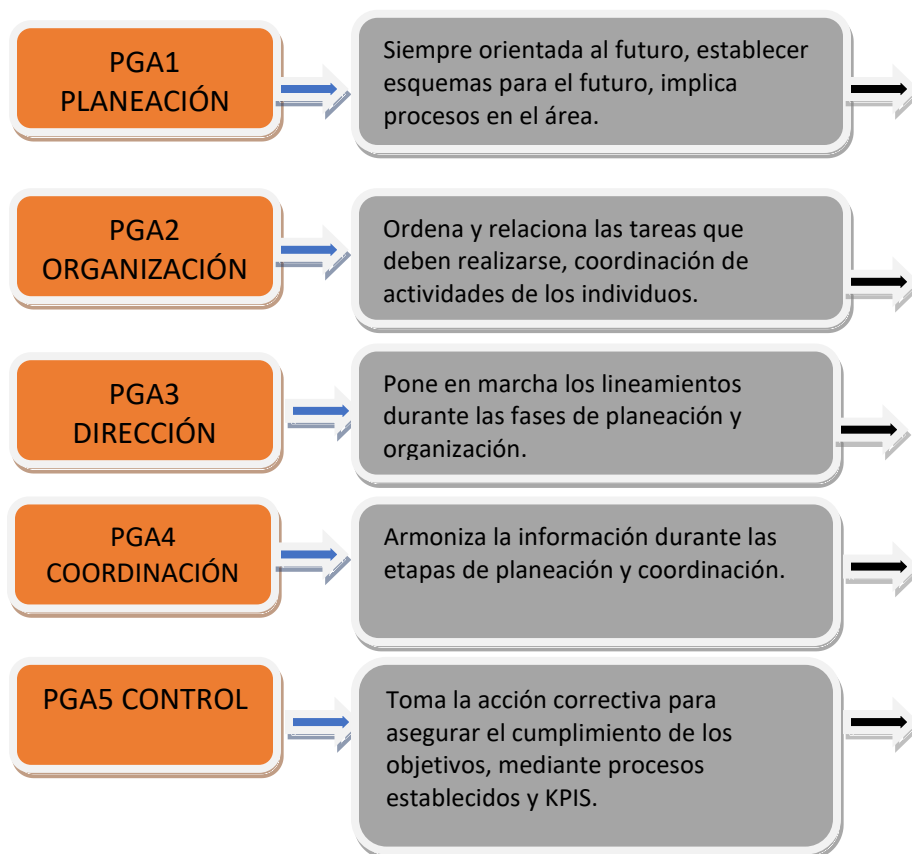
Fecha	Actividad	Resultados
Septiembre 18, 2022	Se contactó al director de educación (contacto del sujeto).	Se redireccionó con la presidenta del consejo.
Septiembre 20, 2022	Se mandó un correo al director general.	No hubo respuesta en el primer correo.
Septiembre 30, 2022	Se tuvo un segundo acercamiento por teléfono.	Se pidió 15 días para revisar con quien se hará la entrevista, ya que no había director general.
Octubre 20, 2022	Se volvió a contactar a presidenta del consejo.	Se redirigió con la gerente administrativa.
Noviembre 5, 2022	Se tuvo el primer contacto con gerente administrativa para hacer entrevista.	Se pidió que se enviará el instrumento previo a la entrevista y aplicación de cuestionario.
Noviembre 11, 2022	Se mandó el cuestionario para revisión.	Se pidió un par de días para revisión.
Noviembre 15, 2022	Se aprobó en cuestionario para aplicación.	Se mando el cuestionario para su aplicación.
Noviembre 20, 2022	Se obtuvo cita para la entrevista con la gerente administrativa.	El gerente tuvo muy poco tiempo para la entrevista.
Noviembre 24, 2022	Se obtuvo los resultados de los cuestionarios.	Se entrevistaron a 6 colaboradores del área administrativa.
Noviembre 28, 2022	Se volvió hacer la entrevista a la gerente administrativa.	Se obtuvo la información de la entrevista.

Fuente: Elaboración propia con datos de IPODERAC S.A de C.V.

A continuación, en la siguiente tabla 3.2 se presenta la construcción teórica-hipotética donde se muestran las cinco fases del proceso de gestión administrativa.

Tabla 3.2

Construcción teórica-Hipotética: Proceso de Gestión Administrativa en una Asociación Civil.



Fuente: Elaboración propia con datos de Quiroa, 2021.

3.2 INSTRUMENTO

Objetivo:

El instrumento se realizó en función de un cuestionario, siendo éste, por tanto, “el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa”.

El cuestionario es útil para obtener información rápida de un gran número de personas y pueden ser utilizados para saber la opinión de la comunidad relacionada con un tema específico.

Se propuso un instrumento el cual constó de un cuestionario que estuvo dirigida el personal administrativo del área a cargo del gerente administrativa que consta de 6 personas, con el objetivo de recaudar información que verificará la comunicación entre áreas, revisar si existen procesos en los respectivos puestos, así como una planeación sobre el plan de trabajo; también se plantearon preguntas sobre como los colaboradores visualizaban a su líder o jefe inmediato respecto a la comunicación que tenían entre ambas partes, esto con el fin de saber si existen los procesos que la gestión administrativa marca como indispensables para una correcta gestión, esto con base a lo revisado en la teoría del capítulo I del marco teórico **(Ver anexo 2)**.

De igual forma se propuso realizar una entrevista para poder verificar y recabar información en general sobre la Asociación Civil, con el fin de conocer antecedentes importantes sobre la fundación de la A.C. así como indagar sobre como el gerente percibe los retos y desafíos de su día a día como gerente de esa

área. La entrevista solo fue dirigida al gerente administrativo, empezando con los antecedentes de la misma, luego se preguntó sobre la organización en general, el objeto de esta y quien fue la fundadora, se prosiguió con saber si existen procesos en sus áreas de trabajo y se finalizó con revisar los proyectos a futuro de la AC, sobre un tiempo de 5 años en adelante y la percepción de esta en cuanto a los retos y desafíos de la gestión administrativa en su área.

En la siguiente tabla 3.3 se muestran los 4 ejes del cuestionario, donde cada uno señala como está conformado y que tipo de información contienen.

Tabla 3.3

Estructura del instrumento:

EJE I. Datos generales del encuestado.	El primer eje conformado por los datos generales del encuestado que consta de la pregunta no. 1 a la 3.
EJE II. Comunicación dentro del área laboral.	El segundo eje que se enfoca en la comunicación dentro del área laboral el cual consta desde la pregunta 4 a la 8.
EJE III. Planeación dentro del área laboral.	El tercer eje que enfoca en cómo se percibe la planeación dentro del área laboral que va de la pregunta 8 a la 13.
EJE IV. Evaluación dentro del área laboral.	El cuarto eje donde se puede encontrar la percepción de cómo se evalúa el trabajo del encuestado dentro del área laboral.

Fuente: Elaboración propia

El diseño del instrumento-cuestionario para esta investigación se realizó mediante cuatro bloques o ejes y consta de 17 preguntas en total, el primer eje conformado por los datos generales del encuestado que consta de la pregunta no.

1 a la 3, el segundo eje que se enfoca en la comunicación dentro del área laboral el cual consta desde la pregunta 4 a la 8, el tercer eje que enfoca en cómo se percibe la planeación dentro del área laboral que va de la pregunta 8 a la 13 y como cuarto eje donde se puede encontrar la percepción de cómo se evalúa el trabajo del encuestado dentro del área laboral.

3.3 ESTUDIO DE CASO

En esta sección del capítulo se presenta el estudio de caso, en donde se expone el análisis de la empresa que brindó las facilidades para la investigación y el contexto en el que ésta se desarrolla.

Se optó por un estudio de caso ya que esta investigación brinda la oportunidad de entender y recolectar información relevante, en este caso la de una Asociación Civil, en un tiempo que por lo general es limitado. Esto nos proporcionará elementos para evaluar la AC y proponer una solución, la cual está ligada a un tema en concreto.

Historia de la Asociación Civil

La Asociación Civil, donataria autorizada, está especializada en la atención integral y desarrollo de niños, niñas, adolescentes y jóvenes que han vivido en situación de alta vulnerabilidad. A través de la experiencia y el trabajo en alianza con otras organizaciones, esta AC ha desarrollado y permanentemente actualizado un modelo educativo que ha demostrado ser exitoso (IPODERAC, s.f).

Esta AC busca que las niñas, niños, adolescentes y jóvenes, miembros de esta comunidad, egresen como personas responsables y autónomas que hayan desarrollado sus capacidades educativas con herramientas para integrarse al mundo laboral, profesional y social.

A continuación, se presenta la misión, visión y parte de la historia de la AC.

Misión

“Amparar y criar a niñas, niños, adolescentes y jóvenes sin vínculos parentales, formando personas íntegras mediante un proceso educativo, humano y espiritual”.

Visión

“Formar el mayor número de egresados íntegros y felices”.

Historia

10 años (1966-1976)

Nace legalmente la AC e inicia la 1er casa con 8 niños.

La Sra. María Elena asume la presidencia del patronato, seguida de la Sra. Teresa, La Sra. María Elena ocupa la dirección general.

Comienza la búsqueda de sustentabilidad con actividades productivas: huerta de aguacates, cría de codornices, patos y conejos.

20 años (1977-1986) Construcción de la 5ª casa, se recibe al 1er grupo de voluntarios, se define la estructura general de la AC con áreas productivas y educativa.

35 años (1997 – 2001) Inicio del Proyecto Excelencia, para planeación, manuales de procedimientos y políticas institucionales, apoyo de la Maestría de Negocios de la Universidad de Berkeley Desarrollo y 1a sistematización del modelo de Formación en el Trabajo en unión con el Centro de Estudios Educativos (CEE) y la Fundación Internacional Terre des Hommes. Fernando Ballí Quintanilla ocupa la Dirección General. Se crea Villa Nolasco S.A. de C.V., para comerciar los productos elaborados en la institución (Actualmente solo existe la marca).

45 años (2007-2011) Intervención en política pública por medio de la Red por la infancia y la Adolescencia (RIA), para la creación de la Ley General de los

Derechos de Niñas, Niños, y Adolescentes en el Estado de Puebla, y miembros del Comité de Vigilancia de los derechos de la infancia.

50 años (2012-2016) Inicio de un proyecto enfocado a las niñas, el proyecto arquitectónico se realiza con el apoyo de la Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Anfitriones de la reunión de mejores alternativas de atención a los menores migrantes, con la COMAR, la ACNUR, el DIF Nacional, y otras.

Si bien esta AC no tiene bien definido un organigrama con todo el personal que opera la fundación, si se tiene contemplado la estructura del consejo directivo y la estructura que tiene la Asociación Civil, la cual está integrada por 5 áreas.

Estructura del Consejo Directivo:

Presidente del Consejo Directivo
Vice-Presidenta del Consejo Directivo
Secretario
Tesorero
Comité de Negocios
Presidenta Emérita
Comité educativo
Procuración de fondos

Estructura de la Asociación Civil:

Director General
Dirección Educativa
Gerente Administrativo
Gerencia Producción
Gerencia de Procuración de fondos
Gerente Comercial

El modelo educativo que está A.C. trabaja se compone de 5 áreas:

1.-Vida en hogares:

La vida en casas brinda un espacio para trabajar estructura, normas de convivencia y acompañamiento en procesos personales de cada uno de los niños, niñas y jóvenes. Los chavos son canalizados por instituciones aliadas que han brindado una primera atención. La casa es un espacio de construcción comunitaria donde se asumen responsabilidades y derechos.

2.-Formación Académica:

Todas las niñas, niños y jóvenes asisten a diferentes escuelas en Atlixco, donde encuentran un espacio de estudio y socialización. El objetivo es lograr una plena inclusión e igualdad de oportunidades de aprendizaje, reforzando la permanencia escolar con estrategias tanto dentro como fuera de la escuela.

