



**UNIVERSIDAD AMERICANA DE ACAPULCO**  
EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO

---

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA.  
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO CON CLAVE DE INCORPORACIÓN 8852-02.

“DISEÑO DE UN PROYECTO DE REORGANIZACIÓN  
PARA EL GRUPO DE AMIGOS CON VIH, A. C. (GAVIH)”.

**DISEÑO DE UN PROYECTO  
PARA UNA ORGANIZACIÓN**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**  
P R E S E N T A N

JUAN JOSÉ CARBALLO CARRANZA  
SUSANA MARÍA ESTRADA FERNÁNDEZ

ASESOR: M. A. HÉCTOR HORTON MUÑOZ.



Acapulco, Guerrero 2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **DEDICATORIA.**

Para mi madre, mi esposo, y mis hijas, con todo mi amor.

Para mis compañeros de carrera, Juan José y Rosana, con todo cariño.

Para mis profesores, con toda mi admiración.

Atte. Susana.

A mi querida esposa, la cual me ha motivado con todo su amor a lo largo de este tiempo para la culminación de este proyecto.

A mi madre y hermanos, porque son ellos una parte importante en mi vida, por su cariño, comprensión y apoyo incondicional en las buenas y en las malas.

A mi padre, por ser él quien me guía desde el cielo, y porque para mí siempre será único, y un ejemplo digno de seguir.

Agradezco mucho a la realización de este proyecto a mi compañera Susana; a mis profesores de la UAA, por ser ellos quienes me brindaron los conocimientos necesarios para desarrollarme profesionalmente en muchos ámbitos y superarme cada día más como persona.

Atte. Juan José.

# ÍNDICE GENERAL.

## INTRODUCCIÓN. 6

### I. MARCO TEÓRICO.

1. Teoría de la administración.	9
1.1. Conceptos.	10
1.2. Origen y desarrollo de la administración.	12
1.3. Proceso administrativo.	29
1.4. Importancia de la administración.	46
1.5. Características de la administración.	47
1.6. Elementos de la administración.	48
1.7. Valores institucionales de la administración.	51
1.8. Relación de la administración con otras ciencias.	52
2. Teoría de la asociación civil.	
2.1. Concepto.	54
2.2. Diferencias entre sociedad y asociación civil.	55
2.3. Características de la asociación civil.	55
2.4. Atributos de la asociación civil.	55
2.5. Órganos de la asociación civil.	56
2.6. Aspecto fiscal.	57
2.7. Importancia de la administración en las asociaciones civiles.	59
3. Aspectos médicos del VIH.	
3.1. ¿Qué es el VIH?	61
3.2. Descubrimiento del virus.	61
3.3. Transmisión del virus.	62
3.4. Origen y evolución.	63

### II. MARCO REFERENCIAL.

1. La epidemia mundial, hoy.	66
2. El SIDA en América Latina y el Caribe.	70
3. El SIDA en México y específicamente en el Estado de Guerrero.	72
3.1. Casos de sida.	72
3.2. Instituciones no gubernamentales dedicadas al VIH/SIDA en el Estado de Guerrero.	77

### **III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

1. Antecedentes de la organización.	78
2. Misión.	80
3. Valores idearios.	80
4. Atribuciones.	81
5. Población beneficiada.	81
6. Servicios que se proporcionan.	82
7. Impacto social.	83
8. Estructura orgánica actual de GAVIH, A. C.	85
9. Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).	86

### **IV. SITUACIÓN PROPUESTA.**

1. Organización.	89
2. Organigrama.	90
3. Estructura Orgánica.	91
4. Descripción propuesta de cada una de las áreas y de los puestos.	92

### **V. CONCLUSIONES.** 106

### **VI. RECOMENDACIONES.** 111

### **Anexos.** 114

### **Bibliografía.** 136

# **INTRODUCCIÓN.**

# INTRODUCCIÓN.

La falta de educación, pero sobre todo la falta de información sobre la manera en que se contrae el VIH/SIDA, ha provocado el contagio de forma alarmante de este virus entre la población, sin importar edad, sexo o condición económica.

Esta desinformación e ignorancia traen como consecuencia una terrible discriminación a los contagiados, siendo cada vez más las mujeres las afectadas, y en consecuencia sus hijos, que nacen siendo portadores.

Por la labor que lleva a cabo GAVIH a nivel local y estatal, se le es considerada una de las principales instituciones en difundir y promover la cultura de la prevención del VIH/SIDA en nuestro País.

El estudio de la carrera de Administración, nos ha proporcionado las herramientas para llevar a cabo un análisis, determinar un diagnóstico, y presentar una propuesta de reordenamiento para la Asociación GAVIH.

Es nuestra intención, al elaborar este proyecto, contribuir con el mejoramiento de la estructura organizacional de la Asociación, para que a su vez, se logre de manera eficaz, el aprovechamiento de los valiosos recursos humanos que ahí laboran, así como de los siempre insuficientes recursos materiales y económicos que en esta agrupación se manejan.

Para lo anterior, consideramos el Marco Teórico en el primer capítulo, la información relativa a la determinación del concepto de la Administración, su historia y origen, sus principales elementos, así como la descripción del proceso administrativo.

Por ser GAVIH una Asociación Civil, consideramos importante incluir la información relativa a estas agrupaciones, por la delicadeza que amerita el manejo de recursos financieros.

Para complementar este primer capítulo, incluimos la información relativa al Virus del Sida, esperando lograr la unificación de los criterios en cuanto a este tema.

El capítulo segundo lo destinamos a presentar las estadísticas hasta Diciembre del 2006, de casos registrados de portadores del virus, desde nivel mundial, hasta nivel de la localidad.

El tercer capítulo presenta la situación en la que actualmente se encuentra el GAVIH, detallando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este diagnóstico nos sirve de base para el desarrollo de nuestra propuesta.

El capítulo cuarto describe nuestra propuesta, con modificaciones a la actual estructura organizacional, presentando un nuevo organigrama y describiendo las responsabilidades por áreas. Dentro de los anexos, se

presentan las descripciones detalladas de los objetivos y funciones de cada puesto.

El siguiente apartado presenta nuestras conclusiones. Existe mucho por hacer, el trabajo es interminable. Cada vez es más la demanda de recursos para prevención, así como de servicios para atender a las personas ya contagiadas por el virus del SIDA.

Solo con el interés de la población, y la participación de la sociedad, se logrará si no erradicar, por lo menos detener el contagio de este virus. Nuestras recomendaciones están señaladas en el último apartado.

# **I. MARCO TEÓRICO.**

# I. MARCO TEÓRICO.

## 1.- Teoría de la administración.

### 1.1.- Conceptos.

#### **Definición etimológica:**

La palabra "*Administración*", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "*ministratio*". Esta última palabra viene a su vez de "*minister*", vocablo compuesto de "*minus*", comparativo de inferioridad, y del sufijo "*ter*", que sirve como término de comparación.

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad (el que ordena o dirige a otros en una función), "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

#### **Otras definiciones:**

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, podremos deducir sus elementos básicos:

- V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".
- Guzmán Valdivia I: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".
- E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".
- J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

- Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".
- Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".
- G. P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".
- F. Tannenbaum: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".
- Henry Fayol dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".
- F. Morstein Marx la concibe como : "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva"... "es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".
- F.M. Fernández Escalante: "Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes".
- Reyes Ponce: "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

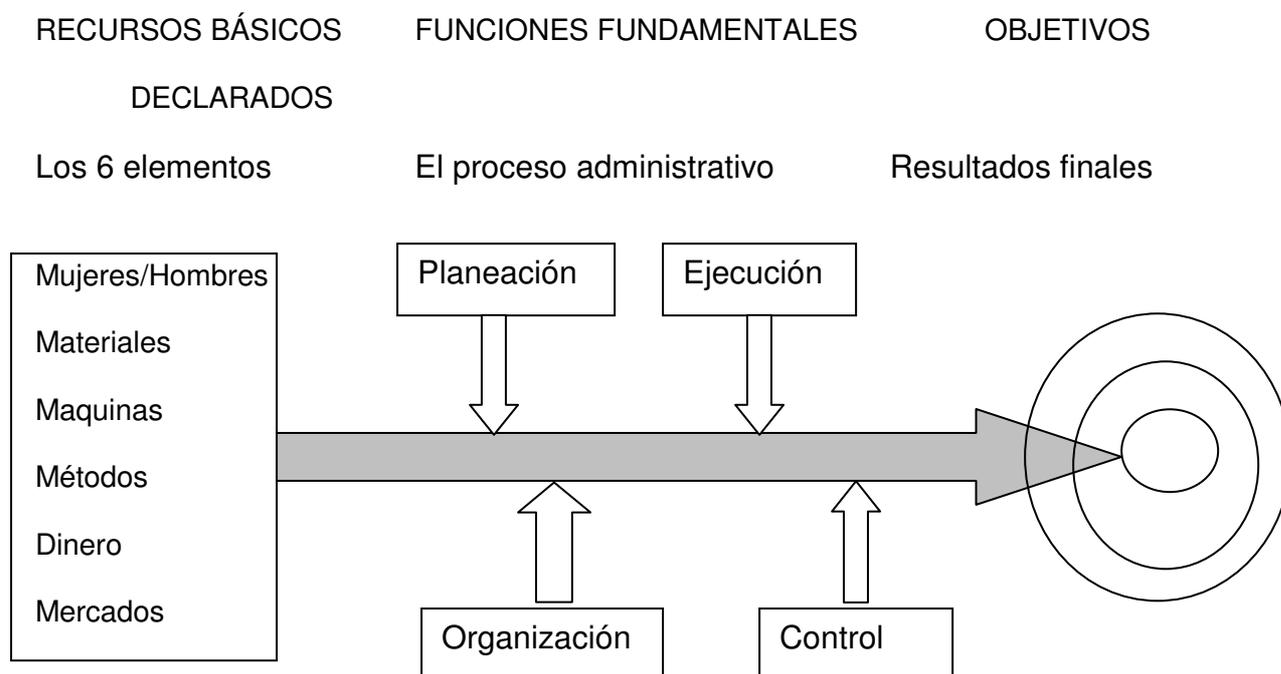
La definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros".

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Reuniendo los elementos obtenidos, podemos formar de la administración, la definición siguiente:

*"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (3)*

Fig. 1.1. Significado de la administración.



La figura 1.1. Presenta en forma grafica esta definición de administración. Los seis elementos de la administración, o recursos básicos, como suelen llamarse, están sujetos a las funciones fundamentales de la administración (planeación, organización, ejecución y control) para lograr los objetivos declarados.

Debemos enfatizar que la administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y efectivos. La administración es la mas retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de las actividades humanas. (3)

## 1.2.- Origen y desarrollo de la administración.

### Primeras ideas sobre la administración.

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson.

Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como "administración" fueran de uso común.

- *Sumeria:*

Considerada como la primera y más antigua civilización mundo, fue la primera en tener escritura, los sacerdotes llevaban en forma arcaica el control administrativo del cobro de los impuestos.

- *Egipto (4000 a.C.):*

Los egipcios contaban con dirigentes capaces de planear, organizar y controlar a miles de trabajadores en la ejecución de sus monumentos. Las pirámides de Egipto son un ejemplo en especial interesante, ya que muestra evidencias actuales de que se intentaron proyectos de enorme alcance, que emplearon decenas de miles de personas, con bastante anticipación a los tiempos modernos. En la construcción de una sola pirámide se utilizaron los servicios de más de 100 mil personas durante veinte años.

- *China (2000 a.C.):*

Utilizaban una junta de consejo para cada caso en que debía de tomarse una decisión importante. Las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

- *Babilonia (1800 a.C.):*

Código de Hamurabi: Uso del control escrito y testimonial, la responsabilidad no puede ser transferida, establecimiento del salario mínimo.

- *Hebreos (1490 a.C.):*

Conceptos de organización, principio de la excepción.

- *Grecia y Persia: (400 a.C.)*

En Grecia Sócrates enuncia la universalidad de la administración.

Platón en su libro "La República" da sus puntos de vista sobre la administración de los negocios públicos y el principio de especialización.

Aristóteles (300 a.C.) En su libro "La política" distingue tres formas de administración pública: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

En Persia Ciro enuncia el estudio de movimientos, manejo de materiales la importancia de las relaciones humanas. (3)

- *Roma (175 a.C.):*

Una de las civilizaciones que más influyó en el pensamiento administrativo fue el pueblo romano, quien marcó las bases más importantes de la sociedad moderna.

El pueblo romano influyó en la sociedad actual haciendo uso de administradores que recibían el nombre de gestores o mandatarios.

Roma clasifica a las empresas en tres:

- Públicas: Las que realizan actividades del Estado.
- Semipúblicas: Las que pertenecen a sindicatos.
- Privadas: Las que eran manejadas por civiles.

La Iglesia Católica Romana representa un ejemplo interesante de la práctica de la administración; la estructura actual de la Iglesia quedó establecida, en esencia, en el siglo II d.C. En ese tiempo se definieron con mayor rigor sus objetivos y doctrinas. La autoridad final se centralizó en Roma. Se creó una estructura jerárquica simple, que en lo básico aún prevalece sin cambios a lo largo de casi 2000 años.

Catón enuncia la descripción de funciones. (3)

- *Judea (Año 20):*

Jesús utilizó las relaciones humanas, la unidad de mando; y los reglamentos.

- *Nicolás Maquiavelo (1525):*

Aunque el calificativo "maquiavélico" se suele usar para describir a oportunistas astutos y manipuladores, Maquiavelo creía firmemente en las virtudes de la república. Esto salta a la vista en Los Discursos, libro escrito por Maquiavelo en 1531, cuando vivía en la antigua república italiana de Florencia.

Los principios que planteó se pueden adaptar y aplicar a la administración de las organizaciones contemporáneas.

1. Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella.
2. Si bien una persona puede iniciar una organización, "ésta será duradera cuando se deja en manos de muchos y cuando muchos desean conservarla."
3. Un gerente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y conservar su autoridad.
4. Un gerente que pretende cambiar una organización establecida "debe conservar, cuando menos, la sombra de las costumbres antiguas." (3)

- *Adam Smith (1780):*

Se le conoce por sus contribuciones a la doctrina de la economía clásica. En su análisis en La Riqueza de las Naciones, que se publicó en 1776, incluía un brillante argumento sobre las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad podrían obtener de la división del trabajo.

Él empleó para sus ejemplos la industria de fabricación de alfileres. Smith menciona que diez individuos, cada uno realizando una actividad especializada, podrían producir entre todos alrededor de 48 mil alfileres al día. Sin embargo, si cada uno trabajara en forma separada e independiente, con un poco de suerte esos diez trabajadores podrían fabricar 200 (o incluso diez) alfileres al día.

Si cada trabajador tuviera que jalar el alambre, estirarlo, cortarlo, martillar la cabeza a cada alfiler, afilar la punta, y soldarle la cabeza a cada pieza, sería un verdadero reto producir diez alfileres al día.

Smith concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo que, por lo general, se pierde al cambiar de actividades, y al crear inventos y maquinaria que ahorran trabajo.

La amplia popularidad actual de la especialización del trabajo (tanto en puestos de servicio como la enseñanza y la medicina como en las líneas de ensamble en las plantas de automóviles) se debe sin lugar a duda a las ventajas económicas que citara hace más de 200 años Adam Smith. (3)

- *Revolución industrial:*

Tiene sus inicios a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Consiste en un cambio de los modelos de producción. Aquella producción hecha a mano y limitada pasa a ser una producción hecha a máquina y en serie.

Donde se presenta con mayor fuerza es en Inglaterra, pero también hay cambios fuertes en Francia, Italia, Alemania, y EE.UU.

Dentro de los principales cambios y aportaciones de la revolución industrial están:

- 1) Cambios de los sistemas de producción.
- 2) Disminución en los costos de producción.
- 3) Aparecen los grandes inventos.
- 4) Aparece una nueva clase social: el obrero.
- 5) Desaparece el pequeño artesano.
- 6) Aparece la competencia.

Existen reacciones de todo tipo en la revolución industrial, pero dentro de las más importantes está la de la iglesia católica y la de los economistas liberales.

La de los economistas liberales tiene como sus principales exponentes a Carlos Marx, y Federico Engels quienes detectan el peligro de las estructuras, por lo que proponen los siguientes cambios:

-Que desaparezca la propiedad privada

- La creación de un sistema que logre satisfacer las necesidades del proletariado.
- Que el proletariado ocupe el poder. (3)

- *Sun Tzu:*

Otra obra clásica que ofrece sus conocimientos a los administradores modernos es El arte de la guerra, escrita por Sun Tzu, el filósofo chino, hace más de dos mil años.

La obra fue modificada y usada por Mao Tse Tung, fundador de la República Popular China en 1949. Entre los postulados de Sun Tzu cabe destacar los siguientes:

1. Cuando el enemigo avanza, ¡hay que retirarse!
2. Cuando el enemigo se detiene, ¡hay que hostigarle!
3. Cuando el enemigo pretende evitar el combate, ¡hay que atacarlo!
4. Cuando el enemigo se retira, ¡hay que perseguirlo!

Aunque estas reglas pretendían ser una guía para la estrategia militar, desde hace mucho se han utilizado en la planeación de una estrategia para enfrentar a empresas competidoras.

A pesar de que ni Maquiavelo ni Sun Tzu trataron de elaborar una teoría de la administración, sus conceptos enseñan una lección histórica importante: La administración no se originó en Estados Unidos ni en este siglo. (3)

## Evolución de la teoría administrativa.

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico social. Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

### **Administración científica.**

Nombre que recibió debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición.

La teoría de la administración científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. A mediados del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores.

Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica. (3)

- **Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915).**

Renunció a la universidad y comenzó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista en 1875. Con esta última categoría ingresó en 1878, a la Midvale Steel Company, de Filadelfia, y ascendió hasta el puesto de ingeniero en jefe después de obtener un grado de ingeniería asistiendo a clases nocturnas.

Inventó herramientas de alta velocidad para cortar acero y la mayor parte de su vida se desempeñó como ingeniero consultor. Por lo general se reconoce a Taylor como “el padre de la administración científica”. Probablemente ninguna otra persona ha tenido una repercusión mayor sobre el desarrollo inicial de la administración.

Sus experiencias como aprendiz, como obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía aserrera, le dieron una amplia oportunidad para conocer de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores y observar las grandes posibilidades para mejorar la calidad de la administración.

La famosa obra de Taylor titulada “Principles of Scientific Management” se publicó en 1911. Sin embargo, una de las mejores exposiciones de su filosofía de la administración se encuentra en su testimonio ante un comité de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos; se le obligó a defender sus ideas ante un grupo de congresistas, la mayoría de ellos hostiles debido a que creían, junto con los líderes de los trabajadores, que las ideas de Taylor conducirían a un exceso de trabajo y al despido de trabajadores.

Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos. Se observará que estos preceptos no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del moderno administrador. Algunas de las técnicas de Taylor y sus colegas y seguidores se desarrollaron con el fin de poner en práctica su filosofía y principios que tienen ciertos aspectos mecanicistas.

- Principio de planeación:

Sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.

- Principio de preparación:

Seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral, se deben preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.

- Principio de control:

Controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

- Principio de ejecución:

Distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una “revolución total de la mentalidad” de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas.

En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.

Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizan una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente.

De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que les pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa “científicamente correcta”, con lo que beneficiarían tanto a la empresa como al trabajador.

Así, se fomentaría que los trabajadores superaran los parámetros de sus resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo. Taylor llamó a su plan el sistema de tasas diferenciales.

Contribuciones:

La línea moderna de montajes arroja productos a mucha mayor velocidad de la que Taylor podría haber imaginado jamás. Este milagro de producción es uno de los legados de la administración científica.

Además, sus técnicas para la eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales, desde los servicios del ramo de la comida rápida, hasta la capacitación de cirujanos.

Limitaciones:

Si bien los métodos de Taylor produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldos en una serie de casos, los trabajadores y los

sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al hecho de que trabajar más y mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal.

El sistema de Taylor significaba, claramente, que los tiempos eran esenciales. Sus críticos se oponían a las condiciones “aceleradas” que ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor velocidad.

La importancia concedida a la productividad, y por extensión a la rentabilidad, hizo que algunos gerentes explotaran a los trabajadores y clientes. En consecuencia aumentó la cantidad de trabajadores que se sindicalizaron y que, con ello, reforzaron el patrón de suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero – patronales durante muchos decenios. (3)

- **Henry L. Gantt (1861 – 1919).**

Henry L. Gantt un ingeniero mecánico al igual que Taylor, se le unió en la Midvale Steel Company en 1887. Lo acompañó en sus diversos trabajos hasta 1901, cuando formó su propia empresa de consultoría en ingeniería.

Aunque apoyó vigorosamente las ideas de Taylor y realizó mucho trabajo de consultoría en la selección científica de los trabajadores y el desarrollo de sistemas de incentivos mediante bonos, Gantt abandonó el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación y, a cambio, presentó otra idea.

Cada uno de los trabajadores que terminará la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos. Además, aumentó otro incentivo. El supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían. Según Gantt, esto motivaría que los supervisores prepararan a sus trabajadores para desempeñar mejor su trabajo.

El avance de cada uno de los trabajadores era calificado públicamente y registrado en las comunas individuales de las gráficas, en negro cuando el trabajador llegaba al parámetro y en rojo cuando no lo hacían.

Gantt fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción; la “gráfica de Gantt” se sigue usando en nuestros días. De hecho, está traducida a ocho idiomas y se usa en todo el mundo. Desde la década de 1920, se usa en Japón, España y la Unión Soviética.

Además, sentó las bases en dos instrumentos para graficar, que fueron inventados para ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: el Método de la Ruta Crítica (CPM por sus siglas en inglés), inventado por Du Pont y la Técnica para Revisión y Evaluación de Programas (PERT por sus siglas en inglés), desarrollados por la Armada de Estados

Unidos. El Lotus 1-2-3 también es una aplicación creativa de la gráfica de Gantt. (3)

- **Frank y William Gilbreth.**

El famoso equipo de los esposos Frank y William Gilbreth también respaldó y ayudó vigorosamente al desarrollo de las ideas de Taylor. Frank Gilbreth renunció a la universidad para convertirse en un albañil a la edad de 17 años en 1885; diez años después ascendió al puesto de superintendente jefe de una empresa constructora y poco después se convirtió en contratista independiente.

Durante este período y bastante independientemente del trabajo de Taylor, se interesó en los movimientos desperdiciados en el trabajo; al reducir de 18 a 5 el número de los movimientos necesarios para colocar ladrillos, hizo posible duplicar la productividad de un albañil sin necesidad de un esfuerzo mayor.

Pronto su empresa constructora se dedicó principalmente a la consultoría sobre el mejoramiento de la productividad humana. Después de conocer a Taylor en 1907, combinó sus ideas con las de éste para poner en práctica la administración científica.

Para llevar a cabo su trabajo, Frank Gilbreth contó con la gran ayuda y el respaldo de su esposa William. Ella fue una de las primeras psicólogas industriales y recibió su doctorado en esta disciplina en 1915, nueve años después de su matrimonio y durante el período en que se dedicó a procesar y educar a sus célebres 12 hijos, que más tarde se hicieron famosos por el libro y la película "Cheaper by the Dozen".

Después de la repentina muerte de su esposo en 1924, se hizo cargo de su negocio de consultoría y fue muy aclamada como la "primera dama de la administración" durante toda su larga vida que terminó en 1972, a la edad de 93 años.

Los Gilbreth fueron los primeros en utilizar películas de movimiento para estudiar los movimientos corporales y manuales. Inventaron un micro-cronómetro que registraba el tiempo a 1/2000 de segundos, los colocaban en el campo de estudio que estaban fotografiando, y así determinaron cuánto tiempo se tardaba un obrero para llevar a cabo cada movimiento.

Así se podían identificar y eliminar los movimientos inútiles que no se percibían a simple vista. Los Gilbreth diseñaron a su vez un sistema de clasificación para darle nombre a 17 movimientos básicos manuales que ellos llamaron "therbligs" ("Gilbreth" escrito de derecha a izquierda con la "th" transpuesta). Esto le permitía a los Gilbreth analizar con mayor precisión los electos exactos de los movimientos manuales de cualquier obrero.

El interés de William Gilbreth por los aspectos humanos del trabajo y el interés de su esposa por la eficiencia (la búsqueda de la mejor forma de hacer una tarea determinada) dieron lugar a una rara combinación de talentos.

Frank Gilbreth insistió en que en la aplicación de los principios de la administración científica, en primer lugar es necesario considerar a los trabajadores y comprender sus personalidades y necesidades. También resulta interesante que los Gilbreth llegaron a la conclusión de que no es la monotonía del trabajo lo que ocasiona tanto descontento en el trabajador sino, más bien, la falta de interés de la administración por los trabajadores. (3)

### **Teoría clásica de la organización.**

La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas.

- **Henry Fayol (1841 – 1925).**

Suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas aceptadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha fuerza hasta la fecha.

Fayol se parece mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que en su opinión, era la operación empresarial más descuidada.

