

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas**



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
AUTOFINANCIAMIENTO PARA EL MOVIMIENTO DE JÓVENES
ENCUESTRISTAS (MOJE)”**

Trabajo de Investigación presentado por

**Guillermo Alfredo Aguilera Cativo
Milagro Guardado García
Omar Alexander Albanez**

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diciembre de 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector (a) : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario (a) : Licda. Alicia Margarita Rivas
de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretario (a) : Licda. Vilma Yolanda Vázquez
de Del Cid

Docente Director : Lic. Edgar Armando Guzmán
Coordinador del Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Observador : Lic. Abraham Vázquez Sánchez

Diciembre de 2004

San Salvador, El Salvador, Centro América

DEDICATORIA

TRABAJO DEDICADO A:

A nuestro Padre Celestial y a la Virgen Santísima por haberme dado sabiduría, discernimiento y guiado en mi vida.

A Mis padres Antonio Guardado y Elba García, por haberme dado su apoyo incondicional y palabras de aliento cuando las necesite. A mis hermanos Idalia, Abilio, Tere, Edwin, Tony, Nerly, René y Sandra por haberme dado cariño y amor durante toda este tiempo. A mi compañero y amigo Guillermo Cativo por haberme tolerado durante seis años. Y a todas las personas que de una y otra forma contribuyeron en el desarrollo de este proyecto.

MILAGRO GUARDADO GARCÍA

A DIOS Todopoderoso, A Jesucristo y a la Santísima Virgen María por darme Sabiduría, Discernimiento y paciencia.

A mi abuela Rosaura Cativo, por su amor infinito. A mi madre Blanca Cativo, por su afecto y apoyo incondicional. A mi amiga Milagro Guardado, por enseñarme que la vida era diferente, por soportarme. A Marlon Machuca, por nunca dejarme caer. A Platón Cativo, por su cariño y apoyo. A Armando Méndez, porque siempre estuvo ahí. A mis hermanos Elio y Gabriela, a don Elio, mis primos René y Mario. A mi demás familia y a la vida por dejarse vivir.

GUILLERMO ALFREDO AGUILERA CATIVO

Agradezco a Dios Todopoderoso, por no desampararme nunca y darme sabiduría, luz y entendimiento, para enfrentar día a día las dificultades de la vida. Doy infinitas gracias a mi madre Doris Albanez, por brindarme todo su apoyo e inculcarme valores espirituales y morales, por darme fe y esperanza para poder culminar satisfactoriamente la universidad. Agradezco a mi equipo de trabajo y amigos en general, por apoyarme y darme fuerzas para enfrentar los retos que se me presentan.

OMAR ALEXANDER ALBANEZ

INDICE

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	
ASPECTOS BÁSICOS SOBRE EL MOVIMIENTO DE	
JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE) Y SOBRE EL	
AUTOFINANCIAMIENTO	
I. GENERALIDADES SOBRE EL MOVIMIENTO DE JÓVENES	
ENCUENTRISTAS (MOJE)	1
A. ANTECEDENTES DE LAS ONG' s	1
B. CONCEPTO	3
C. CARACTERÍSTICAS	4
D. IMPORTANCIA	5
E. CLASIFICACIÓN	6
F. ANTECEDENTES DE MOJE	9
G. ESTRUCTURA ORGÁNICA	11
H. DESCRIPCIÓN DE UNIDADES	12
I. BASE LEGAL	16
II. ELEMENTOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO	17
A. MISIÓN	18
B. VISIÓN	18
C. OBJETIVOS	18
D. PRODUCTOS Y SERVICIOS	18

E. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA	19
F. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	20
G. PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	21
H. PRESENTACIÓN DEL PLAN TÁCTICO	22
I. PRESUPUESTOS	22
J. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN	23
III. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL AUTOFINANCIAMIENTO	24
A. CONCEPTO	24
B. IMPORTANCIA	25
C. CLASIFICACIÓN	26
D. ELEMENTOS A CONSIDERAR EN UN PLAN DE AUTOFINANCIAMIENTO	30

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE EL AUTOFINANCIAMIENTO PARA EL MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE) Y SOBRE EL AUTOFINANCIAMIENTO

I. OBJETIVOS	40
A. GENERAL	40
B. ESPECIFICO	40
II. IMPORTANCIA	41
III. HIPÓTESIS	42
A. GENERAL	42
B. ESPECIFICO	42

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
A. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	43
B. TIPO DE INVESTIGACIÓN	44
C. ALCANCES	44
D. LIMITACIONES	45
E. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	45
F. RECOLECCIÓN DE DATOS	46
G. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	47
V. SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DEL MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)	48
A. ELEMENTOS DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA	49
B. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE MOJE	67
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
A. CONCLUSIONES	87
B. RECOMENDACIONES	91

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE AUTOFINANCIAMIENTO PARA EL MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)

I. OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	95
A. OBJETIVOS	95
B. IMPORTANCIA	96
II. PLANEACIÓN PARA OBTENER AUTOFINANCIAMIENTO	97
A. DECLARACIÓN DE MISIÓN	97
B. DECLARACIÓN DE VISIÓN	98

C. OBJETIVOS	98
D. POLÍTICAS	99
E. ALTERNATIVA ESTRATÉGICA	102
F. ESTRATEGIAS	103
G. ORGANIZACIÓN ADECUADA	108
III. ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL AUTOFINANCIAMIENTO	112
A. DETERMINACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO	112
B. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	115
IV. DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS	116
V. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS	128
A. PROYECCIÓN DE INGRESOS	128
B. PROYECCIÓN DE EGRESOS	132
C. PRESUPUESTO DE EFECTIVO	140
VI. RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS: ACTUALES Y PROPUESTOS	143
A. CONSOLIDADO DE INGRESOS	143
B. CONSOLIDADO DE EGRESOS	144
C. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	144
VII. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS	145
A. CAPITAL DE TRABAJO	148
B. ACTIVO FIJO	148
C. PASIVO	149
D. CAPITAL	149

VIII. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN	150
A. IMPLEMENTACION DEL PLAN	151
B. CONTROL DEL PLAN	152
C. CRONOGRAMA	153
BIBLIOGRAFÍA	154
ANEXOS	

RESUMEN EJECUTIVO

En Ilobasco, el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), se encarga de trabajar con jóvenes pandilleros y en exclusión social, un sector marginado por la sociedad, impulsando mecanismos que permitan atraer y mantener a estos jóvenes, proporcionándoles la enseñanza de un oficio en sus talleres, además de brindarles asesoría en formación humana.

En este contexto para que MOJE lleve a cabo estas actividades requiere de recursos económicos ya que debido a su naturaleza esta asociación depende en gran magnitud de terceros para desarrollar sus actividades cotidianas; debido a la inestabilidad que lo anterior representa MOJE se ve en la necesidad de buscar mecanismos orientados a incrementar los fondos propios que le permitan ejecutar una serie de proyectos a favor de la comunidad y por ende cumplir con su misión institucional.

Lo anterior motivó el deseo de realizar un trabajo de investigación orientado a la generación de fondos propios con lo cuál se podrá obtener una mejora en el funcionamiento de la asociación. El diagnóstico realizado a MOJE se fundamentó en la recolección de la información a través de la observación directa así como también por medio de entrevistas y encuestas dirigidas a la Junta Directiva de MOJE.

Al realizar la tabulación el análisis de los datos y documentos se obtuvieron resultados que identifican las deficiencias de la asociación a causa de las limitantes financieras que ésta tiene. En base a lo anterior, del diagnóstico se concluye que el número de entes donantes ha venido disminuyendo considerablemente con el transcurso del tiempo, en cambio el requerimiento de fondos necesarios para el funcionamiento de la asociación ha aumentado, lo que limita la ejecución y desarrollo de proyectos orientados a la reinserción de jóvenes en pandillas y en exclusión social a la vida productiva del país. Asimismo, se identificó que la asociación puede autofinanciar el porcentaje exigido como contrapartida por los entes cooperantes (porcentaje que oscila entre el 20% y el 35% del total de fondos que la asociación requiere para su funcionamiento). Ante tal situación se recomienda la elaboración e implantación de un plan estratégico de autofinanciamiento, que contribuirá a incrementar la generación de fondos propios de la organización, facilitando el cumplimiento de la misión institucional de la misma.

INTRODUCCIÓN

Toda organización busca desarrollarse y lograr el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

El Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), es una ONG que actualmente enfrenta dificultades financieras para desarrollar sus actividades cotidianas; por lo cual la investigación realizada se llevó a cabo con el propósito de brindar una alternativa de autofinanciamiento a la asociación, la cuál está compuesta por tres capítulos.

En el primer capítulo, se presentan las generalidades de la asociación, así como el marco teórico que fundamenta la investigación donde se describen los elementos básicos de la Planeación Estratégica, así como los fundamentos teóricos del autofinanciamiento.

En el capítulo dos se desarrolla un diagnóstico sobre la situación actual del autofinanciamiento de MOJE; asimismo contiene la metodología utilizada en la investigación de campo. En dicho estudio se incluyen aspectos organizacionales, el análisis FODA así como un análisis de la situación financieros de la asociación. Al final del capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones del caso.

En la estructura del capítulo tres se presenta una propuesta de Plan estratégico de Autofinanciamiento para lograr que MOJE

logre ser autofinanciable, en el cuál se formulan las estrategias orientadas a la generación de fondos propios.

Asimismo se muestra el desarrollo de los planes estratégicos y planes tácticos; además, se incluyen los presupuestos de ingresos y egresos. Detallando seguidamente el presupuesto de efectivo.

Por otra parte, se expone un cuadro resumen de los ingresos y egresos de la asociación, tanto actuales como propuestos. Posteriormente, se presenta el estado de origen y aplicación de fondos en donde se detallan las fuentes y los usos de los fondos con la aplicación del plan estratégico.

Finalmente, se presenta una programación para la puesta en marcha de la propuesta.

CAPÍTULO I

ASPECTOS BÁSICOS SOBRE EL MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE) Y SOBRE EL AUTOFINANCIAMIENTO

I. GENERALIDADES SOBRE EL MOVIMIENTO DE JÓVENES

ENCUENTRISTAS (MOJE)

A. ANTECEDENTES DE LAS ONG'S

Con el propósito de conocer de una mejor manera el nacimiento y la evolución de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) a través del tiempo en El Salvador, se distinguen los siguientes períodos:

1. Período 1970 - 1979

Durante esta década, las ONG's existentes se dedicaron a la tarea de gestionar recursos financieros de diversas entidades europeas, ello con el objeto de desarrollar actividades de infraestructura y de evangelización de la iglesia y escuelas campesinas.

La Iglesia Católica tuvo un papel muy importante en esta década, ya que su función no se limitaba únicamente a brindar servicios de asistencia, sino que también fomentó la creación de otras organizaciones como: el Movimiento Intelectual Cristiano (MIC), el Bloque Popular Revolucionario (BPR), el Frente de

Acción Popular Unificado (FAPU) y las Ligas Populares 28 de Febrero (LP28).

2. Período 1980 -1989

Durante los años 80's ocurren una serie de fenómenos a considerar en el desarrollo de las ONG's. Se inicia en este período la Guerra Civil armada, además, se da la Reforma Agraria, así como la Estatización de la Banca y del Comercio Exterior, lo que originó que los recursos se escasearan aún más y la población no alcanzara a ser atendida por el Estado, por lo que ocasiona el nacimiento de muchas ONG's de diferente naturaleza, orientadas básicamente a desarrollar programas de salud, asistencia técnica, desarrollo comunal, capacitación, defensa de los derechos humanos, desarrollo agrícola y otorgamiento de créditos, entre otros.

3. Período 1990 - 1999

Con la firma de los Acuerdos de Paz, en Chapultepec México, el 16 de enero de 1992, culminan 12 años de guerra entre el Gobierno de El Salvador (GOES) y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN); generándose diversas instancias de interlocución y negociación entre el Gobierno, ONG's, Fuerzas Sociales y Partidos Políticos.

Luego de la firma de los acuerdos de paz, la cantidad de ONG's ha experimentado un aumento, y básicamente se han dedicado a áreas específicas como las Microfinanzas, la Ecología y el Medio Ambiente.

B. CONCEPTO

Se entiende por Organización No Gubernamental a las "organizaciones cuyo financiamiento depende principalmente de donativos y que se dedican a la ayuda humanitaria, en una o varias de sus diferentes vertientes de asistencia médica o técnica a países subdesarrollados, auxilios en caso de catástrofe o guerra, ayuda a los necesitados en países desarrollados".¹

Con base a lo anterior, se puede definir que una Organización No Gubernamental es aquella institución que tiene como propósito brindar ayuda asistencial a diferentes sectores de la sociedad, especialmente a grupos de escasos recursos, logrando satisfacer sus necesidades y contribuyendo así, al desarrollo social y económico de la sociedad; cuyas actividades se desarrollan gracias a la contribución de terceros

¹ Guevara Calderón, Irma Elisa y otros. "La Gestión Gerencial en las Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a la formación profesional en el Salvador mediante la aplicación de las técnicas presupuestarias, Caso Ilustrativo FUNDAUNGO", junio de 1998. Pág. 3

(Organismos Internacionales, Empresa Privada y Personas Naturales).

C. CARACTERÍSTICAS

Existen tres características fundamentales que conciernen a estas organizaciones:

1. Administrativas

- a. La Asamblea General constituye la autoridad máxima de la organización (la cual está compuesta por la totalidad de los miembros de la misma).
- b. Las resoluciones en la conducción de la organización, son tomadas por la Asamblea General, por la mayoría absoluta de votos, excepto en aquellos casos que se requiere de una mayoría diferente.
- c. Cada organización requiere de una alta o mediana calificación técnica, administrativa, gerencial o científica.