3.-Formación Laboral:

Para esta AC es importante que las niñas, niños y jóvenes entiendan que pueden vivir de una forma honrada y digna, a través del trabajo, al mismo tiempo que despiertan el sentimiento de ser útiles y valiosos. Por eso, se cuenta con talleres productivos donde desarrollan habilidades y capacidades para la vida.

4.-Desarrollo Humano:

Se trabaja bajo el objetivo de que los jóvenes tengan un proceso emocional con lo que se pretende ir cerrando los ciclos individuales de los jóvenes: familia, motivo de ingreso, frustración, violencia, autoaceptación, relación con el otro, etc.

5.-Vida Independiente:

En esta etapa se contempla el acompañamiento a las y los jóvenes para que construyan un proyecto de vida, procurando que egrese a un entorno emancipado para residencia, estudios y/o trabajo.

Es importante ahondar que los niños y jóvenes que ingresan a esta A.C., pueden hacerlo desde muy pequeños, y se tiene responsabilidad sobre ellos hasta cumplir la mayoría de edad, donde gracias al modelo que trabaja esta A.C. sobre los 5 pilares, se buscará que sigan estudiando una carrera profesional, en el mejor de los casos o que tengan un oficio y puedan ser independientes.

Derivado de esto, se puede concluir que el beneficio que reciben los niños y jóvenes por parte de esta A.C. es el apoyo tanto en la educación, en el hogar, en lo psicológico y emocional para tener una oportunidad de reintegrarse a la sociedad y crecer en la misma.

3.4 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

Cuestionario

El presente instrumento de investigación se muestra por medio de un cuestionario que se ha diseñado con fines académicos para el proyecto de tesis titulado “La Gestión Administrativa en una Asociación Civil: caso de AC en Atlixco, Puebla” y cuenta con cuatro bloques estructurados de la siguiente manera:

EJE I. Datos generales del encuestado

EJE II. Comunicación dentro del área laboral

EJE III. Planeación dentro del área laboral

EJE IV. Evaluación dentro del área laboral

En la aplicación de la encuesta realizada a 6 colaboradores del área administrativa de una Asociación Civil se obtuvieron los siguientes hallazgos.

Datos de la Población:

La aplicación de la encuesta fue dirigida a un grupo de 6 mujeres, las cuales trabajan en el área administrativa de la AC, quienes tienen un rango de edad entre

25 y 45 años de edad, todas radican en el municipio de Atlixco, Puebla y todas tienen grado académico mayor a educación básica.

Con respecto al eje I de los datos generales del encuestado se obtiene a través de las primeras 3 preguntas de la encuesta se dan los siguientes resultados.

- Los encuestados en su mayoría tienen 3 años en la organización.
- Los encuestados en su mayoría cuentan con grado de estudios de licenciatura.
- Los encuestados en un 50% están como coordinadores de su área de trabajo.

A continuación, se presentan los gráficos e interpretación de cada una de las respuestas de los encuestados.

EJE I. DATOS GENERALES

Gráfico 3.1 Años laborando en la organización.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la organización?

6 respuestas



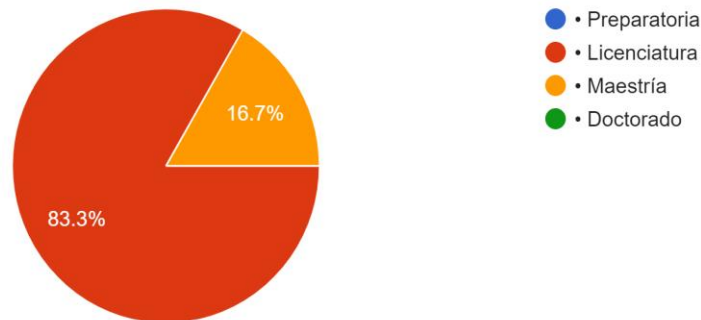
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 1. Años laborando en la organización. Se ejemplifica en la gráfica 3.1, donde se puede ver que 6 personas han estado laborando entre 1-3 años en la organización.

Gráfico 3.2 Nivel de estudios.

2.-¿Cuál es su nivel de estudios?

6 respuestas



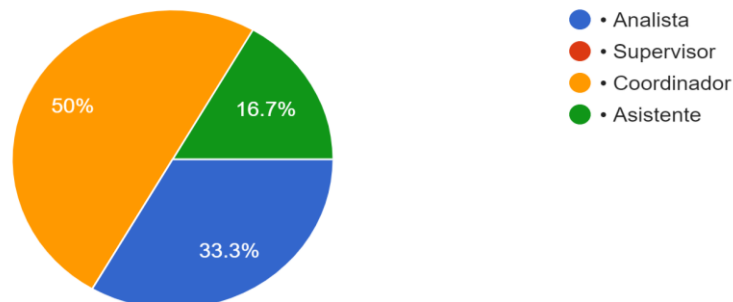
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 2. Nivel de estudios. Se ejemplifica en la gráfica 3.2, donde se puede ver que el 86% de los encuestados tiene licenciatura.

Gráfico 3.3 Puesto de trabajo.

3.- ¿Cuál es el puesto que usted ocupa dentro de la organización?

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

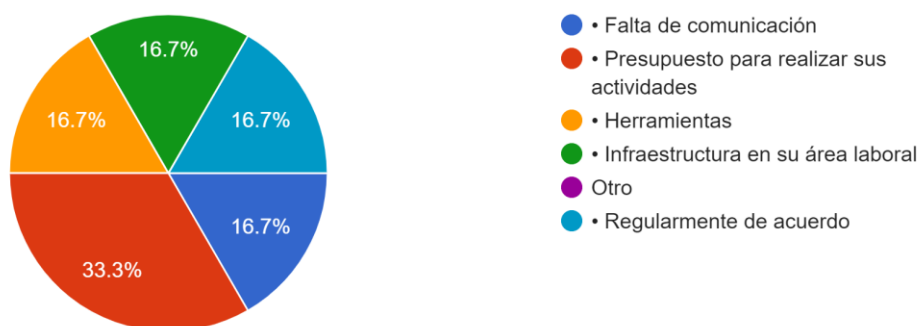
Las respuestas obtenidas de la pregunta número 3. Puesto que ocupa. Se ejemplifica en la gráfica 3.3, donde se puede ver que un 50% de los encuestados es coordinador de su área de trabajo.

EJE II. PANORAMA GENERAL DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL ÁREA DE TRABAJO.

Gráfico 3.4 Principales limitantes.

4.- ¿Cuáles son las principales limitantes que encuentra en su trabajo, para poder llegar a sus objetivos? Ordene del 1 al 4 considerando 1 la principal limitante.

6 respuestas



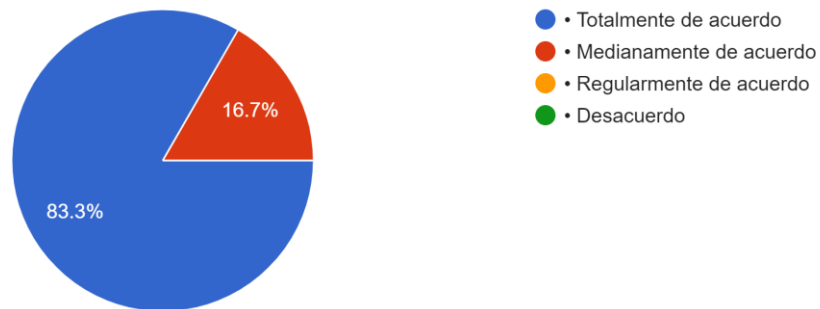
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 4. Principales limitantes. Se ejemplifica en la gráfica 3.4, donde se puede ver que en general, es individual la opinión de cada persona respecto a la limitante, por ejemplo, el 33.3% comenta que una limitante es el presupuesto para realizar de manera correcta sus actividades, el 16.7 % comenta que las herramientas, así como otro 16.7 % comenta que infraestructura en su área laboral.

Gráfico 3.5 Comunicación dentro del área laboral.

5.-¿Considera usted que la comunicación es clave para llegar a sus objetivos dentro de su área de trabajo?

6 respuestas



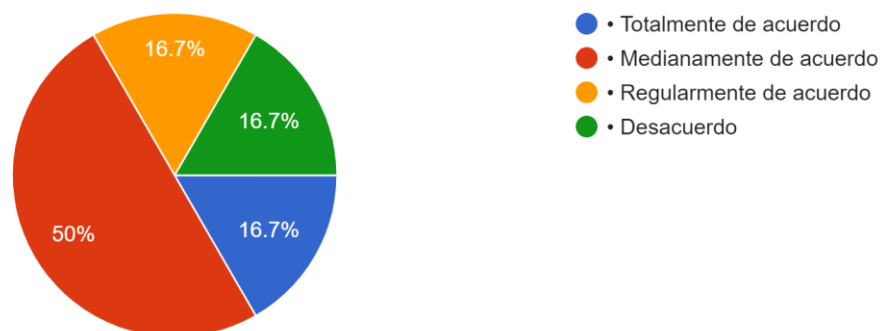
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 5. Comunicación dentro del área laboral. Se ejemplifica en la gráfica 3.5, donde se puede ver que un 83.3% de los encuestados coincide que la comunicación es clave para llegar a los objetivos dentro de su área de trabajo.

Gráfico 3.6 Buena comunicación entre las áreas de trabajo.

6.-¿Considera usted que existe una buena comunicación entre su área de trabajo y las de más áreas?

6 respuestas

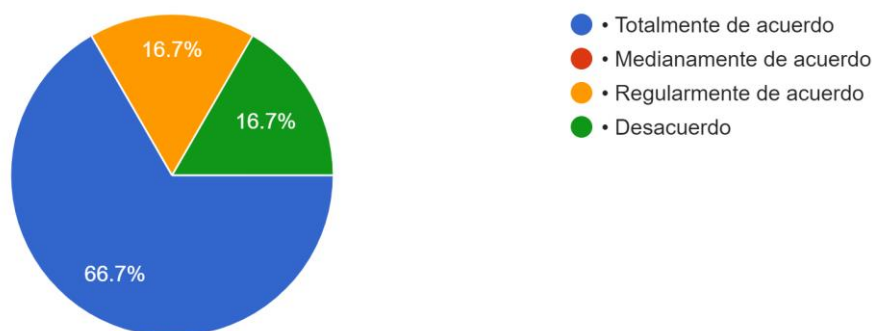


Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 6. Buena comunicación entre las áreas de trabajo. Se ejemplifica en la gráfica 3.6, donde se puede ver que un 50% de los encuestados esta medianamente de acuerdo y solo un 16.7% está totalmente de acuerdo, esto hace suponer que la mayoría coincide que no hay buena comunicación entre las áreas de trabajo.

Gráfico 3.7 Buena comunicación entre jefe directo y el encuestado.

7.-¿Considera usted que existe una buena comunicación entre usted y su jefe directo?
6 respuestas



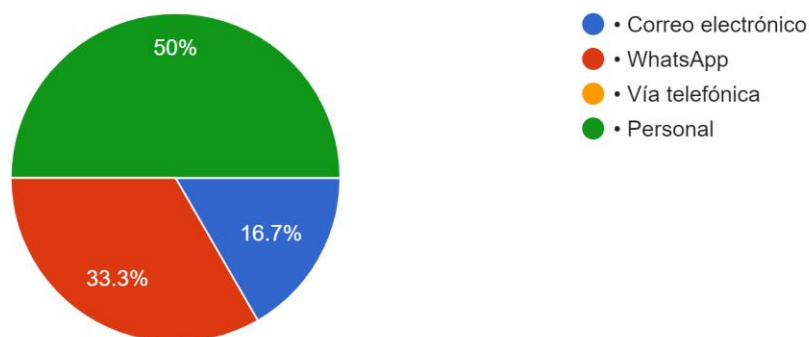
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 7. Buena comunicación entre las áreas de trabajo. Se ejemplifica en la gráfica 3.7, donde se puede ver que un 50% de los encuestados esta medianamente de acuerdo y solo un 16.7% está totalmente de acuerdo, esto hace suponer que la mayoría coincide que no hay buena comunicación entre las áreas de trabajo.