Antes de Fayol, en general, se pensaba que los “gerentes nacen, pero no se hacen”. No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez se entendieran sus principios fundamentales.

Los 14 principios de la administración de Fayol:

1. División del trabajo: cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.
2. Autoridad: los gerentes deben guiar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre logran la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).

3. Disciplina: los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.

4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.

5. Unidad de dirección: las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

6. Subordinación del interés individual al bien común: en cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.

7. Remuneración: la retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.

8. Centralización: al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes deben cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo deben otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

9. Jerarquía: la línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.

10. Orden: los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.

11. Equidad: los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.

12. Estabilidad del personal: las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

13. Iniciativa: los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes. Aun cuando se puedan presentar algunos errores.

14. Espíritu de grupo: cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible. (3)

- **Max Weber (1864 – 1920).**

Sociólogo alemán, pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad.

Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Se piensa que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas. Weber como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas.

Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a eficiencia y la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford. Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio. (3)

- **Mary Parker Follett (1868 – 1933).**

Fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica. Además, introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En este sentido, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y la administración.

Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones.

De hecho, afirmaba que la administración era “el arte de hacer las cosas mediante personas”. Partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes (que giraban las órdenes) y los subordinados (que aceptaban las órdenes) oscurecía su asociación natural.

Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor. Es más, el modelo de control “holístico” de Follett no sólo toma en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología.

El modelo de Follett fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera. Follett, al incluir explícitamente el entorno de la organización en su teoría, preparó el camino para que la teoría de la administración incluyera una serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras. (3)

- **Chester I. Barnard (1886 – 1961).**

Introdujo elementos a la teoría clásica que serían desarrollados por escuelas posteriores. Barnard, que asumió la presidencia de Bell del Nueva Jersey en 1927, aprovechó su experiencia laboral y sus vastos conocimientos de sociología y filosofía para formular teorías sobre las organizaciones.

Según Barnard, las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar fines que no pueden lograr trabajando solas. Sin embargo, mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales.

Así, Barnard llegó a su tesis principal: una empresa sólo podrá funcionar en forma eficiente cubriendo las necesidades de los individuos que trabajan en ella.

El hecho de que Barnard reconociera la importancia y la universalidad de la “organización informal” significó una contribución importantísima para el pensamiento de la administración.

Barnard pensaba que los fines personales podrían guardar equilibrio con los de la organización, si los gerentes entendían la zona de indiferencia de los empleados; es decir, aquello que los empleados harían sin cuestionar la autoridad del gerente.

Evidentemente, cuanto mayor la cantidad de actividades que cupieran dentro de la zona de indiferencia de los empleados (lo que aceptaría el empleado), tanto mayor la cooperación y la ausencia de problemas en una organización.

Barnard también pensaba que los ejecutivos tenían la obligación de imbuir en sus empleados un sentimiento a favor de fines morales. Para ello, tendrían que aprender a pensar en forma que trascendiera su estrecho interés, para establecer un compromiso ético con la sociedad.

Aunque Barnard habló de la importancia de los gerentes ejecutivos, también prestó bastante atención al papel del trabajador individual “como factor estratégico básico de la organización”. Al ir más allá y establecer que la organización es una empresa en la que cooperan individuos que trabajan reunidos en forma de grupos, montó el escenario para el desarrollo de gran parte del pensamiento actual de la administración. (3)

### **La escuela conductista.**

La escuela conductista surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados.

Por lo tanto, aumentó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el “lado personal” de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

- **Elton Mayo (1880 - 1949).**

Elton Mayo y algunos compañeros de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson iniciaron su participación en la serie de estudios realizados en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago.

Los estudios de Hawthorne, en un principio, fueron un intento por investigar la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros.

En estos experimentos y otros subsiguientes, Mayo y sus colaboradores decidieron que una compleja cadena de actitudes afectaba los aumentos de productividad. Como los grupos pilotos y los de control fueron separados para darles atención especial, éstos desarrollaron un orgullo de grupo que los llevó a mejorar sus resultados laborales.

Además, la comprensión de los supervisores reforzó su motivación. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial.

Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne. Como el trato del grupo de control no fue especial en cuanto a supervisión y no se mejoraron sus condiciones laborales, y sin embargo, sus resultados mejoraron, algunos investigadores (incluso el propio Mayo) especularon que el aumento de productividad del grupo de control se debía a la atención especial que le habían prestado los propios investigadores.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad.

Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por las necesidades sociales, deseoso de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensible a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales. (3)

- **Abraham Maslow (1908-1970) y Douglas McGregor (1906-1964).**

Escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide.

Las necesidades de los niveles bajos deben quedar satisfechas antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos. En la sociedad contemporánea muchas de las necesidades de los niveles bajos están, normalmente, satisfechas, así que la mayor parte de las personas están más motivadas por las necesidades de niveles más elevados como el ego y la superación personal.

McGregor presentó otro ángulo del concepto de la persona compleja. Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas dos hipótesis que llamó la Teoría X y la Teoría Y, adopta posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en una organización.

McGregor dice que los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que se desempeñen más en su trabajo. Por el contrario, los gerentes de la Teoría Y presuponen que

a las personas les gusta trabajar y consideran, decididamente, que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo. (3)

- **James March y Herbert Simon (1916-2001)**

Realizaron una obra a finales de la década de 1950 donde plantearon cientos de proporciones acerca de los patrones de conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigar en forma científica. (3)

## **La ciencia de la administración**

A principios de la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña tenía la necesidad imperiosa de resolver una serie de problemas complejos en la contienda. Los británicos, con su supervivencia en juego, formaron los primeros equipos de investigación de operaciones (I de O), reuniendo la experiencia de matemáticos, físicos y otros científicos, dando grandes pasos en lo tecnológico y lo táctico.

Cuando los estadounidenses entraron a la guerra, constituyeron los llamados equipos de I de O, basándose en el exitoso modelo británico para resolver problemas similares, usando las primeras computadoras para realizar los miles de cálculos que requieren los modelos matemáticos.

Terminada la guerra, se estaban empezando a usar nuevas tecnologías industriales y los transportes y las comunicaciones eran cada vez más complejos. Estos avances trajeron consigo un sin fin de problemas que no se podían resolver fácilmente con medios convencionales.

Cada vez se recurría más a los especialistas en I de O para ayudar a los gerentes a encontrar respuestas para estos nuevos problemas. Con los años sus procedimientos se formalizaron y, ahora se conocen con el nombre genérico de la escuela de la ciencia de la administración.

La escuela de la ciencia de la administración obtuvo popularidad debido a dos fenómenos de la posguerra.

En primer lugar el desarrollo de las computadoras de gran velocidad y la comunicación entre computadoras ofreció un medio para atacar los problemas de la organización, de gran escala y complejos.

En segundo, Robert McNamara aplicó una forma de la ciencia de la administración en la Ford Motor Company en las décadas de 1950 y 1960. Cuando los protegidos de McNamara, conocidos como los “muchachos maravilla” empezaron a ocupar puestos gerenciales en Ford y en la industria de Estados Unidos, floreció la escuela de la ciencia de la administración.

La ciencia de la administración representó una forma totalmente nueva de concebir el tiempo. Los complejos modelos matemáticos, y las

computadoras para desmenuzar cifras, hicieron que el pronóstico del futuro con base en el pasado y el presente se convirtiera en una actividad muy popular.

Los modelos matemáticos tienden a pasar por alto relaciones, resaltando datos numéricos que se pueden reunir o calcular con facilidad. Así, la ciencia de la administración fomenta que sólo se conceda importancia a los aspectos de la organización que se pueden representar con cifras, olvidándose de la importancia de las personas y las relaciones. (3)

### **Estado actual de la teoría administrativa.**

El estado actual de la teoría administrativa es bastante complejo, pues permite enfocar su objeto de estudio de varias maneras y agrupar un gran abanico de variable que deben ser tenidas en consideración.

En la actualidad, la teoría administrativa estudia la administración de empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio de una o más corrientes de la teoría administrativa.

Las cinco variables básicas, (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente) constituyen los principales componentes en el estudio de administración de las empresas. El comportamiento de estas variables es sistémico y complejo: cada una ellas influye y es influenciada por las demás; si se modifica una ellas, las otras también se modifican en mayor o menor grado.

El comportamiento del conjunto de estas variables es diferente de la suma del comportamiento de cada variable por separado.

La adecuación de estas cinco variables constituye el principal desafío de la administración. En una sub-unidad especializada (por ejemplo, un departamento, una división, una sección), algunas de estas variables pueden cumplir un papel predominante.

Debido a la creciente importancia de la administración y los nuevos y complejos desafíos que enfrenta, los investigadores se han concentrado en algunas partes o en algunas variables aisladas del enorme contexto de variables que intervienen (cada una de las cuales tiene su naturaleza, impacto, duración, importancia, etc.) en la estructura y el comportamiento de las empresas, y que dificultan enormemente tener una visión global de éstas. (3)

A medida que la administración enfrenta nuevos desafíos y nuevas situaciones, las teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos por completo para que sean útiles y aplicables, lo cual explica en parte los pasos graduales de la teoría administrativa en el transcurso de este siglo.

### **1.3.- Proceso administrativo.**

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes.

Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece mas exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planeación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización. (3)

## Planeación.

La planeación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio.

Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

### **Importancia de la planeación:**

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes los gerentes no

pueden saber como organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar.

Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuando ni donde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de toda la organización.

La planificación es fundamental, ya que esta:

1. Permite que la empresa este orientada al futuro
2. Facilita la coordinación de decisiones
3. Resalta los objetivos organizacionales
4. Se determina anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la empresa opere eficientemente.
5. Permite diseñar métodos y procedimientos de operación.
6. Evita operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo
7. La planeación es la etapa básica del proceso administrativo: precede a la organización, dirección y control, y es su fundamento.
8. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
9. Facilita el control la permitir medir la eficiencia de la empresa.

### **Propósito de la planeación:**

La planeación reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y fija los estándares para facilitar el control.

La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a lo que no lo son. Cuando todos los interesados saben a donde va la organización y con que deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo.

La planeación reduce la incertidumbre. También aclara la consecuencia de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio.

Además cuando los medios y los fines están claros, las ineficiencias son obvias. En resumen los propósitos son:

1. Disminuir el riesgo del fracaso
2. Evitar los errores y asegurar el éxito de la empresa.
3. Administrar con eficiencia los recursos de la empresa.
4. Asegurar el éxito en el futuro

### **Principios de la planeación:**

- Precisión:

“Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas”.

- Flexibilidad:

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.

- Unidad de dirección:

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

- Consistencia:

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

- Rentabilidad:

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

- Participación:

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. (3)

### **Pasos en la planeación:**

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación.

1. Detección de las oportunidades.

Aunque precede la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación.

2. Establecimiento de objetivos.

El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para a corto plazo, como largo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

### 3. Desarrollo de premisas.

El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía. Estas se establecen dependiendo el ambiente en el que plan ha de ejecutarse.

### 4. Determinación de curso alternativo de acción.

Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

### 5. Evaluación de cursos alternativos de acción.

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas. Quizás un curso parezca ser el mas lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizás representa un riesgo menor; otro quizás se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.

### 6. Selección de un curso de acción.

Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios en lugar del mejor.

### 7. Formulación de planes derivados.

Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación esta completa, por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

### 8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los

diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

### **Elementos de la planeación:**

- Los propósitos.

Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.

- La investigación:

Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

- Los objetivos.

Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

- Las estrategias.

Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- Las Políticas.

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

- Los Programas.

Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- Los Presupuestos:

Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

- Los Procedimientos:

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

- La toma de decisiones:

Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.

El proceso de toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza.

Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjetura secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión. (3)

## Organización.

Se trata de terminar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

### **Estructura organizativa.**

Cuando hablamos de estructura organizativa nos referimos a la estructura de la organización formal y no de la informal.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría ("staff"). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la "cadena de mando". Ejemplos son producción, compras y distribución.

Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de "staff" no se halla en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, personal y legal.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática. (3)

## **Propósitos de la organización.**

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa

## **Tipos de organizaciones.**

- Organización formal:

Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

- Organización Informal:

La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos. El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez.

Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos.

Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no es tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz.

## **Principios de organización.**

- *Unidad de mando*

Un subordinado sólo deberá recibir ordenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se presenta confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

- *Especialización*

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

- *Paridad de autoridad y responsabilidad*

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

- *Equilibrio de Dirección-Control*

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

- *Definición de puestos*

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

- *Pasos básicos para organizar*

Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.

Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.

Especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

- *División del trabajo:*

Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad y por consiguiente fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo.

- *Departamentalización:*

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se elabora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización.

- Jerarquía:

Desde los primeros días de la industria los gerentes se han ocupado en la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, esta interrogante pertenece al tramo de control administrativo. Cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quien.

- Coordinación:

Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia. Sin coordinación, los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, poniendo en riesgo las metas de la organización de forma global.

Un grado importante de organización, beneficiará en un trabajo que no es rutinario ni predecible, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. (3)

### **Factores que influyen en la estructura organizacional.**

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

#### *Factores internos:*

- Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
- Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
- Diversidad de productos y clase de operación.
- Tamaño de la organización.
- Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

#### *Factores externos:*

- Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
- Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).
- Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)
- La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se

relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización. (3)

## Dirección.

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo. Implica dirigir, ejercer influencia y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

- Motivación:

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuales eran la forma mas eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salariales cuanto mas producían los trabajadores, mas ganaban.

El supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivados mediante el dinero.

La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

- Liderazgo:

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores. Si no hubiera a quien liderar, las cualidades de liderazgo del gerente serian irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los lideres y los miembros del grupo, la cual se usa de diferentes forma para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

- **Comunicación:**

La comunicación es el fluido vital de una organización. Representa la hebra común para las funciones administrativas.

Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información las comunicaciones. Como cualquier actividad intelectual, se puede perfeccionar enfrentando los retos que representan. Las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

- **Trabajo en equipo:**

Un equipo se define como dos o mas personas que interactúan y se influyen entre si, con el propósito de alcanzar un objetivo común.

En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos, los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social. Estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes. (3)

### **Principios de dirección.**

- **Coordinación de intereses:**

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

- **Impersonalidad del mando:**

La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

- **Resolución de conflictos:**

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes.

- Aprovechamiento de conflictos:

Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo razonamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada.

- Vía jerárquica:

Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante. (3)

## Control.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de la empresa.

Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes. (3)

### **Propósito y función del control.**

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para checar que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.

- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad. (3)

### La esencia del control administrativo.

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben estar permanentemente funcionando en una empresa.

El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales.

Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

<p>1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada)</p>	<p>Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades.</p>
<p>2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño)</p>	<p>Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha.</p>
<p>3. Control por retroalimentación</p>	<p>Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.</p>

Un proceso de control común, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño.

Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance.

En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser posterior; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso.

Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo; para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación.

Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro.

El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:

- a) La alimentación adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción
- b) La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la replanificación. (3)

**Control como un sistema de retroalimentación.**

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a si mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios.

En otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información, comparando el desempeño con un estándar y llevando a cabo la acción correctiva.

Por lo general el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común en un hogar. Este aspecto se puede ver con claridad al observar el proceso de retroalimentación en el control administrativo de la figura.

Este sistema presenta el control en una forma mas compleja y realista que si se considera solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones.

Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en practica a fin de al desempeño deseado. (3)



Ventajas del proceso administrativo.

- ✓ Se ofrece un marco de trabajo conceptual.

- ✓ Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- ✓ Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- ✓ Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- ✓ Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- ✓ Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- ✓ Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- ✓ Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

Una de las formas más sencillas de la administración en nuestra sociedad, es la administración del hogar, y una de las más complejas la administración pública. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado. (3)

#### 1.4.- Importancia de la administración.

La importancia de la administración se ve en que ésta imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

5. La elevación de la productividad, preocupación quizás la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

6. En especial para los países que están desarrollándose; quizás uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo. (2)

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- La administración se aplica a todo tipo de empresa
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración. (2)

## 1.5.- Características de la administración.

### 1. *Su Universalidad.*

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

### 2. *Su especificidad.*

Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en las empresas, funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es

específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

### *3. Su unidad temporal.*

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

### *4. Su unidad jerárquica.*

Todos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

### *5. Valor instrumental.*

La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

### *6. Amplitud de ejercicio.*

Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

### *7. Interdisciplinarietàad.*

La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

### *8. Flexibilidad.*

Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.

Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos. (2)

## **1.6.- Elementos de la administración.**

### **Eficiencia.**

Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a "insumo-productos".

Se puede hacer aumento de la eficiencia cuando:

- Logramos incrementar la cantidad de producto obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- Mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recurso empleado

Por ejemplo, un gerente eficiente es el que obtiene producto, o resultado, medido en relación a los insumo (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlo. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente.

Aun siendo una característica prioritaria la eficiencia en la administración y de los administradores, no es una cualidad suficiente. La administración y los administradores no solo deben de buscar la eficiencia en sus acciones, sino que, además tienen que alcanzar los objetivos propuesto, es decir, tienen que ser eficaces. (1)

### **Eficacia.**

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.

Estos dos conceptos están muy interrelacionados (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, etc. estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

Nos preguntábamos si podríamos ser eficientes sin ser eficaces. La respuesta es afirmativa, se puede ser eficiente sin ser eficaz. Se puede emplear bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos, y esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas. (1)

### **Productividad**

Es la relación resultado (producto) e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad, se puede expresar en la forma siguiente:

La formula señala que se puede mejorar la productividad:

- 1.- Al acrecentar la producción (resultados) con los mismos insumos.
- 2.- Al disminuir los insumos manteniendo la misma producción.
- 3.- Al aumentar la producción y disminuir los insumo para cambiar la razón de un modo favorable.

Existen varias clases de insumos como lo son el trabajador, los materiales y el capital, sin embargo, sin duda alguna la mayor oportunidad para aumentar la productividad se encuentra en el propio trabajo, en el conocimiento y en especial, en la administración.

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. (1)

### **Coordinación de recursos.**

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos.

Existen tres tipos de recursos:

- Recursos materiales. Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- Recursos técnicos. Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- Recursos humanos. No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos se han dejado al ultimo no por ser los menos importantes, sino porque, requieren de una explicación más amplia.

Los recursos humanos son más importantes que los otros dos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar estos tres tipos de recursos que intervienen en el logro de un fin común. (1)

### ***Grupo social***

Este elemento es de gran importancia porque sin el no se puede dar la administración. La administración siempre se da dentro de un grupo social, entendiéndose por grupo social, al grupo de personas, empresas, instituciones, que de alguna forma comparten los mismos objetivos. (1)

### ***Objetivo***

La administración siempre esta enfocada a lograr fines o resultados. En ocasiones, los ejecutivos no relacionados con los negocios afirman que el objetivo de los administradores de negocios es sencillo: obtener utilidades o

beneficios. Para muchas empresas de negocios, una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones comunes.

En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, tanto lucrativa o no, el objetivo lógico y públicamente deseable de los administradores deben ser obtener un superávit: tienen que establecer un ambiente en el que las personas puedan alcanzar metas de un grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr al máximo posible una meta deseada con los recursos disponibles.

En una organización no lucrativa, que no tengan responsabilidad con respecto a las utilidades totales del negocio, los administradores también tienen metas y deben esforzarse por lograrlas con el mínimo de recursos o alcanzarlas hasta donde sea posible con los recursos disponibles. (1)

## 1.7.- Valores institucionales de la administración.

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante la población, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad.

Los valores institucionales de la administración son:

### **Sociales:**

Estos son los más importantes, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través de:

- El mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.
- El mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- El cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad
- La promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Evitar la competencia desleal. (1)

### **Organizacionales:**

Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social, y que tienden a:

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social. (1)

### ***Económicos:***

Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos y que puede ser:

- Generando riqueza
- Maximizando la obtención de utilidades.
- Manejando adecuadamente los recursos financieros.
- Propiciando el desarrollo económico del grupo social.
- Promoviendo la inversión. (1)

## 1.8.- Relación de la administración con otras ciencias.

### ***Administración y Derecho:***

El derecho forma la estructura necesaria en que descansa lo social. Sólo sobre la base de una justicia, establecida por el derecho, puede quedar firmemente asentada esa estructura. Una sociedad sin derecho, es inconcebible, aun para la administración privada. Sólo puede administrarse un organismo social, cuando es posible exigir determinadas acciones de los demás, sea que éstas les hayan sido impuestas por ley, o que deriven inmediatamente de un convenio.

Las normas administrativas muchas veces se sustentan directamente, por ello, sobre las jurídicas; otras veces, derivan directamente de un convenio, pero éste, a su vez, descansa en un ordenamiento de derecho.

Sin embargo, cabe hacer notar que la Administración no es de suyo jurídica, sino meta-jurídica; esto es: que no se realiza de suyo por el mero cumplimiento de derecho y obligaciones, sino que busca estimular la cooperación espontánea, activa, precisa, entusiasta y, sobre todo, eficaz, de quienes forman una empresa u otro organismo social, para lograr la máxima eficiencia en la coordinación.

Sin el cumplimiento de derechos y obligaciones, la coordinación es imposible, pero en el mero cumplimiento forzado de éstos, no existen tampoco de suyo elementos suficientes para lograr la máxima eficiencia de la coordinación, fin al que la Administración se dirige.

En otras ocasiones, por el contrario, una norma administrativa, que busca la eficiencia en un organismo social, por exigirle el bien común es tomada por el derecho y elevada a la categoría de ley. Tal sucede con el derecho administrativo.

Pero aun en este último supuesto, en la norma se puede distinguir un doble aspecto: en cuanto jurídica, tiene por objeto realizar la justicia, y está revestida de la fuerza de coactividad que el Estado le presta. En cuanto administrativa, se considera su eficacia en la actuación social. (2)

### ***Administración y Economía:***

Hemos asentado que la administración tiene como fin "lograr la máxima eficiencia" de las formas sociales, esto es, obtener el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos. Esta ley (llamada la ley de oro), tiene su más clara aplicación en la economía, siendo en ella donde primero se formuló, y donde más exactamente se aplica, por lo que se le conoce como la ley económica básica.

Ambas aplican la misma ley, en tanto que la economía la aplica a la producción, distribución y consumo de los bienes materiales, la administración la emplea en lograr la máxima eficiencia de un organismo social, prescindiendo que éste pueda tener o no fines económicos. Así, se busca la máxima eficiencia de un grupo deportivo, científico, literario, religioso, etcétera.

Aun en el caso de la administración industrial, donde el fin es indiscutiblemente económico, no debe confundirse al administrador con el economista: el administrador, como tal, busca inmediatamente un fin de coordinar los elementos que emplea (cosas y personas), y en tanto es buen administrador, en cuanto sabe coordinarlos, esto es: estructurarlos y manejarlos del modo más eficiente. (2)

### ***Administración e Ingeniería Industrial:***

Quizá la relación de lo administrativo con el mundo en que se realizan los fines económicos, se dé en forma más clara, y más frecuentemente que con la teoría económica, con las actividades y técnicas productivas, esto es: con las técnicas de ingeniería aplicadas en la industria.

Han surgido, así una o varias ramas específicas de la ingeniería que suelen bautizarse con el nombre de "ingeniería industrial".

En primer lugar, se conoce con este nombre, y quizá mas frecuentemente con el de ingeniería administrativa, la inclusión que se hace o debe hacerse en los programas de la carrera de ingeniería, de ciertas materias propias de la administración, por el hecho indeclinable de que, la casi totalidad de los graduados en ingeniería, tienen que prestar sus servicios en una planta industrial, en la cual, al actuar como jefes, necesitan conocer las modernas técnicas de administración, en mayor o menor grado, según el nivel jerárquico en que se encuentren.

Más propiamente se conoce con el nombre de ingeniería industrial a un conjunto de técnicas administrativas, que se usan fundamentalmente para el mejoramiento de los procedimientos, sistemas, métodos, etc. y que, aplicados en una planta industrial, indiscutiblemente en estrecha colaboración con los aspectos técnicos de maquinaria, equipo, etc., logran mejorar notablemente la eficiencia. (2)

### ***Administración y Escuela Matemática:***

Otra de las escuelas que se han formado, es la que, arrancando del hecho indiscutible de que la aplicación de técnicas, parcial o totalmente matemáticas, ha permitido un enorme avance en campos de la Administración, como los relacionados con la fijación de cursos alternativos, su valoración y su consiguiente ayuda en la toma de decisiones, a través de la Investigación de Operaciones, pretende que la administración misma se ha convertido o se está convirtiendo en algo cuya naturaleza es esencialmente matemática.

Un sin número de elementos de la administración escapan todavía, y algunos escapanán perpetuamente, a ella, que jamás podrán los métodos matemáticos sustituir al criterio del administrador, sobre todo en la apreciación de los aspectos humanos; y que, en último término, las matemáticas jamás pueden perder su carácter meramente instrumental de puro simbolismo para que la mente maneje con más eficacia ciertas relaciones. (2)

### ***Administración y Psicología:***

Semejanzas entre ambas. Al explicar la psicología la forma como opera la motivación de los actos humanos, y consiguientemente la forma de predecirlos, al menos parcialmente, da la razón de las acciones que el hombre realiza en cualquier organismo social y sirve por ello para explicar, en gran parte, los fenómenos sociales.