2. Patrimoniales

- a. El patrimonio es administrado por la Junta Directiva conforme a las directrices que le manifieste la Asamblea general.

- b. La Junta Directiva dispone del patrimonio de la organización en los términos que establezcan las leyes y estatutos.
- c. El patrimonio de este tipo de organización no pertenece a ninguno de sus miembros. Por lo que, no se distribuyen beneficios, remanentes o utilidades.

3. Sociales

- a. Son organizaciones que nacen con la contribución de terceros, con el objeto de proyectar sus actividades hacia diversos sectores de la sociedad.
- b. A través de sus diversos programas, buscan satisfacer necesidades de las grandes mayorías, en especial de los grupos más vulnerables de la sociedad.
- c. Al implementar proyectos llevan como objetivo el fortalecimiento de sus propios fines, así como ayudar a los grupos más vulnerables de la comunidad.

D. IMPORTANCIA

Los Organismos No Gubernamentales desde su surgimiento y evolución han jugado un papel determinante en los cambios que se generan al interior de cada país. Gran parte de

sus proyectos son destinados a satisfacer las necesidades de los sectores más desprotegidos de la sociedad; logrando con ello, dinamizar el desarrollo económico - social de la comunidad.

Indistintamente de la ideología de cada ONG, éstas orientan su accionar hacia la satisfacción de necesidades de grupos vulnerables.

E. CLASIFICACIÓN

La diversidad de ONG's se pueden clasificar de acuerdo a tres criterios básicos:²

1. De acuerdo a su finalidad, se clasifican en:

- a. *Productivas*: son aquellas encaminadas a proporcionar la capacitación y herramientas necesarias para desarrollar un trabajo, logrando por medio de ello, ingresos a los beneficiarios.
- b. *Asistencialitas*: son aquellas que realizan proyectos de ayuda gratuita a la comunidad necesitada ó a otras ONG's mediante reparto de medicina o productos alimenticios, ropa, calzado, etc.

² Argumedo Villafrano, Carlos Alberto y otros. "Diagnóstico sobre la aplicación de sistemas de evaluación de impacto en los proyectos y programas de las ONG's que integran los Organismos Privados de Desarrollo (OPD) de El Salvador". Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". Octubre de 2003. Pág. 14

- c. *Educativas*: su propósito está encaminado a ejercer la capacitación necesaria a las personas para que éstas puedan tener una mejor oportunidad en la sociedad.
- d. *Humanitarias*: se enfocan a programas de primeros auxilios, medicinas preventivas y socorro inmediato de la población, en caso de emergencia.
- e. *Integrales*: atienden áreas tales como: salud, capacitación, nutrición y obtención de medios productivos con beneficio a la comunidad necesitada, logrando así la integración de éstos a la vida productiva.
- f. *Crediticias*: su finalidad es facilitar recursos financieros a la población que no es sujeto de crédito por la banca comercial para fines productivos.

2. De acuerdo a sus actividades, pueden clasificarse en:

- a. Aquellas organizaciones que se limitan a movilizar a los ciudadanos para ejercer presión (incidencia) sobre el gobierno y la cooperación internacional, a fin de que éstos actúen en relación con un asunto determinado: Derechos Humanos y Racismo.

- b. Otras ONG's desempeñan tanto la función de promoción como de ayuda material a los sectores de la población más desprotegidos.
- c. Por último, muchos de estos entes desarrollan actividades tanto de prevención y promoción, como de ayuda en redes con otras ONG's que les permite hacer frente común ante los gobiernos regionales o nacionales y ante los organismos internacionales como las Naciones Unidas.

3. Por su origen pueden clasificarse en:

- a. *Solidarias*: nacidas en grupos y personas que han participado previamente en actividades de cooperación o de solidaridad política-social.
- b. *Políticos-Sindicalista*: surgen a través de la iniciativa de Organismos populares con una fuerte base social y una orientación definida.
- c. *Confesionales*: procedentes de una experiencia de cooperación desarrollada junto a la actividad misionera, con estatuto jurídico civil y con una capacidad de financiación superior a las otras.
- d. *Asistenciales*: Formadas por equipos profesionales que se agrupan para desarrollar actividades de estudio, emitir informes, aportar asistencia técnica y formación.

F. ANTECEDENTES DE MOJE

En el año de 1994, bajo la dirección de José Salvador Hernández Munguía, nace el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), como un grupo juvenil cristiano, perteneciente a la Iglesia el Calvario de la ciudad de Ilobasco (Ver Anexo No. 1)

En sus inicios, MOJE comienza trabajando con jóvenes de la comunidad católica de Ilobasco, con reuniones dominicales que se desarrollaban de 9:00 AM a 12:00 M. en los salones del Convento del Templo.

Con el transcurrir del tiempo (1996), bajo la orientación y apoyo del párroco Juan Francisco Molina, nace la idea de integrar a jóvenes de diversas pandillas que estuvieran dispuestos a abandonar este tipo de vida, utilizando como mecanismo de reclutamiento retiros espirituales con los que se logró el ingreso de 300 jóvenes a MOJE.

La existencia de diferencias marcadas entre un sector de la comunidad y el sacerdote, obligó a dicho sector a solicitar un cambio de párroco a la Diócesis de San Vicente, la cual accedió a dicha petición.

Con la llegada del nuevo religioso surgen una serie de desacuerdos, entre éste y MOJE, lo que provoca una separación entre el Movimiento y la Iglesia.

Por lo anterior, MOJE toma la figura de un Organismo No Gubernamental (ONG), cuyo objetivo primordial es reinsertar a los jóvenes en pandillas y en exclusión social a la vida productiva de la sociedad.

Los principales entes cooperantes para lograr este objetivo son: Organismos Internacionales como la Aldea Infantil Pestalozzy de Suiza (SKIP), la fundación Cooperación para el Desarrollo de España (CODESPA), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCEI), Cristianos por la Paz de Estados Unidos (TRISPASO) y la Cooperación Técnica Sueca (UBV); Empresa Privada y algunas Personas Naturales.

Es importante destacar que MOJE establece su personería jurídica mediante acuerdo No. 279 del Órgano Ejecutivo en el Ramo del Interior de fecha 27 de marzo de 2000, cuyos estatutos aparecen publicados en el Diario Oficial No. 130, tomo No. 348, del 12 de julio de 2000 (Ver Anexo No. 2).

En la Actualidad, MOJE posee una biblioteca al servicio de la comunidad, y un Centro de Cómputo que ofrece la Enseñanza de los paquetes utilitarios más demandados en el Mercado Laboral.

Al mismo tiempo, el Movimiento cuenta con talleres de: Artesanías de Madera y Barro, Serigrafía, Estructuras

Metálicas y Costura; los cuales producen diferentes artículos que luego son destinados a la venta con el objeto de percibir ingresos para el Movimiento logrando así cumplir con la misión institucional de éste.

G. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Schermerhorn (2002), define la Estructura Orgánica como "un sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación, que vinculan el trabajo de todos los individuos y grupos de la organización".³

"La representación gráfica de la estructura Orgánica de una institución o de una de sus áreas administrativas, en la que se muestra las relaciones que guardan entre sí, las unidades, departamentos y secciones que lo conforman, es denominada Organigrama".⁴

En armonía a los conceptos anteriores, en el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) la máxima autoridad es la Asamblea General, la cual ejerce autoridad lineal sobre la Junta Directiva y éstos sobre la Coordinación Operativa del Proyecto. La Junta Directiva es asesorada por la Auditoría Externa. Asimismo, la Coordinación Operativa de Proyectos tiene a su cargo la Asistencia

³ Schermerhorn Jr, John R.. "Administración" Editorial Limusa, Primera Edición, México, 2002. Pág. 202

⁴ Serrano Ramírez, Américo Alexis." Administración I y II". UCA Editores, Primera Edición, El Salvador, 2004. Pág. 111

Contable y la Unidad de Proyectos; de esta última dependen tanto la Unidad Comercializadora, la Coordinación de Reinserción Laboral así como la Coordinación de Emergencia de Ley Antimaras. (Ver anexo No. 3).

H. DESCRIPCIÓN DE UNIDADES ORGÁNICAS

A continuación se describen las Unidades que conforman la estructura orgánica del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE):

1. **Asamblea General:** Esta unidad se encarga de aprobar las reformas o derogar los estatutos y reglamentos internos de la institución; así como, elegir a los miembros de la junta directiva, sancionarlos o destituirlos por razones de incumplimiento a los estatutos o reglamentos internos. También se encarga de aprobar la memoria de labores, presupuesto anual, programas, planes, proyectos institucionales y solicitud de ingreso de nuevos socios.
2. **Junta Directiva:** Entre las principales funciones que desarrolla esta unidad se mencionan el diseño de planes, programas, proyectos y presupuestos de la asociación, proporcionando un informe a la Asamblea General. Además, se encarga de elaborar los proyectos

de estatutos y reglamentos internos; asimismo, vela por la administración eficiente y eficaz de la institución; correspondiéndole la tarea de nombrar a los nuevos miembros de la asociación y de las comisiones que se consideran necesarias para el cumplimiento de los fines de la asociación.

3. **Auditoría Externa:** Es la responsable de presentar a la Junta Directa un informe anual sobre el estado financiero y la forma en que a su juicio se hayan desarrollado las operaciones contables de la organización, incluyendo observaciones. Además, le atañe la responsabilidad de detectar cualquier anomalía, irregularidad o ilegalidad que se observe en los aspectos financiero - contables.
4. **Coordinación Operativa del Proyecto:** Su función principal es la de coordinar la planificación de actividades técnico - administrativo - financiera, participando en reuniones de la Junta Directiva, presentando los informes correspondientes. Asimismo, representa a la institución para gestiones con agencias nacionales e internacionales; coordinando reuniones con equipos técnicos y administrativos.
5. **Asistencia Contable:** Es la que se encarga de elaborar los estados financieros y las conciliaciones bancarias

mensualmente, llevando un control de los inventarios y un registro de las partidas de diario.

6. **Unidad de Proyectos:** se encarga de coordinar las áreas de reinserción laboral, comercialización del producto y aspectos relacionados con la ley Antimaras; así mismo, controla el funcionamiento y operacionalización de las unidades bajo su responsabilidad.
7. **Unidad Comercializadora:** Se dedica a promover los productos elaborados por cada uno de los talleres, estableciendo estrategias de promoción, distribución y precio. Asimismo, selecciona y capacita al personal bajo su cargo; presentando reportes mensuales a la unidad de proyectos sobre las diversas actividades que le competen.
8. **Coordinación de Reinserción Laboral:** Se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades, metas y objetivos de los programas; además, elabora informes sobre avances de metas técnicas del proyecto para la institución y agencias cooperantes. Participa en la elaboración técnica de los planes de acción y en el plan estratégico para el cumplimiento de las metas y objetivos de la asociación.
9. **Coordinación de Emergencia de Ley Antimaras:** Unidad creada con el fin de apoyar a los jóvenes cuando éstos

sean afectados por la ley Antimaras, brindando apoyo jurídico; velando, así, por el normal funcionamiento de los talleres y por mantener los niveles de producción requeridos.

10. **Unidad de Formación Humana:** Destinada a coordinar la planificación, organización, dirección, control y evaluación de las actividades del programa, elaborando informes sobre avances de las metas técnicas del proyecto para la institución y agencias cooperantes. Asimismo, coordina actividades tales como: reuniones, visitas de promoción, convivios, talleres recreativos y deportivos de atención grupal a los jóvenes.
11. **Unidad de Reinserción Laboral:** Unidad creada con el objetivo de presentar informes mensuales a la coordinación de reinserción laboral sobre avances de metas técnicas del proyecto y del funcionamiento de cada taller; asimismo, capacita a los jóvenes en los diversos talleres, creando así, unidades productivas para la generación de ingresos; por otra parte, participa en la selección y capacitación del personal bajo su responsabilidad.

I. BASE LEGAL

En el país, se reconocen muchas formas de asociación en diversos niveles, (municipal, familiar, cultural, agropecuarios y forestales), siendo amparadas por la Constitución de la República, la que en su artículo No. 7 dice "Todos los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse con diferentes fines lícitos. No existen limitaciones para los extranjeros, ni limitaciones de edad o cualquier otra discriminación".⁵

A partir de 1985, surge la iniciativa de registrar a las ONG's, función asignada al Ministerio del Interior. Hoy en día el Ministerio de Gobernación, es el ente competente de otorgar la personalidad jurídica de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's).

Las ONG's son reguladas por el Decreto Legislativo No. 894, Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, publicado en el Diario Oficial No. 238, Tomo No. 333, promulgado el 17 de diciembre de 1996.

Asimismo, para la aplicación de la ley anterior, la asociación respeta las disposiciones establecidas en el Decreto Ejecutivo No. 78, Reglamento de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de Lucro, publicado

⁵ "Constitución explicada 1983 y sus reformas 1991". Centro de Estudio para la Aplicación del Derecho, CESPAD. Órgano ejecutor de la Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho, FESPAD. El Salvador, 1994. Pág. 5

en el Diario Oficial No. 153, Tomo No. 336, promulgado el 21 de agosto de 1997.

De igual forma, MOJE se rige por los estatutos establecidos en su escritura de constitución, los cuales constan de 44 artículos (ver Anexo No. 2).

El organismo del estado encargado de velar por la transparencia en el manejo de los fondos de las ONG's, es la Fiscalía General de la República, debido a que gran parte de estos fondos provienen de personas naturales, organismos internacionales y empresa privada, logrando de esta manera, el cumplimiento de las leyes del país.

Además, las ONG's deben de tomar en cuenta la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes inmuebles y a la Prestación de Servicios.