Gráfico 3.8 Canal de comunicación.

8.-¿Cuál es el canal de comunicación que existe en su organización?

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

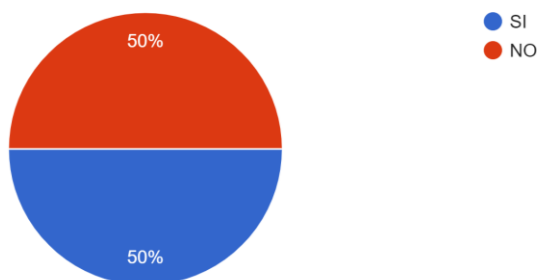
Las respuestas obtenidas de la pregunta número 8. Canal de comunicación. Se ejemplifica en la gráfica 3.8, donde se puede ver que un 50. % de los encuestados tiene como principal medio de comunicación es el personal, mientras el resto es el correo electrónico y WhatsApp.

EJE III. PANORAMA GENERAL DE LA PLANEACIÓN DENTRO DEL ÁREA DE TRABAJO

Gráfico 3.9 Planeación.

9.- ¿Existe una planeación mensual, cuatrimestral, anual, etc. sobre los objetivos planteados en su organización?

6 respuestas



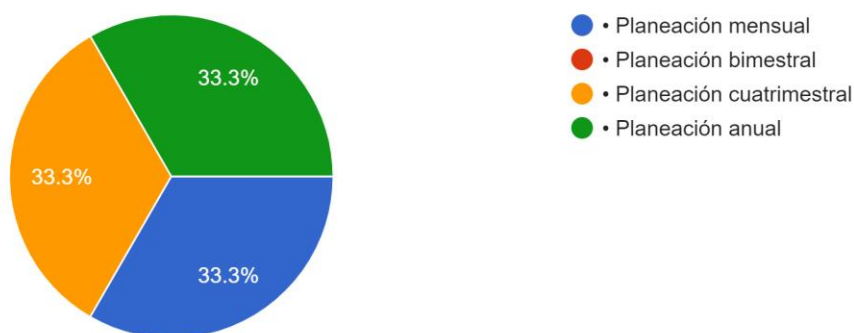
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 9. Planeación. Se ejemplifica en la gráfica 3.9, donde se puede ver que un 50. % de los encuestados si tiene una planeación el otro 50% no tiene una planeación.

Gráfico 3.10 Temporalidad de planeación.

10.- Si su respuesta fue afirmativa, ¿cuál es la temporalidad del plan de trabajo?

3 respuestas



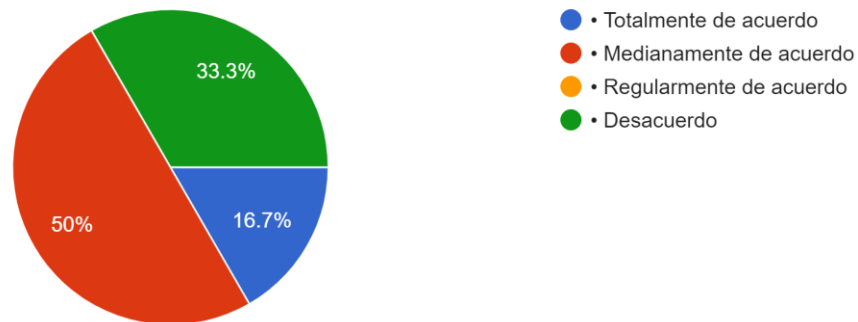
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 10. Temporalidad de planeación. Se ejemplifica en la gráfica 3.10, donde se puede ver que 1/4 parte de los encuestados tienen una planeación mensual, otro ¼ anual y otro ¼ cuatrimestral, tomando en cuenta que el 50% no tiene una planeación de su trabajo.

Gráfico 3.11 Planeación tomando en cuenta objetivos anuales.

11.- ¿Considera usted que en la planeación que existe en su área de trabajo, se toman en cuenta los objetivos anuales que tiene la organización?

6 respuestas



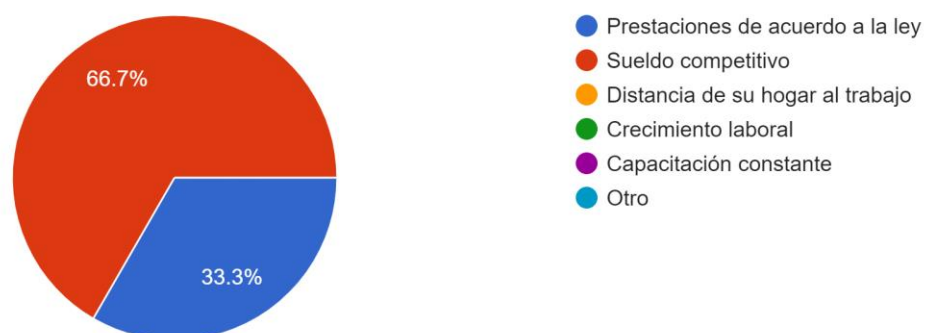
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 11. Planeación tomando en cuenta objetivos anuales. Se ejemplifica en la gráfica 3.11, donde se puede ver que un 50. % de los encuestados esta medianamente de acuerdo en que se toman los objetivos anuales de la organización y un 33.3 % está en desacuerdo.

Gráfico 3.12 Desafío para retener al personal.

12.-¿Cuál es el principal desafío para retener personal administrativo en la organización?

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

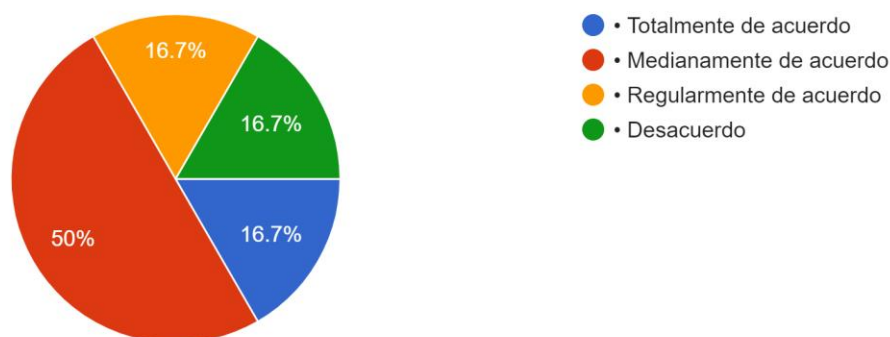
Las respuestas obtenidas de la pregunta número 12. Desafío para retener al personal. Se ejemplifica en la gráfica 3.12, donde se puede ver que un 66.7 % opina que un sueldo más competitivo es el principal desafío para retener personal administrativo y el resto opina que son las presentaciones de acuerdo a la ley.

EJE IV. PANORAMA GENERAL SOBRE LA EVALUACIÓN DENTRO DEL ÁREA LABORAL.

Gráfico 3.13 Organigrama de la Organización.

13.- ¿Conoce el organigrama de su organización?

6 respuestas



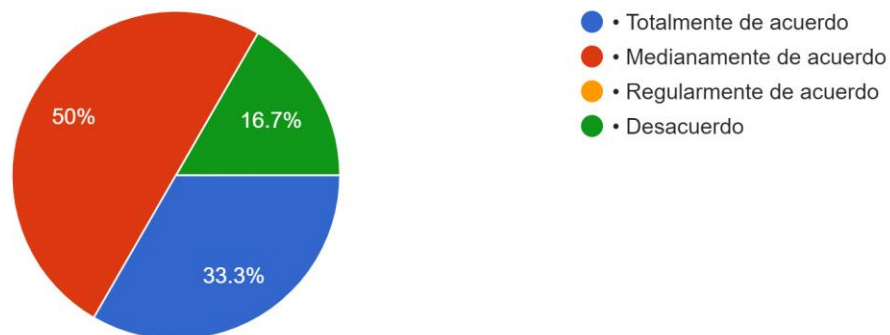
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 13. Organigrama de la Organización. Se ejemplifica en la gráfica 3.13, donde se puede ver que un 50% esta medianamente de acuerdo en conocer el organigrama de la organización, un 16.7% está totalmente de acuerdo y un 16.7 está en desacuerdo.

Gráfico 3.14 Evaluación con supervisor.

14.- ¿Tiene reuniones con su superior para evaluar su trabajo?

6 respuestas



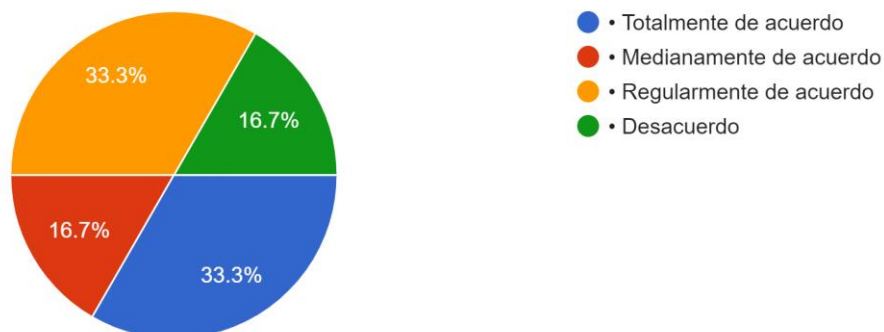
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 14. Evaluación con supervisor. Se ejemplifica en la gráfica 3.14, donde se puede ver que un 50% esta medianamente de acuerdo tener reuniones con el supervisor con el objetivo de evaluar el trabajo, un 33.3% está totalmente de acuerdo y un 16.7% está en desacuerdo.

Gráfico 3.15 Procedimientos para el área de trabajo.

15.-¿Tiene claros los procedimientos de su área de trabajo?

6 respuestas



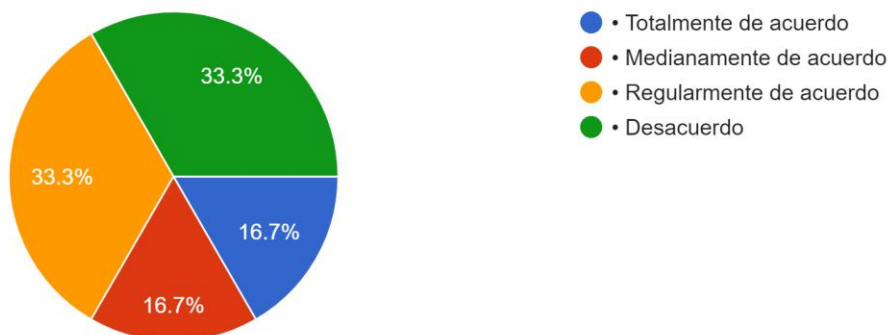
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 15. Procedimientos para el área de trabajo. Se ejemplifica en la gráfica 3.15, donde se puede ver que hay opiniones divididas, ya que un 33.3% esta regularmente de acuerdo, un 16.7% medianamente de acuerdo, un 16.7% está en desacuerdo y un 33.3% totalmente de acuerdo.

Gráfico 3.16 Procedimientos escritos para el área de trabajo.

16.- ¿Están escritos los procedimientos de su área de trabajo?