El administrador va a coordinar personas, y al mismo tiempo a coordinar la actuación de estas mismas personas, con las cosas, sistemas, etc. Necesita, por lo mismo, conocer del mejor modo posible los diversos resortes psicológicos para tratar de influir en el logro de la cooperación de los hombres, como base para su coordinación.

La Administración, al dar sus reglas para la eficacia del aspecto funcional de dichos fenómenos, no puede prescindir de los principios y las leyes de la psicología. El administrador necesita saber influir eficazmente en la conducta de los demás, y de ello depende en gran parte su éxito. La psicología indica, por lo mismo, qué métodos administrativos son más adecuados, y proporciona bases técnicas para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, en forma de hacer sus acciones lo más eficientes que sea posible. (2)

## **2.- La asociación civil.**

### **2.1.- Concepto**

Se denomina asociación civil 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 socios y/o terceros alguna actividad social. (4)

Las sociedades civiles están reguladas por el Código Civil a través de su título Decimoprimer y presenta las siguientes peculiaridades: en el Art. 2688: "Por el contrato de sociedad los socios se obligan mutuamente a combinar sus

recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial". (5)

Es un convenio celebrado entre dos o más asociados, mediante el cual aportan algo en común, generalmente recursos, conocimientos, esfuerzo o trabajo, para realizar un fin común lícito preponderantemente no económico, obligándose mutuamente a darse cuenta. (6)

## 2.2.- Diferencia entre sociedad y asociación civil

La diferencia entre sociedades Civiles y Asociaciones Civiles, es que las primeras realizan un fin común lícito preponderantemente económico, y las asociaciones civiles realizan un fin preponderantemente no económico, es decir, un fin común deportivo, religioso, cultural, etc., sin constituir una especulación comercial. (6)

## 2.3.- Características de la asociación civil.

- Contrato bilateral o plurilateral: Bilateral cuando intervienen dos socios, plurilateral cuando intervienen más de dos.
- Contrato oneroso: En virtud de que los socios reciben provechos y gravámenes recíprocos, sin constituir una especulación comercial.
- Contrato formal: Supuesto que el contrato de asociación civil deba formularse ante notario público. (6)

## 2.4.- Atributos de la asociación civil

- Nombre (Razón Social o Denominación).
- Domicilio. Lugar geográfico en que una sociedad civil reside para los efectos legales correspondientes.
- Patrimonio. Que se forma con la aportación que realizan los socios de la sociedad civil, pudiendo ser en efectivo o en especie.
- Capacidad de Goce. Aptitud o facultad que adquiere la sociedad civil.
- Capacidad de Ejercicio. Aptitud o facultad que adquiere la sociedad civil cuando ha cumplido con todos los requisitos formales, tales como que el contrato sea por escrito, que se protocolice ante Notario Público, que se inscriba el acta protocolizada en el Registro Público de Sociedades Civiles.
- Capacidad Procesal. Aptitud o facultad que adquiere la sociedad civil, al inscribirse el contrato en el Registro de Sociedades Civiles. (6)

## 2.5.- Órganos de la asociación civil.

- **Órgano Supremo**
- **Órgano Representativo**
- **Órgano de Control**

Los asociados tendrán derecho a separarse de la asociación civil, dando aviso con dos meses de anticipación, pudiendo ser excluidos de la asociación civil por causas que señalen los estatutos. Los asociados que voluntariamente se separen o que fueren excluidos, perderán todo derecho del haber social o patrimonio de la asociación.

Acertadamente el Código Civil (Art. 2670) no excluye la posibilidad de que de modo accesorio, el fin de la asociación tenga un carácter económico, pues en la práctica sería imposible que funcionase una asociación, si al constituirla no se proveyese a la obtención de los recursos económicos necesarios para su sostenimiento. En muchas ocasiones no sería posible que los asociados realizaran por sí mismos los fines cuya consecución se obtiene fácilmente por medio de la asociación.

Un casino, una academia científica, un partido político, una agrupación profesional, etc., encuentran una estructura jurídica adecuada en las normas que rigen a la asociación civil, y encajan perfectamente dentro de su concepto.

#### **a) El órgano supremo:**

Está representado por la asamblea de socios. La asamblea de socios se reunirá cuando menos una vez al año, o en la época fijada en los estatutos de la Asociación Civil, o bien cuando citen a asamblea cuando menos el 5% de los socios; si no lo hicieran, lo podrá hacer el juez civil, a petición de cuando menos el 5% de los socios.

La asamblea de socios resuelve los asuntos contenidos en la Orden del Día de la convocatoria correspondiente; las votaciones generalmente se toman por mayoría de votos. Ahora bien, cada socio gozará de un voto en las Asambleas Generales, a excepción de las decisiones en que se encuentre directamente interesado en forma personal, su cónyuge, ascendiente, descendientes, parientes colaterales dentro del segundo grado.

#### **b) El órgano representativo:**

Es el que se encarga de la administración de la Asociación, es decir; se encarga de la gestión de los negocios sociales, y puede conformarse por:

- a. Todos los socios.
- b. Alguno o algunos de los socios.
- c. Persona o personas extrañas a la sociedad civil.

Las decisiones del Consejo de Administración, generalmente son tomadas por mayoría de votos.

El nombramiento de los socios administradores, se hará constar en acta de asamblea general de socios; el nombramiento no podrá revocarse sin el consentimiento de la mayoría de socios, a excepción de dolo, culpa o inhabilidad judicial.

Los socios administradores, por lo regular, necesitan autorización expresa en acta de asamblea general de socios, para vender los bienes de la sociedad; para empeñar los bienes sociales, gravarlos, hipotecarlos; para tomar créditos de importancia relativa.

Responsabilidad de los socios:

- Responsabilidad subsidiaria: Primero se deberá recurrir a la asociación civil, y si se agota su patrimonio, entonces, acudir a los socios administradores.
- Responsabilidad solidaria: Cualquier socio administrador responde del importe total de las obligaciones sociales.
- Responsabilidad ilimitada: Los socios administradores, responden de las obligaciones sociales, hasta con su patrimonio particular.

### **c) El órgano de control:**

La vigilancia de la asociación civil, corresponde al órgano de control o consejo de Vigilancia o Interventor de la sociedad.

El nombramiento puede recaer en todos los socios no administradores, en alguno o algunos socios no administradores, o bien, en persona o personas ajenas o extrañas a la sociedad, generalmente profesionales.

La actividad de este consejo, se circunscribe a "vigilar los actos de los administradores, en cuanto al desempeño de su cargo, informando previo dictamen, cuando menos una vez al año, al órgano supremo o Asamblea General de Socios".

Tanto el nombramiento, facultades, restricciones, revocación, etc., deben constar por escrito en el Acta de Asamblea General de Socios, protocolizarse ante notario público en inscribirse en el Registro correspondiente. (6)

## **2.6.- Aspecto fiscal.**

Existen dos tipos de Sociedades y Asociaciones Civiles para efectos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta: las que pagan el impuesto en relación con sus ingresos acumulables, menos las deducciones autorizadas (utilidad fiscal), y las consideradas como no contribuyentes que sólo pagan el impuesto en relación con el remanente distribuible.

Tipos de sociedades y asociaciones civiles que se consideran no contribuyentes del impuesto sobre la renta:

1. Sindicatos obreros y los organismos que lo agrupen.
2. Asociaciones patronales.
3. Cámaras de comercio e industrias agropecuarias, agrícolas y ganaderas pesqueras o silvícolas, así como los organismos que las reúnan.
4. Colegios de profesionales y los organismos que los agrupen.
5. Asociaciones civiles de responsabilidad limitada de interés público, que administren en forma descentralizada los distritos o unidades de riesgo previo la concesión y permiso respectivo.
6. Instituciones de asistencia o de beneficencia autorizadas por las leyes de la materia, así como las sociedades civiles autorizadas para recibir donativos en los términos de esta ley, que sin designar individualmente a los beneficiarios tengan como actividades:
  - a. La atención a personas inválidas
  - b. La atención en establecimientos especializados a menores y ancianos

- c. La prestación de asistencia médica o jurídica, de orientación social y funeraria a personas de escasos recursos
  - d. La readaptación social de personas que han llevado a cabo conductas ilícitas
  - e. La rehabilitación de fármaco dependiente de escasos recursos.
7. Sociedades cooperativas de consumo.
  8. Organismos que agrupen a las sociedades cooperativas.
  9. Sociedades mutualistas que no operen con terceros, siempre que no realicen gastos para la adquisición de negocios, tales como premios, comisiones y otros semejantes.
  10. Sociedades o asociaciones de carácter civil que se dediquen a la enseñanza con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley Federal de Educación.
  11. Asociaciones o sociedades civiles organizadas con fines culturales, las dedicadas a la investigación científica o tecnológica que se encuentren inscritas en el Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas, así como bibliotecas y museos abiertos al público.
  12. Las asociaciones o sociedades civiles constituidas con el único objeto de administrar fondos o cajas de ahorro.
  13. Asociaciones de padres de familia constituidas y registradas en los términos del Reglamento de Asociaciones de Padres de Familia de la Ley Federal de Educación.
  14. Sociedades de autores de interés público constituidas de acuerdo con la Ley Federal de Derechos de Autor.
  15. Asociaciones o sociedades civiles organizadas con fines políticos, deportivos o religiosos.
  16. Asociaciones o sociedades civiles que otorguen becas y que cuenten con autorización de parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para recibir donativos deducibles de impuestos.
  17. Asociaciones civiles de colonos y las asociaciones civiles que se dediquen exclusivamente a la administración de un inmueble de propiedad en condominio.(6)

## 2.7.- Importancia de la administración en las Asociaciones Civiles y su impacto social.

Como hemos mencionado anteriormente, la administración no es un fin, sino un medio para alcanzar o cumplir con los propósitos de una organización. En el caso de las asociaciones civiles, la aplicación de la administración tiene una gran importancia, ya que este tipo de instituciones poseen diferentes tipos de recursos: los financieros, humanos, materiales y en algunas ocasiones los tecnológicos, y que a través del manejo eficaz de los mismos dependerá en

gran medida el desarrollo global, así como el cumplimiento del principal objetivo de la organización.

La adecuada administración de los recursos humanos en una Asociación Civil puede lograr que las personas, que presten sus servicios en ella, desempeñen de forma correcta sus funciones. El área correspondiente a esta función elaborará, supervisará el acatamiento, y en su caso pondrá la sanción del incumplimiento por partes de los trabajadores y asociados de las políticas y reglamentos que dicten los dirigentes de la institución. También se encargará de tener al día las incidencias, el pago de salarios y retención de impuestos de los trabajadores, así como también realizar las gestiones necesarias para otorgarles prestaciones, las cuales tienen derecho por ley.

En cuanto a los recursos financieros y materiales, podemos decir que es uno de los elementos más importantes que administrar, pues se obtiene de diferentes fuentes, gran parte de estos tienen su procedencia de los donativos que otorgan instituciones gubernamentales, médicas, ONG's y otros particulares. Es importante tener de estos, registros contables (estados financieros, de resultados, e inventarios físicos), del dinero, de los bienes muebles e inmuebles acerca de su manejo, porque las instituciones antes mencionadas sólo exigirán a la organización que justifique como aplica dichos recursos.

El manejo transparente y efectivo de todos sus recursos, tiene gran impacto no sólo con las instituciones que brindan el apoyo a dicha organización, sino que también la sociedad se da cuenta de la gran labor que esta representa y de la cual justifica la razón para lograr y mantener su constitución, ganándose así la confianza y aceptación dentro de su entorno.

GAVIH, es una Asociación Civil, que tiene como finalidad: brindar atención especializada a las personas infectadas por el VIH; y como tal es una institución que necesita de la administración para que funcione y brinde su servicio de manera correcta a la comunidad que se enfoca. La empresa necesitará tener definidos administrativamente todos sus procesos, es decir, que deberá planear, organizar dirigir y controlar cada uno de sus objetivos, actividades, funciones y evaluar los resultados respectivamente, en todas sus áreas y niveles jerárquicos, para poder ofrecer un servicio eficaz y adecuado a sus beneficiarios.

### 3.- Aspectos médicos del VIH.

#### 3.1.- ¿Qué es el VIH?

El VIH (acrónimo de Virus de la Inmunodeficiencia Humana) es el agente infeccioso determinante del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA). Según el Comité Internacional de Taxonomía de Virus (ICTV) el VIH se incluye en el género Lentivirus, encuadrado en la subfamilia Orthoretrovirinae de la familia Retroviridae.

Fue descubierto e identificado como el agente de la naciente epidemia de SIDA por el equipo de Luc Montagnier en Francia en 1983. El virión es esférico, dotado de una envoltura y con una cápside proteica. Su genoma es una cadena de ARN monocatenario que debe copiarse provisionalmente a ADN para poder multiplicarse e integrarse en el genoma de la célula que infecta. Los antígenos proteicos de la envoltura exterior se acoplan de forma específica con proteínas de la membrana de las células infectables, especialmente de los linfocitos T4.

El proceso de conversión de ARN en ADN es una característica principal de los retrovirus y se lleva a cabo mediante acciones enzimáticas de transcriptasa inversa. Con la demostración de la existencia de la transcriptasa inversa, se inició en la década de 1970 la búsqueda de los retrovirus humanos, que permitió el aislamiento en 1980 del virus de la leucemia de células T del adulto, HTLV-I (*R. Gallo y cols.*)

El VIH tiene un diámetro de aproximadamente 100 nanómetros. Su parte exterior es la "cubierta", una membrana que originalmente pertenecía a la célula de donde el virus emergió. En la cubierta se encuentra una proteína del virus, la gp41, o "glicoproteína transmembrana". Conectada a la gp41 está la gp120, la cual puede unirse al receptor CD4 localizado en la superficie de los linfocitos T para penetrar en ellos. El núcleo tiene la "cápside", compuesta por la proteína p24. En su interior está el ARN, la forma de información genética del VIH. (9)

#### 3.2.- Descubrimiento del virus.

Desde 1981 se detectaron casos sorprendentes de infección por *Pneumocystis jirovecii* (entonces designado *Pneumocystis carinii*), un hongo emparentado con las formas originales de los Ascomycetes, conocido por infectar a pacientes severamente inmunosuprimidos. Inicialmente se observó un grupo de casos semejantes en los que estaban implicados varones homosexuales y donde aparecía a la vez infección por citomegalovirus y candidiasis. Se pensó primero que la causa debía estar ligada a prácticas comunes entre la población homosexual masculina.

Pronto empezaron a aparecer casos que afectaban a varones o mujeres heterosexuales usuarios de drogas intravenosas, así como a sus hijos; también entre pacientes no homosexuales y con hábitos saludables que habían recibido

transfusiones de sangre entera o de productos sanguíneos por su condición de hemofílicos. Pronto se pensó, por criterios básicamente epidemiológicos, que la causa debía ser un agente infeccioso que se transmitía de forma semejante a como lo hace el virus de la hepatitis B.

Distintos equipos empezaron a buscar un virus asociado a los casos conocidos de inmunodeficiencia adquirida, tal vez un retrovirus como el que se sabía producía la inmunodeficiencia del gato o como el HTLV, productor de un tipo de leucemia. En 1983, en el Instituto Pasteur de París, un equipo dedicado a la investigación de la relación entre retrovirus y cáncer dirigido por J.C. Chermann, F. Barré-Sinoussi y L. Montagnier, encontró un candidato al que denominó *lymphadenopathy-associated virus* (virus asociado a la linfadenopatía, LAV).

En 1984 el equipo de R. Gallo, descubridor del HTLV, único retrovirus humano conocido hasta entonces, confirmó el descubrimiento, pero llamando al virus *human T lymphotropic virus type III* (virus linfotrópico T humano tipo III, con las siglas HTLV-III). Se produjo una subsecuente disputa sobre la prioridad en la que quedó claro que Gallo había descrito el virus sólo después de haber recibido muestras de los franceses. L. Montagnier y el equipo francés actuaron con moderación y dignidad, mientras que R. Gallo produjo uno de los espectáculos más lamentables de la ciencia moderna. Como parte de la resolución del conflicto, el virus adquirió su denominación definitiva, *human immunodeficiency virus* (HIV) que en castellano se expresa como *virus de la inmunodeficiencia humana*.

En el mismo año, 1983, en que se identificó el virus, diversos equipos empezaron a trabajar en la secuencia de su genoma, publicada a principios de 1985, y comenzó también la caracterización de sus proteínas. (9)

### 3.3.- Transmisión del virus.

Hasta el momento, sólo se han demostrado y documentado tres formas de transmisión:

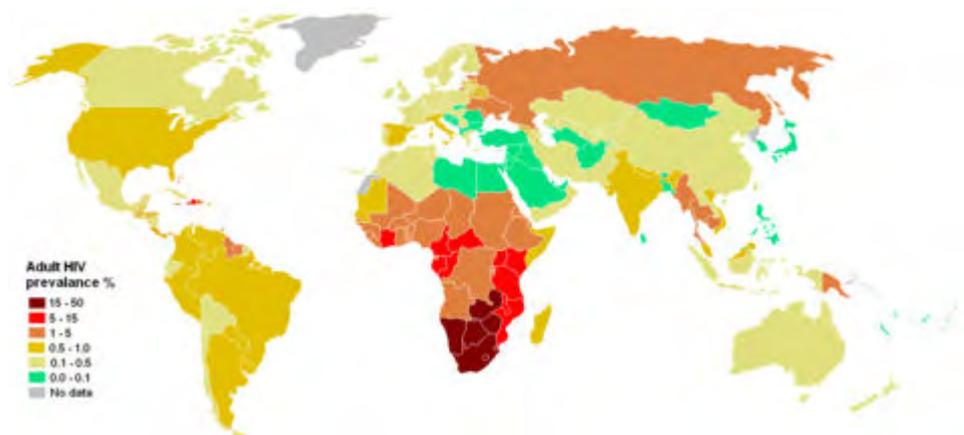
- **Sexual.** (Acto sexual sin protección). El contagio se produce por el contacto de secreciones infectadas con la mucosa genital, rectal u oral de la otra persona.
- **Parenteral** (por sangre). Es una forma de contagio a través de jeringuillas contaminadas que se da por la utilización de drogas intravenosas o cuando los servicios sanitarios, como ha ocurrido a veces en países pobres, no usan las mejores medidas de higiene; también en personas, como hemofílicos, que han recibido una transfusión de sangre contaminada o productos contaminados derivados de la sangre; y en menor grado trabajadores de salud que estén expuestos a la infección en un accidente de trabajo como puede ocurrir si una herida entra en contacto con sangre contaminada; también durante la realización de *piercings*, tatuajes y escarificaciones.
- **Vertical** (de madre a hijo). El contagio puede ocurrir durante las últimas semanas del embarazo, durante el parto, o al amamantar al bebé. De

estas situaciones, el parto es la más problemática. Se puede tratar a la madre con antivirales en torno al parto para reducir considerablemente la probabilidad de contagio del bebé (a menos del 1%). (9)

### 3.4.- Origen y evolución.

Como en otras muchas enfermedades infecciosas emergentes, la infección por VIH que acarrea el SIDA, inició su existencia como zoonosis, es decir por contagio desde otras especies. La emergencia del SIDA y la identificación del VIH estimularon investigaciones que han permitido determinar que las variantes del VIH forman parte de un amplio grupo de lentivirus relacionados que se observan en una gran variedad de primates. Se les ha llamado SIV, siglas en inglés de *Simian Immunodeficiency Virus*, por analogía con el VIH, no porque produzcan primariamente el síndrome que llamamos SIDA en sus huéspedes naturales.

Los SIV demuestran un gran parentesco con las dos especies del VIH cuando se aplican las técnicas moleculares de análisis filogenético. Mediante éstas se interpreta la historia del cambio y diversificación evolutivos de los genes para, entre otros resultados útiles, reconstruir el parentesco de las especies.

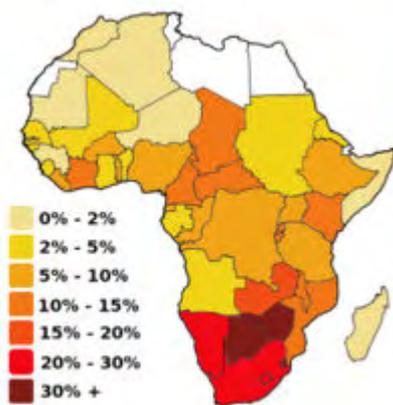


Porcentaje de adultos infectado con VIH

El VIH-1, responsable de la actual pandemia, ha resultado estar estrechamente relacionado con el SIVcpz, que infecta a poblaciones de la subespecie centroafricana (llamada *Pan troglodytes troglodytes*) del chimpancé común. El SIVcpz, a su vez, parece derivar por recombinación, — un fenómeno que se produce fácilmente cuando infectan al mismo individuo dos cepas víricas diferentes — del SIVrcm, propio del mangabeye de collar (*Cercocebus torquatus*), y del SIVgsn, propio del avoem (*Cercopithecus nictitans*). Las distribuciones actuales de las especies implicadas se solapan, y de los chimpancés se sabe que cazan monos pequeños para comerlos, lo que habría facilitado la coinfección por cepas diversas de SIV. La subespecie oriental del chimpancé, *Pan troglodytes schweinfurthi*, presenta también infección con una

cepa propia del SIVcpz, pero genéticamente alejada del clado formado por el VIH-1 y las cepas de *P.t.troglodytes*. No se ha encontrado presencia del SIVcpz en la subespecie occidental, *P. t. verus*, aunque se observó el contagio en cautividad de un individuo de esta subespecie.

El salto de la barrera de especie desde *P. t. troglodytes* a *Homo sapiens* se ha producido al menos tres veces, con variantes del VIH-1 que demuestran parentesco con distintas cepas, geográficamente más o menos localizadas, del SIVcpz. Así pues, el VIH-1 es un virus poli filético. El grupo M del VIH-1, responsable de la pandemia actual, debió pasar a los seres humanos en la primera mitad del siglo XX. Los grupos O y N del VIH-1 están restringidos a África Occidental ecuatorial, con el grupo N presente sólo en Camerún. Con los datos actuales, parece claro que *Pan troglodytes troglodytes* es el reservorio desde el que se han producido repetidamente las infecciones humanas por los virus de cuya evolución procede el VIH-1.



Porcentaje de infectados en el continente africano en 1999

A su vez el VIH-2, extendido en África Occidental, procede del SIVsm, propio del mangabeye fuliginoso (*Cercocebus atys atys*), que habita las selvas costeras desde Senegal hasta Costa de Marfil. El análisis filogenético muestra que el paso a los seres humanos ha ocurrido también varias veces.

Los SIV identificados hasta ahora se encuentran, de forma específica, en unas 35 especies de primates africanos, aproximadamente la mitad de las 70 que existen al sur del Sahara, y es en África donde parece tener su origen evolutivo este grupo monofilético de virus, genéticamente bien delimitado del resto de los lentivirus. La prevalencia (frecuencia de la infección) es variable entre especies y poblaciones, aunque no superior al 30%, es decir baja, en las poblaciones afectadas de chimpancés, pero puede pasar del 50% en poblaciones de otros primates, como *Cercocebus atys*.

En todos los casos conocidos el virus parece encontrarse cerca del equilibrio con su huésped natural, como resultado probable de una más o menos larga coevolución, observándose generalmente sólo versiones muy atenuadas del síndrome de inmunodeficiencia, como una reducción limitada de

linfocitos T CD4+, reducción que no compromete en general la vida del individuo, aunque en un ejemplar de *Cercocebus atys* se produjo un SIDA típico después de 18 años de incubación. Este dato hace pensar que, al menos en parte, es la baja longevidad, relativa a una larga incubación, lo que hace que la inmunodeficiencia sobrevenida sea un resultado excepcional de la infección en monos. Manipulaciones experimentales, con infecciones repetidas, y la transmisión experimental a otras especies pueden dar origen a la patología característica del SIDA, como ocurre cuando se inoculan macacos con SIVsm.

(9)



## **II. MARCO REFERENCIAL.**

## II. MARCO REFERENCIAL.

### 1.- La epidemia mundial, hoy

Se estima que 38,6 millones [33,4-46,0 millones] de personas en todo el mundo estaban viviendo con el VIH a final de 2005; que el pasado año se infectaron 4,1 millones [3,4-6,2 millones] de personas, y que 2,8 millones [2,4-3,3 millones] perdieron la vida como consecuencia del SIDA.

Se cree que, en conjunto, la tasa de incidencia del VIH (la proporción de personas que se han infectado por el virus) alcanzó su cota máxima a finales de los años 1990 y que se ha estabilizado desde entonces, a pesar de una incidencia creciente en varios países.

En diversos países, las tendencias favorables en la incidencia se relacionan con los programas de prevención y con cambios de comportamiento. Las variaciones en la incidencia, junto con la mortalidad creciente a causa del SIDA, han provocado una estabilización de la prevalencia mundial del VIH (la proporción de personas que viven con el virus) (véase la Figura 2).