II. ELEMENTOS BÁSICOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

A. MISIÓN

Es necesario que toda organización defina su propósito e identifique su filosofía institucional con la finalidad de conocer su campo de acción en el mercado.

Según algunos teóricos definen la misión como "la razón de ser de la institución, como un proveedor de bienes y servicios a la sociedad".⁶

⁶ Serrano Ramírez, Américo Alexis; *op. cit.*, Pág. 81

B. VISIÓN

Toda empresa que busca tener éxito en el mercado, debe de poseer sentido del futuro, y una comprensión clara de las acciones necesarias para llegar a él.

Por lo anterior, se define el concepto de visión como "la capacidad gerencial de ubicar a la empresa en el futuro".⁷

C. OBJETIVOS

De igual forma cada organización busca dirigir sus actividades hacia resultados claves y específicos, que le permitan medir los resultados de desempeño reales, como indicadores del progreso y mejoramiento continuo.

En este contexto, puede definirse el objetivo como "el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encamina el esfuerzo de conjunto".⁸

D. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Producto se define como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que entre otras cosas incluyen empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor"⁹

⁷ Schermerhorn, *op. cit.*, Pág. 262

⁸ Serrano Ramírez, Américo Alexis; *op. cit.*, Pág. 82

⁹ Stanton, William; Etzel, Michael y Walker, Bruce. "Fundamentos de Marketing" Editorial Mc Graw Hill, Undécima Edición. México, 1999, Pág. 211

Asimismo, Servicio es "la actividad identificable y tangible que es el objeto principal de una transacción, a satisfacer las necesidades de los clientes"¹⁰

E. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA

El análisis del ambiente tanto interno como externo, es de vital importancia para la toma de decisiones en una planeación exitosa, debido que ayuda a visualizar las oportunidades atractivas y a persuadir las amenazas del ambiente.

El análisis FODA consiste en "el estudio de las fortalezas y debilidades de una organización, así como de sus oportunidades y amenazas del entorno.

Las fortalezas son las actividades que la firma desarrolla bien o recursos que controla.

Las debilidades son actividades que la firma no realiza bien o recursos que necesita pero que no dispone de ellos".¹¹

Las Oportunidades son los factores positivos del entorno. Así mismo, se menciona que las amenazas son los factores negativos del entorno.

¹⁰ Stanton, Etzel y Walker, op. Cit., pág. 567

¹¹ Robbins & Coulter, "Administración", Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V., Quinta Edición. México, 1996. Pág. 263

F. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Las Alternativas Estratégicas constituyen un instrumento muy útil para la identificación de posibilidades de crecimiento. Generalmente las organizaciones a través de su misión manifiestan el crecimiento que desean tener, para aumentar así, sus ingresos y ganancias.

Con este fin se proponen cuatro estrategias a través de la Matriz de Expansión del Mercado / Producto para alcanzar dicho crecimiento:¹²

Penetración del Mercado: La empresa puede considerar, como prioridad, que su marca penetre más en el mercado, vendiéndole más a los clientes actuales sin cambiar su producto de manera alguna.

Desarrollo del Mercado: Se puede lograr identificando mercados nuevos para productos actuales y desarrollados.

Desarrollo del Producto: Se refiere a ofrecer productos modificados o nuevos en los mercados existentes. Cuando una organización sigue esta estrategia por lo general, tiene ideas de qué es lo que le gusta y disgusta a los clientes del producto actual y cuáles son las necesidades que no han sido satisfechas.

Diversificación: La empresa podría echar a andar o adquirir negocios ajenos a sus productos o mercados

¹² Kotler, P. & Armstrong, G.; "Fundamentos de Mercadotecnia". Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1998. Pág. 68

presentes. La diversificación es una estrategia muy arriesgada cuando la empresa ingresa en un mercado que no conoce, pero a su vez esta estrategia podría llegar a dar buenos resultados.

G. PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para elaborar un Plan Estratégico se requiere determinar los principales objetivos de la organización y las políticas que regirán la adquisición de los recursos para lograr dichos objetivos.

Algunos tratadistas determinan que "el plan estratégico o a largo plazo, describe las fuerzas y factores principales que afectan a la organización en el transcurso de varios años, generalmente de 3 a 5 años".¹³

La presentación de un plan estratégico a la alta dirección implica haber hecho un análisis minucioso, tanto de los factores macros como de los factores micros que afectan directa e indirectamente las actividades que desarrolla la organización.

¹³ Crisóstomo Carranza y otros.; "Diseño de un plan de mercadeo estratégico aplicable a las clínicas de medicina natural del departamento de San Salvador, caso ilustrativo". Universidad de El Salvador, 2000, Pág. 55

H. PRESENTACIÓN DEL PLAN TÁCTICO

Existen una serie de planes que detallan la manera de cómo serán logrados los objetivos establecidos en el plan estratégico. Dichos planes son llamados planes tácticos. Ciertos autores definen el plan táctico como "un plan a corto plazo donde se describe la situación del mercado actual, objetivos de la empresa, la estrategia de mercadotecnia para el año, el programa de acción, los presupuestos y los controles".¹⁴

I. PRESUPUESTO

Todo plan estratégico debe de contener presupuestos que permitan tener una visión panorámica de los ingresos y egresos que involucra la implementación de éste.

Por lo tanto, el presupuesto se convierte en una herramienta muy útil en la planificación financiera de las organizaciones, el cual se define como "un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas"¹⁵

Por otra parte, otros autores lo conceptualizan como "un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresadas éstas en términos cuantitativos, que

¹⁴ *Ibid*, Pág. 55

¹⁵ Robbins & Coulter; *op. cit.*, Pág. 303

pueden ser dinero, horas-hombre, toneladas, kilovatios-hora, unidades a producir, unidades a vender".¹⁶

J. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN

La evaluación y el control son fases que van paralelamente en el proceso del plan estratégico adaptable a una empresa.

El Control consiste en "el proceso de vigilar las actividades, que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y si es necesario corregir cualquier desviación significativa".¹⁷

La evaluación y el control del plan estratégico resultan de vital importancia en todo proyecto que se esté ejecutando, ya que se debe monitorear como están encaminadas las actividades así como los resultados que se esperan, debido a que pueden surgir ciertos inconvenientes que pueden distorsionar la ejecución del proyecto, y si esto surge, se deben de hacer los cambios respectivos para corregir las desviaciones significativas.

¹⁶ Serrano Ramírez, Américo Alexis; *op. cit.*, Pág. 84

¹⁷ Robbins & Coulter; *op. cit.*, Pág.655

III. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL AUTOFINANCIAMIENTO

A. CONCEPTO

En el Diccionario de Administración y Ciencias Afines se define Autofinanciamiento como "el mecanismo de formación de capital, mediante el cual una empresa utiliza los recursos que genera, extrayéndolos de la distribución de los beneficios obtenidos y aplicándolos directamente a su propio desarrollo para evitar la dependencia financiera, evitar la fiscalización de terceros, generar la liquidez necesaria y obtener mayor elasticidad en los precios".¹⁸

Del mismo modo, el Autofinanciamiento se puede definir como "el capital generado por las ganancias. Una empresa es financiada por sí misma cuando obtiene sus fondos para inversión de fuentes internas, ésto es, usando utilidades no distribuidas y la depreciación en lugar de obtener préstamos externos".¹⁹

Por lo anterior se puede conceptuar, que el Autofinanciamiento es el conjunto de estrategias orientadas a la inversión, caracterizadas por la utilización exclusiva de los recursos internos de la

¹⁸ Drovetta, Mabel Susana y Guadanini, Horacio Mario. "Diccionario de Administración y Ciencias Afines" Editorial Limusa, Primera Edición. México, 1995. Pág. 19

¹⁹ Brand, Salvador Oswaldo. "Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas". Editorial Plaza & James / Sociales. Colombia, 1984. Pág. 68

institución, sin recurrir a créditos ó préstamos de terceros.

B. IMPORTANCIA

Es importante que una organización alcance sus objetivos generales a través de las fuentes internas de financiamiento. Siendo uno de sus propósitos más claramente establecidos el hecho de que las empresas posean fondos suficientes para solventar los compromisos financieros, y de esta forma asegurar que se alcancen los planes preestablecidos.

El Autofinanciamiento es una herramienta utilizada por las empresas, orientada a proveer la capacidad de generar los fondos necesarios para mantener la infraestructura, equipo y personal.

Frente a las alternativas de decidir la obtención de nuevas fuentes de recursos para afrontar sus obligaciones financieras; una entidad debe tomar en cuenta los siguientes aspectos: **1.** La Obtención interna de éstos, considerando el Autofinanciamiento, como un mecanismo que pueda contribuir a mejorar su funcionamiento, lo que conlleva a una mayor eficiencia en la realización de sus operaciones, siendo más productivos los recursos que éstos poseen. **2.** La Capacidad de pago que la organización

posee, lo que representa una posición muy ventajosa ante terceros (Proveedores y Competidores), logrando con ésto una mayor estabilidad en el mercado.

C. CLASIFICACIÓN

Debido a que en el Autofinanciamiento, la fuente de fondos más importante es la interna, se requiere definirla de manera clara y precisa, de la siguiente manera:

Las Fuentes de Financiamiento Interno, "representan los fondos de origen interno que poseen y que pueden disponer las empresas para distribuirlos y hacerle frente a cada una de las diferentes necesidades que se le presentan".²⁰

Dichas Fuentes Internas de financiamiento se clasifican según la disponibilidad de éstas; ya sea en Inmediatas o Futuras.²¹

1. Autofinanciamiento Inmediato.

Los rubros que constituyen esta fuente son:

a. Saldos en Caja y Bancos

El dinero en caja, depósitos bancarios, y cuentas corrientes es una fuente inmediata disponible para la organización. La disponibilidad de saldos de

²⁰ Quintanilla Palacios, Raúl Antonio y otros "Propuesta de Autofinanciamiento para mejorar la prestación del servicio de recolección de basura en la ciudad de San Miguel". Universidad de El Salvador. Junio de 1996. Pág. 15

²¹ *ibid.* Pág. 17

efectivo permite financiarse con los siguientes beneficios: descuentos significativos por compras al contado, descuentos por pronto pago, eliminación del costo de oportunidad.

b. Conversión de Cuentas por Cobrar

El nivel de las Cuentas por Cobrar depende del volumen de las ventas al crédito y del plazo otorgado, por lo que esta cuenta representa una fuente interna de financiamiento inmediato al efectuar el cobro correspondiente de dinero; por lo que al tener una gestión de recuperación eficiente, mayor será la cuantía ó frecuencia del financiamiento.

c. Realización de Inventarios

El dinero que se invierte en las partidas de inventario es de considerable valor monetario, por lo que el ingreso de las ventas de esta partida, es de mucho significado para toda la institución, por ésto, se deben de tener procedimientos que reduzcan el tiempo de la transformación de la materia prima a producto terminado para su venta, que agilice la recuperación de efectivo, propiciando el flujo de ingresos que proporciona financiamiento continuo.

d. Venta de Activo Fijo

Esta es otra fuente de financiamiento interna, que se realiza cuando los activos proporcionan altos costos de reparación por la necesidad de reemplazarlos, para diversificar o modernizar la producción.

2. Autofinanciamiento Futuro

Los rubros que comprenden estas fuentes son:

a. Depreciación

Esta cuenta puede ser una fuente de obtención de fondos, de la siguiente forma: **1.** Cuando se recupera el costo que ha sido asignado a cada producto, por medio del cargo de la cuenta de gastos generales de fabricación, al realizar la venta de dichos productos. **2.** Por ser considerado deducible para el pago de impuesto sobre la renta, el porcentaje equivalente puede reinvertirse mensual o anualmente, evitando una salida adicional de fondos.

b. Pasivos Acumulados

Este rubro se considera una fuente de dinero interno, ya que da por resultado un crédito que nace de la acumulación de deudas, lo que requiere ubicar los costos en el tiempo en que la empresa

reciba el servicio, aún cuando no se hallan cancelado.

Entre las cuentas de este rubro están: los Dividendos de Accionistas, Sueldos y Salarios, Rentas y Servicios Públicos, Impuestos, etc. Siendo el más importante para su cuantía, los sueldos y salarios.

c. Utilidades que se generan en el futuro

Se debe tener presente las necesidades que se obtendrán en el futuro y realizar una preinversión proyectada de las utilidades que se generarán, es la fuente más segura de fondos que la empresa puede tener.

Las utilidades retenidas pueden ser una fuente de Autofinanciamiento, siempre que no se dé la distribución de utilidades en dividendos de los accionistas comunes, lo que origina una entrada de efectivo, en la cuenta Caja.

d. Arrendamiento

El Arrendamiento es propiciado por el arrendador al arrendatario, implicando en ello una fuente de ingreso de fondos, en cualquiera de los siguientes casos: **1.** Cuando se proporciona un bien en arrendamiento, la obligación de pago recibida por

el bien arrendado en un período de tiempo determinado, constituyen ingresos o fondos para la empresa. **2.** Por el porcentaje deducible del impuesto sobre la renta, al que está exento de pago la organización cuando utiliza bienes arrendados.

D. ELEMENTOS A CONSIDERAR EN EL AUTOFINANCIAMIENTO

1. Gestión Financiera

Es el conjunto de técnicas, análisis y previsiones que se orientan a la consecución de medios de financiación para su inversión en una entidad.

2. Financiación

Operación que consiste de dotar de recursos financieros (monetarios y otros medios de pago), a una empresa o unidad económica.

3. Liquidez

Es la capacidad de pago de una empresa para hacerle frente a sus obligaciones de corto plazo, conforme venzan y para garantizar el funcionamiento de la empresa.