6 respuestas



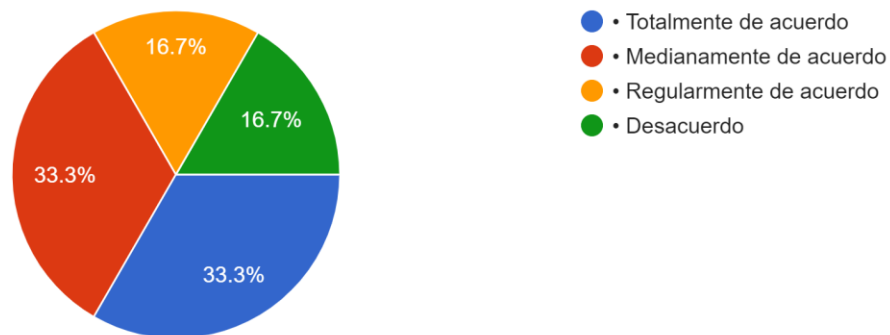
Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 16. Procedimientos escritos para el área de trabajo. Se ejemplifica en la gráfica 3.16, donde se puede ver que hay opiniones divididas, ya que un 33.3% esta regularmente de acuerdo, un 16.7% medianamente de acuerdo, un 33.3% está en desacuerdo y un 16.7% totalmente de acuerdo.

Gráfico 3.17 Afirmación sobre hipótesis.

17.-Está usted de acuerdo con la siguiente afirmación: Una mejora en la gestión administrativa para la organización mejorará el servicio para los niños vulnerables.

6 respuestas



Fuente: Elaboración propia basada en datos de la encuesta.

Las respuestas obtenidas de la pregunta número 17. Afirmación sobre hipótesis. Se ejemplifica en la gráfica 3.17, donde se puede ver que hay opiniones divididas, ya que un 33.3% esta medianamente de acuerdo, un 16.7% regularmente de acuerdo, un 33.3% totalmente de acuerdo y un 16.7% desacuerdo.

Instrumento

Guía de entrevista de estudio de caso

1.-Podría mencionar de manera general los antecedentes de la organización.

El proyecto nació en 1966, impulsado por un grupo de tres mujeres, que habían trabajado con reclusos de manera voluntaria. Ellas decidieron constituir esta AC para apoyar a niños y jóvenes que viven algún tipo de exclusión social.

2.-En su opinión cómo ha evolucionado la organización.

Gracias al modelo educativo que fue sistematizado con la Fundación Internacional Terre des Hommes y el Centro de Estudios Educativos (CEE), se puede decir que

es una de las ventajas que tiene la organización y que es la razón de la evolución que ha tenido durante todos estos años.

Algunos de los aspectos que manejan dentro de las casas y que han ayudado a cumplir con el objeto social son:

El modelo educativo que IPODERAC trabaja se compone de 5 dimensiones:

1.-Vida en hogares:

- La vida en casas brinda un espacio para trabajar estructura, normas de convivencia y acompañamiento en procesos personales de cada uno de los niños, niñas y jóvenes.

2.-Formación Académica:

Todas las niñas, niños y jóvenes asisten a diferentes escuelas en Atlixco, donde encuentran un espacio de estudio y socialización. El objetivo es lograr una plena inclusión e igualdad de oportunidades de aprendizaje, reforzando la permanencia escolar con estrategias tanto dentro como fuera de la escuela.

3.-Formación Laboral:

Es importante que las niñas, niños y jóvenes entiendan que pueden vivir de una forma honrada y digna, a través del trabajo, al mismo tiempo que despiertan el sentimiento de ser útiles y valiosos. Por eso, se cuenta con talleres productivos donde desarrollan habilidades y capacidades para la vida.

4.-Desarrollo Humano:

Se trabaja bajo el objetivo de que los jóvenes tengan un proceso emocional con lo que se pretende ir cerrando los ciclos individuales de los jóvenes: familia, motivo de ingreso, frustración, violencia, autoaceptación, relación con el otro, etc.

5.-Vida Independiente:

Acompañamiento a las y los jóvenes para que construyan un proyecto de vida, procurando que egrese a un entorno emancipado para residencia, estudios y/o trabajo.

3.-Podría mencionar de manera general los planes futuros que se han considerado hasta ahora para su organización.

Desarrollar el proyecto de las niñas a largo plazo, sobre todo con la complejidad que es el contexto actual de las mujeres en México.

4.- En su opinión cuál cree usted que serían las áreas de oportunidad para que su organización pueda tener un mayor crecimiento.

Una de las principales áreas de oportunidad es la gestión administrativa en general, ya que en ocasiones no se lleva a cabo en forma y tiempo los planes que se tiene en consideración, sobre todo en aplicar en tiempo a las convocatorias para bajar los recursos necesarios para el cumplimiento con el objeto social.

5.-En su opinión cuales son los mayores retos y desafíos que encuentra usted en la gestión de su área laboral como gerente administrativa.

Principales retos:

A continuación, se señalan los retos que de acuerdo a la entrevista realizada se manifestó enfrenta la asociación civil.

1.-Retener personal.

Causas por las que hay rotación en el área laboral: Sueldos no competitivos, crecimiento laboral y distancia. (de acuerdo con encuestas de salida que aplica la organización).

2.-Orden y manejo del tiempo.

Falta de planeación en la toma de decisiones provocando retrabajos, errores y pérdida de tiempo.

3.5 DIAGNÓSTICO DE ESTUDIO DE CASO

Como primera herramienta para identificar un diagnóstico, se realizó un análisis FODA para determinar las fortalezas y debilidades de la AC. Este análisis es muy importante, ya que se puede mostrar de manera general los principales problemas a los que se enfrenta en su día a día la organización.

A continuación, se muestra en el diagrama 3.1 la Matriz FODA que se realizó en la AC con el fin que comprender las variables internas y externas y analizar como poder mejorar cada una de las áreas de oportunidad.

Diagrama 3.1

Matriz de análisis FODA

Variables internas

Fortalezas

- 1.-La AC cuenta con más de 50 años de experiencia.
- 2.-Tiene un gran número de donatarias tanto del gobierno como privadas.
- 3.-Tiene una infraestructura bastante amplia tanto para los niños como para las niñas.
- 4.- Cuenta con su propio modelo de negocio comercial.

Debilidades

- 1.-No tienen procesos
- 2.-Lejanía con la ciudad
- 3.-Falta de presupuesto para el personal calificado
- 4.-Mala comunicación entre las áreas
- 5.- Alta rotación de personal

Variables externas

Oportunidades

- 1.-Desarrollo de procesos para la optimización de los tiempos y de las tareas en cada área.
- 2.-Adecuar sistemas de comunicación óptimos para las diferentes áreas.
- 3.-Aplicar los procesos de la gestión administrativa para optimizar el funcionamiento de las áreas.

Amenazas

- 1.-Nuevas reformas de impuestos que restringen la donación a las AC
- 2.-Poco desarrollo en el tema de voluntariado calificado
- 3.-Pocos programas para la donación con respecto al personal administrativo y educativo en una AC.

A continuación, se menciona de manera general las funciones importantes del área administrativa en la AC, así como algunas de las problemáticas que se presentan en el día a día de la organización.

Una de las tareas más importantes que realiza una A.C, es la recaudación de fondos para poder cumplir con el objeto social, para la cual es de gran importancia tener una planificación sobre que se necesita y como estas necesidades van a hacer cubiertas por los fondos obtenidos ya sea en especie o en dinero.

Para esto, la AC tiene un departamento administrativo donde la principal función es distribuir de manera correcta los fondos que llegan a esta AC, así como planear cuáles serán los programas tanto gubernamentales como privados de donde sacarán esos recursos. Este departamento está conformado por un gerente administrativo y 6 colaboradores, ellos deben tener la información en tiempo y forma sobre las necesidades en general de las diferentes áreas, ya sea educativa,

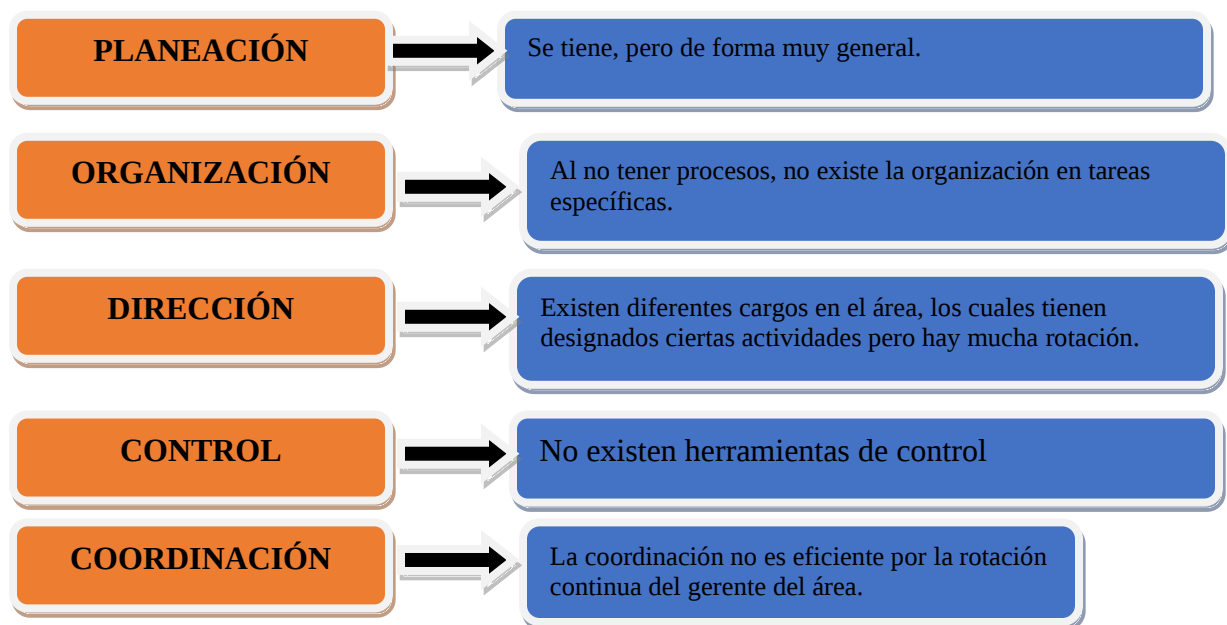
salud, vivienda, desarrollo emocional, etc. para que puedan aplicar a los diferentes programas que les proporcionarían esos recursos.

Otro punto muy importante, es que la dirección de la operación debería estar gestionada principalmente por el director general, el cual ha tenido ausencia por alta rotación de este puesto en los últimos periodos, por lo cual, al no tener un director que pueda plantear de manera general los objetivos de la organización, esta se ve perjudicada desde la punta de la pirámide del organigrama y a su vez afecta a las diferentes áreas como lo es, el área administrativa.

En la siguiente figura 3.1 se mostrará un diagrama de cómo se encuentra actualmente la AC, tomando en cuenta el proceso de la gestión administrativa.

Figura 3.1

Diagrama del proceso de la gestión administrativa



Fuente: Elaboración propia con datos de Zarate, 2021.