Sin embargo, el número de personas que viven con el VIH ha seguido aumentando debido al crecimiento de la población y, en fechas más recientes, a los efectos de la terapia antirretrovírica sobre la esperanza de vida.

En África sub-sahariana, la región que soporta la carga máxima de la epidemia de SIDA, los datos también indican que la tasa de incidencia del VIH ha alcanzado su valor máximo en la mayoría de los países. No obstante, las epidemias en esta región son muy diversas y especialmente graves en África meridional, donde algunas de ellas todavía continúan expandiéndose.

Entre las nuevas tendencias dignas de mención destacan los descensos recientes en la prevalencia nacional del VIH en dos países de África subsahariana (Kenya y Zimbabwe), en zonas urbanas de Burkina Faso y también en Haití, en el Caribe, junto con indicios de un cambio significativo de comportamiento, como el mayor uso del preservativo, menor número de parejas y retraso del inicio de la actividad sexual. En el resto de África subsahariana, la mayoría de las epidemias parece estar estabilizándose, pero a niveles excepcionalmente altos en la mayor parte de África meridional.

La prevalencia del VIH también está disminuyendo en cuatro estados de la India, incluido Tamil Nadu, donde los esfuerzos de prevención se intensificaron a finales de los años 1990. En Camboya y Tailandia persisten descensos continuos y progresivos en la prevalencia del VIH. Ésta, sin embargo, está aumentando en otros países, especialmente China, Indonesia, Papua Nueva Guinea y Viet Nam, y hay signos de brotes del VIH en Bangladesh y el Pakistán.

FIGURA 2<sup>2</sup>

Número estimado de personas que viven con el VIH y prevalencia del VIH en adultos, mundialmente y en África subsahariana, 1985-2005

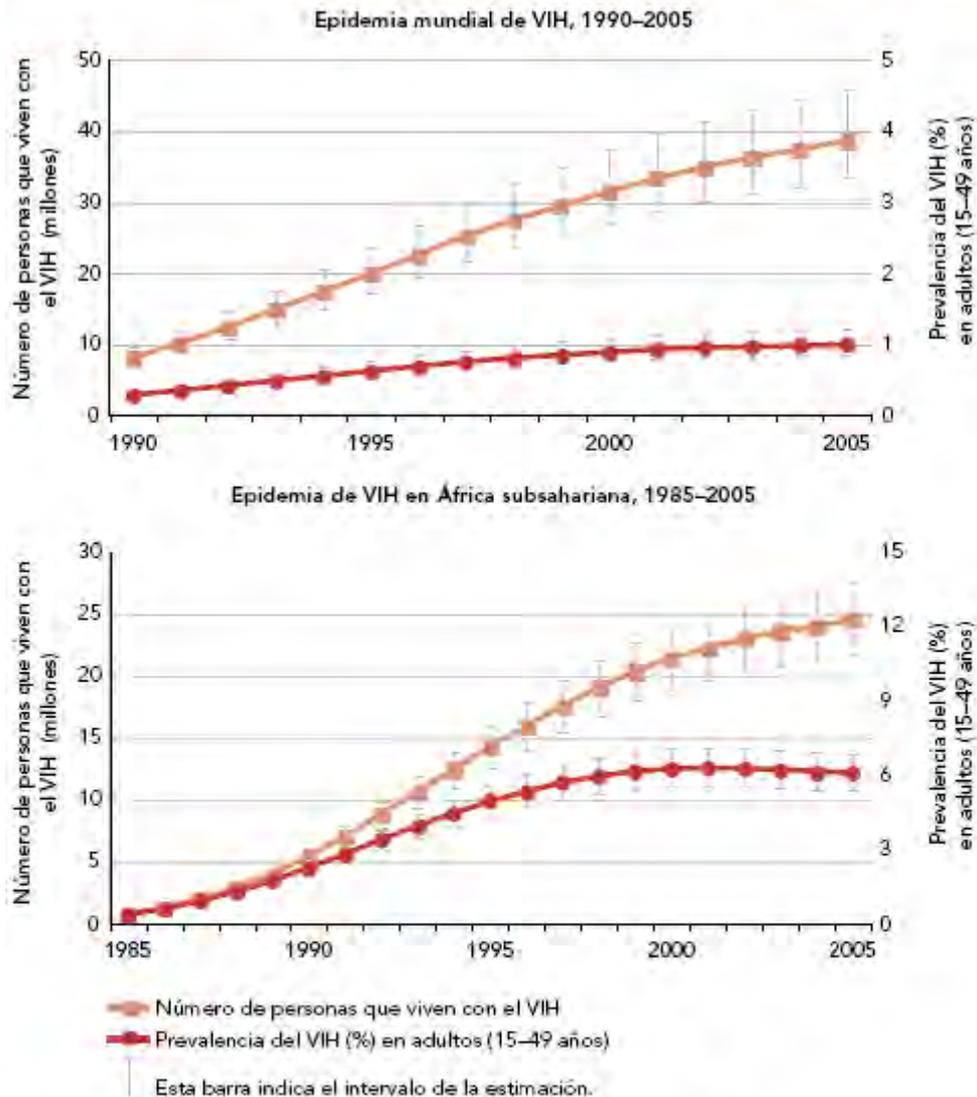


Figura 2 extraída del capítulo 2 del Informe sobre la epidemia mundial de SIDA 2006 (ONUSIDA, 2006).

<sup>1</sup> Las estimaciones del ONUSIDA sobre la prevalencia del VIH describen el porcentaje de varones y mujeres adultos (15-49 años) que viven con el VIH a nivel nacional. Estas estimaciones incorporan una diversidad de datos sobre el VIH, incluidos los que se recopilan en encuestas por hogares y en dispensarios prenatales. Los datos obtenidos de dispensarios prenatales sólo reflejan la prevalencia del VIH en mujeres embarazadas que acuden a centros públicos. Las comparaciones entre estas dos fuentes de datos han demostrado que las estimaciones del VIH basadas en dispensarios prenatales tienden a ser mayores que las basadas en encuestas por hogares.

<sup>2</sup> Aunque las tasas de prevalencia del VIH se han estabilizado en África subsahariana, el número real de personas infectadas sigue aumentando debido al crecimiento de la población. La aplicación de la misma tasa de prevalencia a una población creciente produce un mayor número de personas que viven con el VIH.

África sigue siendo el epicentro mundial de la pandemia de SIDA. La epidemia de SIDA de Sudáfrica —una de las peores del mundo— no muestra indicios de retroceso. De acuerdo con su extenso sistema de vigilancia en dispensarios prenatales, los estudios nacionales sobre pruebas del VIH y los datos de mortalidad del registro civil, se estima que 5,5 millones [4,9-6,1 millones] de personas vivían con el VIH en 2005, lo que significa que estaban infectados el 18,8% [16,8-20,7%] de los adultos de 15-49 años.

Casi una de cada tres mujeres embarazadas atendidas en dispensarios prenatales públicos estaba viviendo con el VIH en 2004, y las tendencias a lo

largo del tiempo revelan un incremento gradual en la prevalencia otras partes de África meridional, como Botswana, Namibia y Swazilandia, donde mente altos.

En Swazilandia se estima que la prevalencia nacional del VIH en adultos del VIH esté disminuyendo en persisten niveles de infección excepcionales del 33,4% [21,2-45,3%]. La prevalencia del VIH en mujeres embarazadas que acuden a dispensarios prenatales aumentó del 4% en 1992 al 43% en 2004.

La epidemia de Botswana es igualmente grave, con una prevalencia nacional estimada del VIH en adultos del 24,1% [23,0-32,0%] en 2005. La epidemia de Lesotho parece mantenerse relativamente estable a niveles muy elevados, con estimaciones que cifran en el 23,2% [21,7-24,8%] la prevalencia nacional del VIH en adultos.

En la franja costera oriental hay en curso una epidemia dinámica en Mozambique, donde, según las estimaciones, la prevalencia nacional del VIH en adultos es del 16,1% [12,5-20,0%]. El VIH se está propagando con mayor rapidez en las provincias por las que discurren las principales rutas de transporte hacia Malawi, Sudáfrica y Zimbabwe.

Las últimas estimaciones indican que unos 8,3 millones [5,7-12,5 millones] de personas estaban viviendo con el VIH en Asia a final de 2005. De ellas, 2,4 millones [1,5-3,8 millones] eran mujeres adultas, y más de las dos terceras partes de todos los casos correspondían a un solo país: la India. En Asia está recibiendo tratamiento antirretrovírico aproximadamente una de cada seis personas (16%) que lo necesitan.

Mientras que el avance es máximo en Tailandia, la cobertura sigue situándose muy por debajo del 10% en la India (que tiene más del 70% de las necesidades totales de tratamiento en la región). La más grave si no mejoran los métodos de prevención.

Una situación especialmente preocupante ha emergido en la provincia más oriental de Papua (que limita con Papua Nueva Guinea), donde se está consolidando una grave epidemia de VIH.

Vigilancia ampliada del VIH y los mejores métodos de estimación están ofreciendo una panorámica más clara de la epidemia de SIDA en China. En ese país, alrededor de 650 000 [390 000-1,1 millones] personas vivían con el VIH en 2005.

Los consumidores de drogas intravenosas (de los cuales hay como mínimo un millón de registrados en el país) representan casi la mitad (44%) de todas las infecciones. Los riesgos solapados de consumo de drogas intravenosas y relaciones sexuales sin protección también son característicos de otras epidemias en Asia.

Un ejemplo es Vietnam, donde el VIH se ha propagado a la totalidad de sus 59 provincias y a todas las ciudades. En 2005 se estima que 360 000 [200 000-570 000] adultos y niños estaban viviendo con el VIH en Myanmar, cuya prevalencia nacional del VIH en adultos se ha mantenido en torno al 1,3% [0,7-2,0%].

Las epidemias de VIH siguen siendo relativamente limitadas en Bangladesh, Filipinas, Indonesia y Pakistán, aunque cada uno de estos países se arriesga a una epidemia

Las epidemias en Europa oriental y Asia central continúan expandiéndose. Unas 220 000 [150 000-650 000] personas se infectaron por el VIH en 2005, lo que eleva a unos 1,5 millones [1,0-2,3 millones] el número de personas que viven con el VIH, un incremento de veinte veces en menos de una década. La tasa de mortalidad a causa de la epidemia también está aumentando abruptamente.

Se estima que en 2005 el SIDA se cobró la vida de 53 000 [36 000-75 000] adultos y niños, casi el doble que en 2003. El VIH está infectando a un número cada vez mayor de mujeres. La mayoría de las personas con el VIH en Europa oriental y Asia central vive en dos países: Ucrania, donde sigue creciendo el número anual de nuevos diagnósticos de VIH, y la Federación de Rusia, que tiene la mayor epidemia de SIDA en toda Europa.

Excepto en el Sudán, la prevalencia nacional del VIH en adultos en los países de Oriente Medio y África del Norte es muy baja y no supera el 0,1%. Sin embargo, los datos disponibles señalan la existencia de epidemias crecientes en varios países, incluidos Argelia, República Islámica del Irán, Jamahiriya Árabe Libia y Marruecos.

En el conjunto de la región, se estima que 64 000 [38 000-210 000] personas se infectaron por el VIH en 2005, lo que eleva a 440 000 [250 000-720 000] el número total de personas que viven con el virus. Unas 350 000 [170 000-580 000] de ellas corresponden al Sudán.

Aunque los niveles de infección por el VIH siguen siendo bajos en toda Oceanía, no se está logrando reducir la epidemia de SIDA que afecta desde hace mucho tiempo Australia. Al mismo tiempo, la epidemia de Papua Nueva Guinea, relativamente joven pero ya importante, representa más del 90% de todas las infecciones por el VIH comunicadas hasta ahora en Oceanía, aparte de Australia y Nueva Zelanda. (10)

## **2.- El sida en América Latina y el Caribe.**

En América Latina, el VIH infectó a unas 140 000 [100 000-420 000] personas durante 2005, lo que eleva a 1,6 millones [1,2-2,4 millones] el número total de personas que viven con el virus. Las mayores epidemias de la región corresponden a los países más populosos, especialmente el Brasil, que alberga a más de un tercio de todas las personas que viven con el VIH en América Latina.

Sin embargo, las epidemias más intensas se están desarrollando en países pequeños como Belice y Honduras, en cada uno de los cuales el 1,5% o más de los adultos vivían con el VIH en 2005.

Mientras que en países como la Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, México, Panamá, Uruguay y Venezuela se han conseguido avances notables en el acceso al tratamiento del VIH, los países más pobres de América central

y los de la región andina del sur del continente siguen esforzándose por ampliar el acceso al tratamiento y superar los obstáculos de accesibilidad financiera<sup>6</sup>.

Las epidemias del Caribe —y las respuestas de los países al SIDA— varían considerablemente en cuanto a alcance e intensidad. Los niveles de infección por el VIH han disminuido en zonas urbanas de Haití y en las Bahamas, mientras que han permanecido estables en las vecinas República Dominicana y Barbados.

Asimismo, el mayor acceso a tratamiento antirretrovírico en las Bahamas y Barbados parece estar reduciendo la mortalidad por SIDA. Sin embargo, estos progresos no han sido suficientes para que el Caribe deje de ser la segunda región más afectada del mundo.

Se estima que el SIDA, la principal causa de mortalidad entre los adultos (15-44 años), se cobró unas 27 000 [18 000-37 000] vidas en 2005. En conjunto, en 2005 estaba recibiendo terapia antirretrovírica menos de una de cada cuatro (23%) personas que la necesitaban<sup>5</sup>. La prevalencia nacional del VIH en adultos supera el 2% en Trinidad y Tobago y el 3% en las Bahamas y Haití.

A pesar de que América Latina y el Caribe tienen una epidemia más reciente, el número de infecciones por VIH rebasó la cifra de 1.7 millones de infecciones (1.7 millones en América Latina y 250 mil producidas en el Caribe). Sin embargo, lo más preocupante es que el Caribe se ha convertido en la segunda región más afectada por la epidemia del SIDA, después de la África subsahariana, con una prevalencia del 1.2% en población adulta.

Las epidemias de América Latina se mantienen estables; con niveles de infección elevados entre los hombres que tienen relaciones sexuales con otros hombres (HSH), el comercio sexual, y con brotes del virus entre los consumidores de drogas inyectables; asimismo, la proporción de mujeres que viven con el VIH continúa creciendo.

Mientras tanto, en los Estados Unidos de América y en algunos países europeos siguen apareciendo indicios de epidemias resurgentes entre los varones que tienen relaciones sexuales con varones, y hay epidemias esencialmente ocultas entre sus homólogos de América Latina y Asia. (10)

### **3.- El SIDA en México y específicamente en el Estado de Guerrero.**

México se clasifica como un país con una epidemia de SIDA concentrada en los grupos que mantienen prácticas de riesgo: 13.5% de prevalencia de VIH en hombres que tienen sexo con hombres (HSH), 15.0% en trabajadores del sexo comercial y 3.9% en hombres usuarios de drogas inyectables (últimas encuestas disponibles).

En contraste, la prevalencia de VIH en población adulta de 15 a 49 años de edad es del 0.3%, lo cual significa que tres de cada mil personas adultas podrían ser portadoras del VIH en nuestro país. De acuerdo a las estimaciones más recientes del Centro Nacional para la Prevención y Control del SIDA (CENSIDA), en México existen 182 mil personas adultas infectadas por el VIH.

Desde 1983, año en que inició esta epidemia en nuestro país, hasta el 15 de noviembre del 2006, en el Registro Nacional de Casos de SIDA se han contabilizado en forma acumulada 107,625 casos de SIDA, de las cuales el 83% son hombres y el 17% son mujeres. Por cada cinco casos acumulados de VIH/SIDA en hombres se ha observado un caso en mujeres; y en lo casos sexuales esta relación se conserva. Las personas de 15 a 44 años de edad constituyen el grupo más afectado con 78.7% de los casos registrados. (11)

### 3.1.- CASOS DE SIDA Y PVVIH

<b>EL SIDA EN MÉXICO</b>	<b>CASOS DE SIDA, Y PVVIH 31 de diciembre del 2006</b>
<b>Casos de SIDA notificados</b>	<b>110,339</b>
<b>Personas viviendo con VIH</b>	<b>182,000</b>
<b>Casos de SIDA registrados en 2006</b>	<b>7,829</b>
<b>Casos de SIDA registrados oportunamente en 2006.</b>	<b>5,055 (64.6%)</b>

### CASOS DE SIDA POR ENTIDAD FEDERATIVA

<b>EL SIDA EN MÉXICO</b>		<b>CASOS ACUMULADOS DE SIDA POR ENTIDAD FEDERATIVA (31 de Diciembre del 2006)</b>
<b>LUGAR</b>	<b>ENTIDAD FEDERATIVA</b>	<b>CASOS ACUMULADOS DE SIDA</b>
1	Distrito Federal	20,598
2	México	11,527
3	Veracruz	9,859
4	Jalisco	9,459
5	Puebla	5,435
6	Baja California	5,067

7	Guerrero	3,860
8	Chiapas	3,711
9	Oaxaca	3,498
10	Nuevo León	3,067
11	Michoacán	3,065
12	Chihuahua	2,996
13	Guanajuato	2,670
14	Yucatán	2,650
15	Morelos	2,532
16	Tamaulipas	2,526
17	Sinaloa	1,821
18	Sonora	1,673
19	Tabasco	1,555
20	Quintana Roo	1,478
21	Coahuila	1,459
22	Nayarit	1,291
23	San Luís Potosí	1,253
24	Hidalgo	1,133
25	Durango	941
26	Querétaro	924
27	Tlaxcala	799
28	Campeche	766
29	Aguascalientes	611
30	Colima	587
31	Zacatecas	583
32	Baja California Sur	569
	Extranjeros	315
	Se desconoce	53
	Nacional	110,339

Notas: Ordenados por casos acumulados

Fuentes: DGE. Registro Nacional de Casos de SIDA. Datos al 31 de Diciembre del 2006. Secretaria de Salud. (11)

## INCIDENCIA ACUMULADA DE CASOS DE SIDA, POR ENTIDAD FEDERATIVA

EL SIDA EN MÉXICO		INCIDENCIA ACUMULADA DE CASOS DE SIDA POR ENTIDAD FEDERATIVA (31 de Diciembre del 2006)
LUGAR	ENTIDAD FEDERATIVA	INCIDENCIA ACUMULADA*
1	Distrito Federal	233.7
2	Baja California	167.4
3	Morelos	145.9
4	Yucatán	144.7
5	Jalisco	137.7
6	Veracruz	134.8
7	Quintana Roo	130.8
8	Nayarit	128.6
9	Guerrero	118.1

10	Baja California Sur	110.4
11	Campeche	98.4
12	Colima	97.2
13	Puebla	93.6
14	Oaxaca	85.8
15	Chihuahua	82.9
16	Chiapas	78.4
17	Tamaulipas	77.4
18	México	74.3
19	Tabasco	73.4
20	Tlaxcala	72.3
21	Michoacán	71.2
22	Nuevo León	66.3
23	Sonora	65.2
24	Sinaloa	60.3
25	Durango	57.7
26	Aguascalientes	56.7
27	Querétaro	52.3
28	Coahuila	56.7
29	Guanajuato	52.3
30	San Luís Potosí	51.8
31	Hidalgo	47.0
32	Zacatecas	41.1
	Extranjeros	-
	Se desconoce	-
	Nacional **	102.3

Notas: Ordenada por tasa de incidencia acumulada.

\*Tasas por 100,000 habitantes. \*\* La tasa nacional calculada no incluye a los extranjeros y a la categoría se desconoce.

Fuentes: DGE. Registro Nacional de Casos de SIDA. Datos al 31 de Diciembre del 2006. Secretaria de Salud.

CONAPO. Proyecciones de población por sexo, grupos de edad y entidad federativa 2000-2010. Versión 2002. (11)

## CATEGORÍAS DE TRANSMISIÓN

<b>EL SIDA EN MÉXICO</b>	<b>CASOS DE SIDA, Y PVVIH 31 de diciembre del 2006</b>
--------------------------	--

CATEGORÍAS	PORCENTAJE
<b>Sexual</b>	92.3%
HSH	46.4%
Heterosexual	45.9%
<b>Sanguínea</b>	5.1%
Transfusión Sanguínea	3.2%
Hemofílico	0.4%
Donador	0.5%
Drogas IV	1.0%
Exp Ocupacional	<0.1%

<b>Perinatal</b>	2.3%
<b>Otras (Homo-Drogas)</b>	0.3%
<b>Se desconoce</b>	(36.2%)

Fuente: Registro Nacional de Casos de SIDA.

Nota: La categoría "Se desconoce" se excluyó del cálculo de los porcentajes, dicha cifra se muestra entre paréntesis para conocer su magnitud. (11)

## CASOS DE SIDA POR INSTITUCION NOTIFICANTE

<b>EL SIDA EN MEXICO</b>	<b>CASOS DE SIDA POR INSTITUCION NOTIFICANTE 31 de diciembre del 2006</b>
--------------------------	---

Institución	Numero	Porcentaje
<b>SSA</b>	<b>62,183</b>	<b>56.4%</b>
<b>IMSS</b>	<b>34,295</b>	<b>31.0%</b>
<b>ISSSTE</b>	<b>5,800</b>	<b>5.3%</b>
<b>OTRAS</b>	<b>7,251</b>	<b>6.6%</b>
<b>Total</b>	<b>110,339</b>	<b>100%</b>

Fuente: Registro Nacional de Casos de SIDA. (11)

## CASOS DE SIDA POR SEXO Y EDAD

<b>EL SIDA EN MÉXICO</b>	<b>CASOS DE SIDA POR SEXO Y EDAD 31 de diciembre del 2006</b>
--------------------------	---

Sexo	Numero	Porcentaje
<b>Hombres</b>	<b>91,488</b>	<b>82.9%</b>
<b>Mujeres</b>	<b>18,851</b>	<b>17.1%</b>
<b>Total</b>	<b>110,339</b>	<b>100%</b>

Fuente: Registro Nacional de Casos de SIDA.

Edad	Numero	Porcentaje
<b>&lt;15 años</b>	<b>2,662</b>	<b>2.4%</b>
<b>15-44 años</b>	<b>85,964</b>	<b>78.7%</b>
<b>45 años o más</b>	<b>20,694</b>	<b>18.9%</b>
<b>Edad Ignorada</b>	<b>1,019</b>	<b>(1.05)</b>
<b>Total</b>	<b>110,339</b>	<b>100%</b>

Fuente: Registro Nacional de Casos de SIDA.

Nota: La categoría "Se desconoce" se excluyó del cálculo de los porcentajes, sin embargo, dicha cifra se muestra entre paréntesis para conocer su magnitud. (11).



### 3.2.- Instituciones no gubernamentales dedicadas al VIH/sida en el Estado de Guerrero.

#### **ACASIDA, A. C.**

Costera M. Alemán No. 2010

Edif. Esteban

Apartado. Postal D-234

C.P. 39690, Acapulco, Gro.

Tel. (74) 84-75-10 / 84-30-84 / 84-11-75

Fax (74) 84-84-52

E-mail: [acasida@hotmail.com](mailto:acasida@hotmail.com)

Objetivo: Atención de personas con VIH/SIDA.

Servicios: Centro de información y capacitación

#### **GAVIH, A. C.**

Calle Tepic No. 210

Col. Progreso

Acapulco, Gro. C.P. 39350

Tel. (744) 4863792. Albergue "Villa Sarita"

(744) 481-08-16 Marcia (tesorera)

Responsable: Rosa María Santiago P.

Objetivo: Proporcionar servicios de atención a personas con VIH/SIDA.

Servicios: Grupos de autoapoyo a pacientes y familiares, información y capacitación, banco de medicamentos, albergue Villa Sarita. (11)

### **III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

### **III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

#### **1. Antecedentes de la organización.**

##### Historia del Grupo de Amigos con VIH

En 1990 el Servicio de Trabajo Social del Hospital General de Acapulco, registra el primer expediente de un enfermo con SIDA de llamar la atención. Este enfermo proveniente del Centro de Readaptación Social de Acapulco, es detenido por robo y pendiente de sentencia, con la hospitalización mejora pero las autoridades del penal no aceptan su reingreso argumentando que no tenían la capacidad ni la preparación para darle la atención que requería. Nuevamente se hospitaliza, pero tiempo después fallece, observándose un fuerte rechazo familiar y social.

Motivados por esta situación el Servicio de Trabajo Social se encamina a buscar información del VIH / SIDA, así como los riesgos que existen para los trabajadores, tratamientos y formas de prevención.

Se solicita el apoyo de Consejo Nacional para la Prevención y Control del SIDA (CONASIDA), en la Ciudad de México para llevar a cabo la capacitación de todo el personal del hospital, tanto en el área preventiva como curativa.

La demanda de atención médica seguía creciendo y debido a las implicaciones emocionales, tanto para el paciente como para los familiares, se decide formar un Grupo de Autoapoyo. A dicho grupo se le llamó: "El Grupo de los Martes", día de reunión de los pacientes.