4. Rentabilidad

Es la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la empresa (Circulantes y Fijos), en las actividades productivas.

5. Situación Financiera

Son las condiciones de la empresa que establecen: el volumen total de fondos a invertir, la tasa de crecimiento que se debe alcanzar, que activos fijos deben adquirirse y finalmente como deben financiarse los fondos requeridos para el normal funcionamiento de la misma.

6. Análisis Financiero

El análisis financiero es de vital importancia para la toma de decisiones, ya que éste permite descubrir las áreas específicas con problemas para tomar las acciones correctivas a tiempo.

Por lo anterior, se puede definir el Análisis Financiero como: "El Conjunto de Técnicas encaminadas al estudio de las inversiones con un enfoque científico. El interés que pueda ofrecer una inversión, se analiza utilizando conjuntamente las técnicas que ofrece el análisis de los balances, la matemática financiera, los métodos estadísticos, los modelos económicos".²²

El análisis financiero incluye el uso de diversos estados financieros. "Estos estados tratan de lograr varias cosas. **1.** Presentan los Activos y Pasivos de

²² www.monografias.com

una institución, en un momento en el tiempo, por lo general al final de un año. **2.** Presentan los ingresos y gastos de la institución para un período particular del tiempo, por lo general de un año”²³.

7. Análisis de Razones Financieras

Todo administrador financiero, debe utilizar un conjunto de herramientas analíticas que le permitan conocer la situación económica de la institución.

Para propósitos de determinar el desarrollo financiero de una entidad, por lo general se implementan una serie de criterios, que comúnmente utilizan índices o razones, las cuales relacionan y comparan cifras financieras entre sí.

Las razones financieras se clasifican en seis grupos, los cuales son:²⁴

a. Razones de Liquidez

Indican la capacidad de una empresa para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo.

b. Razones de Administración de Activos

Indican la eficiencia con que una empresa utiliza sus activos para generar ventas.

²³Van Horne, James C. y Wachowicz John. “Fundamentos de Administración Financiera” Pearson Educación, Octava Edición. México, 1994. Pág.145

²⁴ *Ibid*, Pág. 152

c. Razones de Apalancamiento Financiero

Indican la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones de deuda, a corto y a largo plazo.

d. Razones Financieras de Rentabilidad

Miden con que eficiencia la administración de una empresa, genera utilidades en relación a ventas, activos e inversiones a los accionistas.

e. Razones Financieras Basadas en el Mercado

Miden la evaluación de los mercados financieros sobre el desempeño de una empresa.

f. Razones Financieras sobre la política de dividendos

Indica las prácticas de dividendos de una empresa.

8. Ingresos

Los ingresos pueden conceptualizarse como el precio de los productos vendidos o de los servicios prestados.

a. Ingresos por Ventas

Éstos se pueden definir como "la cantidad de dinero recibida o por ser recibida, por una organización pública o privada, como resultado de la venta de bienes y servicios".²⁵

²⁵ Drovetta y Guadanini. *op. cit.*, Pág.102

b. Donaciones

Otra fuente de ingresos para la empresa son las Donaciones, las que se definen como entradas de efectivo (ó especie) a la organización, sin que ésta adquiera compromiso alguno (de pago) con el ente donante, las cuáles pueden ser hechas por empresas, organismos internacionales ó personas naturales.

9. Egresos

Los egresos se definen como las salidas de dinero producto de las operaciones normales de la empresa. Los egresos pueden clasificarse en : Costos y Gastos

a. Costos

Los Costos se pueden definir como los "egresos que realiza la empresa en la producción de bienes y servicios que vende durante un determinado período".²⁶

De acuerdo a su comportamiento, los Costos se clasifican en:²⁷

- **Costos Variables:** son los que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado.

²⁶ Fisher, S., Dornbusch, R y Schmalensee, R; "Economía" Editorial McGraw Hill, Segunda Edición. España, 1989. Pág. 972

²⁷ Ramírez Padilla, David Noel; "Contabilidad Administrativa". Editorial McGraw Hill, Sexta Edición. México, 2001. Pág. 38

- **Costos Fijos:** son los que permanecen constantes durante un período determinado, sin importar si cambia el volumen de producción.

b. Gastos

Por otra parte, los Gastos pueden definirse como: "las salidas de efectivo, que ha producido un beneficio y que ha expirado".²⁸

Entre éstos se puede mencionar:

- **Gastos de Venta:** son los gastos en que incurre una compañía con el propósito de poner a disposición de los clientes los productos que elabora y comercializa. Entre los cuales se puede mencionar: pago del personal del departamento de ventas, comisiones, bonificaciones, gastos de publicidad, etc.
- **Gastos de Administración:** son los gastos en que incurre una empresa, como resultado del normal funcionamiento de la misma. Algunas cuentas clasificadas en este rubro son: el pago de sueldos y salarios a los empleados del departamento de administración, pago de agua, luz y teléfono, papelería y útiles, etc.

²⁸ Polimeni, Ralph S., Fabozzi, Frank J. y Adelberg, Arthur H. "Contabilidad de Costos" Editorial McGraw Hill, Tercera Edición. Colombia, 1994. Pág.11

10. Punto de Equilibrio

Toda entidad empresarial busca incrementar sus utilidades por medio de la prestación de un servicio o la venta de un producto, por lo que resulta necesario determinar el punto en que los ingresos de la empresa son iguales a los costos para buscar las alternativas que permitan estar arriba de este punto.

Varios autores definen el Punto de Equilibrio, como "el volumen de ventas que se requiere para que los ingresos totales y los costos totales, sean iguales".²⁹

Dicho punto de equilibrio puede ser expresado, además de unidades físicas, en unidades monetarias.

Originalmente, el análisis del Punto de Equilibrio, también conocido como análisis del Costo - Volumen - Utilidad se basa en la utilización de una sola línea de productos en la empresa; es decir, que el denominador del modelo es el margen de contribución por línea y no de un conjunto de líneas. Sin embargo, en la mayoría de empresas, se elaboran varios productos por lo que se hace necesario el cálculo del punto de equilibrio de múltiples líneas de productos. Para ésto, es necesario determinar la participación de cada una de las líneas, en relación con el total del margen de contribución

²⁹ Van Horne y Wachowicz. *op. cit.*, Pág. 509

obtenido. Luego, se debe establecer el margen de contribución por cada línea de producto, multiplicado por su respectivo porcentaje de participación, ésto con la finalidad de determinar el total del margen de contribución ponderado. Seguidamente se divide el total del costo fijo entre el margen de contribución ponderado y así, obtener la cantidad de unidades de equilibrio.

Posteriormente dichas unidades se relacionan con el porcentaje de participación de cada línea, para determinar la cantidad a venderse de cada una a fin de lograr el punto de equilibrio.

La gráfica del modelo de Costo-Volumen-Utilidad es la misma tanto para una línea de productos como para múltiples líneas (Ver Anexo No. 4).

11. Estados Financieros

Es el conjunto de informes de carácter financiero que periódicamente se elaboran, para revelar la situación económica y financiera de la empresa, generalmente por un año.

Estos estados usualmente son utilizados como base para la toma de decisiones de la gerencia para decisiones de préstamos de los bancos y de otras instituciones

financieras y para decisiones de crédito de los vendedores.

Los estados básicos para el análisis financiero son:

a. El Balance General, el cuál se define como un resumen de la posición financiera de una empresa en una fecha dada, que muestra que Activos Totales es igual a Pasivos Totales más el Patrimonio Neto de los dueños.

b. El Estado de Resultado es un resumen de los ingresos y gastos de una empresa durante un período específico, que termina con una utilidad o pérdida para el período después de impuesto.

c. Los Estados de Flujos de Efectivo: es un resumen de los ingresos y pagos de efectivo de una empresa durante un período determinado.

d. Estado de Origen y aplicación de fondos

Estado financiero que muestra los orígenes de los recursos y la aplicación de los mismos, de una empresa en un período determinado.

e. Estado de cambios en el patrimonio neto

Es el estado que refleja los incrementos o disminuciones sufridos por los activos netos; éste representa el monto total de las ganancias ó

pérdidas generadas por las actividades de la empresa durante un período.

12. Presupuesto de Efectivo

Es una estimación de todos los ingresos y egresos de efectivo que una empresa tendrá en un período determinado. Es decir, es un intento de predecir los flujos de entradas y salidas de efectivo durante cierto período futuro.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE EL AUTOFINANCIAMIENTO PARA EL MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)

I. OBJETIVOS

A. GENERAL

Realizar un diagnóstico de la situación actual de autofinanciamiento del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), para conocer los factores que inciden en la generación de fondos propios necesarios para el normal funcionamiento de la asociación.

B. ESPECÍFICOS

1. Conocer la situación actual de autofinanciamiento que posee el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) con el propósito de identificar alternativas viables de solución para la generación de fondos de la asociación.
2. Identificar las principales fuentes de financiamiento que posee el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) con el propósito de conocer las alternativas de captación de fondos con que cuenta la asociación.
3. Determinar el grado de dependencia que posee el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) de los entes donantes, con la finalidad de establecer

mecanismos que permitan medir la capacidad de autofinanciamiento de la asociación.

II. IMPORTANCIA

El Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), se encarga de trabajar con jóvenes en pandillas y en exclusión social, sector marginado por la sociedad, impulsando mecanismos que permiten atraer y mantener a este tipo de jóvenes, que estén dispuestos a rehabilitarse, proporcionándoles la enseñanza de un oficio en sus diferentes talleres.

Actualmente, el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), se enfrenta al problema de no contar con los fondos necesarios que le permitan desarrollar eficientemente su labor, lo cuál, limita el alcance de sus operaciones.

Esta investigación permitirá proporcionar un panorama más amplio de los diferentes factores positivos y negativos, tanto internos como externos, que afectan el funcionamiento de la asociación. Asimismo, ayudará a determinar diferentes estrategias que contribuirán a la generación de fondos propios, las cuales establecerán las bases para diseñar un Plan Estratégico de Autofinanciamiento, que permita al Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) desarrollar sus actividades eficientemente.

III. HIPÓTESIS

A. GENERAL

La propuesta de un Plan Estratégico de Autofinanciamiento para el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) contribuirá a incrementar la generación de fondos propios, que facilite el cumplimiento de la misión institucional.

B. ESPECÍFICAS

1. La implantación de planes, políticas y estrategias orientadas a la generación de fondos propios, contribuirá al logro de una adecuada solvencia financiera para la organización ante sus proveedores y competidores.
2. La implementación de herramientas de análisis financiero permitirán realizar una efectiva aplicación del autofinanciamiento, para el uso eficiente de los recursos de la organización.
3. El establecimiento del uso eficiente de las fuentes internas de financiamiento contribuirá a alcanzar niveles de rentabilidad y liquidez aceptables.

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la obtención de la información, se hizo necesario la realización de un censo que se aplicó a cada uno de los integrantes de la Junta Directiva del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), recolectando la información mediante la aplicación de métodos y técnicas fundamentadas en los principios y elementos de la investigación científica.

A. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

1. Método de Análisis:

Uno de los métodos empleados en el estudio, fue el de Análisis, debido a que éste permitió estudiar cada uno de los elementos y variables que integran el Plan Estratégico de Autofinanciamiento; asimismo, a través de este método se logró identificar las relaciones existentes entre los factores internos y los factores externos que inciden en la asociación y que son de vital importancia para llevar a cabo dicho plan estratégico.

2. Método de Síntesis:

Otro método que se utilizó en la investigación es el de síntesis, debido a que éste permite agrupar los elementos pertinentes para la elaboración del plan estratégico de Autofinanciamiento, relacionándolos entre

sí, para obtener una visión más amplia e integrada de los factores en estudio.

B. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada fue de carácter Correlacional, debido a que este tipo de estudio permite medir el grado de relación que existe entre dos o más variables; permitiendo así lograr un análisis más eficiente en el desarrollo de la investigación.

C. ALCANCES

La investigación sobre la propuesta de un Plan Estratégico de Autofinanciamiento para el Movimiento de Jóvenes Encuentristas, se llevó a cabo en el Departamento de Cabañas, en la Ciudad de Ilobasco, específicamente en las instalaciones de MOJE. Dicho plan tendrá una duración de tres años para su ejecución, durante los cuales se logrará incrementar la generación de fondos propios, lo cual facilitará alcanzar la misión institucional. Asimismo, contribuirá al logro de una adecuada solvencia financiera para la organización ante sus proveedores y competidores. Además, facilitará el uso eficiente de los recursos de la asociación, contribuyendo a alcanzar niveles de rentabilidad y liquidez aceptables.

D. LIMITACIONES

En el proceso de la investigación, se tuvieron algunas limitantes; entre las cuales se pueden considerar: el traslado de los investigadores hasta la zona geográfica en donde se desarrolló el estudio (Ilobasco, Cabañas). Otra limitante que influyó fue la falta de documentación relacionada con el tema del autofinanciamiento. Asimismo, otro factor que incidió negativamente en el desarrollo de la investigación, es el hecho de que la asociación se encuentra en un proceso de reestructuración, lo que conlleva a que cierta información no fue proporcionada en el momento requerido por los investigadores, lo que retrasó el desarrollo del análisis.

E. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA

La población objeto de estudio, está compuesta por los miembros que están relacionados directamente con la Coordinación General del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE).

Con el propósito de llevar a cabo el estudio se realizó un censo, debido a que la información que se recopiló es conocida y manejada por un número limitado de personas (7 miembros) que forman parte de la Junta Directiva del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE).