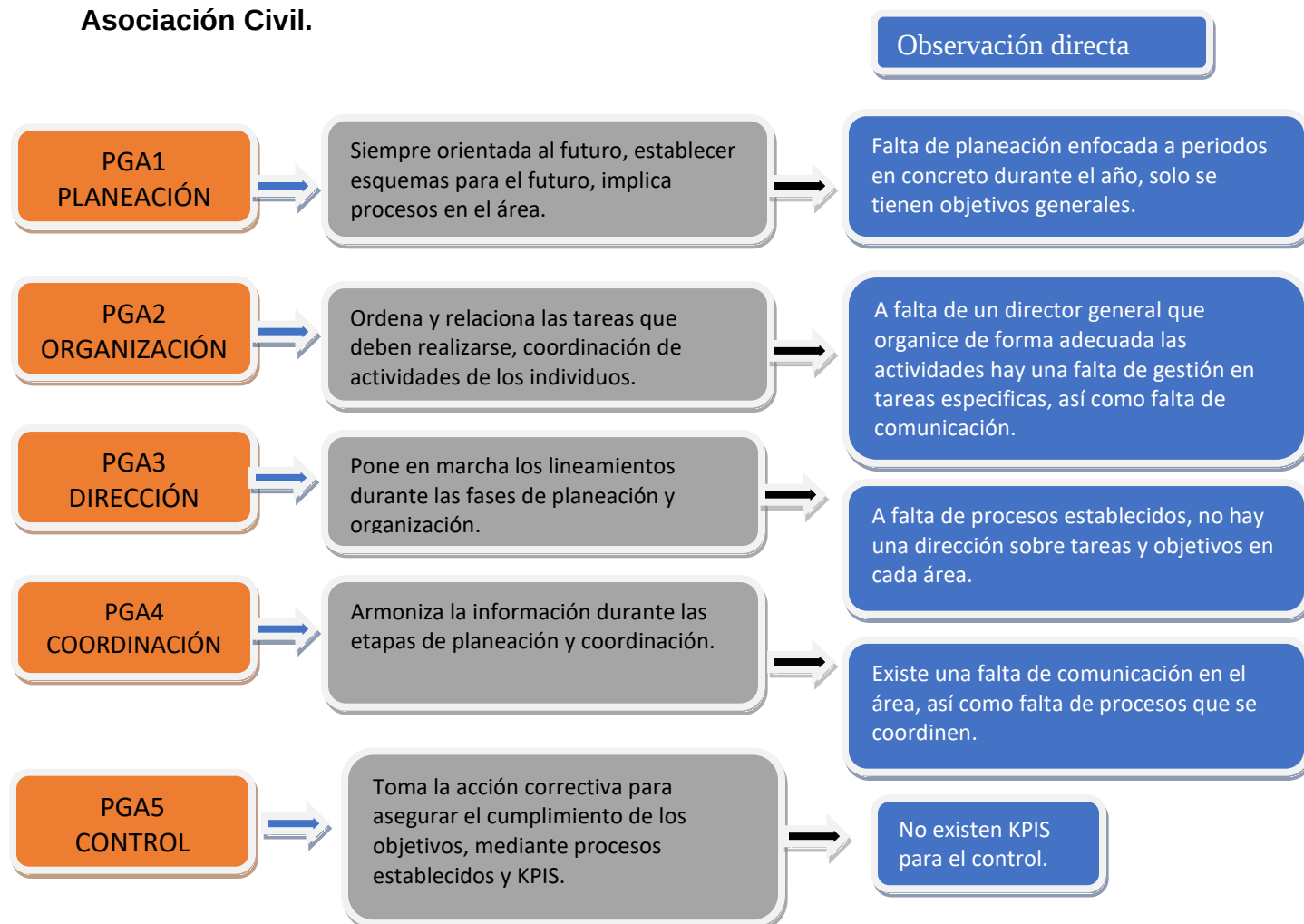
Si bien la AC se ha desarrollado bajo un modelo educativo funcional y el cual se ha aplicado durante más de 50 años, a partir de la investigación que se

hizo al área administrativa se pudo detectar que no se aplica el proceso de gestión administrativa y por lo tanto existen varios problemas como la falta de comunicación en las áreas, falta de procesos y control sobre las tareas, una falta de planeación tanto de los objetivos generales como específicos.

La siguiente figura 3.2 contiene la construcción teórica-Hipotética donde se muestra las fases del proceso de la gestión administrativa, así como las áreas de oportunidad que se tiene que trabajar respecto a la A.C. respecto a cada frase mostrada.

Figura 3.2

Construcción teórica-Hipotética: Proceso de Gestión Administrativa en una Asociación Civil.



Fuente: Elaboración propia con datos de Quiroa, 2021.

3.6 ESTADO DEL PROBLEMA O ESTADO DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis anunciada en la presente investigación como “Si se implementa la gestión administrativa en una asociación civil, mejorara el servicio que esta oferta con la optimización de los recursos que recibe” se pretende demostrar con la implementación de la mejora que se le hará a la Asociación Civil, ya que hoy en día la gestión administrativa es fundamental para el desarrollo y alcance de los objetivos de una Asociación Civil, ya que permite prepararla y disponerla para actuar de manera anticipada, contemplando los medios y procedimientos que necesita para poder cumplir los objetivos y disminuir los problemas que se puedan presentar.

Para determinar el estado del problema o estado de la hipótesis se obtuvieron datos importantes a través de una encuesta aplicada a 6 colaboradores de la AC, así como de una entrevista con el gerente administrativo, con el fin de obtener un diagnóstico general de la AC, así como analizar los problemas actuales a los cuales se enfrentan en su día a día.

Una vez conociendo el estado del problema es importante desarrollar una propuesta de mejora que aporte soluciones a este, la cual se propone a continuación:

HACIA UNA PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Propuesta

La presente propuesta va dirigida al área administrativa de una Asociación Civil con ubicación en Atlixco, Puebla, la cual tiene como objeto social, la atención integral y desarrollo de niños, niñas, adolescentes y jóvenes que han vivido en situación de alta vulnerabilidad.

Presentación

Al estudiar la aplicación de las técnicas de investigación, los colaboradores del área administrativa mencionaron que la implementación de una mejora en el área será importante porque podrá solucionar los problemas que existen actualmente y contribuir al beneficio de los objetivos de la organización.

El contenido de la propuesta tiene como finalidad que se incluya el proceso de gestión administrativa en el área administrativa de la Asociación Civil, ya que esto, contribuirá a la mejora en las actividades que realizan en su día a día, así como en sus objetivos tanto a corto plazo como a largo plazo, mejorando tanto el entorno del trabajo como el impacto de los recursos que esta área en particular recibe y canaliza, para el desarrollo de los niños, niñas, jóvenes y adolescentes que atienden.

Como solución a este problema se utilizará un modelo de gestión por procesos, en el cual los procesos se desarrollan de acuerdo a las realidades de la organización con el fin de lograr las metas planteadas. En primer lugar, para quienes laboran en la Asociación Civil; la satisfacción de las necesidades de los niños, jóvenes y adolescentes es el pilar básico y razón de ser de la AC, siendo esta la principal razón para planificar actividades.

Objetivos

Objetivo General

Fortalecer la imagen del área administrativa entre los colaboradores, así como la comunicación entre los directivos de la AC y el área, mediante la aplicación del proceso de la gestión administrativa a fin de mejorar el clima laboral y el servicio que esta AC oferta a los niños, jóvenes y adolescentes.

Objetivos específicos la propuesta:

1. Resolver mediante la planeación los problemas detectados, así como revisar junta con dirección y el área, las estrategias para resolver dichos problemas y mejorar el servicio.
2. Organizar mediante la disponibilidad de los recursos actuales, las tareas del área, así como identificar el organigrama para confirmar los puestos necesarios y con base a eso, definir las tareas para poder llegar a los objetivos.
3. Los gerentes y directivos, tendrán que revisar con el resto del equipo del área administrativa periódicamente mediante juntas el cumplimiento de actividades para llegar a los objetivos.
4. Proporcionar un proceso de gestión administrativa para mejorar la calidad del servicio que presta el área, así como para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

A continuación, se describe el proceso de la GA a seguir en el área administrativa de la AC:

1.-PLANEACIÓN

Como primera etapa, está la planeación donde se tiene que tomar en cuenta la misión, visión general de la AC, las cuales se enlistan a continuación, así

como identificar objetivos generales, socios claves y el número de niños, jóvenes, y adolescentes a impactar en el año.

Una de las propuestas y de alta prioridad es tener o evitar la rotación del director general, ya que este es vital para la toma de decisiones y la planeación en conjunto con el consejo directivo y gerente administrativo, sin este puesto de trabajo es complicado que se puedan establecer las directrices de la gestión administrativa por lo que se sugiere lo siguiente para evitar la rotación del director general.

1. Tener prestaciones conforme al puesto de trabajo las cuales podrían ser: Casa dentro de la AC y los alimentos incluidos, esto con el fin de evitar el traslado de Atlixco a Puebla, también se sugiere que se dé, un seguro de gastos médicos mayores y vales de útiles escolares.
2. Tener una capacitación sobre liderazgo y herramientas administrativas una vez al año.
3. Oportunidad de adquirir un porcentaje de beca de posgrado con el fin de desarrollarse en el ámbito administrativo enfocado a las Asociaciones Civiles.
4. Seguimiento por parte del presidente del consejo cada bimestre tomando en cuenta las necesidades de la AC.

Objetivos de la AC en general del año en curso:

1. Terminar de construir la casa número 5 de las niñas, así como la casa de la directora, 2 áreas de juegos, un ágora y una capilla.
2. Cubrir la capacidad máxima de las niñas, que son 72 niñas en total.
3. Incrementar el uso eficiente del presupuesto garantizando una correcta inversión y manejo.

Tanto la misión como la visión son importantes para desarrollar la planeación ya que, a partir de estos dos pilares, se tiene que definir objetivos

alcanzables para la AC y partir de lo general se tiene que ir definiendo metas tanto a corto, mediano y largo plazo.

Misión

“Amparar y criar a niñas, niños, adolescentes y jóvenes sin vínculos parentales, formando personas íntegras mediante un proceso educativo, humano y espiritual”.

Visión

“Formar el mayor número de egresados íntegros y felices”.

Objetivos generales:

Estos tienen que ser planteados en conjunto con el gerente administrativo, director general y el patronato, los cuales tienen que contemplar solucionar las principales problemáticas de la organización, así como cubrir lo primordial para cumplir con su objeto social.

Se plantean algunas preguntas para que la AC pueda determinar las necesidades, las cuales se propusieron a partir de los problemas que se detectaron en el diagnóstico de la AC, sin embargo, se tiene que trabajar de manera conjunta para poder detectar entre todas las partes necesarias, todos los puntos importantes.

1. ¿Cuántos niñas se requieren para que las casas de las niñas al 100% de su capacidad máxima?
2. ¿Cuáles son los programas que se tienen que aplicar en el año y los cuales cubren las necesidades primarias de los niños y niñas?

3. ¿Cuáles son los programas o donatarios principales, con los cuales se cubren los sueldos de los administrativos de la AC?
4. ¿Cuáles son los programas que dan fondo para construcción?
5. ¿Cuánto es el costo total de las construcciones que hacen falta?

Una vez planteadas las necesidades y problemáticas, se puede identificar los objetivos que se plantean alcanzar en determinado tiempo.

Socios Claves:

Estos se deben de contemplar para poder tomar en cuenta con quienes se cuentan al momento de hacer la planeación anual y poder alcanzar los objetivos. Algunos de los socios claves que se pudieron detectar en el diagnostico fueron las empresas quienes dan donaciones, los proveedores actuales de distintos los servicios y productos, así como los programas del gobierno y los colaboradores.

Con esto, se espera solucionar la falta de orden dentro de los objetivos planteados de forma anual y se pretende definir tareas en concreto y con periodos definidos.