En la medida en que el trabajo aumentaba y se formalizaba el grupo, se iban involucrando familiares, amigos y voluntarios, de esta manera se decide dar una estructura más completa, y en marzo de 1994 se forma GAVIH. (Grupo de Amigos con VIH). La fundación de este grupo obligó a establecer una metodología de atención integral de acuerdo al estado emocional de los pacientes y familiares.

Por tratarse en su gran mayoría de pacientes de recursos económicos bajos, o bien que han perdido el apoyo familiar y social, GAVIH también se da a la tarea de ayudar a conseguir el dinero para el tratamiento farmacológico del VIH/SIDA y el apoyo en el pago de las hospitalizaciones.

Al mismo tiempo GAVIH se encuentra con el problema de que algunos pacientes son rechazados por la familia o por la sociedad y de que han perdido su trabajo y su hogar, por lo que se hace necesaria la creación de un albergue o casa hogar temporal o de corta estancia, es entonces cuando se funda Villa Sarita.

En la actualidad Villa Sarita es un albergue temporal y definitivo donde se aloja a niños huérfanos portadores de VIH, así como adultos enfermos en

fase terminal, para darles una vida digna, con asistencia médica, psicológica, educación y desarrollo para su crecimiento en un ambiente familiar.

Servicios que proporciona:

- ✓ Dormitorio compartido
- ✓ Alimentación
- ✓ Terapias
- ✓ Grupos de autoapoyo
- ✓ Apoyo espiritual
- ✓ Visita médica
- ✓ Actividades para mejorar la calidad de vida
- ✓ Platicas de prevención. (12)

Constituido legalmente con la Escritura No. 2105 en el año 1995 ante el Notario Público No. 15 Lic. Sergio Fidel Olvera de la Cruz, es una organización no gubernamental sin fines de lucro que trabaja en la prevención a la población en general sobre VIH / SIDA. Llevando a cabo el día 7 de Junio de 1997, la protocolización del acta de asamblea general extraordinaria, haciendo algunas modificaciones a la Escritura No. 2105 citada anteriormente.

## **2. Misión**

La misión de GAVIH es la prevención a la población en general para disminuir la incidencia de infección por VIH-SIDA en el Estado de Guerrero, por medio de foros, talleres, cursos y conferencias de educación sexual y prevención del VIH-SIDA, así también la atención integral al portador del VIH / SIDA para mejorar su calidad de vida, incluyendo a familiares y amigos de manera integral. (12)

## **3. Valores Idearios**

GAVIH es una asociación civil, conformada por un grupo multidisciplinario de profesionales de la salud, así como también, psicólogos, trabajadores sociales, de la educación y personas voluntarias, con la iniciativa de brindar a las personas diagnosticadas con VIH positivo o con SIDA ayuda con asesoramientos en aspectos médicos, psicológicos, espirituales y sobre todo para ofrecer la opción del AUTOAPOYO como medio de recuperación para lograr una mejor calidad de vida de las personas con VIH/SIDA.

La lucha en contra de esta enfermedad no solo la persigue y vive el propio paciente sino que se integran y orientan también a sus familiares y amigos en este programa.

GAVIH no persigue fines lucrativos ya que el trabajo desarrollado es a base de voluntarios y de donativos.

Es necesaria la participación de toda nuestra sociedad para lograr la superación de los pacientes con VIH/SIDA y una vida mejor. (12)

## **4. Atribuciones**

De acuerdo a su acta constitutiva, GAVIH tiene como objeto:

- A) La prevención a la población en general sobre el VIH-Sida y la atención integral al portador del VIH-Sida y sus familiares.
- B) Organizar, Planear y ejecutar programas de capacitación y actualización para la prevención del VIH-Sida, para colaboradores, voluntarios y familiares de pacientes.
- C) Proporcionar a las personas de escasos recursos, diagnosticados con el VIH-Sida, servicios médicos, psicológicos, nutricionales, enfermería, y albergue en coordinación con el hospital general de Acapulco, de acuerdo a la etapa de evolución de la enfermedad.
- D) La defensa de los derechos humanos de las personas que viven con VIH-SIDA.
- E) Establecer un lugar fijo de fácil acceso como albergue para personas que viven con VIH-SIDA, que no cuenten con recursos económicos y de acuerdo a la etapa de evolución de la enfermedad.
- F) Ejecutar diversas actividades para la obtención de recursos financieros, materiales y humanos, para el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.
- G) Establecer relaciones con otras instituciones tanto públicas como privadas, nacionales e internacionales, para el intercambio de experiencias y trabajo conjunto y complementario.
- H) Celebrar toda clase de contratos y convenios y en general ejecutar todos los actos permitidos por las leyes, que se relacionen directa o indirectamente con el objeto de la Asociación.
- I) La presente Asociación es representativa de los intereses de los pacientes que viven con VIH-SIDA. (13)

## **5.-Población Beneficiada**

Actualmente GAVIH trabaja con diferentes instituciones educativas y empresas capacitando y orientando en temas tales como; Prevención contra el VIH, Salud Sexual, Diversidad Sexual, Derechos Sexuales y Reproductivos, además de contar con un Grupo de Autoapoyo.

De esta manera GAVIH, se consolida cada vez más en sus servicios, de calidad y calidez, a niñas y niños desde tres meses de edad, y mujeres y hombres en sus diferentes etapas de la vida.

GAVIH, A.C. extiende sus servicios en el Estado de Guerrero en cuanto a la prevención, capacitación y la atención a pacientes de diferentes municipios y de otros Estados de la República, siendo este el único albergue en el estado y en la zona sur del país.

En el año 2004 se atendieron a mas de 400 personas infectadas, y a sus familiares a las que se les ha proporcionado consulta medica, rehabilitación, asesoría psicológica y estancia temporal.

Se ha capacitado sobre el tema del VIH y su prevención a profesores pertenecientes a las zonas escolares aledañas al puerto de Acapulco, así también se ha llevado el mensaje de prevención a primarias, secundarias, preparatorias y empresas particulares, así como a padres de familia, estimando una población de aproximadamente de 10,000 personas.

Recuperación y mejoramiento de vida del paciente con VIH/sida que incluye a familiares y amigos.

## **6. Servicios que se proporcionan.**

Grupo de Amigos con VIH. A.C. ha realizado una ardua labor en la lucha contra el SIDA en los diferentes aspectos en que la enfermedad afecta a la sociedad, contribuyendo con ella a través de ayuda y reflexión:

- a) Ofreciendo asesorías a través de un trabajo de prevención consistente en pláticas, conferencias en diferentes escuelas en todos los niveles educativos.
- b) Apoyo psicológico a familiares y amigos de pacientes que viven con VIH/SIDA.
- c) Ofreciendo un albergue temporal de recuperación y definitivo para los pacientes en fase terminal, así como también albergue para niños huérfanos portadores de VIH.
- d) Cada día son atendidas en promedio 10 personas víctimas de la enfermedad. El servicio que se brinda a las personas usuarias comprende la atención médica y tratamiento psicológico.
- e) Se promueve en los jóvenes, mujeres y hombres que asisten a los talleres y pláticas orientados al cambio cultural que elimine el estigma y para una toma de conciencia de la prevención.
- f) Mantiene una cobertura de alta audiencia extendiendo sus servicios a todo el estado de Guerrero.

GAVIH ofrece atención médica, psicológica, terapéutica y preventiva.

### Servicios Médicos:

- ✓ Atención Médica
- ✓ Consulta externa
- ✓ Atención Psicológica

### Terapias:

- ✓ Individual
- ✓ Ocupacional
- ✓ Grupal
- ✓ Familiar
- ✓ De relajación

### Preventiva:

- ✓ Conferencias
- ✓ Pláticas
- ✓ Talleres
- ✓ Grupo de Autoapoyo. (12)

## 7. Impacto Social

La epidemia del VIH/SIDA es más que un problema sanitario.

La transmisión del VIH, así como el desarrollo e impacto del SIDA, abarcan aspectos como la pobreza, la inequidad social y de género, la discriminación y las normas que influyen sobre las conductas de los individuos, particularmente aquellas que tienen relación con la sexualidad.

El VIH/SIDA afecta profunda y ampliamente las condiciones económicas de los individuos, los hogares, comunidades y países; es una amenaza al desarrollo.

El padecer esta enfermedad implica, en sí misma, un sufrimiento físico, un deterioro orgánico pero además en el caso del Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida, de la discriminación y el rechazo social.

Así el paciente con SIDA padece los siguientes castigos sociales:

### \* **La segregación.**

Padecen la pérdida de amistades, alejándose sus compañeros de trabajo e incluso familiares.

El verdadero peso que debe soportar sobre sus hombros el paciente con SIDA es ser el blanco de un castigo social que injustamente se le impone y frente al cual no tiene ninguna manera de defenderse.

### \* **La discriminación.**

Los enfermos de SIDA son aislados y rechazados por el personal médico, de laboratorio, y las enfermeras en los Hospitales. Son despedidos de sus empleos sin considerar su capacidad productiva. Los menores de edad con el padecimiento no son admitidos en escuelas. También los familiares del enfermo con SIDA sufren la discriminación.

La sociedad desprecia y juzga a personas infectadas, ya sean homosexuales, prostitutas, o si han contraído el virus por transfusión de sangre o el uso de jeringas contaminadas, sin tomar en cuenta los valores y sentimientos que ellas puedan tener.

Solo se dispone de la educación para hacerle frente. Cuanta más información se tenga disponible para la sociedad, más posibilidad hay de disminuir su incidencia. La falta de información correcta, es el principal factor de que la población reaccione de forma negativa tanto con las personas infectadas, como con sus familiares.

El virus del SIDA no respeta ubicación geográfica, idiomas, nivel económico, grado cultural ni sexo. Todas las personas tienen riesgo de infección por el VIH.

Por estas razones GAVIH, A.C. se ha dado a la tarea de:

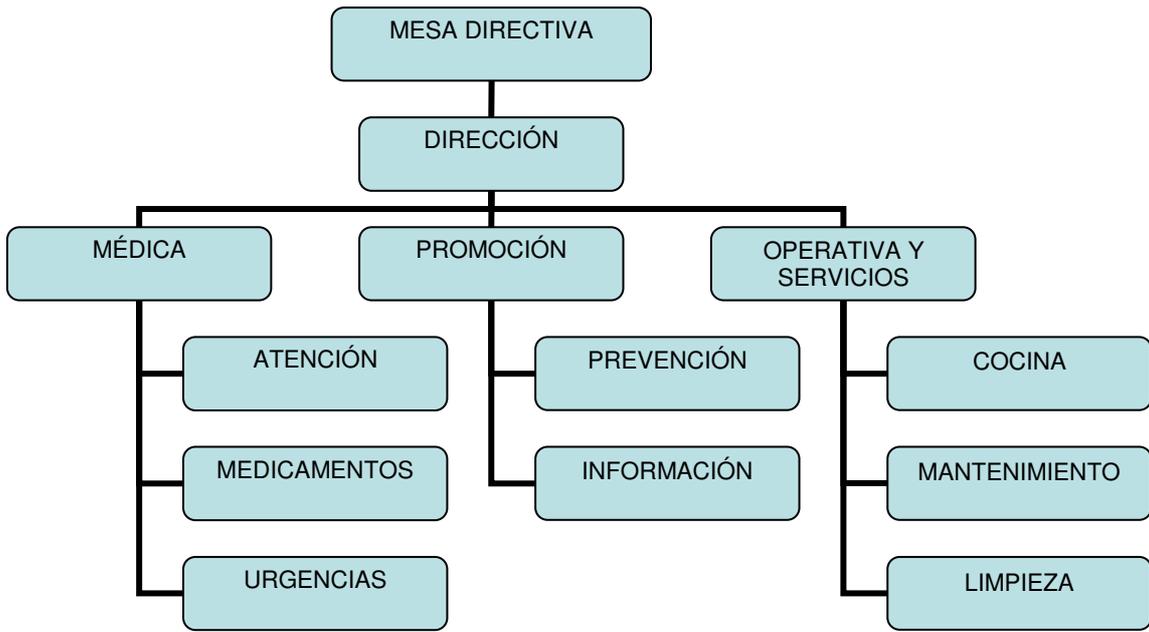
- \* Reconocer a los grupos de mayor riesgo de infección en Acapulco.
- \* Dar a conocer la importancia de los sectores con mayor incidencia de SIDA.
- \* Hacer hincapié acerca del Turismo Sexual que se presenta en la localidad.
- \* Evaluar los altísimos costos económicos y sociales que implica el mantener con vida a un paciente con SIDA.

De ser una enfermedad en su mayoría limitada a hombres homosexuales se ha convertido actualmente, gracias al comportamiento bisexual, en una enfermedad de heterosexuales; es decir, de relaciones hombre con mujer, y también se ha cambiado el grupo de mayor susceptibilidad al contagio siendo hoy en día las amas de casa el segmento mas vulnerable de contagio.

Debido a la gran capacidad del virus VIH de generar mecanismos de resistencia es que actualmente no existe disponible en el mercado tratamiento ni vacuna que erradiquen de forma definitiva el virus.

El 76% de los pacientes con SIDA han muerto luego de 3 años de iniciados los síntomas y, probablemente, morirán más pronto debido a la toxicidad de los medicamentos que deben consumir. (12)

## **8. Estructura orgánica actual de GAVIH, A. C.**



## **9. Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).**

### **FUERZAS**

- Equipo de colaboradores comprometidos con la Misión y Visión de GAVIH
- Modelo de estancia infantil único
- Liderazgo y capacidad de Gestión de la Dirección
- Asociación formalmente constituida
- Factor de credibilidad en crecimiento
- Área de Prevención muy fortalecida.
- Generador de información veraz
- Ambiente laboral integrado
- Sistema automatizado de obtención de recursos con cargo a tarjetas de crédito o de débito.

### **OPORTUNIDADES**

- Posicionamiento Nacional e Internacional
- Atención y trabajo en conjunto a nivel Naciones Unidas (UNAIDS)
- Acceso a apoyos internacionales a través de un sistema de certificación de calidad (ISO)
- Modelo a seguir de Instituciones altruistas a nivel nacional
- Relaciones del Patronato
- Difusión por medios electrónicos con costos muy reducidos.

### **DEBILIDADES**

- Recursos muy limitados
- Servicios acotados por las limitantes financieras
- Poca estandarización en la Administración
- Falta de manual de Organización y Procedimientos
- Control de gastos ajeno a la operación
- Espacio e instalaciones físicas insuficientes
- Falta de capacitación al personal
- Patronato sin formalizar.
- Mesa Directiva poco involucrado en la operación
- Estatutos sin cumplir y en algunos casos obsoletos
- Débil vinculación con Instituciones gubernamentales de servicio social
- Pagina informativa de Internet sin actualizaciones constantes

### **AMENAZAS**

- Crecimiento del VIH en Guerrero y México
- Limitado apoyo institucional
- Prejuicio social de rechazo hacia el VIH
- Servicios Públicos de salud deficientes (diagnósticos y medicamentos)
- Desinformación y mal información de cifras oficiales.

## **IV. SITUACIÓN PROPUESTA.**

## **IV.- SITUACIÓN PROPUESTA.**

Como consecuencia del análisis realizado, se propone elaborar y establecer como guía de las actividades que lleva a cabo el personal de la Asociación, el presente sistema de organización, el cual viene a ser un documento importante para lograr su transformación de informal a formal, logrando además servir como apoyo y orientación en el desempeño y favoreciendo la óptima realización de las funciones de sus unidades administrativas, con una atención coordinada y eficiente para quienes demandan de sus servicios.

Una vez analizada la situación de la Asociación, consideramos que el sistema administrativo será la base para explotar al máximo las fortalezas, eliminar o minimizar las debilidades detectadas, confrontar con mayor prontitud y eficiencia las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades existentes.

Este planteamiento presenta a nivel de grandes agregados los referentes a su organización, niveles directivos y su estructura orgánica adoptada para su operación, concluyendo con su organigrama.

Un sistema administrativo es el instrumento documental que contiene todos los elementos organizativos necesarios para que una entidad, cualesquiera que sea su naturaleza funcione de manera ordenada, permitiendo que su operación y funcionamiento sea persistente, coordinado y congruente con los planes, programas y objetivos determinados.

El presente documento muestra detalladamente la estructura de la organización, sus niveles jerárquicos de mando, quien dependerá de quien y lo más importante, qué deberá hacer cada quien, por lo tanto, la consulta y aplicación del presente compendio de apoyo y orientación, es de gran relevancia para dar congruencia al rumbo y desempeño del la agrupación, así como facilitar la buena marcha de sus actividades.

Este documento, presenta una visión clara de la institución, para facilitar que el personal que conforma la plantilla laboral, al igual que el de nuevo ingreso, conozca la estructura y se familiarice con mayor facilidad en sus actividades dentro de la misma, por ello es imprescindible que se mantenga actualizado y evitar así su obsolescencia e inutilidad.

En este sentido, la propuesta tiene como objetivo proporcionar en forma precisa, la información básica sobre el funcionamiento de la Asociación Civil Grupo de Amigos con VIH, su organización y las actividades que lleva a cabo el personal de las diversas áreas, para contribuir al correcto desempeño de sus labores, evitando la duplicidad de funciones, detectar omisiones y deslindar con precisión las responsabilidades.

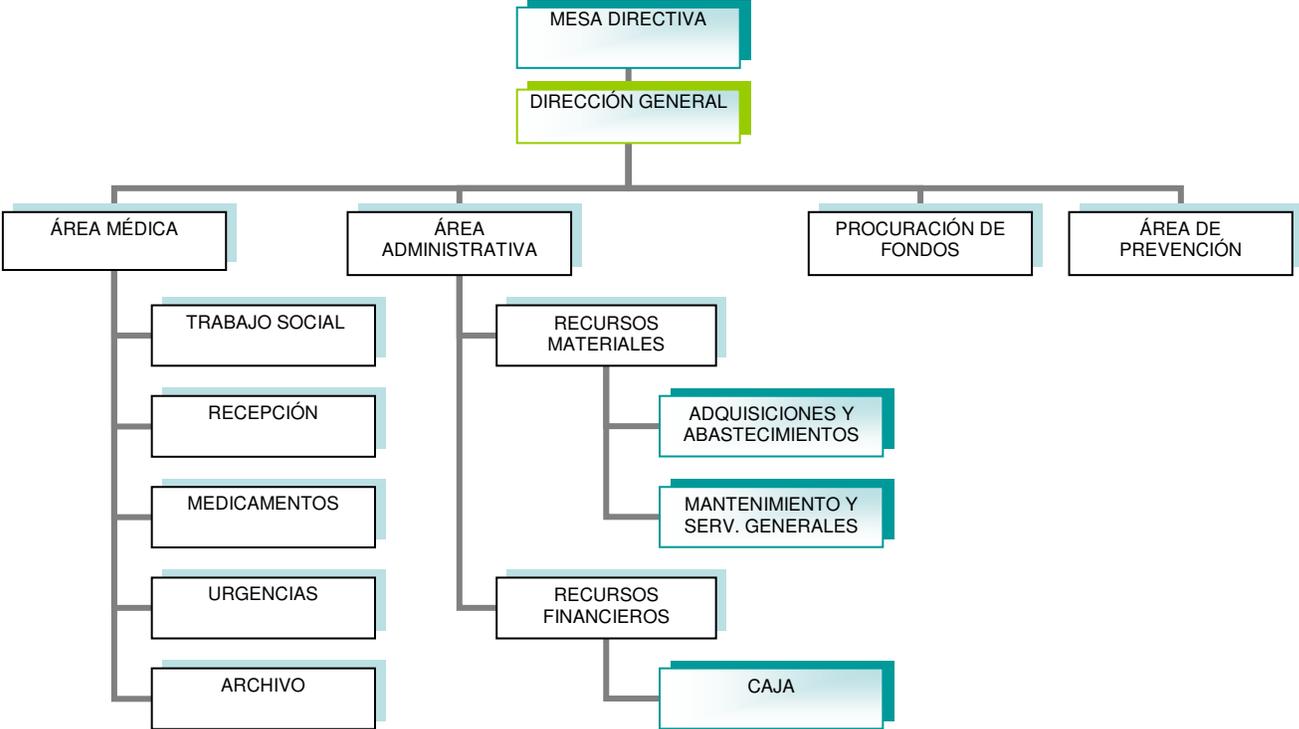
Finalmente, uno de los principales propósitos es lograr que el personal se identifique plenamente con su razón de ser y de existir: “la prevención a la población en general para disminuir la incidencia de infección por VIH-SIDA”

## **ORGANIZACIÓN.**

De acuerdo a las necesidades encontradas en cada una de las actividades y servicios que ofrece el Grupo de Amigos con VIH, A.C., y otras atribuciones que tiene, a criterio nuestro determinamos que éste deberá estar conformado por las siguientes unidades administrativas: Dirección, cuatro jefaturas de áreas funcionales, cinco áreas de atención médica, y cuatro áreas de apoyo interno, además del órgano de coordinación y control de las actividades administrativas que en este caso es la Mesa Directiva.

El tipo de estructura orgánica que proponemos es muy sencilla de entender, para que la propia organización sea definida de una manera formal, y tanto el personal que en ella labora, el de nuevo ingreso, así como también los beneficiarios o personas que reciben de la asistencia, y otras organizaciones puedan conocer así detalle a detalle el funcionamiento y operación de la Asociación Civil GAVIH.

**PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA DE GAVIH, A. C.**



## **ESTRUCTURA ORGÁNICA.**

### 1.- Mesa Directiva

#### 1.1.- Dirección General

##### 1.1.1.- Área Médica

1.1.1.1.- Trabajo Social

1.1.1.2.- Recepción

1.1.1.3.- Medicamentos

1.1.1.4.- Urgencias

1.1.1.5.- Archivo

##### 1.1.2.- Área Administrativa

1.1.2.1.- Recursos Materiales

1.1.2.1.1.- Adquisiciones y Abastecimientos.

1.1.2.1.2.- Mantenimiento y Servicios Generales.

1.1.2.2.- Recursos Financieros

1.1.2.2.1.- Caja

##### 1.1.3.- Procuración de Fondos

##### 1.1.4.- Prevención

## **DESCRIPCIÓN PROPUESTA DE CADA UNA DE LAS ÁREAS Y DE LOS PUESTOS.**

### **La Mesa Directiva:**

La Mesa Directiva, es un órgano de coordinación y control de las actividades administrativas, por lo que las funciones de sus integrantes deberán ser definidas por la gran importancia y peso que tienen cuando se trate de tomar decisiones o avalar las del Director General en su caso.

La Mesa Directiva se encuentra integrada por un Presidente, un Secretario General, un Tesorero y número indefinido de vocales.

Todos los puestos de la Mesa Directiva son de carácter honorario, es decir, no perciben ningún tipo de salario por ejercer sus funciones.

A continuación se detallan las responsabilidades de cada uno de ellos.

El puesto del **Presidente de la Mesa Directiva** tiene como principal objetivo normar, dirigir, diseñar y en su caso avalar los planes, proyectos, presupuestos e informes de la Dirección y Administración de GAVIH con el fin de que los objetivos para los que fue creada se cumplan a cabalidad.

Para lograr esto, será necesario cumplir con diversas actividades como elaborar los planes anuales de actividades del Grupo, establecer los objetivos particulares de cada plan y vigilar que se cumplan las metas propuestas, de igual manera deberá vigilar el cumplimiento de estas acciones y verificar que la administración de GAVIH sea sana y eficiente para garantizar su funcionamiento a largo plazo.

Podrá autorizar las acciones que la Dirección proponga para un óptimo funcionamiento del Grupo siempre y cuando estén enmarcadas dentro de lo establecido por leyes y códigos vigentes.

Dentro de sus funciones también están las de presidir las reuniones y encabezar la dirección, organización, y supervisión de los trabajos de la Mesa Directiva y de la Asociación.

Llevar la firma y representación, para administrar bienes, otorgar y suscribir títulos de crédito, ejercer actos de dominio, o someterse a árbitros de derecho con el poder mas amplio, inclusive para articular y absolver posiciones, recusar o interponer amparos ante las autoridades administrativas, judiciales, etc. con todas las facultades generales y aún las especiales que requieran poder o cláusula especial conforme a las leyes. (Véase el anexo I).

El **Secretario General** tiene como objetivo el de colaborar en las funciones directivas de la Mesa para que esta cumpla las acciones que de ella emanen, convocando al pleno cuando sea necesario y avalando con su firma los documentos necesarios para llevar a cabo proyectos en beneficio de la Asociación.

Sus funciones son convocar y coordinar todas las sesiones de la Mesa Directiva o de las Asambleas cuando se requiera, convocar las elecciones y ocupar en estas el cargo de Secretario de la comisión electoral, llevar la firma de la Asociación con facultades de mandatario para revisar y dar autenticidad las actas de Asambleas Generales y de las reuniones de la Mesa Directiva que este levante; además de expedir todas las copias y certificaciones a que hubiere lugar.

Avalar las propuestas del Director General en conjunto con los demás integrantes de la Mesa Directiva. Colaborando y apoyando en las funciones al Presidente de la Mesa Directiva, si éste llegara a ausentarse en algún momento. (Véase el anexo II).