F. RECOLECCIÓN DE DATOS

Los datos obtenidos fueron recopilados a través de la aplicación y utilización de las técnicas e instrumentos de recolección de información; los cuales fueron dirigidas a la Junta Directiva del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE). Para este propósito se utilizaron los métodos de recolección siguientes:

1. Métodos de recolección de información

La información se obtuvo a través de la aplicación de técnicas como la encuesta y la entrevista, mediante la implementación de los siguientes instrumentos: el cuestionario y una guía de entrevista. Asimismo, se utilizó la observación directa y el análisis de datos.

a. La Entrevista

Se realizaron entrevistas complementarias por medio de una guía de preguntas (Ver Anexo No. 5) a los encargados de la Junta Directiva de la asociación, con el propósito de profundizar en la información de carácter financiero, lo cual permitió tener una visión más amplia de la situación actual de Movimiento de jóvenes Encuentristas (MOJE).

b. El Cuestionario

Para la recopilación de la información se utilizó el instrumento del cuestionario estructurado con 41

preguntas, el cuál se divide en dos partes, las primeras 10 evalúan aspectos generales de la asociación. Las restantes están orientadas a identificar elementos relacionados a la situación financiera y comercialización de los productos fabricados por los talleres del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE). Dicho cuestionario fue dirigido a los miembros de la Junta Directiva de la institución.

c. La Observación Directa

Se llevaron a cabo visitas periódicas a las instalaciones del Movimiento de Jóvenes Encuentristas, con el objeto de verificar la objetividad de la información y revisar documentos financieros pertinentes para el desarrollo del diagnóstico.

G. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada fue procesada a través de la tabulación y análisis del instrumento aplicado (tanto el cuestionario como la guía de entrevista). Dicha información sirvió de base para la realización del diagnóstico y así poder formular la propuesta de un Plan Estratégico de Autofinanciamiento para la asociación.

1. Tabulación

Para llevar a cabo la tabulación de las preguntas, se realizó un análisis de las respuestas obtenidas, y de acuerdo a la naturaleza de las interrogantes, los resultados se expresaron a través de la frecuencia absoluta y su respectivo porcentaje, los cuales reflejan de una forma más clara y precisa los resultados obtenidos producto de la aplicación del instrumento.

2. Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos en la tabulación fueron analizados e interpretados, de manera que reflejen la situación actual por la que atraviesa el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE). Dicho análisis se constituye en el insumo necesario para la elaboración del Diagnóstico de la Situación Actual de la asociación (Ver Anexo No. 6).

V. SITUACIÓN ACTUAL Y ANÁLISIS DEL MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)

La asociación, como cualquier otra organización, atraviesa por una serie de dificultades financieras, las cuales le impiden lograr de una forma eficiente su misión institucional, en su labor social. Por lo tanto, es necesario el desarrollo de un

diagnóstico de la situación actual, que permita identificar los factores que inciden en el normal funcionamiento de la asociación.

A. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN "MOJE"

La filosofía que rige el accionar de la asociación, se plasma a través del análisis de los siguientes aspectos:

1. Misión

La misión con la que cuenta actualmente el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) es la siguiente: "Somos una asociación de desarrollo social y productiva comprometida con la juventud en pandillas y en exclusión social; creando oportunidades de participación en la toma de decisiones en su comunidad y de inserción en el mercado laboral, contando con un equipo humano comprometido".

2. Visión

La visión que persigue la asociación es la siguiente: "Ser una asociación reconocida a nivel nacional e internacional que promueve el desarrollo integral de los jóvenes en pandillas y en exclusión social, quienes han desarrollado sus habilidades como líderes y empresarios exitosos, participando activamente en la toma de decisiones de sus comunidades y a su vez somos sostenibles, con la capacidad de gestionar recursos y

ofrecer productos y servicios de calidad contando con un equipo humano capacitado”.

3. Objetivos

Con el propósito de cumplir con la misión institucional, la asociación ha definido los objetivos y resultados que se desean alcanzar, entre los cuales se pueden mencionar:

- a. Disminuir los índices de violencia juvenil en Ilobasco.
- b. Insertar a los jóvenes en pandillas y en exclusión social al mercado laboral.
- c. Trabajar por el logro de una cultura de paz en la juventud a través del desarrollo de programas.
- d. Abrir espacios de participación juvenil.
- e. Promover el desarrollo productivo de Ilobasco

4. Políticas

Las líneas generales de acción que rigen el accionar del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), son las siguientes:

- a. Los miembros de la asociación deben ser personas que se identifiquen con la problemática juvenil.
- b. La producción y venta de los artículos elaborados en los talleres se realiza por pedidos.

- c. Se trabaja solamente con jóvenes en pandillas y en exclusión social.
- d. Se presentan informes financieros con las características exigidas por los organismos internacionales cooperantes.
- e. Cada miembro de la asociación debe adoptar la filosofía de reducción de costos.

5. Estrategias

Actualmente, el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), implementa las siguientes estrategias:

a. Participación Juvenil e Incidencia social.

La cual consiste en formar jóvenes con capacidad de incidir en la toma de decisiones y que puedan resolver su problemática.

b. Inserción Socio - Laboral

Ésta se refiere a insertar a los jóvenes en el mercado laboral, desarrollando procesos de capacitación técnica vocacional, empresarial, formación humana, creación de empresas individuales y colectivas y la creación de una bolsa de trabajo con el propósito de que los jóvenes cuenten con ingresos económicos para su desarrollo.

c. Promoción de la imagen institucional

En la que se busca promover el quehacer institucional, haciendo alianzas con los gobiernos locales y centrales, empresa privada e instituciones afines, presentando plataformas de trabajo, foros de discusión y el uso de medios de discusión que permitan a la institución posicionarse a nivel nacional e internacional, ofreciendo productos de calidad.

d. Diversificación de las fuentes de financiamiento

En la que se propone la ampliación de las fuentes de financiamiento a nivel nacional e internacional, estableciendo contactos, presentando propuestas de proyectos y dando seguimiento a las gestiones para lograr el financiamiento de diversas fuentes.

e. Generación de Recursos propios

Ésta consiste en generar recursos propios a través de la venta de bienes y servicios, realizando un análisis por centros de costos y estableciendo políticas de generación de ingresos por áreas de trabajo, que contribuya a cubrir los costos de funcionamiento de la institución.

f. Desarrollo profesional para un equipo de trabajo motivado

Se refiere al desarrollo de actividades de convivencia, esparcimiento y un proceso de capacitación permanente, a través de una política de incentivos y un programa de capacitación que contribuye a contar con un equipo capacitado, dinámico y comprometido con el quehacer institucional.

FUENTE: Estrategias retomadas de el documento "Asociación MOJE. Plan estratégico 2004 - 2009".

6. Productos o servicios que se ofrecen

Entre los mecanismos utilizados por MOJE para la reinserción laboral están: la elaboración de una diversidad de productos en los talleres por parte de los jóvenes en pandillas y en exclusión social, así como, la prestación de servicios a la comunidad por medio del uso de la biblioteca a los estudiantes de los distintos centros escolares y el Centro de Cómputo.

Entre la variedad de productos que ofrece la asociación están:

a. Serigrafía: Estampado en camisetas y maderas, pancartas, binchas, rotafolios, llaveros, banners.

- b. Cerámica:** Sapos (portalápiz), vasos, portavelas, floreros, jarrones, fachadas, macetas, figuras decorativas (peces, burros, indias, elotes, etc.)
- c. Madera:** Portatoallas, portalapicero, portaclip, portapapel higiénico, cuadros decorativos, fachadas de madera antigua, piezas añejadas.
- d. Estructuras Metálicas:** Portavelas, portapapel higiénico, percheros, portamaceta, piezas artesanales, portabolsos, candeleros, portatoallas, portaparaguas, llaveros.
- e. Costura:** Binchas, uniformes deportivos, camisetas, calzonetas, pants.

Asimismo, la asociación brinda una diversidad de servicios que permiten que ésta cumpla con su misión institucional:

- a. Capacitación vocacional:** proporcionada tanto en los talleres de Costura, Estructuras Metálicas, Madera, Serigrafía y Cerámica.
- b. Formación Humana:** servicio de atención grupal a los jóvenes, entre las cuales se mencionan: reuniones, visitas de promoción, actividades recreativas y deportivas.
- c. Capacitación en informática:** la asociación, a través de su Centro de Cómputo, provee a la comunidad, la

enseñanza de los paquetes utilitarios más demandados en el mercado laboral tales como: Windows, Office (Word, Excel, Power Point).

d. Servicios de biblioteca: MOJE cuenta con una biblioteca que posee una diversidad de libros, que contribuyen a auxiliar a los estudiantes de los distintos centros educativos en sus tareas.

e. Comercialización de productos: El Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), cuenta con una unidad comercializadora, la cual se encarga de promover y vender los productos elaborados por los diferentes talleres.

7. Análisis Situacional FODA

Se hace necesario efectuar un análisis de los factores tanto internos como externos de MOJE, que afectan directa e indirectamente sus actividades.

a. Determinación de Fortalezas

Entre las fortalezas que le permiten a la asociación desarrollar actividades de beneficio social para la comunidad, se pueden mencionar:

- La capacidad instalada con que cuenta (tanto el equipo, infraestructura, maquinaria e instrumentos de trabajo), permiten ofrecer

productos o servicios de tal forma que satisfagan la demanda de los clientes.

- La existencia de proveedores que proporcionan créditos a la asociación, se constituye en una manera efectiva de obtener la materia prima necesaria para mantener un proceso productivo constante y continuo, lo cuál permitirá cumplir con los plazos de entrega (órdenes de pedido) con los clientes de forma eficiente y eficaz; lo que garantiza la generación de ingresos para MOJE.
- Confianza y transparencia en el accionar de la asociación, que permite mayor seguridad a los entes cooperantes en lo que respecta a sus donaciones.
- La asociación cuenta con recurso humano con un nivel de condición social homogéneo, comprometido al desarrollo integral de los jóvenes.
- Las relaciones horizontales entre empleados y los jóvenes garantiza la participación en la toma de decisiones, logrando así un ambiente laboral democrático.
- El compromiso de los miembros con la asociación, lo que garantiza estabilidad para los jóvenes en pandillas y en exclusión social.

b. Determinación de Debilidades

En lo que respecta a las debilidades detectadas en el Movimiento de Jóvenes Encuentristas, se pueden mencionar las siguientes:

- La carencia de un plan de gestión de fondos, que proponga tanto la generación de recursos necesarios para el funcionamiento de la organización; así como la ampliación de las fuentes de financiamiento.
- El hecho de depender de donantes que aporten el mayor porcentaje del presupuesto de MOJE, genera incertidumbre en la sostenibilidad de la asociación y continuidad de los proyectos.
- La falta de herramientas administrativas (Manuales de Procedimiento, Descripción de Puestos, de Organización) genera una distribución no adecuada en las funciones del personal administrativo - operativo de la asociación, afectando considerablemente el clima organizacional y el cumplimiento de metas y objetivos.
- Falta de fondos propios necesarios para asegurar el porcentaje de participación requerido como contrapartida por los entes cooperantes para la

aprobación de los proyectos (de 20 % a 35% del costo de ejecución del proyecto).

- La falta de canales de comunicación definidos que permitan lograr un flujo de información eficiente entre los miembros de la asociación.
- La falta de una cultura de evaluación, que limita la ejecución del logro de las metas.

c. Determinación de Oportunidades

A continuación se presentan una serie de Oportunidades que el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) debe aprovechar:

- El Tratado de Libre Comercio (TLC) brinda la oportunidad de abrir nuevos mercados para la comercialización de los productos elaborados por los talleres de las microempresas juveniles, pudiendo fortalecer la actividad productiva y así poder generar mayores niveles de empleo e ingreso.
- La existencia de fuentes de cooperación a nivel nacional e internacional facilita el financiamiento para la ejecución de los proyectos, lo que permitirá aumentar el número de talleres y con ello insertar más jóvenes a la vida productiva del país.

- La existencia de agencias de cooperación que proporcionan apoyo técnico a las ONG's por medio de cooperantes voluntarios, lo cual puede representar una oportunidad para que MOJE tenga acceso a este tipo de ayuda, fortaleciendo algunos programas específicos y el trabajo institucional.
- El interés que el Ministerio de Educación (MINED) muestra, a través de la unidad departamental, en apoyar el trabajo de MOJE, facilita la posibilidad de hacer alianzas de trabajo.
- El hecho de que Ilobasco sea conocido como un lugar netamente productivo de artesanías, brinda la oportunidad de comercializar los productos artesanales elaborados en los talleres de asociación.
- La imagen positiva de la asociación, la cual permite que tanto la comunidad como los entes donantes, tengan una percepción efectiva del trabajo que se realiza con los jóvenes en pandillas y en exclusión social.

d. Determinación de Amenazas

Los factores negativos externos que inciden en el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) son los siguientes:

- El Tratado de Libre Comercio (TLC) puede generar el desplazamiento de los productos elaborados por los talleres de MOJE, debido a la gran competitividad del mercado internacional.
- Pocas fuentes de financiamiento (Organismos Cooperantes), que provean de los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos.
- La política de repatriación de los jóvenes pandilleros de Estados Unidos al país, fortalece el fenómeno de las pandillas y esto puede generar una dificultad en la reinserción social de los jóvenes, afectando así el trabajo de MOJE.
- La aplicación por parte del Gobierno Central de la ley Antimaras y el plan Supermano Dura, puede afectar a los jóvenes en pandillas, debido a la represión, limitando así su proceso de reinserción social, ya que no permite el libre desplazamiento en las calles de la ciudad.
- La falta de interés del Gobierno Local en ayudar a MOJE en los proyectos de desarrollo juvenil

puede generar la pérdida de financiamiento externo, ya que los entes donantes piden como requisito el apoyo de la Alcaldía.