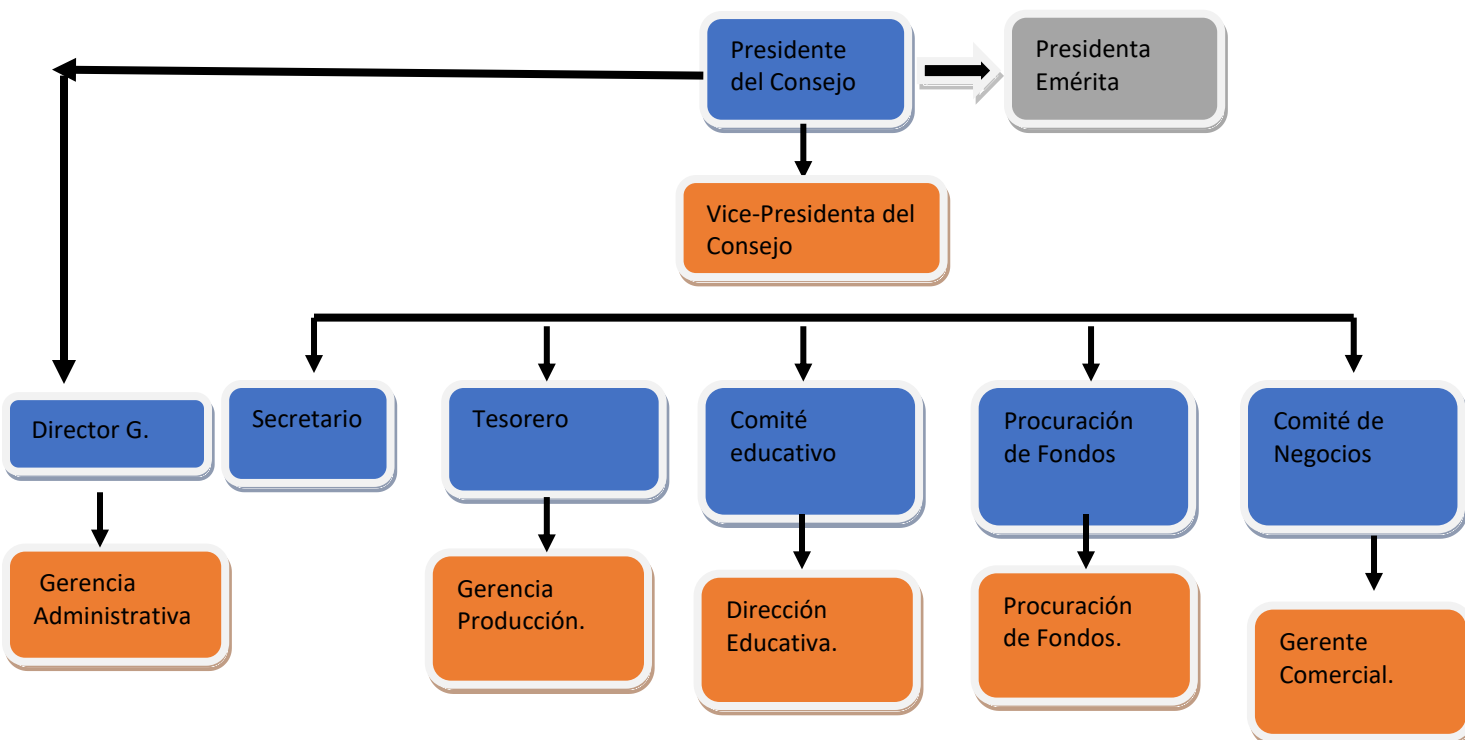
2.-ORGANIZACIÓN

En esta etapa es muy importante tomar en cuenta los recursos disponibles y la distribución de las tareas, para lo cual es de suma importancia definir un organigrama donde se pueda identificar los puestos clave, ya que así se podrá tener claro el perfil del puesto, así como las actividades que a cada uno de corresponden.

Un organigrama siempre será indispensable para establecer los roles dentro de un grupo, organización o institución y así tener en cuenta quien lleva la dirección de un área y como designar actividades.

En el siguiente organigrama 3.1 se muestra como estaría conformado los puestos del consejo directivo.

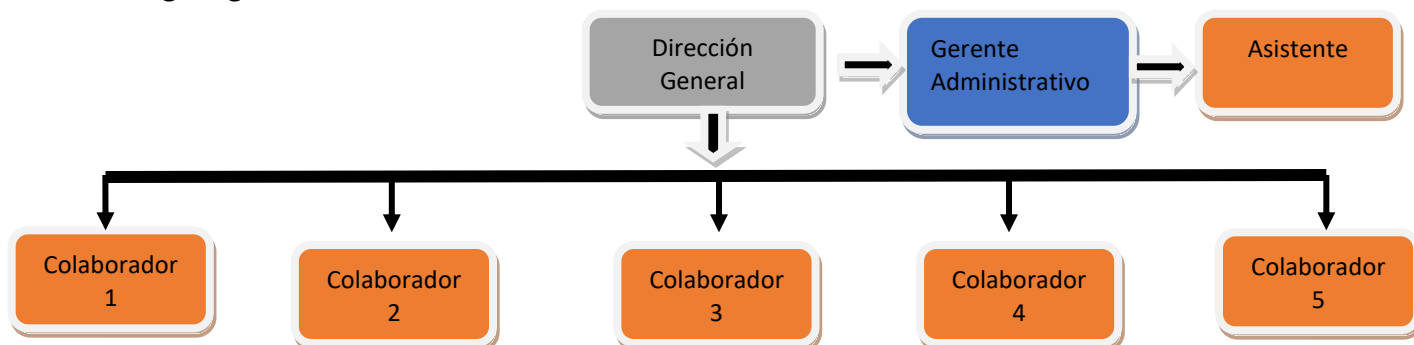
3.1 Organigrama del Consejo Directivo:



Fuente: Elaboración Propia con datos de IPODERAC A.C.

En el siguiente organigrama 3.2 se muestra como estaría conformado los puestos del área administrativa.

3. 2 Organigrama del área administrativa



Fuente: Elaboración Propia con datos de IPODERAC A.C.

Un segundo punto importante y con base a las tareas definidas, son el desarrollo de los procesos, los cuales serán fundamentales para cumplir con las tareas, así como detectar las problemáticas que vayan surgiendo conforme al proceso planteado.

Algunos de los procesos que se pueden plantear a realizar son:

1. Proceso de herramientas de comunicación dentro del área de trabajo
2. Proceso para búsqueda de nuevos programas de fondos
3. Proceso para canalizar los fondos a las áreas correspondientes de la AC
4. Proceso de compra de insumos
5. Proceso para identificar los programas de acuerdo a las necesidades de la AC

También es muy importante tener las estrategias bien definidas para que con base a ello y al desarrollo de los objetivos se pueda ir trabajando sobre algo medible cada cierto tiempo.

Estrategias:

1. Aplicar procedimientos que mejoren la calidad del área administrativa que fortalezca el servicio que esta ofrece internamente a la AC.
2. Implementar un organigrama en el área el cual refleje los puestos de cada y así determinar la actividad por puesto.
3. Actualización de procesos periódicamente para brindar una atención eficiente.
4. Implementar nuevas tecnologías que permitan la eficiencia del área.
5. Aplicar técnicas de buena comunicación para evitar retrabajos o errores en las actividades.

Como propuesta de herramienta de comunicación se plantea el uso de WhatsApp para una comunicación rápida y directa, al mismo tiempo que el uso del email para temas formales y donde se dará seguimiento a todos los temas importantes.

Como propuesta para el desafío de rotación de personal y salarios, se sugiere lo siguiente:

1. Ya que un porcentaje de los empleados viene de la capital de Puebla, se sugiere adquirir un transporte privado por parte de la AC para poder dar el servicio a los colaboradores.
2. Hacer un convenio con universidades para tener la oportunidad de obtener un porcentaje de beca para crecimiento profesional.
3. Capacitación a los colaboradores cada semestre en temas y herramientas administrativas, así como en la actualización sobre leyes, reformas que afectan a las AC.
4. Bonos por cumplimiento de objetivos, tomando en cuenta un 10% sobre el salario mensual, esto a su vez, subirá el salario neto respectivamente.

Con esta etapa se pretende definir bien las tareas con base a los objetivos anuales y específicos en el área administrativa, así con los recursos disponibles para poder tomarlo en cuenta en el planteamiento de las metas a alcanzar.

DIRECCIÓN

Se encargará de hacer seguimiento puntual y evaluaciones según la actividad de cada colaborador, además de designar al área administrativa una capacitación regular sobre temas de administración.

Aquí se propone que los pilares de la pirámide, den seguimiento puntual y constante a las diferentes tareas planteadas conforme a los plazos propuestos, como se plantea a continuación:

1. Verificación de los objetivos cada trimestre entre los directivos, para revisar si los tiempos son los idóneos para alcanzar la meta anual.
2. Juntas mensuales con el equipo administrativo y el gerente para revisar los objetivos planteados por área.
3. Juntas semanales tomando en cuenta solo el equipo administrativo para revisar tareas específicas y plantear problemas detectados durante la semana.

Las juntas tanto semanales como mensuales, no deben durar más de 30 minutos, así que estas se deben de preparar con anticipación y deben ser puntuales en los temas a revisar.

Formato para juntas semanales

Es de suma importancia llevar un orden en las juntas con el fin de tener más eficiencia en los resultados esperados, ya que en muchas ocasiones las juntas se vuelven pláticas de 1 hora o más ya que se empiezan a involucrar temas que no tienen nada que ver con el propósito de la reunión, de igual forma es necesario designar a alguien que lleve el orden de la junta y que con anticipación prepare los temas a tratar conforme a la importancia de estos.

La siguiente imagen 3.3 muestra el formato que se sugiere se lleve para dar seguimiento puntual a los temas de cada junta que se tenga, tomando en cuenta los aspectos más importantes y sin exceder los tiempos, así como tomar en cuenta aspectos relevantes que van a mejorar el seguimiento de cada una de las juntas, así como tener una revisión constante.

Figura 3.3

FORMATO DE JUNTAS SEMANALES

Fecha y hora	Tema	Participantes	Puntos y acuerdos	Responsable

Fuente: Elaboración Propia

Se propone que las juntas semanales sean máximas de 30 minutos y las juntas trimestrales no deben durar más de 1 hora y de igual forma, se deben preparar con anticipación y llevar los puntos a tratar.

A continuación, en la siguiente figura 3.4 se muestra un mapa de flujo, donde se señala a quienes tendría que impactar la implementación de la gestión desde la gerencia administrativa.

Figura 3.4

Mapa de flujo de la Gestión Administrativa



Fuente: Elaboración Propia con datos de IPODERAC A.C.

En esta etapa, lo principal a mejorar, es la verificación de los objetivos sobre las tareas planteadas y así poder detectar problemas que se vayan suscitando en el desarrollo de estas.

COORDINACIÓN

Aquí es de suma importancia que cada quien asuma la responsabilidad de la tarea asignada, sea respetada en tiempo y forma, para que la coordinación, la cual recae en el gerente administrativo pueda ser la idónea en la organización, esto ayudara a la colaboración entre colaboradores y directivos. **(Ver Anexo 3)**

Entre mejor estén determinadas las tareas, así como los objetivos en los tiempos establecidos, la coordinación podrá ser mucho más sencilla y sobre todo funcional.

Se propone una plantilla para la coordinación de tareas en específico donde el gerente tiene que llevar de manera ordenada que es lo que está realizando cada integrante del equipo, con esto el gerente tendrán un panorama general de las actividades y tendrá el conocimiento de su área.

En esta etapa, se espera que se pueda mejorar la comunicación entre los colaboradores y los directivos/gerentes, ya que, al tener tareas definidas, objetivos trazados en tiempo y forma, asignación de roles, se puede respetar y hacerse responsables del puesto asignado.

CONTROL

La propuesta para esta etapa es desarrollar KPI'S o instrumentos de control que van a permitir verificar, medir, constatar si la actividad o tarea que se ha seleccionado, se está cumpliendo y si se están alcanzando los resultados esperados conforme a los tiempos establecidos. **(Ver anexo 4)**

A continuación, se propone una herramienta de control con base a una de las preguntas planteadas para determinar un objetivo anual, este cuadro de control tiene como objetivo definir el tipo de programa que se está aplicando y en que

específicamente va a beneficiar a los niños, el tiempo y cuantos niños se va a impactar por periodo, así como el responsable de gestionar este programa o recurso.

1. ¿Cuáles son los programas que se tienen que aplicar en el año y los cuales cubren las necesidades primarias de los niños y niñas?

En la siguiente figura 3.5 se propone una herramienta de control con base a una de las preguntas planteadas para determinar un objetivo anual, este cuadro de control tiene como objetivo definir el tipo de programa que se está aplicando y en que específicamente va a beneficiar a los niños, el tiempo y cuantos niños se va a impactar por periodo, así como el responsable de gestionar este programa o recurso.