El puesto de **Tesorero** tiene el objetivo de colaborar en las funciones de la Mesa Directiva para dictar los planes estratégicos con el fin de obtener y vigilar el aprovechamiento de los recursos financieros y materiales para el beneficio propio de la Asociación.

Sus funciones son llevar con facultades de mandatario, la firma de la Asociación, y avalar las acciones que la dirección proponga en conjunto con los demás integrantes de la Mesa Directiva.

Presentar el proyecto anual de ingresos y el presupuesto de egresos al pleno de la Mesa Directiva; recaudar cuotas, aportaciones, donativos que ingresen al patrimonio de la Asociación; y manejar la dirección de los fondos vigilando la autorización de los pagos a los diferentes acreedores y de los gastos.

De acuerdo a todo esto sólo tendrá que trabajar de manera conjunta, con el área encargada de finanzas, que más adelante se mencionará, para optimizar y controlar de manera adecuada el manejo de los recursos financieros, en pro de los beneficiarios del Grupo. (Véase el anexo III).

### **Dirección General:**

Es una de las principales áreas que conforman la Asociación y encabezan tanto las actividades administrativas como las operativas. Dentro del organigrama propuesto, ésta área aparece en el primer nivel jerárquico.

Todas las decisiones que emanan de la Mesa Directiva son delegadas para su ejecución al sujeto que ocupa este puesto, por lo tanto se le confiere el mismo grado de autoridad para con sus subordinados.

Los subordinados que dependen directamente de la **Dirección General**, o los cuales se les confiere funciones en las que ellos mismos serían responsables de su ejecución y obtención de los resultados deseados serán los titulares de las jefaturas de área: Médica, Administrativa, Procuración de fondos, y de Prevención.

El **Director General**, tiene como objetivo fundamental tomar decisiones para la correcta planeación y dirección estratégica de las actividades generales de organización, con el fin de obtener resultados favorables que ayuden a promover el desarrollo y éxito de la institución.

Las funciones que tiene a su cargo son las de presidir o participar en las Asambleas con la Mesa Directiva, cumplir con las disposiciones generales emanadas de esta, y proponer las modificaciones sobre la estructura de organización y procedimientos básicos de la Asociación.

Fungir como representante legal de la institución ante los diferentes órganos de gobierno y autoridades de otros poderes así como asociaciones y organismos diversos, casas comerciales y establecimientos educativos para ejercer acciones de acuerdos, contratos y convenios que beneficien al Grupo siempre bajo la autorización de la Mesa Directiva.

Debe promover sesiones conjuntas con otras organizaciones, llevando así las relaciones públicas y privadas con los futuros donadores o patrocinadores con fines médicas y de desarrollo social.

Elaborar proyectos de participación con todas las dependencias de salud, de desarrollo social en los tres niveles de gobierno; y solicitar al mismo tiempo la participación de la comunidad y labores de voluntariado social para que coadyuven en el funcionamiento y programas de la Asociación.

Vigilar que se genere y divulgue la información que requieran los procesos de planeación, programación y presupuestación. Elaborar informes de resultados de evaluación integral de la unidad y tomar las medidas necesarias para corregir las desviaciones que se detecten antes, durante y posteriormente al desarrollo de los programas.

Contribuir a la obtención de recursos que permitan el mejoramiento de la operación. Evaluar la aplicación de los fondos económicos que integran el patrimonio, coordinar la evaluación sistemática y periódica de las relaciones que guardan los presupuestos y programas, así como los resultados de su ejecución y congruencia con los objetivos y prioridades de los programas de la Asociación.

Planear, organizar, dirigir y supervisar todos los procesos de trabajo de cada una de las áreas funcionales y llevar a cabo las reuniones periódicas con el personal de la Asociación.

Analizar y proponer la aplicación de los sistemas y procedimientos útiles en la capacitación, desarrollo y promoción del personal.

Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas que mejoren la prestación de los servicios, los reglamentos, instructivos, circulares y demás disposiciones de carácter normativo que requiera la Asociación, como instrumento de regulación.

Elaborar y actualizar con la intervención de las áreas sustantivas y de apoyo, el Programa de Estadística para reflejarlo en los informes anuales concentrando, procesando, analizando y proporcionando la información cualitativa y cuantitativa a las personas interesadas para contribuir al desarrollo de investigaciones relacionadas al VIH. (Véase el anexo IV).

### **El Área Médica:**

El **Área Médica** dentro del Grupo de Amigos con VIH, es un área sustantiva, pues esta es la razón de ser de la Asociación; ahí se brindan los principales servicios de atención que las personas diagnosticadas positivas por el Virus de Inmunodeficiencia Humana requieren.

Esta área trabaja con otras unidades operativas, y que forman parte de sí, es decir, son subordinadas directamente a ella, y que en su conjunto lograrán buscar la realización de la tarea que les hace la Dirección.

El titular de dicha área tan importante es el **Jefe de Área Médica** y su principal objetivo es el de coordinar, supervisar, dirigir y evaluar la prestación de los servicios en materia de atención médica de auxiliares de diagnóstico y tratamiento, para proporcionarla de manera integral a todos los pacientes diagnosticados del VIH.

Las funciones que se le encomiendan a este puesto son las de asesorar y colaborar con la Dirección en la formulación y cumplimiento de los programas y acciones de salud, así como también fijar y aplicar criterios de evaluación de estos.

Se encarga de planear, organizar, normar, coordinar, y evaluar los servicios de atención médica especializada para nuestros pacientes diagnosticados del VIH.

Apoyar las actividades de promoción de la salud y los programas de salud pública, en la supervisión de las actividades de orden asistencial, y al mismo tiempo coadyuvar para que el Grupo sea una institución que signifique una respuesta social a las necesidades de asistencia médica y albergue de los pacientes infectados.

Por otra parte debe de desempeñar las tareas que le encomiende la Dirección en la materia de su competencia; y cuando sea extremadamente

necesario tendrá la facultad de representar al Director General en el caso de la ausencia o impedimento de éste, y dependerá directamente de él todo el servicio médico y las unidades de apoyo. (Véase el anexo V).

Las unidades con las que cuenta el área médica, son cinco. Dichos eslabones del área trabajan coordinadamente, es decir, que la función de cada una de ellas puede influir muchísimo en el desempeño de las otras, o que simplemente cada unidad necesita de la otra para su óptimo funcionamiento dentro del sistema administrativo.

Las cinco unidades son llamadas del área médica: Trabajo Social, Recepción, Medicamentos, Urgencias, y Archivo; cada una de ellas son parte de nuestro estudio desarrollado, algunas de ellas no existentes, pueden ser descritas por su importancia, objetivo y funciones para funcionamiento de dicho sistema.

La primera unidad dentro del área médica es **Trabajo Social**. El puesto de Trabajador Social tiene como principal objetivo auxiliar a las demás unidades dentro del área médica para llevar un buen manejo de la información clínica de los pacientes, e informar a la sociedad en general toda la temática relacionada con el VIH con el fin de prevenir y reducir el riesgo de contraer este, así como las atenciones que se le deben proporcionar a las personas infectadas.

Sus principales funciones son las de proporcionar toda información y orientación relacionada con el VIH a los familiares y al público en general; aplicar estudios socioeconómicos a los familiares de los pacientes albergados con el objeto de promover la integración de aquellas personas que se encuentren en especiales condiciones de desventaja social, marginación, etc.

Realizar un seguimiento de los casos a través de la vía telefónica por visitas domiciliarias a fin de confirmar los datos establecidos en el expediente clínico, integrar, supervisar y controlar todos estos, así también para la realización de entrevistas, elaboración de reportes y constancias de diagnósticos clínicos, incapacidades o de permanencia en el albergue.

Coordinar con el área de prevención la forma de contactar y programar las fechas en que se darán las ponencias, talleres y las pláticas de los grupos de auto apoyo en escuelas, conferencias, y en distintas comunidades. Asistir a los pacientes en las diversas tareas que estos tienen dentro del albergue, integrar los grupos de auto apoyo dentro del albergue y proporcionarles pláticas específicas a los niños del albergue sobre temas de higiene personal, educación sexual, de apoyo moral y espiritual. (Véase el anexo VI).

La segunda unidad operativa es **Recepción**, y tiene como propósito el de atender con calidad y eficiencia a los usuarios externos de nuevo ingreso, que requieran el apoyo de los diversos servicios que les brinda el Grupo de Amigos con VIH.

El nombre del puesto del ocupante a cargo es el de **Recepcionista**, y una de sus principales responsabilidades es la de organizar la agenda del o los médicos del Grupo, es decir, coordinar las citas con los pacientes ya sea dentro de las instalaciones o fuera.

Para cumplir con su objetivo el recepcionista registra en los libros correspondientes la relación de primera vez y subsecuentes para los servicios que presta GAVIH, A. C. a sus pacientes. (Véase el anexo VII).

La unidad de **Medicamentos** es muy importante porque en ella se manejan todos los recursos médicos, es decir, los medicamentos generales, especializados, antivirus, aparatos e instrumentos clínicos, etc. Es la que provee estos recursos y es responsable de la correcta distribución, aplicación y control de estos.

La persona asignada a esta responsabilidad es el **Encargado de Medicamentos**. El aspirante a ocupar dicho puesto debe contar el título de enfermería, debido a la delicadeza del manejo de los medicamentos especializados, conocimiento del correcto uso, aplicación, y los efectos que estos tienen.

El Encargado de Medicamentos debe mantener un stock, vigilar la salida, y controlar la aplicación de medicamentos especializados para los pacientes diagnosticados de VIH, por medio de registros clínicos en el expediente del paciente y contables en los inventarios de los recursos médicos.

Sus funciones son registrar cada movimiento de entrada y salida de los medicamentos que se encuentran en el inventario de GAVIH, mantener actualizado el inventario de medicamentos y antivirales por lo menos cada semana; elaborar el pedido de medicamentos para el próximo período de actividades.

Aplicar medicamentos orales, intravenosos, intramuscular a los niños y pacientes del albergue. Llevar a estos con otros médicos especialistas a consultas externas una vez al mes, según sea necesario el caso de cada uno. (Véase el anexo VIII).

**Urgencias** es la cuarta unidad dentro del área médica, en ella se ven todos los casos de carácter médico que se tengan que atender de emergencia, no importa cuál sea el tipo de padecimiento que se presenta en el momento, por parte del paciente infectado por el virus del SIDA, este será atendido en forma inmediata ya que el estado de salud que tienen es muy vulnerable.

Cualquier enfermedad puede empeorar o acelerar la fase de desarrollo del virus en la que se encuentre sino se atiende a tiempo. Es decir, si una persona infectada por VIH, aun si no forma parte del Grupo, llegase a sufrir un malestar en cualquier parte del cuerpo, lesiones o fracturas severas, o algún otro caso que

requiera atención médica, y que por causas de discriminación o algún otro tipo de rechazo, no es atendida en otro instituto ya sea público o privado, la Asociación por medio de su unidad de Urgencias se hará cargo de las atenciones que deba recibir dicha persona.

En caso de que GAVIH no pudiese otorgar tal servicio, debido a las limitantes económicas o tecnológicas en sus procesos, esta unidad médica se hace cargo de realizar las gestiones necesarias para canalizar al paciente con una institución preparada para dicha atención.

Esta área cubre los tres horarios de atención, proporcionando servicios a todas horas y días porque se llegan a presentar imprevistos con ellos, y siempre sería necesario que esté de guardia para evitar que suceda algo peor, dado el caso en el que se puede controlar la emergencia.

El **Encargado de Urgencias** es el nombre del puesto de dicha unidad y el objetivo de este es: otorgar atención médica de manera oportuna y eficaz cuando el paciente portador de VIH, sea interno o externo, la requiera de manera urgente, para evitar que corra mayor peligro la vida de este de acuerdo con el estado de vulnerabilidad que presenten.

Las funciones del encargado de urgencias son las de registrar el tipo de atención médica de emergencia que brinda en cada caso en particular, diagnosticar el problema que tenga el paciente en el instante que se le necesite, canalizar con los médicos especialistas si fuese necesario. Administrar medicamentos a los pacientes, realizar curaciones y hospitalizar al paciente cuando el caso lo amerite. (Véase el anexo IX).

La unidad de **Archivo** es la última que conforma el Área Médica y es ahí donde se resguardan los expedientes clínicos de los pacientes de GAVIH, el responsable es el **Archivista** y su objetivo principal en el Grupo es el de preparar, resguardar, seleccionar, y distribuir los expedientes clínicos de pacientes al servicio médico u otras áreas de tratamiento secundario.

Debe contar con un alto sentido de responsabilidad, capaz de manejar la clasificación informática de archivos y expedientes clínicos de los pacientes. La organización de los expedientes clínicos de cada paciente, así como su actualización, distribución, fundamental para la obtención de datos de cada paciente y seguimiento al tratamiento.

Las principales funciones de este puesto son recibir de la unidad de Trabajo Social los expedientes clínicos en el día por medio de un formato de entrega de nuevo ingreso, y registrar en el sistema correspondiente el nombre del paciente y número de expediente para su mejor control.

Resguardar los expedientes clínicos y aportar información acerca de la localización de estos; recibir solicitudes de expedientes para la consulta diaria;

elaborar vales de salida de expedientes para las áreas administrativas u otros interesados, así como el retorno de los mismos. (Véase el anexo X).

Todos los puestos que conforman el área médica se encuentran en el mismo nivel jerárquico, y como son de carácter operativo se nombran como trabajadores de base en sus contratos laborales.

Estos puestos gozarán de las prestaciones que otorgan la Ley Federal del Trabajo y el IMSS; y sus remuneraciones serían calculadas de acuerdo al tipo de tareas que realizan, el nivel de preparación intelectual o habilidad que requieran sus puestos, así como el grado de responsabilidad que tengan.

### **Área Administrativa:**

Una de las principales áreas que requiere la Asociación para su organización interna es la **Administrativa**, el puesto tiene el título de **Jefe de Área Administrativa**, el cual debe tener una experiencia mínima de 1 año en puestos similares debido a la gran carga de trabajo que se tiene con sus subalternos, los cuales mencionaremos más adelante.

El objetivo primordial de este puesto es el de coordinar, establecer, dirigir y supervisar las normas, políticas, procedimientos y programas que regulan la administración integral de los recursos humanos, financieros y materiales que conforman el Grupo, con el fin de obtener resultados favorables para la institución.

Sus principales funciones son promover y vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos de las unidades que tiene a su cargo; como vigilar el ejercicio del presupuesto asignado al Grupo, y supervisar que su aplicación se realice de forma honesta, equitativa y eficiente.

Al mismo tiempo estar al tanto que la documentación que justifica y comprueba el gasto asignado, cumpla con las normas y procedimientos implantados, así como los requisitos fiscales, contables y legales.

Revisar los estados contables y financieros de los recursos que administra en GAVIH, así como manteniendo informados a los directivos y a las autoridades correspondientes de manera periódica, sobre todos los resultados obtenidos de las actividades efectuadas en cada ejercicio.

Vigilar que se respeten los derechos de los trabajadores de la Asociación y que a su vez, cumplan con sus obligaciones, de conformidad con las condiciones generales de trabajo, la ley del IMSS, Ley Federal de los Trabajadores, y demás disposiciones aplicables; y fomentar entre ellos el desarrollo personal, superación técnica y administrativa dentro del Grupo.

Como cualquier otro titular, llevará a cabo todas aquellas funciones afines a las anteriores que se encuentran dentro del ámbito de su competencia y que le encomiende el Director General. (Véase el anexo XI).

Dentro del área administrativa se definen dos departamentos que ejecutan las actividades relacionados con el manejo de los recursos materiales y económicos del la Asociación.

Estos departamentos son el de Recursos Materiales, el cual se divide en dos unidades llamadas: Adquisiciones y Abastecimientos, junto con el de Mantenimiento y Servicios Generales. El segundo departamento de Recursos Financieros sería el encargado de manejar el dinero que ingresa y egresa de la Asociación, y la unidad administrativa que auxiliaría a este es la de Caja.

En el departamento de **Recursos Materiales** el titular es nombrado como **Jefe de Recursos Materiales**, y tiene el objetivo de dirigir, coordinar, supervisar y proveer de manera oportuna a las áreas, los recursos materiales necesarios para su operación, conforme a sus requerimientos y a las posibilidades con que se cuente en forma equitativa y oportuna, así como proveerles del mantenimiento y servicios generales, a fin de contribuir al desarrollo de la infraestructura física y material de las unidades administrativas, y regular la utilización racional y eficiente de las instalaciones, materiales y equipos.

Establecer y verificar los mecanismos necesarios para el control de proveedores con el propósito de obtener las mejores condiciones en la adquisición de bienes y servicios, material, equipo e instrumental, etc., y en lo que se refiere al costo, entrega y calidad de los mismos. Lo anterior define una de muchas funciones que a continuación detallamos.

Este departamento analiza y evalúa los programas y procesos de abastecimiento, consolidación de compras, financiamiento, para optimizar los recursos. Aplicar y validar los procesos para la adquisición, abastecimiento, conservación, mantenimiento y servicios generales de GAVIH, así como brindar asesoría a las áreas competentes y todo esto de conformidad con las disposiciones legales aplicables de la Mesa Directiva y otras autoridades. Verificar que las adquisiciones de bienes, se realicen de acuerdo a los topes presupuestales establecidos, y que se cumpla con los procedimientos y normas correspondientes.

Coordinar el sistema de control y actualización del inventario físico de los bienes muebles e inmuebles, con las áreas competentes, de igual manera con el apego a las disposiciones establecidas de la Mesa Directiva.

Es muy importante para esta área supervisar los sistemas para el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física, de las instalaciones que conforman GAVIH, y de igual forma controlar, vigilar e integrar la información del consumo de gasolina, reparación y mantenimiento de los

vehículos para los datos que se presentarán más adelante en los Estados Financieros. Por último lograr mantener una comunicación oportuna y adecuada con la dirección general, sobre la información relevante de los acontecimientos de su área. (Véase el anexo XII).

El departamento de recursos materiales cuenta con dos unidades, y una de ellas la de **Adquisiciones y Abastecimientos** que representa la entrada de los insumos que necesita GAVIH para funcionar.

El título del puesto es **Encargado de Adquisiciones y Abastecimientos**. Este debe cubrir un perfil meramente administrativo, con conocimientos en compras de diversos artículos, capacidad de negociación con proveedores, conocimientos en el óptimo manejo de inventarios.

Sin embargo, podría tener una experiencia no mayor a un año en puestos similares; pues tan sólo se ocuparía de programar y realizar las compras de insumos y medicamentos, materiales de aseo y oficina necesarios para el adecuado funcionamiento del grupo, así como guardar y conservar las existencias de estos de una forma ordenada, manteniendo siempre los mínimos indispensables que asegure la utilización de los productos, el consumo y uso de los materiales y herramientas allí depositados.

Para que el encargado de Adquisiciones y Abastecimientos logre su propósito debe mantener actualizado un padrón de proveedores de insumos y patrocinadores de productos en especie de GAVIH, para poder contactarlos y así efectuar las compras requeridas.

Elaborar para su autorización por la Administración, los formatos de pedidos de insumos que hagan las diversas áreas operativas, y enseguida solicitar ante los diversos proveedores, las cotizaciones respectivas así como condiciones de pago para elaborar los cuadros comparativos de precios y beneficios necesarios y presentarlos a la Dirección para la autorización de cada uno de ellos.

Así también tiene la obligación de informar oportunamente toda relación de compras realizadas, compras pendientes y pedidos extraordinarios. Y cuando dicho abastecimiento llegue a las instalaciones del Grupo deberán distribuirlo en forma oportuna y eficiente, es decir contribuir a la prestación de una atención de calidad de la demanda de materiales, equipos, insumos o algún servicio a todos los departamentos.

Dentro de sus procesos llevar el registro exacto y actualizado de los materiales e insumos por áreas y mantener en el programa de cómputo para ello diseñado los informes actualizados de los stocks existentes y cuando estos lleguen a su punto mínimo.

Recibir, verificar, almacenar y salvaguardar los materiales recibidos en la bodega para así evitar robos o extravíos, exposición a factores ambientales y

deterioros en general y los cuales posteriormente serán utilizados en las actividades correspondientes. (Véase el anexo XIII).

La segunda unidad operativa dentro del departamento de recursos materiales es la de **Mantenimiento y Servicios Generales**, que se encarga de la manutención y servicios que requieran las instalaciones del Grupo, para que perduren en buenas condiciones con el paso del tiempo.

Es responsable de esta unidad es el **Encargado de Mantenimiento y Servicios Generales**, el cual tiene como objetivo único de proveer servicios de atención oportuna para la corrección y prevención de desperfectos en los equipos e instalaciones de GAVIH, a fin de asegurar la correcta ejecución de los procedimientos de toda índole que se efectúan en el mismo, así como también cubrir las necesidades de aseo y mantenimiento de áreas construidas y verdes para una estancia confortable de usuarios internos y externos.

Dentro de sus funciones principales están el dar servicio de mantenimiento preventivo a los diversos equipos y maquinaria del centro, mantener funcionales las redes de agua, corriente eléctrica, aire acondicionado y drenaje en las instalaciones. Corregir todos los desperfectos menores en las instalaciones de GAVIH. En la realización de esas actividades llevar una bitácora de acciones realizadas y elaborar requerimientos de equipo y refacciones para la corrección de problemas.

Otra de sus atribuciones es mantener limpias todas las áreas operativas del edificio (dormitorios, cocina, comedor, consultorio, oficinas, etc.) y sus accesos a fin de garantizar la seguridad, higiene y salud de las personas que se encuentren en el albergue. (Véase el anexo XIV).

Otro de los departamentos del área administrativa es el de **Recursos Financieros**, éste tiene una gran relevancia, ya que de él depende el manejo óptimo de tan importante recurso. Con el manejo adecuado y transparente de éste, se marca la pauta para la futura obtención de donativos de personas o empresas que seguirán confiando en que sus recursos han sido aplicados correctamente.

El puesto que se ocupa de la titularidad de este departamento es **Jefe de Recursos Financieros** y tiene como objetivo el dirigir, coordinar y supervisar las funciones contables y de caja, a fin de aprovechar, controlar y suministrar oportunamente los recursos financieros de GAVIH.

Las características del responsable a dicho cargo debe cubrir en su perfil profesional son conocimientos de tipo administrativo, financiero, y contable. La experiencia en este puesto es indispensable, porque es un área en la que se tiene contacto con un recurso muy demandado, y el nombramiento de este puesto es de confianza absoluta; por esa razón el sentido de responsabilidad de la persona que

ocupe el puesto debe ser muy alto, capaz de soportar presiones debido a la carga de trabajo que se presenta frecuentemente.

Sus funciones se definen primeramente en elaborar y mantener actualizados los informes contables financieros, así como conservar y resguardar los mismos, conforme a los plazos establecidos. Diseñar y difundir un sistema de registro que permita conocer el gasto generado que se tenga en las diversas unidades administrativas.

Elaborar la relación de proveedores, indicando las facturas vencidas y determinando el saldo total de proveedores y el saldo vencido. Elaborar cheques de acuerdo a la programación realizada de la relación de proveedores, así como elaborar cheques con sus respectivas pólizas, de todas las compras de contado, anticipado y reembolsos.

Por la naturaleza de sus funciones y la limitación de personal que se requiere se le asignan algunas gestiones propias de un área de recursos humanos, y estas son las de realizar el depósito de cheques o transferencia electrónica de aquellos pagos de nómina, honorarios y honorarios asimilables. Calcular el bono de productividad mensual de acuerdo a las incidencias del personal presentadas.

Otras atribuciones son vigilar la documentación comprobatoria del presupuesto ejercido en el Grupo. Mantener comunicación constante y oportuna con su jefe inmediato de los avances y dificultades en el cumplimiento de sus funciones. Sin olvidar otra función muy importante, que es recibir los reportes que se generen en el área de Caja, supervisarlos y verificarlos para controlar las acciones de la misma. (Véase el anexo XV).

El área de **Caja**, es una unidad operativa dentro del departamento de Recursos Financieros, y que también trabaja con el objetivo de recibir y resguardar hasta su depósito, el dinero en efectivo que se maneja en la Asociación, así como expedir los recibos correspondientes a los donadores y patrocinadores del albergue, y encargarse de realizar los pagos menores, el puesto de esta lo ocupa un **Cajero**.

El perfil que debe abarcar dicho puesto es de una persona responsable, con estudios dentro del tronco común de áreas económicas administrativas; y la experiencia de este puede ser mayor a 4 meses o más en un puesto similar. Sus funciones como tal operante, son las de recibir el efectivo o cheques de donativos para beneficio del grupo, resguardarlo hasta su depósito, de igual manera controlar y resguardar el fondo fijo de la misma, y realizando el arqueo correspondiente al final de cada ejercicio. Realizar los depósitos de los recursos financieros recabados a la sucursal bancaria correspondiente.