- La existencia de un monopolio en el mercado de artesanías a nivel nacional puede generar una competencia muy fuerte y dificultar el ingreso a otros mercados, constituyéndose en una barrera para comercializar los productos que produce MOJE.

**CUADRO No. 1
ANÁLISIS FODA**

<p align="center">FACTORES EXTERNOS</p> <p align="center">FACTORES INTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O₁ Los TLC brindan la oportunidad de abrir nuevos mercados O₂ Existencia de fuentes de cooperación a nivel nacional e internacional O₃ Coordinación institucional con otras ONG's O₄ Apoyo del MINED al Trabajo de MOJE O₅ Ilobasco es reconocido como un lugar netamente productivo de artesanías O₆ Imagen institucional positiva</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>A₁ El TLC puede generar desplazamiento de los productos elaborados por la asociación A₂ Pocas fuentes de financiamiento (organismos cooperantes) A₃ La política de repatriación de jóvenes expandilleros al país A₄ Aplicación por parte del Gobierno Central de la Ley Antimaras y el Plan Supermanodura A₅ Falta de interés del Gobierno Local en ayudar a la asociación en proyectos de desarrollo juvenil A₆ La Competencia</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>F₁ La capacidad instalada actual permite satisfacer la demanda de productos y servicios F₂ Existencia de proveedores que proporcionan créditos a la asociación F₃ Confianza y transparencia de MOJE en su accionar F₄ La asociación posee recurso humano con un nivel de conducción social homogéneo F₅ Relaciones horizontales entre los empleados y jóvenes F₆ Compromisos de los miembros con la Asociación</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>D₁ Carencia de un Plan de Gestión de Fondos D₂ Alto grado de dependencia de donantes D₃ Falta de herramientas técnico administrativas D₄ Falta de fondos propios para el normal funcionamiento D₅ Falta de canales de comunicación definidos D₆ Falta de una cultura de evaluación</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p>

CUADRO No. 2
ESTRATEGIAS OFENSIVAS

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	O ₁ Los TLC brindan la oportunidad de abrir nuevos mercados	O ₂ Existencia de fuentes de cooperación a nivel nacional e internacional	O ₃ Coordinación institucional con otras ONG's	O ₄ Apoyo del MINED al Trabajo de MOJE	O ₅ Ilobasco es reconocido como un lugar netamente productivo de artesanías	O ₆ Imagen institucional positiva
F ₁ La capacidad instalada actual permite satisfacer la demanda de productos y servicios	Diseñar e implementar un plan de promoción de los productos y servicios que ofrece la asociación					
F ₂ Existencia de proveedores que proporcionan créditos a la asociación	Aprovechamiento del acceso a los créditos proporcionados por los proveedores con el propósito de aumentar la producción de los talleres					
F ₃ Confianza y Transparencia de MOJE en su accionar					Impulsar la creación de un plan de atracción de nuevos donantes	Crear una página web que permita promover la labor social y las diferentes líneas de productos en la región centroamericana y en el resto del mundo
F ₄ La asociación posee recurso humano con un nivel de conducción social homogéneo		Establecer convenios estratégicos con nuevos entes cooperantes que permitan ampliar la cobertura de la asociación a través del fortalecimiento y creación de talleres				
F ₅ Relaciones horizontales entre los empleados y jóvenes				Solicitar al MINED realizar una amplia divulgación de la labor social que desarrolla MOJE		
F ₆ Compromisos de los miembros con la asociación	Invertir en un programa de capacitación para el personal operativo que permita adiestrarlos en los procesos productivos para elaborar productos de calidad		Impulsar un programa de intercambio de experiencias que permita ampliar los conocimientos orientados al mejoramiento de sus operaciones			

CUADRO No. 3
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

AMENAZAS FORTALEZAS	A₁ El TLC puede generar desplazamiento de los productos elaborados por la asociación	A₂ Pocas fuentes de financiamiento (organismos cooperantes)	A₃ La política de repatriación de jóvenes expandilleros al país	A₄ Aplicación por parte del Gobierno Central de la Ley Antimaras y el Plan Supermanodura	A₅ Falta de interés del Gobierno Local en ayudar a la asociación en proyectos de desarrollo juvenil	A₆ La competencia
F₁ La capacidad instalada actual permite satisfacer la demanda de productos y servicios	Implementar mejoras en el diseño y la calidad de los productos					Mantener un nivel de desarrollo e innovación del producto dependiendo de las tendencias del mercado y de la competencia.
F₂ Existencia de proveedores que proporcionan créditos a la asociación	Aprovechamiento de los créditos de los proveedores para el desarrollo y diversificación de nuevos productos					
F₃ Confianza y transparencia de MOJE en su accionar		Establecimiento de alianzas estratégicas con el sector empresarial que permita la promoción de los bienes y servicio de la asociación.				
F₄ La asociación posee recurso humano con un nivel de conducción social homogéneo			Creación de una bolsa de trabajo que permita insertar a los jóvenes al mercado laboral			
F₅ Relaciones horizontales entre los empleados y jóvenes				Elaboración de un plan de contingencia que permita apoyar a los jóvenes de la asociación afectados		
F₆ Compromisos de los miembros con la asociación					Elaborar un plan orientado a promover la labor social que realiza la asociación	

CUADRO No. 4
ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE RETROALIMENTACIÓN

OPORTUNIDADES DEBILIDADES	O₁ Los TLC brindan la oportunidad de abrir nuevos mercados	O₂ Existencia de fuentes de cooperación a nivel nacional e internacional	O₃ Coordinación institucional con otras ONG's	O₄ Apoyo del MINED al Trabajo de MOJE	O₅ Ilobasco es reconocido como un lugar netamente productivo de artesanías	O₆ Imagen institucional positiva
D ₁ Carencia de un Plan de Gestión de Fondos		Elaboración e implementación de un Plan Estratégico de Autofinanciamiento				
D ₂ Alto grado de dependencia de donantes				Establecer convenios con el MINED orientados a favorecer el proceso de reinserción de los jóvenes en pandillas y en exclusión social		
D ₃ Falta de herramientas técnico - administrativas		Solicitar a las agencias cooperantes la implementación de un programa de capacitación.			Aplicar herramientas y técnicas de Mercadeo que permitan identificar las necesidades de los clientes, sus gustos y el comportamiento del mercado	
D ₄ Falta de fondos propios para el normal funcionamiento	Elaboración de políticas para la generación y la captación de fondos		Solicitud de un programa de capacitación técnica para los miembros de la asociación			
D ₅ Falta de canales de comunicación definidos						Implementar un sistema de información a nivel organizacional, que permita mejorar los canales de comunicación entre los miembros de la asociación, facilitando la toma de decisiones
D ₆ Falta de una cultura de evaluación						Crear e implementar un sistema de control y evaluación administrativo

CUADRO No. 5
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

<p align="center">AMENAZAS</p> <p align="center">DEBILIDADES</p>	<p>A₁ El TLC puede generar desplazamiento de los productos elaborados por la asociación</p>	<p>A₂ Pocas fuentes de financiamiento (organismos cooperantes)</p>	<p>A₃ La política de repatriación de jóvenes expandilleros al país</p>	<p>A₄ Aplicación por parte del Gobierno Central de la Ley Antimaras y el Plan Supermanodura</p>	<p>A₅ Falta de interés del Gobierno Local en ayudar a la asociación en proyectos de desarrollo juvenil</p>	<p>A₆ La Competencia</p>
<p>D₁ Carencia de un Plan de Gestión de Fondos</p>	<p>Elaboración e implementación de un Plan Estratégico de Autofinanciamiento</p>					
<p>D₂ Alto grado de dependencia de donantes</p>		<p>Impulsar la creación de un plan de atracción de nuevos donantes</p>				
<p>D₃ Falta de herramientas administrativas</p>			<p>Elaboración e implementación de políticas orientadas a la atracción y mantenimiento de los jóvenes en pandillas y en exclusión social</p>	<p>Elaboración de un plan de contingencia que permita apoyar a los jóvenes de la asociación afectados</p>		<p>Elaboración de Manuales Administrativos</p>
<p>D₄ Falta de fondos propios para el normal funcionamiento</p>					<p>Elaborar un plan orientado a promover la labor social que realiza la asociación</p>	
<p>D₅ Falta de canales de comunicación definidos</p>	<p>Elaborar un sistema de información que sirva como herramienta para el proceso de toma de decisiones</p>					
<p>D₆ Falta de una cultura de evaluación</p>						<p>Analizar y mantener un constante estudio de la competencia que permita innovar los productos para satisfacer las expectativas del mercado.</p>

B. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA EN MOJE

Con el propósito de diagnosticar la situación financiera del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), se considera un período de análisis de los últimos 3 años, lapso en el que se determina y analiza los estados financieros y el comportamiento de las donaciones recibidas de entidades extranjeras. Asimismo, se obtuvo un promedio anual tanto de los ingresos como los egresos que genera la asociación, datos proporcionados directamente por el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE).

1. Ingresos

Las entradas de fondos que percibe MOJE, provienen en su mayoría de las donaciones de organismos internacionales; otra fuente de ingresos es la venta de los productos elaborados por los diferentes talleres de la asociación; así como, otros ingresos generados por los servicios prestados por la biblioteca y por el Centro de Cómputo.

a. Ingresos por Ventas

El Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), percibe cierta cantidad de ingresos provenientes de la venta de los productos elaborados por cada uno de

los talleres de la asociación.

El ingreso promedio anual obtenido por las ventas efectuadas por la asociación, con respecto a cada taller es el siguiente:

CUADRO No. 6
INGRESO PROMEDIO POR VENTAS DE PRODUCTOS
FABRICADOS EN CADA TALLER

TALLER	INGRESO PROMEDIO ANUAL
Madera	\$ 14,400.00
Serigrafía	\$ 8,400.00
Cerámica	\$ 1,200.00
Estructuras Metálicas	\$ 3,600.00
Costura	\$ 0.00
PROMEDIO TOTAL	\$ 27,600.00

FUENTE: Elaboración propia. Datos proporcionados directamente por el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE)

Los productos elaborados en el taller de Madera son los más demandados en el mercado y por ende son los que generan mayores ingresos a la asociación en concepto de venta de productos; considerando la originalidad en sus diseños, y la poca oferta de este tipo de productos en la zona.

b. Donaciones en Administración

Una de las principales fuentes de financiamiento para la asociación la constituyen las donaciones, las cuales en los últimos tres años han presentado el siguiente comportamiento:

CUADRO No. 7
DONACIONES PERCIBIDAS DURANTE
EL PERÍODO 2001-2003

	2001	2002	2003
Donaciones	\$40,000.00	\$60,514.30	\$63,200.00
Porcentaje de Participación	94.40 %	93.87 %	85.96 %

FUENTE: Elaboración propia. Datos obtenidos de los presupuestos correspondientes al periodo 2001-2003.

Denotándose que el monto de dólares donado a la asociación ha aumentado, a pesar de que el porcentaje de participación en los ingresos necesarios para el normal funcionamiento y para la ejecución de los proyectos ha disminuido considerablemente (8.44 %, desde el año 2001).

Tal situación ocurre, en parte, debido a que la asociación ha venido creciendo y reestructurándose, lo cual vuelve más complejo su funcionamiento y por ende se incrementan los requerimientos de fondos para el funcionamiento eficiente de la misma.

Actualmente, existen una serie de organizaciones internacionales cooperantes que aportan montos necesarios para que la asociación cumpla su misión institucional y de esta forma desarrolle proyectos en pro de la juventud en pandillas y en exclusión social. La estructura de participación de estas entidades para el presente año es la siguiente:

CUADRO No. 8
ENTES DONANTES
PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN AÑO 2004

Entes donantes	Monto	Porcentaje de participación
Fundación CODESPA/ AECI	\$ 46,783.42	58.64 %
Fundación SKIP	\$ 30,000.00	37.60 %
FONCA	\$ 2,000.00	2.50 %
AOS	\$ 500.00	0.63 %
RENACER	\$ 500.00	0.63 %
TOTAL	\$ 79,783.42	100.00 %

FUENTE: Presupuesto General Año 2004 (Ver Anexo No 7)

Como se puede observar en este momento la fundación Cooperación para el Desarrollo de España (CODESPA / AECI) proporciona un 58.64 % de los fondos necesarios para el funcionamiento de los diferentes talleres de la asociación.

Otro de los principales patrocinadores de los proyectos que ejecuta el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), es la Aldea Infantil Pestalozzy de Suiza (SKIP), la cual financia el proyecto de Reinserción Social de jóvenes en conflicto y en exclusión social (proporcionando un 37.60 % de los fondos totales necesarios).

Existen otras entidades, que en menor escala, contribuyen a que MOJE cumpla con su labor social a

través del Plan padrino y el patrocinio de becas a los jóvenes.

Para la aprobación del patrocinio de los proyectos, los entes cooperantes exigen a la asociación una contrapartida que oscila entre el 20 % y 35 % del costo total del proyecto.

c. Disponibilidad de Caja y Bancos

Actualmente, el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) cuenta al 31 de marzo de 2004 (Ver Anexo No. 8), con un saldo en la cuenta Caja General de \$ 346.76; esta cuenta se divide en dos partes: a) Fondos propios, la cual registra las entradas de efectivo generadas por las operaciones de la asociación (en este caso \$ 236.76), y b) la subcuenta Caja Chica, ésta registra la disponibilidad de efectivo destinada a Fondos de la asociación SKIP, así como de la unidad Comercializadora. En el caso de los Fondos SKIP, su uso esta destinado para determinadas actividades específicas tales como: el desarrollo del producto y la realización de capacitaciones. En lo que respecta a la Comercializadora, el efectivo es utilizado exclusivamente para la comercialización de los productos así como para la compra de material de

empaque. En lo que concierne a la cuenta Bancos posee un saldo de \$ 25,343.55. Para cada proyecto que es aprobado, es necesario abrir una cuenta en una institución bancaria del país. Por lo anterior, la asociación posee 5 cuentas bancarias: una en el Banco Agrícola Comercial (Asociación SKIP); una en el Banco Salvadoreño (la unidad Comercializadora) y tres en el Banco Cuscatlán (CODESPA / AECI y los Fondos propios de la Organización), considerando que cada uno de dichos fondos, ya están comprometidos para el desarrollo de proyectos específicos de la asociación.

d. Otros Ingresos

La asociación, además de los talleres productivos, posee otras fuentes internas de generación de ingresos tales como: el centro de cómputo y la biblioteca; los cuáles contribuyen a amortizar las obligaciones que contrae la organización para desarrollar sus actividades cotidianas.