Figura 3.5
Mando de Programas

Tipo de Programas	Objetivo	Necesidad	Periodicidad	Actividad	Responsable
Alimentos-Desayunos	100	Cubrir los insumos para desayunos	Cada dos meses	Bajar recurso por 50 mil por cada programa.	Colaborador 3

Fuente: Elaboración Propia

En esta etapa, se espera mejorar el control de las actividades, para que se tenga un respaldo de los tiempos en que estas se realizan, así como actuar a medida en que los problemas empiezan a afectar las tareas y objetivos.

Para finalizar, se debe precisar que es lo que la propuesta solucionará en la Asociación Civil, y de manera general ayudará a solucionar varios problemas

detectados en la organización y esto garantizará que la AC funcione de manera eficiente y efectiva en general.

De manera específica, se pretende mejorar en la toma de decisiones de los directivos y gerentes, así como la optimización de los recursos que se obtienen de los diferentes programas, también se pretende aumentar la productividad de los colaboradores y mejorar la comunicación entre el personal y los directivos.

El punto más importante que se pretende mejorar es el servicio que la AC ofrece a niños, niñas, adolescentes y jóvenes, ya que al mejorar la administración y el entorno de está, los recursos que ellos requieren serán otorgados de manera puntual y sobre la necesidad inmediata que ellos precisan, con lo que su desarrollo podrá mejorar dentro de las instalaciones de esta Asociación Civil.

VII CONCLUSIONES

Al desarrollar esta investigación, lo que se pudo concluir respecto al capítulo 1, fue la diferencia entre gestión y administración, donde cada una de estas tiene su importancia dentro de una organización, ya que una administra los recursos para poder llegar a un objetivo en específico y la otra dirige el cómo esos recursos van hacer utilizados respectos a los objetivos ya planteados y tomando en cuenta que existen una serie de procesos que se tienen que contemplar para llevar a cabo una correcta realización de la gestión administrativa.

Otro punto importante del capítulo 1, fue que hoy en día la gestión es muy importante en el desarrollo de las organizaciones ya que, al existir demasiada competencia, es esencial incluir herramientas que optimicen de mejor manera los recursos sin olvidar el desarrollo interno de la misma.

Cabe recalcar que fue indispensable encontrar las ventajas de tomar en cuenta los procesos que la gestión administrativa tiene para poder entender que es lo que se podría mejorar dentro de la AC caso de estudio, en la cual se propone una mejora en el área administrativa tomando en cuenta los resultados que se obtuvieron de las encuestas realizadas, las cuales tuvieron el objetivo de saber cuáles era los principales problemas dentro del área laboral tomando en cuenta los procesos de la gestión administrativa.

Al referirnos al capítulo 2, fue de suma importancia su desarrollo para entender el contexto actual de una AC en México, así como su función dentro de la sociedad y los beneficios que este sector tiene, ya que este sector ha sido clave para aquellas comunidades menos favorecidas o donde el Estado no tiene alcance.

También fue relevante tomar en cuenta la complejidad actual para operar una AC, ya que se pudo entender que la realización del objeto de cada una de

estas normalmente recae en las donaciones de la sociedad y que en general el trabajo administrativo es mal remunerado ya que la ley no toma en cuenta que una Asociación Civil necesita de personal capacitado y experimentado para realización de actividades administrativas y que este es considerado como trabajo. También fue relevante este capítulo para tomar en cuenta los mayores retos a los que se enfrenta este sector, a raíz de las nuevas reformas donde a partir de este panorama las Asociaciones Civiles tendrán que tomar acciones para poder llegar al objeto social que cada una de ellas establece, sobre todo cuando este sector no esta tan desarrollado en México como en otros países de la región, y es que también se tiene que considerar que culturalmente, la sociedad mexicana no es altruista y cuesta más trabajo recaudar fondos de la población en general.

La importancia de ambos capítulos fue describir particularmente lo que es la gestión administrativa y el segundo, describir como es el contexto de una AC y analizar sobre un caso de estudio que, a partir de la correcta gestión administrativa, se podrá mejorar el servicio de una AC, aún con un panorama retador para este sector y el cual es de suma importancia en la sociedad mexicana.

Para finalizar, se menciona si el objetivo se cumplió, el cual contempla lo siguiente "Identificar la importancia de la aplicación de la gestión administrativa en una Asociación Civil en Atlixco, Puebla para mejorar el servicio que esta oferta con la optimización de los recursos que recibe" y tomando en cuenta lo anterior, se puede concluir que si se llegó al objetivo, ya que se analizó como primera parte la importancia de la gestión administrativa en una organización así como el proceso de esta, de igual forma se contempló las ventajas de su aplicación y tomando en cuenta el panorama actual del estudio de caso, se pudo trabajar en una propuesta de mejora para que el área administrativa pueda optimizar los recursos que recibe en pro del servicio que oferta a niños y jóvenes con una situación de alta vulnerabilidad.

Consideraciones finales

Este trabajo será presentado a la Asociación Civil IPODERAC, con el fin de poder implementar el proceso de gestión administrativa que traerá una mejora en el área administrativa.

Una recomendación que tendría que tomar en cuenta IPODERAC como A.C. es realizar un diagnóstico el cual indique el panorama actual de la A.C., si bien esta organización lleva varios años ejerciendo su objeto social, el tener claro el panorama actual de la A.C. es indispensable antes de implementar la mejora en el área administrativa de acuerdo a lo que menciona el capítulo 1 sobre el proceso que se debe tomar en cuenta en la gestión administrativa, esto para que la aplicación sea eficiente y se puedan detectar las áreas de oportunidad que existe en el área.

De igual forma es indispensable que la A.C. planifique con anticipación todos los puestos indispensables en la organización para que a medida de lo posible puedan ocuparse antes de implementar la G.A. ya que esta es funcional cuando todo el equipo tiene el conocimiento sobre los planes que se desean aplicar y los resultados que se desean obtener.

Por otra parte, una de las recomendaciones que es vital tomar en cuenta para cualquier A.C. que desee implementar la GA, es que deba formular sus objetivos tanto generales de la organización como periódicas, esto permitirá, como se ha mencionado en el Capítulo 1, que la implementación de la GA, pueda ser mucho más eficiente ya que parte de las metas de acuerdo con el objeto social que existe en el acta constitutiva.

Por último, una de las maneras que se recomienda que se aborde el tema, es como una mejora en la organización, misma que será informada en tiempo y forma y después de haber implementado un diagnóstico organizacional, ya que

siempre es indispensable para verificar como está actualmente una organización y encontrar las áreas de oportunidad en ella, esto servirá para poder informar al resto del equipo la razón por la cual es necesario una mejora dentro de la A.C.

Siempre habrá cambios que el mismo entorno va a requerir para que una organización crezca tanto internamente como en el exterior, y es de suma importancia que los directivos y el personal que están en la punta de la pirámide vea esto como la oportunidad para ser competitivos en el mismo y no como un gasto o pérdida de tiempo como en muchas ocasiones pasa, los cambios siempre serán desafiantes pero si se hace con el propósito de mejorar, y contemplando procesos adecuados, los resultados serán favorables para el crecimiento que se busca tanto a corto como a largo plazo.

REFERENCIAS

1. Administración. (1988). El comportamiento administrativo. Argentina: Aguilar.
2. Agenda 2030 México. “Objetivos del Desarrollo Sostenible”. (20 de agosto de 2020). www.agenda2030.mx.
3. Andrea, Z. (1978). *Fundamentos de organización y dirección general*. España : Deusto S.A.
4. Capacitación Empresarial COFIDE . (s.f.). *Cofide*. Obtenido de Cofide: www.cofide.mx
5. Carrillo, C. y. (2009). Manual de constitución legal de Asociaciones Civiles. En *Manual de constitución legal de Asociaciones Civiles* (pág. 68).
6. Centro de Apoyo para el Movimiento Popular de Occidente . (2009). *Manual de Asociaciones Civiles* . IDESOL.
7. Charles, P. (1982). *Análisis de la organización*. México: Cecsca.
8. Chaves, B. y. (2018). Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México.
9. Ciudad y Derechos. (S.F de S.F de S.F). *Guía Básica para constituir una Asociación Civil*. Obtenido de www.ciudadyderechos.org
10. Concepto. (5 de agosto de 2021). *Concepto*. Obtenido de Concepto: www.concepto.de
11. David Zarate. (07 de diciembre de 2021). *HubSpot*. Obtenido de www.blog.hubspot.es
12. Edith, P. (1962). *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar.
13. Ernest, A. (1995). *How organizations act together?* U.K: Gordon and Breach.
14. Escobar, D. D. (19 de Noviembre de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com
15. ESNECA Business School . (29 de Noviembre de 2019). *ESNECA* . Obtenido de ESNECA : www.esneca.com
16. Fayol, H. (1974). *Administración industrial y general*. México: Herrero Hermanos .
17. femxa. (20 de abril de 2020). *femxa*. Obtenido de femxa: www.cursosfemxa.es
18. Freeman, E. (Sin Fecha). *Unidad de Apoyo para el aprendizaje*. Obtenido de www.programas.cuaed.unam.mx
19. Garcés, F. (24 de Julio de 2023). *National Geographic*. Obtenido de www.nationalgeographic.com
20. Gary, K. (1995). *La comunicación en las organizaciones*,. USA: Addison-Wesley .
21. Gestionandote . (7 de Junio de 2019). *gestionandote.org*. Obtenido de gestionandote.org: www.gestinandote.org
22. Gobierno de Puebla. (08 de Mayo de 2023). *Gobierno de Puebla*. Obtenido de www.ventanilladigital.puebla.gob.mx
23. Herbert, S. (1982). *La nueva ciencia de la decisión gerencial*. Argentina: El Ateneo.

24. Huerto, J. (S.F de S.F de S.F). *Los Procesos de Gestión* . Obtenido de Los Procesos de Gestión : www.servicios.abc.gov.ar
25. Importancia de la constitución legal Recuperado. (15 de agosto de 2020). *comecso* . Obtenido de www.comecso.com
26. Información Jurídica Inteligente . (S.F de S.F de S.F). *Vlex*. Obtenido de Vlex: vlex.com.mx
27. Instituto Nacional de Desarrollo Social. (07 de Junio de 2018). *Gobierno de México*. Obtenido de www.gob.mx
28. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA. (2019). *CUENTA SATÉLITE DE LAS INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO EN MÉXICO, 2019*.
29. Jair Balam. (Sin Fecha). *timetoast*. Obtenido de timetoast: www.timetoast.com
30. James, T. (1994). *Organizaciones en Acción*. México: McGraw Hill.
31. Joseph, L. (1986). *Análisis de las Organizaciones*. México: Limusa.
32. Martínez, M. G. (2005). Fundamentos de la Administración. En M. G. Martínez. Trillas.
33. Mary, F. (1982). *Los elementos esenciales del mando*. México: Harwood Merrill.
34. Myriam Quiroa. (12 de Abril de 2021). *Economipedia.com*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/>
35. Naciones Unidas. (Sin Fecha). *Naciones Unidas Derechos Humanos* . Obtenido de www.hchr.org.mx
36. PROADE Formación para el Sector no Lucrativo. (S.F de S.F de S.F). *PROADE*. Obtenido de PROADE: www.asociacionproade.org
37. Rada, M. (8 de abril de 2015). *El Club, fundación Arqueológica* . Obtenido de www.club.fundclos.com
38. Registro Federal de las OSC. (18 de agosto de 2020). *Registro Federal de las OSC*. Obtenido de www.gob.mx
39. Sociedad en Accion . (23 de Abril de 2018). *Sociedad en Acción juntos contruimos país* . Obtenido de Sociedad en Acción juntos contruimos país : www.sociedadnaccion.cl
40. Tannenbaum, F. (s.f.). *The balance of power in society* . España : Comercial Atheneum.
41. Terry, G. (1986). *Principios de la Administración*. Continental.
42. Thompson, I. (Febrero de 2018). *promonegocios*. Obtenido de www.promonegocios.com
43. Toral, M. (23 de septiembre de 2018). *Mexicanos contra la corrupción*. Obtenido de Mexicanos contra la corrupción: <https://contralacorrupcion.mx>
44. Vargas, F. L. (4 de julio de 2011). *Contaduría Pública* . Obtenido de Contaduría Pública : www.contaduriapublica.org.mx
45. Vicent Selva Belén. (25 de septiembre de 2016). *economipedia*. Obtenido de www.economipedia.com

Acta constitutiva con estatutos y anexos.