Tiene la facultad de proporcionar el efectivo necesario para los gastos menores e imprevistos del albergue. Expedir los recibos como comprobantes fiscales para los proveedores de especies o patrocinadores. Pagar las facturas o notas de venta siempre y cuando no excedan el límite que se fija en el fondo de caja. (Véase el anexo XVI).

### **Procuración de Fondos:**

Debido a que la Asociación subsiste de recursos que son obtenidos a través de gestiones a dependencias del gobierno, fundaciones, empresas y particulares, es indispensable la existencia de un área específica para llevar a cabo estos trámites. Esto le corresponde al **Procurador de Fondos**, puesto titular del área nombrada **Procuración de Fondos**.

Su principal objetivo es el de planear, organizar, supervisar y llevar a cabo los programas y proyectos con otras instituciones, empresas, gobiernos para obtener los recursos necesarios, ya sean económicos o en especie, con el único fin de que estos sean aprovechados para el pleno desarrollo de las actividades que realiza con sus pacientes y otros colaboradores.

El perfil profesional de un Procurador de Fondos, para brindar resultados positivos en el logro de sus objetivos, puede ser una persona con Licenciatura especializada en el ámbito de las Relaciones Públicas, un área de estudio que da a conocer y vender únicamente la imagen que la Asociación quiere proyectar a la sociedad con relación a todas las acciones que tiene con sus beneficiarios.

Al mismo tiempo es un especialista también para lograr el contacto con otras instituciones no sólo empresariales, o gubernamentales, sino que las no gubernamentales ya sean nacionales o internacionales que estén dispuestas a colaborar con donativos para la Asociación a cambio del desarrollo de proyectos conjuntos que logren el principal objetivo de ambas.

Dentro de las funciones del Procurador de Fondos están las de llevar a cabo todas las gestiones para la realización eventos educativos, musicales, teatrales que generen recursos económicos necesarios para la Asociación.

Llevar campañas de mercadotecnia que permitan dar a conocer qué es, para qué es y como trabaja la Asociación con sus pacientes. Crear poco a poco la imagen que la sociedad necesita para ganar su atención, su importancia y respeto así como la confianza en ellos, lo que significaría la obtención de un mayor número de recursos económicos.

Realizar convenios con empresas de diferentes ramas, las cuales se encuentren dispuestas a realizar los donativos ya sean económicos o en especie. Hacer participe a la Asociación para la obtención de fondos a través de diversos programas que ofrecen los gobiernos, instituciones médicas nacionales e internacionales, o no lucrativas alrededor del mundo. (Véase el anexo XVII).

### **Área de Prevención:**

Otra importante área que depende de la Dirección General es la de **Prevención**. Esta se encuentra al mando del **Jefe de Prevención**, y este tiene como propósito fundamental el diseñar, elaborar y proporcionar a todo el público en general la información sobre la importancia de llevar a cabo una vida sexual saludable, y reducir así el riesgo de contraer el virus del SIDA mediante la ayuda de los diversos medios de comunicación existentes.

Para lograr este propósito debe coordinarse y apoyarse con la unidad de área médica llamada Trabajo Social, ya que cuenta con información y herramientas de gran utilidad para el logro de este objetivo.

Sus funciones son realizar conferencias y pláticas de prevención, participando y desarrollando la exposición de talleres y cursos de prevención en ferias con stand informativo, y también visitar a los medios de comunicación masiva para dar información por invitación de ellos. O también, elaborando materiales educativos que contengan información relacionada a la sexualidad y al VIH.

Revisar y mantener la página Web de la Asociación para actualizar su información relevante; y preparar el informe anual de actividades de la Asociación agregando el material fotográfico que se levante en las exposiciones, o en los informes para incluirlo en estos últimos. (Véase el anexo XVIII).

## **V. CONCLUSIONES.**

## V. CONCLUSIONES.

En este apartado queremos dar a ustedes, lectores de este estudio, las conclusiones que sobresalen después de conocer todos los datos aquí registrados.

Así podemos decir que anteriormente el Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH) o SIDA, es en algunos lugares del mundo una epidemia (fenómeno sanitario expandido pero que se puede controlar) y en otros se ha vuelto una pandemia (enfermedad que se expande descontroladamente), o sea un virus de carácter mundial porque ataca en cada uno de los continentes de una forma tan rápida; y es que en algunos países como los de América del norte, y Europa occidental se tiene registros de que la situación se mantiene controlada, o mejor dicho los casos ya no van en aumento en relación con estadísticas pasadas; y lo contrario está ocurriendo en países africanos, asiáticos y de Europa oriental donde cada día más se registran casos de infección por VIH, y las cifras no parecen tener control en su aumento.

Por esa misma razón se han tomado diversas medidas en muchos países, derivadas de los estudios que se han realizado a éste, tan poderoso virus, para encontrar su origen, prevención, formas de tratamiento y control, y si fuese posible encontrar su cura, o erradicación.

Se dice que México es uno de los pocos países del continente americano que tiene acceso a los tratamientos médicos en contra del virus; sin embargo, se cuenta con muy pocas instituciones de gobierno o privadas dedicadas al estudio profundo de éste, a su investigación, y otras pocas tan sólo se limitan a brindar asistencia médica y espiritual a la persona infectada de SIDA.

Estas instituciones no son suficientemente capaces de llevar a cabo la tarea y el esfuerzo que se requiere. No tienen en algunos casos la infraestructura necesaria, los recursos materiales, financieros o el personal capacitado para atacar este tipo de lucha en la que se ven afectados muchos niños, mujeres adultas, y otras personas en común, de las cuáles no estuvo en sus manos prevenir este tipo de desgracias.

La limitante en muchos de los casos es que estas instituciones, en su mayoría las de origen privado carecen del dinero, de la tecnología; y el problema se agrava más con el aumento de la demanda de estos servicios cuando empiezan registrarse más casos de SIDA.

Cuando la limitante es económica, muchas veces es causada por una falta de planeación desde el momento en que se constituyen estas Asociaciones. Una empresa sin planeación, no tiene un rumbo de acción, pues si ésta trabaja sin una misión y visión establecidas, las cuales llegan a ser fundamentales porque sirven como una guía, nunca encontrarán el sentido necesario para lo que fueron creadas; de la misma manera los objetivos claros

y metas llegan a ser tan importantes, en virtud de que con ellos se llega paso a paso a la realización de esa misión.

En el año de 1995, el Grupo de Amigos con VIH, Asociación Civil fue constituido legalmente para brindar asistencia a las personas infectadas por el Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH), sin importar su edad, género, o condiciones económicas y sociales.

Desde ese entonces, GAVIH, A. C. se ha dado a la tarea de difundir programas para toda la población en general, con el objetivo de prevenir los riesgos de infección de VIH, o de reducir las incidencias en muchos de los casos.

Las campañas que ha formado la Asociación, con su grupo de colaboradores han sido exitosas, y esto en virtud del tiempo en que éstas se han llevado a cabo, y así podemos apreciar que en algunos sectores de la población se ha logrado tomar conciencia de lo peligroso que ha llegado a ser dicho virus; al mismo tiempo, la gente de la región y de otras partes del país, conocen ya los beneficios de la asistencia médica, moral, y espiritual que proporciona GAVIH a su comunidad.

Pero esto no es suficiente, GAVIH necesita llevar a cabo muchas actividades enroladas en muchos ámbitos que la rodean para conseguir su principal objetivo. Es decir, ésta se encuentra con la plena necesidad de contar con una organización estructurada formalmente, muchísimo más sólida y comprometida con sus valores idearios, sus propósitos, y que realmente funcionen para darle a ésta un pleno desarrollo y crecimiento institucional.

Una de las segundas etapas que conforman el proceso administrativo, como ya se había mencionado en uno de los capítulos anteriores, es la organización, la cual es una de las problemáticas identificadas dentro de los procesos de GAVIH, A. C.

Aunque la Asociación se maneje con algunos lineamientos de planeación como lo son sus valores idearios, misión y objetivos le hace mucha falta desarrollar adecuadamente la segunda etapa del proceso administrativo, la ya citada organización.

La situación propuesta de la que se hace mención en este estudio, es planteada para la organización como una herramienta en cuánto al diseño de la estructura organizativa: descripción de puestos, con sus respectivos objetivos y funciones para cada uno.

Esta herramienta es el diseño de una organización que define claramente las áreas que realmente necesita la Asociación para funcionar; de la misma forma se determinan sus niveles jerárquicos y cada una de las unidades de trabajo que componen a ésta.

Si bien, se propone una organización de acuerdo al tamaño en que se encuentran la estructura y necesidades que realmente GAVIH puede satisfacer

en la actualidad. El diseño organizacional o sistema administrativo que se trata de implantar puede ser, en un punto de vista particular, un proyecto que puede dar muchos resultados positivos; ya que este está encaminado para que GAVIH no sólo sea una institución más, que otorgue servicios asistenciales para el tratamiento de pacientes con el virus del SIDA, sino que también se forme como una empresa generadora de ingresos, los cuales puedan ser aprovechados al 100% en la prevención de este tipo de enfermedades.

La prevención de la cual hablamos, abarca no sólo las pláticas, grupos de auto-apoyo, y eventos culturales en varias comunidades, sino que se piensa llevar, más adelante, el apoyo para soportar y financiar investigaciones en pro del desarrollo para seguir la búsqueda de la cura de dicho virus, o inclusive una vacuna que permita reducir así los casos de infección alrededor del mundo.

Algo más que se busca, con este sistema de administración, es que si sigue paso a paso, y que los trabajadores lleguen a adaptarse y se implante de manera correcta esta nueva forma de trabajar, la Asociación podría incluso ganarse las certificaciones necesarias en sus procesos, necesarios para la obtención de un mayor número de recursos provenientes del extranjero. De esa misma forma se llevaría a la Asociación a un crecimiento, no sólo a nivel estatal, sino que crecería en comparación con otras a nivel nacional.

De acuerdo al estudio realizado, en el análisis de la situación actual, se pudo detectar que también dentro de su proceso administrativo nos encontramos con una debilidad más, la cuál se trata específicamente de los líderes que encabezan dicho grupo. Estas personas, aclarando que no todas en su mayoría, y tratando de darle un punto de vista estrictamente objetivo al proyecto, no llevan el seguimiento o supervisión adecuado que procure conseguir el fin deseado, y esto es causa de que los proyectos que se proponen y en algunas ocasiones llegan a ser autorizados por ellos mismos, no llegan a lograr los objetivos necesarios para el desarrollo de la propia institución.

Para justificar la propuesta de un sistema administrativo, que le asigne a cada miembro de la Asociación la identificación de un puesto, además de sus principales objetivos y funciones, presentamos otro problema que comúnmente se da en muchas organizaciones cuando carecen de darle esa formalidad a su estructura orgánica; pues ésta no presenta uniformidad. Es decir, cada uno de los puestos que existen dentro de la organización actual se da la duplicidad de funciones, violando así los principios fundamentales de unidad de mando en la etapa organizativa.

Por esa misma razón, se cree conveniente que la aplicación correcta del sistema administrativo propuesto, sea en estos momentos un medio por el cual la Asociación pueda conseguir sus principales objetivos, razones por las cuales seguirá funcionando en la consecución de apoyos y recursos necesarios para esta noble causa.

## **VI. RECOMENDACIONES.**

## **VI. RECOMENDACIONES.**

En GAVIH se quisiera contar con muchísimos mas recursos para llevar a cabo esta noble tarea en el sentido mas amplio, es decir, abarcar todavía más e invertir en el estudio y desarrollo de investigaciones y así contribuir con nuestro granito de arena en la búsqueda de un tratamiento de mayor eficacia a los que existen actualmente; y así poder hacer mas accesible para la población infectada dicho tratamiento, y que por las limitantes económicas que existen éstos puedan adquirirlos.

En muchos casos, y para ser exactos en el extranjero, existen programas de empresas farmacéuticas que destinan parte de sus utilidades a diferentes beneficios sociales, los cuales pueden llegar a ser de mucha utilidad para GAVIH. A veces, este tipo de empresas sólo piden como requisito para poder liberar este tipo de recursos, una certificación a las asociaciones en sus procesos médicos, administrativos, etc., y la propuesta de un proyecto que describa para que, a quién, cómo y cuándo se destinarán los recursos que deseen obtener de éstas.

El sistema administrativo que se propone en este estudio, una vez implantado y si se sigue así paso a paso, puede llegar a lograr para beneficio de la institución, conseguir una certificación en uno de sus procesos, y por consiguiente solicitar a empresas extranjeras la ayuda que necesite para llevar a paso constante sus operaciones y el desarrollo de investigaciones sobre el estudio de este virus.

Sin embargo, no sólo se trata de aplicar éste, sistema de organización administrativo, sino que la forma de llevarlo a cabo, de dirigirlo, de las formas de evaluarlo y realizar ajustes que sean necesarios en la marcha, y de los objetivos o resultados alcanzados, es algo que los directivos tienen como facultad de realizar. Por lo cual, se recomienda ampliamente que éstos conozcan los métodos de implantación y las medidas del control necesarias para lograr así un funcionamiento eficaz.

Para todo esto, no sólo se necesitaría de la implantación de éste, sistema de administración, sino que además debería estar apoyado por los sistemas de procedimientos, y de las tareas que llevarían a cabo los trabajadores de la Asociación. Es decir, contar con el respaldo de los escritos metodológicos, en los que se llevó a cabo un estudio de tiempos y movimientos de las actividades diarias de cada empleado, así como los trámites o procesos que deben seguir para la consecución de objetivos en cada una de sus funciones correspondientes.

En estos casos lo más conveniente es realizar un manual de organización general; en el que se abarque toda la información necesaria para que los colaboradores de la Asociación, conozcan más acerca de ésta (sus antecedentes, misión, visión, objetivos generales), así también el cómo funcionan y para qué están diseñadas cada una de las áreas que conforman al Grupo, y como debe éste de funcionar correctamente.

Por otra parte, recomendamos también que se promueva entre la sociedad civil, que se exijan a las autoridades legislativas federales para que se elaboren proyectos de ley que protejan los intereses de los enfermos con VIH, y que principalmente no se violen las garantías individuales que establece nuestra carta magna, es decir que no se violen sus derechos humanos.

De igual forma, se de propuesta a otros proyectos de ley con el fin de seguir previniendo la propagación del virus del SIDA, logrando así una asignación de recursos importante para estos rubros de salud. Este tipo de apoyos serían dados de manera directa a estas instancias de asistencia social.

Además, quisiéramos agregar que sería conveniente para GAVIH, por su propia cuenta, realizara año con año en el día mundial de la lucha contra el SIDA (01 de Diciembre), y en conjunto con otras organizaciones que se dedican al mismo fin, una colecta a nivel nacional.

Este tipo de captación de recursos, se realizaría con la ayuda de empresas comerciales, supermercados, tiendas de conveniencia, etc., con el respaldo de un convenio que daría a cada una de las organizaciones un beneficio común. Este convenio estipularía que el redondeo por compra de cada cliente, y a voluntad de éste, sería destinado a un fideicomiso regido por las autoridades y leyes correspondientes, para beneficio de las instituciones otorgadoras de asistencia especializada en enfermos con SIDA, y a cambio de este compromiso las empresas comerciales gozarían de los incentivos que las leyes fiscales dispongan y que las demás asociaciones de asistencia social puedan ofrecer.

# **A N E X O S**

## ANEXO I

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.- MESA DIRECTIVA

##### **Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Presidente de la Mesa Directiva.**

Tipo de nombramiento: Asociado Honorario.

Nivel jerárquico: Directivo.

Número de subalternos: (1) Director General.

Se coordina con: Los integrantes de la Mesa Directiva.

##### **Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: Licenciatura afín a las funciones que debe llevar a cabo.

Conocimientos: Dirección, Planeación estratégica y evaluación de proyectos,

Habilidades: Liderazgo, negociación, relaciones públicas.

Experiencia: La suficiente en la administración de Asociaciones Civiles,

Observaciones: Ser asociado fundador de GAVIH, A. C. con una amplia visión y un alto sentido de responsabilidad al cargo que desempeñe.

##### **Objetivo del puesto:**

Normar, dirigir, diseñar y en su caso avalar los planes, proyectos, presupuestos e informes de la Dirección y Administración de GAVIH con el fin de que los objetivos para los que fue creada se cumplan a cabalidad.

##### **Funciones del puesto:**

- Llevar la firma y representación de la Asociación y la Mesa Directiva.
- Presidir las reuniones de la Mesa Directiva y de la Asamblea General.
- Encabezar la dirección, organización, y supervisión de los trabajos de la Mesa Directiva y de la Asociación.
- Elaborar los planes anuales de actividades del Grupo.
- Establecer los objetivos particulares de cada plan y vigilar que se cumplan las metas propuestas.
- Vigilar el cumplimiento de las acciones propuestas y verificar que la administración de GAVIH sea sana y eficiente para garantizar su funcionamiento a largo plazo.
- Autorizar las acciones que la Dirección proponga para un óptimo funcionamiento siempre y cuando estén enmarcadas dentro de lo normado por leyes y códigos vigentes.

## ANEXO II

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.- MESA DIRECTIVA

##### Datos de identificación del puesto:

Nombre del puesto: **Secretario General de la Mesa Directiva.**

Tipo de nombramiento: Asociado Honorario.

Nivel jerárquico: Directivo.

Número de subalternos: (1) Director General.

Se coordina con: Los integrantes de la Mesa Directiva

##### Requerimientos de la vacante:

Nivel de escolaridad: Licenciatura afín a las funciones que debe llevar a cabo.

Conocimientos: Dirección, planeación estratégica y evaluación de proyectos, elaboración de actas o acuerdos,

Habilidades: Liderazgo, negociaciones, relaciones públicas.

Experiencia: La suficiente en la administración de Asociaciones Civiles,

Observaciones: Ser asociado fundador de GAVIH, A. C. con un alto sentido de responsabilidad al cargo que desempeñe.

##### Objetivo del puesto:

Colaborar en las funciones directivas de la Mesa directiva para que esta cumpla las acciones que de ella emanen, convocando al pleno cuando sea necesario y avalando con su firma los documentos necesarios para llevar a cabo proyectos en beneficio de la Asociación.

##### Funciones del puesto:

- Llevar la firma de la Asociación con facultades de mandatario
- Revisar y autenticar con su firma las actas de Asambleas Generales y de las reuniones de la Mesa Directiva que levante el secretario de actas nombrado para ese efecto.
- Expedir todas las copias y certificaciones a que hubiere lugar.
- Convocar y coordinar todas las sesiones de la Mesa Directiva.
- Convocar a Asambleas cuando sea necesario.
- Convocar a elecciones y ocupar en estas el cargo de Secretario de la comisión electoral.
- Colaborar y apoyar en las funciones al presidente de la Mesa Directiva, si éste llegara a ausentarse en algún momento.
- Avalar las propuestas del Director General en conjunto con los demás integrantes de la Mesa Directiva.

## ANEXO III

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1. MESA DIRECTIVA

##### **Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Tesorero de la Mesa Directiva.**

Tipo de nombramiento: Asociado Honorario.

Nivel jerárquico: Directivo.

Número de subalternos: (1) Director General.

Se coordina con: Los integrantes de la Mesa Directiva.

##### **Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: Licenciatura en Administración, Contabilidad.

Conocimientos: Planeación estratégica y evaluación de proyectos financieros,

Habilidades: Liderazgo, negociación comercial, relaciones públicas, etc.

Experiencia: 2 años en el manejo recursos financieros.

Observaciones: Ser asociado fundador de GAVIH, A. C. con un alto sentido de responsabilidad al cargo que desempeñe.

##### **Objetivo del puesto:**

Colaborar en las funciones de la Mesa Directiva para dictar los planes estratégicos con el fin de obtener y vigilar el aprovechamiento de los recursos financieros y materiales para el beneficio propio de la Asociación.

##### **Funciones del puesto:**

- Llevar la firma de la Asociación con facultades de mandatario.
- Recaudar cuotas, aportaciones, donativos que ingresen al patrimonio de la Asociación.
- Presentar el proyecto anual de ingresos y el presupuesto de egresos a la Mesa Directiva.
- Manejar los fondos de la Asociación.
- Vigilar, dirigir la cobranza de aportaciones y autorizar los pagos a los diferentes acreedores.
- Avalar las acciones que la dirección proponga en conjunto con los demás integrantes de la Mesa Directiva.

## ANEXO IV

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1. DIRECCIÓN GENERAL

**Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Director General.**

Tipo de nombramiento: Confianza.

Nivel jerárquico: Directivo.

Jefe Inmediato: Pleno de la Mesa Directiva.

Número de subalternos: (4) Área médica, administrativa, procuración de fondos, prevención.

**Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: Licenciatura en Administración, Contabilidad o afín

Conocimientos: Dirección, Organización, Planeación a corto y largo plazo, Evaluación de proyectos, elaboración de informes y estadísticas, etc.

Habilidades: Toma de decisiones, Liderazgo, negociación, relaciones públicas, etc.

Experiencia: 2 años en puestos similares.

Observaciones: Alto sentido de responsabilidad y deseos de superación continúa.

**Objetivo del puesto:**

Tomar decisiones para la correcta planeación y dirección estratégica de las actividades generales de organización, con el fin de obtener resultados favorables que ayuden a promover el desarrollo y éxito de la institución, teniendo a su cargo las siguientes funciones:

**Funciones del puesto:**

- Cumplir con las disposiciones generales emanadas de la Mesa Directiva.
- Fungir como representante legal de la institución ante los diferentes órganos de gobierno y autoridades de otros poderes así como asociaciones y organismos diversos, casas comerciales y establecimientos educativos para ejercer acciones de acuerdos, contratos y convenios que beneficien al Grupo siempre bajo la autorización de la Mesa Directiva.
- Llevar las relaciones públicas y privadas con los futuros donadores o patrocinadores con finalidades médicas y de desarrollo social.
- Planear, organizar y dirigir las reuniones con el personal de la Asociación y promover sesiones conjuntas con otras organizaciones.
- Elaborar proyectos de participación con todas las dependencias de salud, de desarrollo social en los tres niveles de gobierno.
- Programar, supervisar y controlar el presupuesto programa de cada una de las áreas.
- Supervisar todos los procesos de trabajo por áreas funcionales.
- Proponer a la Mesa Directiva las modificaciones sobre la estructura de organización y procedimientos básicos de la Asociación.

- Cumplir y hacer cumplir las políticas y normas que mejoren la prestación de los servicios.
- Analizar y proponer la aplicación de los sistemas y procedimientos útiles en la capacitación, desarrollo y promoción del personal.
- Presidir o participar en las Asambleas con la Mesa Directiva.
- Promover la participación de la comunidad y labores de voluntariado social para que coadyuven en el funcionamiento y programas de la Asociación;
- Contribuir a la obtención de recursos que permitan el mejoramiento de la operación de la Asociación.
- Evaluar la aplicación de los fondos económicos que integran el patrimonio de la Asociación.
- Proponer las modificaciones que mejoren los reglamentos, instructivos y demás disposiciones de carácter normativo.
- Cumplir con los reglamentos, instructivos, circulares y demás disposiciones de carácter normativo que requiera la Asociación, como instrumento de regulación.
- Establecer y formular modelos de valoración, con la finalidad de retroalimentar el proceso administrativo.
- Coordinar la evaluación sistemática y periódica de las relaciones que guardan los presupuestos y programas, así como los resultados de su ejecución y congruencia con los objetivos y prioridades de los programas de la Asociación.
- Elaborar informes de resultados de evaluación integral de la unidad y tomar las medidas necesarias para corregir las desviaciones que se detecten antes, durante y posteriormente al desarrollo de los programas.
- Asesorar en materia de evaluación a las Áreas Médica y Administrativa para coadyuvar a la autoevaluación de los servicios.
- Elaborar y actualizar con la intervención de las áreas sustantivas y de apoyo, el Programa de Estadística para reflejarlo en los informes anuales.
- Vigilar que se genere y proporcionar la información que requieran los procesos de planeación, programación y presupuestación.
- Concentrar, procesar, analizar y proporcionar la información cualitativa y cuantitativa a las personas interesadas para contribuir al desarrollo de investigaciones relacionadas al VIH.
- Llevar a cabo además, todas aquellas funciones afines a las anteriores y que se encuentren dentro del ámbito de sus atribuciones.

## ANEXO V

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.1.- ÁREA MÉDICA.

##### **Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Jefe de Área Médica.**

Tipo de nombramiento: Confianza.

Nivel jerárquico: Funcional.

Jefe Inmediato: Director General.

Número de subalternos: (5) Trabajador Social, Recepcionista, Encargado de Medicamentos, Encargado de Urgencias, Archivista.

##### **Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: Lic. Medicina General

Conocimientos: Especialista en el tratamiento de pacientes con VIH y enfermedades secundarias.

Habilidades: Liderazgo para el manejo de su propio personal, trato excelente hacia los pacientes, de actitud responsable y ética en el ejercicio de su profesión.

Experiencia: 1 año.

##### **Objetivo del puesto:**

Coordinar, supervisar, dirigir y evaluar la prestación de los servicios en materia de atención médica de auxiliares de diagnóstico y tratamiento, para proporcionarla de manera integral a todos los pacientes diagnosticados del VIH.