En este sentido, se denota que el Centro de Cómputo genera mayor cantidad de ingresos (\$ 810.00 como promedio mensual. Ver anexo No. 9) en concepto de prestación de servicios para el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE); asimismo, la

biblioteca proporciona ingresos a través de la venta de fotocopias (\$ 205.00 mensuales, ver Anexo No. 9). Siendo ambas una fuente de ingreso adicional para la asociación, la cual contribuye a que la misma cumpla con su misión institucional.

Asimismo, la asociación cuenta con ingresos provenientes de asociados.

2. Egresos

Las salidas de dinero que efectúa la asociación, se pueden clasificar en los siguientes rubros:

a. Costos Totales de los Talleres

La asociación presenta un promedio anual de costos fijos y variables siguientes:

CUADRO No. 9
COSTO TOTAL PROMEDIO ANUAL POR TALLER

Taller	Costos Fijos Anuales	Costos Variables Anuales	Costos Totales Anuales
Madera	\$ 1920.00	\$ 11880.00	\$ 13800.00
Serigrafía	\$ 920.52	\$ 6960.00	\$ 7880.52
Cerámica	\$ 692.52	\$ 936.00	\$ 1628.52
Estructuras Metálicas	\$ 809.16	\$ 2820.00	\$ 3629.16
Costura	\$ 593.16	\$ 0.00	\$ 593.16
TOTAL	\$ 4935.36	\$ 22596.00	\$ 27531.36

FUENTE: Promedio mensual proporcionados por el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE).

Se puede denotar que el taller que genera mayor costo es el que fabrica los productos de Madera, debido a que sus productos son los más demandados, y

por ende generan un mayor costo variable de venta; por otra parte, el taller de Costura ha estado en proceso de capacitación, por lo que los costos totales reflejan únicamente la parte fija del mantenimiento del mismo. En lo que respecta al taller de Estructuras Metálicas es de aclarar que no se tiene control de los trabajos que el taller elabora de manera independiente, y solamente están registrados los productos artesanales vendidos por medio de la Unidad Comercializadora de MOJE. Actualmente, en el taller de Cerámica se ha estado trabajando en el desarrollo de productos, debido a que en dicha zona, la competencia de este tipo de artículos va en aumento, lo que afecta el nivel de ventas de dicho taller.

Asimismo, se carece de un sistema de control por áreas que permita verificar la generación y uso de los recursos utilizados.

Otro factor a considerar es la dispersión de los diversos talleres, lo cual genera costos elevados causados por el pago de alquiler y de servicios básicos (agua, luz, teléfono).

b. Otros costos

Tanto la Biblioteca como el Centro de Cómputo representan costos considerables para la asociación. En el caso de la Biblioteca, únicamente cobra \$ 0.25 por carnet emitido para hacer uso de libros y de la sala de consulta. Sin embargo, tiene que absorber los costos que genera la Fotocopiadora (toner, electricidad, papel, material promocional), así como el salario de la Bibliotecaria. Mientras que el Centro de Cómputo posee un costo operativo muy alto para su funcionamiento (\$ 5724.00 anuales), distribuido en rubros tales como: el pago del sueldo del instructor de computación, electricidad, pago de local y servicios generales, materiales promocionales, papelería y pago de Internet. Es necesario denotar que el Centro de Cómputo recientemente ha sido abierto al público. Al no contar con un sistema de control por áreas de trabajo, se sabía que dichas dependencias generaban costos, pero se ignoraba la magnitud de los mismos.

c. Gastos Operativos

En lo que respecta a los Gastos Operativos de la asociación en los últimos tres años, éstos han tenido el siguiente comportamiento:

CUADRO No. 10
GASTOS OPERATIVOS
PERÍODO 2001-2003

Rubro	2001	2002	2003
Gastos de Administración	\$ 2426.79	\$ 3307.86	\$ 4985.56
Gastos de Venta	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 11417.84
TOTAL	\$ 2426.79	\$ 3307.86	\$ 16,403.40

FUENTE: Estados Financieros y Balance de Comprobación de Saldos proporcionado por el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) (Ver Anexo No. 10)

Donde se puede observar que los Gastos de Administración han incrementado con el transcurso del tiempo, lo que refleja que la asociación ha crecido organizativamente, siendo más compleja su estructura administrativa. Por otra parte, los Gastos de Venta aparecen en el 2003, debido a que es hasta ese año que se comienza a registrar formalmente las ventas de productos por parte de la asociación, por medio de la unidad comercializadora.

d. Gastos de Ejecución Presupuestaria

En este rubro se agrupan, los gastos efectuados en el desarrollo de cada uno de los programas y proyectos que ejecuta la asociación. Representa el monto de los desembolsos efectuados durante el año.

3. Activo Fijo

En la actualidad la asociación cuenta con Activo Fijo que le permite desarrollar las actividades productivas en los diversos talleres, dichos activos, representan el valor de los bienes propiedad de MOJE; cabe mencionar que estos bienes son adquiridos con fondos de la asociación y de los entes donantes. Es importante destacar que existe Activo Fijo que ya no es utilizado en las operaciones productivas de la asociación tal es el caso de equipo del desaparecido taller de Panadería.

4. Estados Financieros

El Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), elabora los Estados Financieros siguientes: El Balance General y el Estado de Resultados. Dichos documentos son elaborados cada mes como requisito impuesto por los entes cooperantes. Además, en cumplimiento a los requerimientos exigidos por el Ministerio de Gobernación, se presentan los estados financieros consolidados de cada año.

Asimismo, por exigencias de los entes cooperantes que patrocinan los diferentes proyectos, la asociación elabora el Estado de Ejecución Presupuestaria, documento utilizado como medida de control financiero, en el cual se detallan los avances de cada proyecto en desarrollo.

Por otra parte, la asociación no elabora el Estado de Flujos de Efectivo, ya que su uso no se considera necesario para el desarrollo de las operaciones de la misma.

5. Análisis de Razones Financieras

Actualmente en la asociación no se realiza ningún tipo de análisis financiero, lo cual indica que no se hace uso de una herramienta que permita determinar si se recibe un rendimiento satisfactorio a cambio de los riesgos que asume la misma; siendo este análisis de vital importancia para la toma de decisiones, ya que permite descubrir los problemas específicos de cada área en la organización, logrando aplicar las acciones correctivas a tiempo.

A continuación se presenta un análisis de las razones financieras utilizadas para realizar un diagnóstico de la situación financiera de la asociación. Para efectos de análisis, se tiene como propósito evaluar la liquidez y la rentabilidad de la asociación. Para la determinación de los índices, se utilizan datos tomados del Balance General del año 2001 al 2003. (Ver Anexo No. 10)

a. Razón de Capital de Trabajo

Esta razón permite conocer el índice de liquidez de la asociación para cubrir sus obligaciones a corto plazo. La fórmula que se aplica en este ratio es la siguiente:

$$\text{Razón de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Aplicando la fórmula, se obtiene:

CUADRO No. 11

	2001	2002	2003
Activo Circulante	\$ 886.69	\$ 535.00	\$ 31154
Pasivo Circulante	\$ 1079.86	\$ 895.00	\$ 32077
RCT	0.82	0.60	0.97

FUENTE: Elaboración propia. Datos proporcionados por la asociación (Ver Anexo No. 10).

Esta razón se aplica generalmente para determinar la capacidad de pago de la asociación, considerando como buena la razón de 2 a 1; es decir, que por cada \$ 1.00 que los acreedores a corto plazo han invertido, debe existir por lo menos \$ 2.00 de Activo Circulante para cubrir esa deuda. En este sentido, los índices obtenidos en el período en estudio, demuestran que MOJE posee un nivel de capital de trabajo inapropiado; ésto se debe a que

el saldo de la cuenta Efectivo representa un porcentaje bajo del Capital de Trabajo. De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que la asociación no cuenta con el Efectivo necesario para pagar sus deudas a los acreedores.

b. Razón Severa o Prueba de Ácido.

Esta razón representa la capacidad para cubrir los pasivos a corto plazo, es decir la solvencia inmediata de la asociación. La relación está dada por las siguientes cuentas:

$$\begin{array}{l} \text{Razón Severa ó} \\ \text{Prueba del Ácido} \end{array} = \frac{\text{Activo Circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Aplicando la fórmula se obtiene:

CUADRO No. 12

	2001	2002	2003
Activo Circulante	\$ 886.69	\$ 535.00	\$ 31154.00
Inventarios	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 784.00
Pasivo Circulante	\$ 1079.86	\$ 895.00	\$ 32077.00
PDA	0.82	0.60	0.95

FUENTE: Elaboración propia. Datos proporcionados por la asociación (Ver Anexo No. 10).

Por lo general, el resultado que se acepta en la generalidad de los casos, es de uno a uno, es decir que por cada dólar de obligación a corto plazo la

empresa debe contar cuando menos con un dólar de Activos Circulantes. Tomando como referencia el cuadro anterior, se puede denotar que durante el periodo comprendido entre los años 2002 al 2003, la asociación no alcanzó el nivel mínimo aceptable de solvencia, lo que indica que la misma presentó insuficiencia para cubrir los Pasivos a Corto Plazo.

c. Razón de Endeudamiento

Esta razón mide la proporción de los Activos totales de una empresa que está financiada con fondos de los acreedores. La fórmula a aplicar es la siguiente:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Aplicando la fórmula se obtiene:

CUADRO No. 13

	2001	2002	2003
Pasivo Total	\$ 1079.86	\$ 895.00	\$ 32077.00
Activo Total	\$ 8489.29	\$15477.00	\$ 48000.00
RDE	0.12	0.06	0.67

FUENTE: Elaboración propia. Datos proporcionados por la asociación (Ver Anexo No. 10).

Se puede denotar que en el año 2003, el 67.00 % de los Activos Totales de la asociación, fueron financiados con fondos provenientes de Acreedores; lo que indica una alta razón de deuda, lo que se

traduce en una base de capital proporcionalmente menor (Activos financiados con fondos propios).

NOTA: El Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), ha presentado pérdida al final de cada uno de los años del periodo en estudio (2001-2003); por lo que no se puede efectuar ninguna razón que implique evaluar la rentabilidad de la asociación, ya que es evidente que la misma no produce beneficios.

5. Punto de Equilibrio

El Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), presenta el siguiente promedio anual de ventas de los siguientes talleres:

CUADRO No. 14
VENTA PROMEDIO ANUAL DEL MOVIMIENTO DE JÓVENES
ENCUENTRISTAS

Talleres	Unidades Vendidas	Precio de Venta Promedio	Venta Promedio Anual
Madera	2,928	\$ 4.92	\$ 14,405.76
Serigrafía	11,196	\$ 0.75	\$ 8,397.00
Cerámica	600	\$ 2.00	\$ 1,200.00
Estructuras Metálicas	1,200	\$ 3.00	\$ 3,600.00
Costura	0	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL	15,924		\$ 27,602.76

FUENTE: Datos proporcionados por la asociación

NOTA: Para efectos del análisis del punto de equilibrio, la venta promedio anual se obtuvo al multiplicar el promedio mensual de unidades vendidas por 12. El taller de Costura no presenta registro de ventas debido a que se encuentra en proceso de capacitación, en el periodo en estudio.

Para obtener el punto de equilibrio es necesario determinar el Costo Variable Total y los Costos Fijos

de la producción de los cinco talleres de la siguiente manera:

CUADRO No. 15
COSTO VARIABLE TOTAL PROMEDIO ANUAL DEL
MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUESTRISTAS (MOJE)

Talleres	Unidades Vendidas	Costo Variable Unitario	Costo Variable Total Anual
Madera	2,928	\$ 4.06	\$ 11,887.68
Serigrafía	11,196	\$ 0.62	\$ 6,941.52
Cerámica	600	\$ 1.56	\$ 936.00
Estructuras Metálicas	1,200	\$ 2.35	\$ 2,820.00
Costura	0	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL	15,924		\$ 22,585.00

FUENTE: Elaboración propia. Datos proporcionados por la asociación. (Ver Anexo No. 11)

CUADRO No. 16
COSTO FIJO TOTAL PROMEDIO ANUAL DEL MOVIMIENTO DE
JÓVENES ENCUESTRISTAS (MOJE)

Talleres	Costos Fijos
Madera	\$ 1,920.00
Serigrafía	\$ 920.52
Cerámica	\$ 692.52
Estructuras Metálicas	\$ 809.16
Costura	\$ 593.16
TOTAL	\$ 4,935.36

FUENTE: Elaboración propia. Datos proporcionados por la asociación (Ver Anexo No. 11).

Debido a que se tienen 5 productos de diferentes talleres, es necesario determinar la cantidad de productos que la asociación requiere vender, para lograr la igualdad entre los costos totales y los ingresos totales, esto contribuirá a determinar un nivel de producción, a partir del cual se identifica la cantidad de bienes que se deben producir, para obtener margen de utilidad.