93

Identificación oficial vigente del (o los) representante(s) legal(es) de la organización (Credencial de Elector, Pasaporte Vigente o Cédula Profesional).



Cédula de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC) de la organización.

CEDULA DE IDENTIFICACION FISCAL

SHCP
SECRETARÍA DE HACIENDA
Y CREDITO PÚBLICO



SAT
Servicio de Administración Tributaria



Registro Federal de Contribuyentes

Nombre, denominación o razón social

VALIDA TU INFORMACIÓN FISCAL

Comprobante de domicilio de la organización.

No se aceptan como comprobantes de domicilio: servicios como Agua, Teléfono, Predial o Luz, etc.

CEDULA DE IDENTIFICACION FISCAL

Registro Federal de Contribuyentes

Nombre, denominación o razón social

IdCF: 15030393573

VALIDA TU INFORMACIÓN FISCAL

CONSTANCIA DE SITUACIÓN FISCAL

Lugar y Fecha de Emisión

Datos de Identificación del Contribuyente:

RFC:

Denominación/Razón Social:

Régimen Capital:

Nombre Comercial:

Fecha inicio de operaciones:

Estatus en el padrón:

Fecha de último cambio de estado:

Datos de Ubicación:

Tipo de Vialidad:

Núm. Exterior:

Entre calle:

Colonia:

Localidad:

Tel. Fijo Lada:

C.P.:

Correo Electrónico:

Actividades Económicas:

Orden	Actividad Económica	Porcentaje	Fecha Inicio	Fecha Fin
1		100	24/02/2011	

Regímenes:

Régimen	Fecha Inicio	Fecha Fin
Personas Morales con Fines no Lucrativos	24/02/2011	

Obligaciones:

Descripción	Vencimiento	Fecha Inicio	Fecha Fin

Instrumentos Notariales o Actas Protocolizadas (en su caso)



1

ELH*/KTG/

ACTA CONSTITUTIVA

ESCRITURA NUMERO

EN LA CIUDAD DE MEXICO, DISTRITO FEDERAL, a los once

cláusulas siguientes:

PROTESTA DE LEY

Para los efectos de las declaraciones que los comparecientes harán en este instrumento, procedi a protestarlos para que se conduzcan con verdad, los apercibi de las penas en que incurrirán los que declaren falsamente, y quedaron enterados del contenido de los artículos ciento sesenta y uno de la Ley del Notariado y trescientos once del Código Penal, ambos en vigor para el Distrito Federal.

ANTECEDENTES

I. AUTORIZACIÓN DEL SECRETA DE ECONOMIA.

AUTORIZA EL TITULO DE LA RESIDENTE DENOMINACION U PASAD SOCIAL:
Nombre de la Asociación Lo anterior a
partir de la fecha y hora que se indican en la sección de

DOCUMENTOS DE
MUESTRA



Documento notariado vigente que acredite la personalidad y ciudadanía del (o los) representante (s) legal (es) de la organización (en su caso).

1

-----ELN*/KTG/-----

ACTA CONSTITUTIVA

----- ESCRITURA NUMERO -----

----- EN LA CIUDAD DE MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, a los once -----

----- cláusulas siguientes: -----

----- PROTESTA DE LEY -----

Para los efectos de las declaraciones que los comparecientes harán en este instrumento, procedi a protestarlos para que se conduzcan con verdad, los apercibi de las penas en que incurrirán los que declaren falsamente, y quedaron enterados del contenido de los artículos ciento sesenta y cinco de la Ley del Notariado y trescientos once del Código Penal, ambos emanados para el Distrito Federal.

----- ANTECEDENTES -----

----- I.- AUTORIZACIÓN PARA LA SECRETA ECONOMÍA. -----

DOCUMENTO DE MUESTRA



AUTORIZA EL FIRME DE LA SIGUIENTE DENOMINACION O PSEUDONIMO SOCIAL: _____ Lo anterior a partir de la fecha y hora que se indican en la sección de

Anexo 2

Instrumento de investigación

Objetivo: El instrumento se realizó en función de un cuestionario, siendo éste, por tanto, “el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa”.

El cuestionario es útil para obtener información rápida de un gran número de personas y pueden ser utilizados para saber la opinión de la comunidad relacionada con un tema específico.

Estructura del instrumento:

El diseño del instrumento-cuestionario para esta investigación se realizó mediante cuatro bloques o ejes y consta de 17 preguntas en total, el primer eje conformado por los datos generales del encuestado que consta de la pregunta no. 1 a la 3, el segundo eje que se enfoca en la comunicación dentro del área laboral el cual consta desde la pregunta 4 a la 8, el tercer eje que enfoca en cómo se percibe la planeación dentro del área laboral que va de la pregunta 8 a la 13 y como cuarto eje donde se puede encontrar la percepción de como se evalúa el trabajo del encuestado dentro del área laboral.

Se anexa el instrumento de investigación que se llevó a cabo para el pilotaje:

Instrumento-Cuestionario



Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Contaduría
Maestría en Gestión Organizacional

Dirigido a: Al área administrativa de la Asociación Civil de estudio de caso.

El presente instrumento de investigación se muestra por medio de un cuestionario que se ha diseñado con fines académicos para el proyecto de tesis titulado "Retos y desafíos de la gestión administrativa de una AC: caso de asociación civil que atiende a niños vulnerables en Atlixco, Puebla." y cuenta con cuatro bloques estructurados de la siguiente manera:

EJE I. Datos generales del encuestado

EJE II. Comunicación dentro del área laboral

EJE III. Planeación dentro del área laboral

EJE IV. Evaluación dentro del área laboral

Sujeto: Licenciada en Negocios Internacionales estudiante de la maestría en Gestión Organizacional de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Objetivo: Identificar cuáles son los principales problemas en la gestión administrativa de la organización, así como identificar si tienen bien definidos sus objetivos y si estos se han alcanzado.

Muy buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la importancia de la gestión administrativa en una Asociación Civil.

Solicitamos pedir su ayuda para contestar algunas preguntas con la mayor sinceridad posible y lo más acertado a cada una de las preguntas, su participación es muy importante para poder analizar de forma correcta las áreas de oportunidad que pueda tener su área.

Para su mayor seguridad, la información que se va a compartir será totalmente confidencial y anónima.

¡Muchas gracias por tu colaboración!

Por favor tache la respuesta correcta.

EJE I. DATOS GENERALES

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la organización?

- 1-3 años
- 3-6 años
- 6-9 años
- 9-más años.

2. ¿Cuál es su nivel de estudios?

- Preparatoria
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

3. ¿Cuál es el puesto que usted ocupa dentro de la organización?

- Analista
- Supervisor
- Coordinador
- Asistente

EJE II. PANORAMA GENERAL DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DEL ÁREA DE TRABAJO.

4. ¿Cuáles son las principales limitantes que encuentra en su trabajo, para poder llegar a sus objetivos? Ordene del 1 al 4 considerando 1 la principal limitante.

- Falta de comunicación
- Presupuesto para realizar sus actividades
- Herramientas
- Infraestructura en su área laboral
- Otro

5. ¿Considera usted que la comunicación es clave para llegar a sus objetivos dentro de su área de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- Desacuerdo

6. ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre su área de trabajo y las de más áreas?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- Desacuerdo

7. ¿Considera usted que existe una buena comunicación entre usted y su jefe directo?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- Desacuerdo

8. ¿Cuál es el canal de comunicación que existe en su organización?

- Correo electrónico
- WhatsApp
- Vía telefónica
- Personal

EJE III. PANORAMA GENERAL DE LA PLANEACIÓN DENTRO DEL ÁREA DE TRABAJO

9. ¿Existe una planeación mensual, cuatrimestral, anual, etc. sobre los objetivos planteados en su organización?

SI- NO

10. Si su respuesta fue afirmativa, ¿cuál es la temporalidad del plan de trabajo?

- Planeación mensual
- Planeación bimestral
- Planeación cuatrimestral
- Planeación anual

11. ¿Considera usted que en la planeación que existe en su área de trabajo, se toman en cuenta los objetivos anuales que tiene la organización?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- Desacuerdo

12. ¿Cuál es el principal desafío para retener personal administrativo en la organización?

- Prestaciones de acuerdo a la ley
- Sueldo competitivo
- Distancia de su hogar al trabajo
- Crecimiento laboral
- Capacitación constante
- Otro:

13. ¿Conoce el organigrama de su organización?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- Regularmente de acuerdo

- Desacuerdo

EJE IV. PANORAMA GENERAL SOBRE LA EVALUACIÓN DENTRO DEL ÁREA LABORAL.

14. ¿Tiene reuniones con su superior para evaluar su trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- Desacuerdo

15. ¿Tiene claros los procedimientos de su área de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- Desacuerdo

16. ¿Están escritos los procedimientos de su área de trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- Desacuerdo

17. Está usted de acuerdo con la siguiente afirmación: Una mejora en la gestión administrativa para la organización mejorará el servicio para los niños vulnerables.

- Totalmente de acuerdo
- Medianamente de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- Desacuerdo



Entrevista

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Facultad de Contaduría
Maestría en Gestión Organizacional

Objetivo:

Obtener información sobre la asociación civil de estudio de caso.

Dirigido a: El gerente administrativo de la Asociación Civil de estudio de caso.

Muy buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la importancia de la gestión administrativa en una Asociación Civil.

Quisiéramos pedir su ayuda para que nos pueda brindar información relevante de la organización desde sus inicios hasta lo planteado en el futuro.

Para su mayor seguridad, la información que se va a compartir será totalmente confidencial y anónima. No hay preguntas delicadas

¡Muchas gracias por tu colaboración!

Guía de entrevista de estudio de caso

- 1.-Podría mencionar de manera general los antecedentes de la organización.**
- 2.-En su opinión cómo ha evolucionado la organización.**
- 3.-Podría mencionar de manera general los planes futuros que se han considerado hasta ahora para su organización.**
- 4.- En su opinión cual cree usted que serían las áreas de oportunidad para que su organización pueda tener un mayor crecimiento.**
- 5.-En su opinión cuales son los mayores retos y desafíos que encuentra usted en la gestión de su área laboral como gerente administrativa.**

Anexo 3

Propuesta de plantilla para la coordinación de tareas del equipo administrativo.

NOMBRE DE LA EMPRESA							
Escribir el análisis de la competencia >>							
NOMBRE DE LA TAREA	NOMBRE DEL COLABORADOR	DIAS DE ENTREGA	PRIORIDAD	Día de juntas	Siguiente tarea	Alcance	NOTAS
Tarea 1	Pequeña	10	100	1	19	Privada	Mis notas
Tarea 2	Grande	15	2050	5	30	Pública	
Tarea 3	Pequeña	7	455	2	10	Privada	
Tarea 4	Mediana	10	807	2	14	Privada	
Tarea 5	Grande	18	1202	4	28	Pública	

Anexo 4

Propuesta de KPIS para medir y controlar los avances de tareas.

ORDEN	1	2	3	4							
FUNDACIÓN	Anggel's Share LLP	AGLC	IDFS SERVICES PVT LTD	SUN MOON INC							
ENTREGA EN TIEMPO	0%	0%	0%	0%							
SE CUMPLIO CON EL FONDO	100%	100%	100%	100%							
SE ENTREGO EL FONDO	0%	0%	0%	0%							
SE ATENDIO AL AREA DE NIÑOS	0%	0%	0%	0%							
SATISFACCION EN LOS NIÑOS	0%	0%	0%	0%							