##### **Funciones del puesto:**

- Planear, organizar, normar, coordinar, supervisar y evaluar los servicios de atención médica especializada para nuestros pacientes diagnosticados del VIH.
- Asesorar y colaborar con la Dirección en la formulación y cumplimiento de los programas y acciones de salud, además en la supervisión de las actividades de orden asistencial.
- Coadyuvar para que el Grupo sea una institución que signifique una respuesta social a las necesidades de asistencia médica y albergue de los pacientes infectados.
- Apoyar las actividades de promoción de la salud y los programas de salud pública.
- Fijar y aplicar criterios de evaluación de los diferentes programas; y
- Desempeñar las tareas que le encomiende la Dirección en la materia de su competencia.
- Representa al Director General en el caso de ausencia o impedimento de él dependerá directamente el servicio médico y las unidades de apoyo.

## ANEXO VI

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.1.1. TRABAJO SOCIAL

**Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Trabajador Social.**

Tipo de nombramiento: Base.

Nivel jerárquico: Operativo.

Jefe Inmediato: Jefe de área médica.

**Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: Bachillerato Técnico en Trabajo Social.

Conocimientos: Aplicación de estudios socioeconómicos y asistencia a pacientes.

Habilidades: Elaboración de reportes, seguimiento de casos en particular, planeación para dar la orientación de diversos temas para los pacientes.

Experiencia: 1 año.

**Objetivo del puesto:**

Auxiliar a las demás unidades dentro del área médica para llevar un buen manejo de la información clínica de los pacientes, e informar a la sociedad en general toda la temática relacionada con el VIH con el fin de prevenir y reducir el riesgo de contraer este, así como el trato y las atenciones que se le debe proporcionar a las personas infectadas.

**Funciones del puesto:**

- Proporcionar toda información y orientación relacionada con el VIH a los familiares y al público en general.
- Aplicar estudios socioeconómicos a los familiares de los pacientes albergados con el objeto de promover la integración de aquellas personas que se encuentren en especiales condiciones de desventaja social, marginación, etc.
- Realizar un seguimiento de los casos a través de la vía telefónica por visitas domiciliarias a fin de confirmar los datos establecidos en el expediente clínico, así como también para la realización de entrevistas.
- Elaborar reportes y constancias de diagnósticos clínicos, incapacidades o de permanencia en el albergue.
- Integrar, supervisar y controlar los expedientes clínicos de los pacientes.
- Integrar los grupos de auto apoyo dentro del albergue.
- Coordinar con el área de prevención la forma de contactar y calendarizar las ponencias, talleres y las pláticas de los grupos de auto apoyo en escuelas, conferencias, y en distintas comunidades.
- Proporcionar pláticas específicas a los niños del albergue sobre temas de higiene personal, educación sexual, de apoyo moral y espiritual.
- Asistir a los pacientes en las diversas tareas que estos tienen dentro del albergue.

## ANEXO VII

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.1.2. RECEPCIÓN

**Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Recepcionista.**

Tipo de nombramiento: Base.

Nivel jerárquico: Operativo.

Jefe Inmediato: Jefe de área médica.

**Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: Preparatoria o Bachillerato.

Conocimientos: Computación, manejo de teléfono conmutador y fax, etc.

Habilidades: Facilidad de palabra, buena presentación, y excelente trato con el público en general.

Experiencia: 6 meses.

**Objetivo del puesto:**

Atender con calidad y eficiencia a los usuarios externos que requieran los servicios del grupo, organizando las citas para que reciban consulta de la manera mas efectiva y de acuerdo a las necesidades que se presenten en cada uno de los casos de los pacientes diagnosticados con VIH.

**Funciones del puesto:**

- Registrar en los libros correspondientes la relación de primera vez y subsecuentes para los servicios que presta GAVIH, A. C. a sus pacientes.
- Dar atención telefónica a los pacientes externos que por esa vía quieran establecer una cita con el médico.
- Programar los días de consulta que recibirán los pacientes externos con el médico.
- Llevar actualizada la agenda del médico con referencia a las consultas que dará en el albergue o en el domicilio del paciente, y otras actividades fuera del albergue en las que este tenga que participar por la naturaleza de sus funciones.
- Contactar a los pacientes en caso del cambio de horarios o cancelación de citas.

## ANEXO VIII

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.1.3. MEDICAMENTOS

**Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Encargado de medicamentos.**

Tipo de nombramiento: Base.

Nivel jerárquico: Operativo.

Jefe Inmediato: Jefe de área médica.

Se coordina con: El encargado de Adquisiciones y Abastecimientos.

**Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: Enfermero titulado.

Conocimientos: Amplio en el ramo de medicina y su aplicación, y manejo óptimo de inventarios farmacéuticos o clínicos. Computación básica.

Habilidades: Aplicación de todo tipo de medicamentos.

Experiencia: 3 meses.

**Objetivo:**

Solicitar, mantener un stock, vigilar la salida, y controlar la aplicación de medicamentos especializados para los pacientes diagnosticados de VIH, por medio de registros clínicos en el expediente del paciente y contables en los inventarios de los recursos médicos.

**Funciones del puesto:**

- Registrar cada movimiento de entrada y salida de los medicamentos que se encuentran en el inventario de GAVIH,
- Mantener actualizado el inventario de medicamentos y antivirales por lo menos cada semana.
- Elaborar el pedido de medicamentos para el próximo para el próximo período de actividades.
- Aplicar medicamentos orales, intravenosos, intramuscular a los niños y pacientes del albergue.
- Llevar a los pacientes con otros médicos especialistas a consultas externas una vez al mes, según sea necesario el caso de cada uno.

## ANEXO IX

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.1.4. URGENCIAS.

**Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Encargado de urgencias.**

Tipo de nombramiento: Base.

Nivel jerárquico: Operativo.

Jefe Inmediato: Jefe de área médica.

Se coordina con: Todo el resto de las unidades operativas del área médica.

**Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: Lic. Medicina General

Conocimientos: Tratamiento de enfermedades secundarias que afecten severamente a un paciente con VIH.

Habilidades: Trato especial, ético, oportuno y eficiente a los pacientes con VIH

Experiencia: 1 año como mínimo.

**Objetivo:**

Otorgar toda atención médica de manera oportuna y eficaz cuando el paciente portador de VIH, sea interno o externo, la requiera urgentemente para evitar que corra mayor peligro la vida de este de acuerdo con el estado de vulnerabilidad que presentan.

**Funciones del puesto:**

- Registrar el tipo de atención médica de urgencia que se brinda en cada caso.
- Diagnosticar el problema que tenga el paciente en el instante que se le necesite.
- Canalizar con los médicos especialistas cuando sea necesario.
- Administrar medicamentos a los pacientes en su momento.
- Realizar curaciones o pequeñas operaciones si es requerido.
- Hospitalizar al paciente cuando el caso lo amerite.

## ANEXO X

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.1.5. ARCHIVO

**Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Archivista.**

Tipo de nombramiento: Base.

Nivel jerárquico: Operativo.

Jefe Inmediato: Jefe de área médica.

Se coordina con: Trabajador Social y Encargado de Urgencias

**Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: Licenciatura en Informática, pasante, técnico o carrera trunca afín a esta.

Conocimientos: Sistemas de información y computación,

Habilidades: Excelente manejo en la organización de sistemas de información.

Experiencia: 1 año.

**Objetivo:**

Preparar, seleccionar y distribuir los expedientes clínicos de pacientes al servicio médico u otras áreas de tratamiento secundario.

**Funciones:**

- Aportar información acerca de la localización de los expedientes clínicos;
- Recibir solicitudes de expedientes para la consulta diaria.
- Elaborar vales de salida de expedientes para áreas administrativas, así como el retorno de los mismos.
- Recibir del área de Trabajo Social los expedientes clínicos en el día por medio de un formato de entrega de nuevo ingreso.
- Registrar en el sistema correspondiente el nombre del paciente y número de expediente para un mejor control.

## ANEXO XI

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.2.- ÁREA ADMINISTRATIVA

##### Datos de identificación del puesto:

Nombre del puesto: **Jefe de área administrativa.**

Tipo de nombramiento: Confianza.

Nivel jerárquico: Funcional.

Jefe Inmediato: Director General.

Se coordina con: el área de Procuración de Fondos.

##### Requerimientos de la vacante:

Nivel de escolaridad: LAE, LC, o carrera afín.

Conocimientos: Elaboración, implantación y desarrollo de normas y procedimientos administrativos; manuales de organización y sistemas contables.

Habilidades: Liderazgo, supervisión de departamentos, trabajar bajo presión.

Experiencia: 1 año.

##### Objetivo del puesto:

Coordinar, establecer, dirigir y supervisar las normas, políticas, procedimientos y programas que regulan la administración integral de los recursos humanos, financieros y materiales que conforman el Grupo, con el fin de obtener resultados favorables para la institución.

##### Funciones del puesto:

- Promover y vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos.
- Vigilar el ejercicio del presupuesto asignado al Grupo, así como supervisar que su aplicación se realice de forma honesta, equitativa y eficiente.
- Supervisar que la documentación que justifica y comprueba el gasto asignado, cumpla con las normas y procedimientos implantados, así como los requisitos fiscales, contables y legales.
- Revisar los estados contables y financieros de los recursos que administra GAVIH, así como mantener informados a las autoridades correspondientes.
- Informar periódicamente a las autoridades correspondientes sobre los resultados obtenidos de las actividades efectuadas.
- Vigilar que se respeten los derechos de los trabajadores de la Asociación y que a su vez, cumplan con sus obligaciones, de conformidad con las condiciones generales de trabajo, la ley del IMSS, Ley Federal de los Trabajadores, y demás disposiciones aplicables.
- Fomentar el desarrollo y superación técnica y administrativa de los trabajadores de GAVIH
- Llevar a cabo además, todas aquellas funciones afines a las anteriores que se encuentran dentro del ámbito de su competencia y que le encomiende el Director General.

## ANEXO XII

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.2.1.- RECURSOS MATERIALES

##### Datos de identificación del puesto:

Nombre del puesto: **Jefe de Recursos Materiales.**

Tipo de nombramiento: Confianza.

Nivel jerárquico: Operativo.

Jefe Inmediato: Jefe de Área Administrativa.

##### Requerimientos de la vacante:

Nivel de escolaridad: LAE, LC, o carrera afín.

Conocimientos: Dirección de personal, adquisición y abastecimiento de materiales, sistemas contables de inventarios, presupuestos.

Habilidades: Trabajo bajo presión, liderazgo eficiente, supervisión de unidades operativas dentro de su área.

Experiencia: 1 año.

##### Objetivo del puesto:

Dirigir, coordinar, supervisar y proveer de manera oportuna a las áreas, los recursos materiales necesarios para su operación, conforme a sus requerimientos y a las posibilidades con que se cuente en forma equitativa y oportuna así como proveerles del mantenimiento y servicios generales, a fin de contribuir al desarrollo de la infraestructura física y material de las unidades administrativas y regular la utilización racional y eficiente de las instalaciones, materiales y equipos.

##### Funciones del puesto:

- Establecer y verificar los mecanismos necesarios para el control de proveedores con el propósito de obtener las mejores condiciones en la adquisición de bienes y servicios, material, equipo e instrumental, en lo referente al costo, entrega y calidad de los mismos.
- Analizar y evaluar los programas y procesos de abastecimiento, consolidación de compras, su financiamiento, con el objeto de optimizar los recursos.
- Supervisar los sistemas para el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura física, de las instalaciones que conforman GAVIH.
- Evaluar la utilización óptima del material, equipo e instrumental, así como brindar asesoría a las áreas competentes.
- Coordinar el sistema de control y actualización del inventario físico de los bienes muebles e inmuebles, con las áreas competentes, con apego a las disposiciones establecidas de la Mesa Directiva.
- Aplicar y validar los procesos para la adquisición, abastecimiento, conservación, mantenimiento y servicios generales de GAVIH, de conformidad con las disposiciones legales aplicables de la Mesa Directiva y otras autoridades.

- Verificar que las adquisiciones de bienes, se realicen de acuerdo a los topes presupuestales establecidos, y que se cumpla con los procedimientos y normas correspondientes.
- Controlar, supervisar e integrar la información del consumo de gasolina, reparación y mantenimiento del parque vehicular para la presentación de los Estados Financieros.
- Mantener comunicación oportuna y adecuada con su jefe inmediato, sobre la información relevante de los acontecimientos de su área.

## ANEXO XIII

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.2.1.1.- ADQUISICIONES Y ABASTECIMIENTOS.

##### **Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Encargado de Adquisiciones y Abastecimientos.**

Tipo de nombramiento: Base.

Nivel jerárquico: Operativo.

Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Materiales.

Se coordina con: El área de Prevención, Procuración de Fondos, y la unidad operativa de Medicamentos.

##### **Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: LAE, LC, o carrera afín.

Conocimientos: Compras, computación, ingles 70%, administración de inventarios.

Habilidades: Capacidad de negociación comercial, y relaciones con proveedores.

Experiencia: 1 año.

##### **Objetivo del puesto:**

Programar y realizar las compras de insumos y medicamentos, materiales de aseo y oficina necesarios para el adecuado funcionamiento del grupo, así como guardar y conservar las existencias de estos de una forma ordenada, manteniendo siempre los mínimos indispensables que asegure la utilización de los productos, el consumo y uso de los materiales y herramientas allí depositados.

##### **Funciones del puesto:**

- Mantener actualizado un padrón de proveedores y patrocinadores de especie de GAVIH.
- Elaborar para su autorización por la Administración los formatos de pedidos de insumos que hagan las diversas áreas operativas.
- Solicitar ante los diversos proveedores, las cotizaciones respectivas así como condiciones de pago para elaborar los cuadros comparativos necesarios.
- Elaborar los cuadros comparativos y presentarlos a la Dirección para la autorización de cada uno de ellos.
- Contactar con los proveedores de insumos para efectuar las compras requeridas.
- Informar oportunamente a la Administración del centro de las compras realizadas, compras pendientes y pedidos extraordinarios.
- Distribuir en forma continua, ágil, oportuna y eficiente la demanda de materiales, equipos e insumos a los departamentos o servicios para contribuir a la prestación de una atención eficiente y eficaz.
- Llevar el registro exacto y actualizado de los materiales e insumos por áreas.
- Mantener en el programa de cómputo para ello diseñado los informes actualizados de los stocks existentes y cuando estos lleguen a su punto mínimo.

- Recibir, verificar, almacenar y salvaguardar los materiales recibidos en la bodega para así evitar robos o extravíos, exposición a factores ambientales y deterioros en general y los cuales posteriormente serán utilizados en las actividades correspondientes.

## ANEXO XIV

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.2.1.2.- MANTENIMIENTO Y SERVICIOS GENERALES.

##### **Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Encargado de Mantenimiento y Servicios Generales.**

Tipo de nombramiento: Base.

Nivel jerárquico: Operativo.

Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Materiales.

##### **Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: Técnico o Bachillerato.

Conocimientos: Técnicos en mantenimiento y servicios generales.

Habilidades: Liderazgo para el eficiente manejo de personal

Experiencia: Mínima.

##### **Objetivo del puesto:**

Proveer con servicios de atención oportuna para la corrección y prevención de desperfectos en los equipos e instalaciones de GAVIH, a fin de asegurar la correcta ejecución de los procedimientos de toda índole que se efectúan en el mismo, así como también cubrir las necesidades de aseo y mantenimiento de áreas construidas y verdes para una estancia confortable de usuarios internos y externos.

##### **Funciones del puesto:**

- Dar servicio de mantenimiento preventivo a los diversos equipos y maquinaria del centro.
- Mantener funcionales las redes de agua, fluido eléctrico, aire acondicionado y drenaje del Grupo.
- Mantener operativos los sistemas de bombas, potabilización de agua y subestación eléctrica.
- Corregir desperfectos menores en las instalaciones del Grupo.
- Llevar una bitácora de acciones realizadas y elaborar requerimientos de equipo y refacciones para la corrección de problemas en el ámbito de sus atribuciones.
- Mantener aseadas todas las áreas operativas del edificio (dormitorios, cocina, comedor, consultorio, oficinas, etc.) y sus accesos utilizando para ello la metodología establecida a fin de garantizar la seguridad y comodidad de las personas que se encuentren en el albergue.
- Cocinar los alimentos para las personas internadas en el albergue de acuerdo al horario establecido con estricto higiene.
- Otras funciones de acuerdo a la naturaleza de su encargo.

## ANEXO XV

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.2.2.- RECURSOS FINANCIEROS

##### Datos de identificación del puesto:

Nombre del puesto: **Jefe de Recursos Financieros.**

Tipo de nombramiento: Confianza.

Nivel jerárquico: Operativo.

Jefe Inmediato: Jefe de Área Administrativa.

Se coordina con: El área de Procuración de Fondos, y Recursos Materiales.

##### Requerimientos de la vacante:

Nivel de escolaridad: LAE, LC, o carrera afín.

Conocimientos: Finanzas, sistemas contables, presupuestos, nómina e impuestos.

Habilidades: Negociación y excelente manejo de información financiera relacionada con otras instituciones y autoridades fiscales.

Experiencia: 1 año en puestos similares.

##### Objetivo del puesto:

Dirigir, coordinar y supervisar el área de contabilidad y caja, a fin de aprovechar, controlar y suministrar oportunamente los recursos financieros de GAVIH.

##### Funciones del puesto:

- Elaborar y mantener actualizados los informes contables financieros, así como conservar y resguardar los mismos, conforme a los plazos establecidos.
- Elaborar y difundir un sistema de registro que permita conocer el gasto generado que se tenga en las diversas unidades administrativas.
- Supervisar y verificar los reportes que se generen en el área de Caja.
- Elaborar la relación de proveedores, indicando las facturas vencidas y determinando el saldo total de proveedores y el saldo vencido.
- Elaborar cheques de acuerdo a la programación realizada de la relación de proveedores, o también la transferencia electrónica ya sea para compras de contado, anticipado y reembolsos, pagos de nómina, honorarios y honorarios asimilables.
- Elaborar y capturar en el Software correspondiente las diversas pólizas contables.
- Vigilar la documentación comprobatoria del presupuesto ejercido en el Grupo.
- Mantener comunicación constante y oportuna con su jefe inmediato de los avances y dificultades en el cumplimiento de sus funciones.
- Recibir los reportes del área de caja, así como vigilar y controlar las acciones de la misma.
- Calcular el bono de productividad mensual de acuerdo a las incidencias del personal presentadas.

## ANEXO XVI

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.2.2.1.- CAJA

##### **Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Cajero.**

Tipo de nombramiento: Base.

Nivel jerárquico: Operativo.

Jefe Inmediato: Jefe de Recursos Financieros.

##### **Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: Pasante, técnico o bachillerato de carreras del ramo económico administrativo.

Conocimientos: Contabilidad básica, arqueo de caja, computación, etc.

Actitud: Alto sentido de responsabilidad.

Experiencia: No es necesaria

##### **Objetivo del puesto:**

Recibir y resguardar hasta su depósito el dinero en efectivo que se maneja en caja así como expedir los recibos correspondientes a los donadores y patrocinadores del albergue.

##### **Funciones del puesto:**

- Recibir y resguardar hasta su depósito el efectivo de caja.
- Controlar y resguardar el fondo fijo de caja.
- Realizar el arqueo en caja.
- Proporcionar el efectivo necesario Para los gastos menores del albergue.
- Recibir el efectivo o cheques de donativos para beneficio del grupo.
- Expedir los recibos como comprobantes fiscales para los proveedores de especies o patrocinadores.
- Realizar los depósitos de los recursos financieros recabados a la sucursal bancaria correspondiente.
- Pagar las facturas o notas de venta siempre y cuando no excedan el límite que se fija en el fondo de caja.

## ANEXO XVII

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.3.- PROCURACIÓN DE FONDOS

##### **Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Procurador de fondos.**

Tipo de nombramiento: Confianza.

Nivel jerárquico: Funcional.

Jefe Inmediato: Director General.

Se coordina con: El área de prevención, y de Recursos Financieros.

##### **Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: Licenciatura en Relaciones Públicas, L. A. E. o carrera afín.

Conocimientos: Imagen corporativa, mercadotecnia, gestión de proyectos, etc.

Habilidades: Relacionarse con otras instituciones, capacidad de persuasión, de adaptación, y acostumbrado a trabajar bajo presión.

Experiencia: 2 años en puestos similares.

##### **Objetivo del puesto:**

Planear, organizar, supervisar y llevar a cabo los programas y proyectos con otras instituciones, empresas, gobiernos que la Asociación requiere para obtener los recursos necesarios, ya sean económicos o en especie, con el único fin de que estos sean aprovechados para el pleno desarrollo de las actividades que realiza con sus pacientes y otros colaboradores.

##### **Funciones del puesto:**

- Elaborar proyectos que tengan como fin una recaudación exitosa de recursos económicos, para presentar y solicitar así su autorización a los directivos de la Asociación.
- Hacer participe a la Asociación para la obtención de fondos a través de diversos programas que ofrecen los gobiernos, instituciones médicas nacionales e internacionales, o no lucrativas alrededor del mundo.
- Tratar convenios con empresas de diferentes ramas que estén dispuestos a realizar los donativos ya sean económicos o en especie.
- Llevar a cabo las gestiones para la realización eventos culturales educativos, musicales, teatrales que generen recursos económicos necesarios para la Asociación.

## ANEXO XVIII

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (OBJETIVOS Y FUNCIONES).

#### 1.1.4.- PREVENCIÓN

**Datos de identificación del puesto:**

Nombre del puesto: **Jefe de Prevención.**

Tipo de nombramiento: Confianza.

Nivel jerárquico: Funcional.

Jefe Inmediato: Director General.

Se coordina con: El área de procuración de Fondos, y la unidad operativa de Trabajo Social en una de sus funciones.

**Requerimientos de la vacante:**

Nivel de escolaridad: Licenciatura en Comunicación y Relaciones Públicas, L. A. E., o carrera afín.

Conocimientos: Planeación y organización en la metodología de la investigación temas para exposiciones, e informes.

Habilidades: Oratoria, manejo de grupo, desarrollo de talleres y exposiciones.

Experiencia: 2 años de experiencia.

**Objetivo del puesto:**

Diseñar, elaborar y proporcionar a todo el público en general la información que de a conocer la importancia de llevar a cabo un vida sexual saludable, y reducir así el riesgo de contraer el virus del SIDA mediante la ayuda de los diversos medios de comunicación existentes.

**Funciones del puesto:**

- Realizar conferencias y pláticas de prevención.
- Elaborar materiales educativos que contengan información relacionada a la sexualidad y al VIH.
- Desarrollar la exposición de talleres y cursos de prevención.
- Atender la correspondencia física y virtual de actividad promocional.
- Revisar y mantener la página Web de la Asociación para actualizar su información relevante.
- Levantar material fotográfico para incluirlo en los informes.
- Visitar para dar información por invitación a los medios de comunicación masiva.
- Participar en exposiciones o ferias con stand informativo.
- Preparar el informe anual de actividades de la Asociación.



## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.

### Libros:

1. GEORGE R. TERRY, PH. D; STEPHEN G. FRANKLIN, PH.D. "*Principios de Administración*", Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Octava reimpresión, 1992. ISBN 968 26 0176 2.
2. REYES PONCE AGUSTÍN. "*Administración de empresas*". Editorial Limusa México, D. F. 1992. ISBN 968 -18-0059-1

### Sitios de Internet:

3. "Administración de empresas" 11/12/07 13:30 hrs.  
<http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml>
4. "*La Asociación Civil*". 12/09/07. 18:15 hrs.  
[http://www.es.wikipedia.org/wiki/asociacion\\_civil](http://www.es.wikipedia.org/wiki/asociacion_civil)
5. "*Sociedad civil y asociación civil*". 12/09/07. 18:30 hrs.  
[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/asociv.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/asociv.htm)
6. "*Sociedad y asociación civil*". 03/09/07. 14:20 hrs.  
<http://www.monografias.com/trabajos28/sociedad-y-asociacion-civil/sociedad-y-asociacion-civil.shtml>
7. "*Análisis y descripción de puestos de trabajo.*" 20/10/07. 11:20 hrs.  
<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/anapues.htm>
8. "*La descripción y el análisis de cargos*". 20/10/07. 12:45 hrs.  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcionanalisiscargos.htm>
9. "*VIH*". 30/07/07 10:40 hrs. <http://es.wikipedia.org/wiki/VIH>
10. "*UNAIDS. Reporte 2006 sobre la epidemia mundial del SIDA*". 31/08/07 09:15 hrs.  
[http://www.unaids.org/en/HIV\\_data/2006globalreport/2006-GR\\_es.asp](http://www.unaids.org/en/HIV_data/2006globalreport/2006-GR_es.asp)
11. "*D. G. E. Registro Nacional de casos de SIDA. Datos al 31/12/06. Secretaria de Salud*". 31/08/07. 10:30 hrs. <http://www.salud.gob.mx/conasida/>
12. "*GAVIH, A. C.*" 30/07/07 10:00 hrs. <http://www.gavih.org/sitio/>

### Otros documentos:

13. Acta Constitutiva de GAVIH, A. C.