Con el propósito de establecer el punto de equilibrio es necesario encontrar el margen de contribución neto ponderado unitario mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{Margen de Contribución Ponderado Unitario} = \text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}$$

Luego, es necesario multiplicarlo por el porcentaje de participación de cada producto en el mercado.

CUADRO No. 17
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO
DEL MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)

	a	B	c = a - b	d	e = c x d
Taller	Precio de Venta	Costo Variable de Venta	Margen de Contribución Unitario	Porcentaje de Participación	Margen de Contribución Ponderado
Madera	\$ 4.92	\$ 4.06	\$ 0.86	18.00 %	\$ 0.15
Serigrafía	\$ 0.75	\$ 0.62	\$ 0.13	70.00 %	\$ 0.09
Cerámica	\$ 2.00	\$ 1.52	\$ 0.44	4.00 %	\$ 0.02
Estructuras Metálicas	\$ 3.00	\$ 2.35	\$ 0.65	8.00 %	\$ 0.05
Costura	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	0.00 %	\$ 0.00
Margen de contribución ponderado					\$ 0.31

FUENTE: Elaboración propia. Datos proporcionados por la asociación.

Para obtener el punto de equilibrio, es necesario aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Margen de contribución Ponderado}}$$

Sustituyendo se obtiene:

$$P. \text{ de E.} = \frac{\$ 4935.36}{\$ 0.31} = 15,920.50 \text{ u.} = 15,921 \text{ unidades}$$

Es necesario relacionar las 15,921 unidades, con los porcentajes de participación de los productos que fabrica cada taller para determinar la cantidad que debe producirse y venderse a fin de lograr el punto de equilibrio, así:

CUADRO No. 18
CANTIDAD DE UNIDADES DE EQUILIBRIO
DEL MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)

	A	b	c = a x b
Taller	Cantidad de Equilibrio	Porcentaje de participación	Unidades de Equilibrio
Madera	15921	0.18	2866
Serigrafía	15921	0.70	11145
Cerámica	15921	0.04	637
Estructuras Metálicas	15921	0.08	1273
Total			15921

FUENTE: Elaboración propia. Datos proporcionados por el Movimiento de Jóvenes Encuentristas.

En este sentido, la asociación requiere producir más de 15921 unidades para obtener utilidades, considerando que actualmente está trabajando en equilibrio, es decir que al momento no está generando utilidades (Ver Anexo No. 12)

6. Fuentes de Financiamiento

Entre las principales fuentes de financiamiento que posee la asociación están:

a. Fuentes Inmediatas

Las fuentes inmediatas de financiamiento a las que acude el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) para la captación de fondos son: la Disponibilidad en Caja y Bancos y la realización de inventarios.

b. Fuentes Futuras

Entre las principales fuentes de financiamiento que el Movimiento de Jóvenes Encuentristas considera que puede recurrir para la obtención de fondos en el futuro se encuentran: las Utilidades que se generan en el futuro y las Donaciones en administración; destacando la importancia a largo plazo que tiene la producción de los talleres para la asociación, como fuente futura de financiamiento a las que puede acudir para la obtención de fondos.

c. Estrategias de Obtención de Fondos

Entre las estrategias más utilizadas por el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) para la obtención de fondos están: La Gestión de donaciones y el incremento de las ventas de los productos

elaborados en cada una de las unidades productivas (talleres) de la asociación.

d. Principales Problemas de Financiamiento

Entre los principales problemas de financiamiento que posee el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) están:

- La disminución del número de entes donantes
- El bajo nivel de ventas de los productos
- Las deficiencias en la administración de los recursos financieros.
- Se considera que la asociación no cuenta con los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las operaciones cotidianas de la organización, situación que dificulta la obtención de los fondos que garanticen la contrapartida que exigen los entes donantes para el patrocinio de los proyectos (porcentaje considerado entre 20.00 % y 35.00 %)

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. La asociación posee un bajo nivel en las ventas de los productos fabricados por los distintos talleres, especialmente Costura y Cerámica, excluyendo el

taller de Madera que se considera el único, cuyos productos tienen gran aceptación en el mercado.

2. La falta de canales de comunicación definidos, que dificultan la obtención eficiente de información y por consiguiente el proceso de toma de decisiones.
3. Falta de una cultura de evaluación en la asociación, en lo que corresponde al cumplimiento de metas, y evaluación del desempeño de los miembros de la asociación, lo que limita el logro de los objetivos de la misma.
4. El Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), no cuenta con el apoyo de herramientas técnico administrativas (Manuales de Procedimiento, Descripción de Puestos, de Organización) lo que genera una distribución no adecuada en las funciones del personal administrativo - operativo de la asociación, afectando considerablemente el clima organizacional y el cumplimiento de metas.
5. Existe Activo Fijo que pertenecía al desaparecido taller de Panadería, que ya no es utilizado en el proceso productivo de la asociación.
6. El Centro de Cómputo no logra satisfacer la demanda de la comunidad, en lo que respecta a la enseñanza

de los paquetes utilitarios requeridos en la actualidad.

7. Falta de diversificación de los bienes y servicios que proporciona la asociación; en lo que respecta al servicio de biblioteca (minilibrería); asimismo, se observa la falta de un chalet dentro de las instalaciones de MOJE.
8. La asociación no cuenta con políticas salariales, de contratación de personal e incentivos para motivar al recurso humano, lo que genera un ambiente de inestabilidad para los miembros de la asociación.
9. El número de entes donantes ha venido disminuyendo considerablemente con el transcurso del tiempo, en cambio el requerimiento de fondos necesarios para el funcionamiento de la asociación ha aumentado, lo que limita la ejecución y desarrollo de proyectos orientados a la reinserción de jóvenes en pandillas y en exclusión social a la vida productiva del país.
10. Se determina que la asociación genera costos elevados en su funcionamiento, tanto por la fabricación de los productos elaborados en los distintos talleres (considerando que el taller de Madera genera la mayor cantidad de costos), así como por la prestación de los servicios ofrecidos.

Asimismo, se carece de un sistema de control por áreas que permita verificar la generación y uso de los recursos utilizados. Otro factor a considerar es la dispersión de los diversos talleres, lo cual genera costos elevados causados por el pago de alquiler y de servicios básicos.

11. La asociación no utiliza ningún tipo de análisis financiero necesario para la toma de decisiones, que permita lograr un aprovechamiento eficiente y eficaz de los recursos de la organización.
12. Actualmente, el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), está trabajando en el punto de equilibrio en lo que respecta a la producción y venta de los artículos elaborados por los talleres, lo que indica que la asociación no está obteniendo utilidades, aumentando el déficit acumulado de la institución.
13. El Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), no cuenta con políticas financieras orientadas a la gestión y captación de fondos, lo que limita en gran medida la cantidad de dinero disponible con que cuenta la institución y por ende el número de proyectos en ejecución.

14. Tomando como referencia la investigación realizada, se concluyó que la asociación puede autofinanciar el porcentaje exigido como contrapartida por los entes cooperantes (porcentaje que oscila entre el 20% y el 35% del total de fondos que la asociación requiere para su funcionamiento).

B. RECOMENDACIONES

1. Diseñar un plan estratégico de comercialización para el posicionamiento de los productos artesanales elaborados por la asociación, que permita lograr que éstos tengan mayor aceptación en el mercado logrando incrementar el nivel de ventas de los mismos.
2. Diseñar e implementar, por medio de los coordinadores de cada área, canales de comunicación a nivel organizacional, que permitan mejorar el flujo de información existente entre los miembros de la asociación, facilitando el proceso de toma de decisiones, a través de la utilización de reuniones periódicas con los equipos de trabajo y la implantación de un sistemas de sugerencias.
3. Crear e implementar un sistema de control y evaluación administrativo, que contribuya a dar seguimiento al desarrollo de cada uno de los planes,

facilitando el logro de las metas y objetivos de la organización.

4. Se propone la creación de herramientas técnico - administrativos, tales como manuales de: Procedimiento, de Bienvenida, de Organización, de Descripción y Especificación de puestos; que contribuya a distribuir adecuadamente las funciones dentro de la asociación, delimitando las responsabilidades de cada miembro, contribuyendo a realizar las tareas eficientemente.
5. Se recomienda la venta de Activo Fijo que pertenece al taller de Panadería (fuera de funcionamiento)
6. Adquirir 3 computadoras que permitan ampliar la oferta del servicio que proporciona el Centro de Cómputo de la asociación.
7. Diversificar los servicios ofrecidos a través de la construcción de un Chalet y la apertura de una minilibrería, lo que permitirá ampliar las fuentes de ingreso para la asociación.
8. Elaborar políticas de contratación de personal, salariales e incentivos, orientadas a compensar el desempeño de los miembros de la asociación, lo que permite motivar al recurso humano, brindando

estabilidad laboral y un alto grado de satisfacción entre los mismos.

9. Elaborar un plan de atracción de donantes, que permita ampliar la base de los entes cooperantes, a través de la implementación de instrumentos de captación de fondos tales como: Presentación del perfil del proyecto a los donantes potenciales, Solicitudes de donativos a la empresa privada, realización de eventos de carácter cultural y social, gestión de apadrinamientos a los jóvenes en pandilla y en exclusión social y la solicitud de patrocinios para la asociación.
10. Elaboración de un estudio de costos por áreas de trabajo, que permitan evaluar las erogaciones incurridas en la fabricación de los productos de cada uno de los talleres y servicios prestados por la asociación, así como por el normal funcionamiento de la asociación. Esto permitirá contribuir a adoptar una cultura de disminución del desperdicio.
11. Implementar un método de análisis e interpretación de estados financieros, como el uso de ratios, que permitan realizar una efectiva aplicación del autofinanciamiento para el uso eficiente de los recursos de la organización.

12. Tomando como referencia el análisis del punto de equilibrio, se recomienda que la asociación debe de producir y vender más de 15921 unidades para lograr obtener un margen de utilidad.
13. Elaborar e implementar políticas financieras orientadas a la generación, mantenimiento y captación de fondos para la asociación, que permitan incrementar las fuentes internas y externas de financiamiento y por ende, el monto de los fondos que requiere la asociación para el cumplimiento de su labor social.
14. Elaboración e implantación de un plan estratégico de autofinanciamiento, que contribuirá a incrementar la generación de fondos propios de la organización, facilitando el cumplimiento de la misión institucional.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE AUTOFINANCIAMIENTO PARA EL MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)

La presente propuesta de Plan Estratégico de Autofinanciamiento tiene como propósito proporcionar una herramienta al Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), que le permita una generación efectiva de financiamiento interno, contribuyendo con ello al cumplimiento de su misión institucional y su labor social.

I. OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

A. OBJETIVOS

1. General

Diseñar una propuesta de Plan Estratégico de Autofinanciamiento, que contribuya al incremento de la generación de fondos propios de la organización, a fin de facilitar el cumplimiento de la misión institucional.

2. Específicos

- a. Establecer los lineamientos para la aplicación de propuestas de alternativas de autofinanciamiento, con el propósito de lograr mejor eficiencia en la gestión administrativa.

- b. Elaborar planes de autofinanciamiento a corto y largo plazo que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.
- c. Implementar herramientas de análisis financiero que permitan un uso más eficiente de los recursos de la organización.

B. IMPORTANCIA

En la actualidad, el desarrollo de las actividades de MOJE, es afectado por dos factores principales: primero, se considera la variación en el financiamiento que proviene de organismos internacionales; y segundo, los cambios en los criterios para aprobar y desarrollar proyectos.

Asimismo, los escasos recursos que posee la asociación obstaculizan solventar la totalidad de los problemas que se pretenden solucionar, considerando que dichos problemas, pueden dejar de ser de interés para los entes cooperantes; lo que causa una disminución de las fuentes tradicionales de financiamiento, obligando a las ONG's, a aplicar criterios de eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos financieros.

Ante tal situación de incertidumbre que determinan el financiamiento de MOJE, se considera preponderante el

autofinanciamiento y la ampliación de las fuentes de recursos con que cuentan, por lo tanto, con el propósito de desarrollar su labor social a largo plazo y reducir la dependencia de fuentes externas, es necesario que ésta, implemente estrategias orientadas a generar los recursos necesarios que permitan realizar su labor social de manera autofinanciable.

II. PLANEACIÓN PARA OBTENER AUTOFINANCIAMIENTO

Es necesario el establecimiento de lineamientos y condiciones que permitan que el plan se lleve a cabo de manera exitosa, logrando así un resultado eficiente en el desarrollo del mismo.

A. DECLARACIÓN DE MISIÓN

La misión propuesta al Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), es la siguiente: "Somos una asociación de desarrollo social y productiva comprometida con la juventud en pandillas y en exclusión social, creando oportunidades de inserción en el mercado laboral y de participación en la toma de decisiones en su comunidad".

B. DECLARACIÓN DE VISIÓN

La visión que se sugiere a la asociación es la siguiente:
"Ser una asociación reconocida a nivel nacional e internacional que promueve el desarrollo integral de los jóvenes en pandillas y en exclusión social, con la capacidad de gestionar recursos y ofrecer productos y servicios de calidad; formando líderes y empresarios exitosos, partícipes en la toma de decisiones de sus comunidades".

C. OBJETIVOS

Con el propósito de cumplir con la misión institucional, es necesario que el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), defina los objetivos y resultados que se desean alcanzar con el desarrollo e implantación de la propuesta. Entre los cuales se pueden mencionar:

1. Obtener los fondos necesarios para el normal funcionamiento de la asociación.
2. Utilizar al máximo los recursos financieros, con el aprovechamiento óptimo de los activos y la racionalización de los costos.
3. Implementar mecanismos que permitan incrementar los ingresos de la asociación, contribuyendo de esta manera a la generación de fondos propios.

4. Establecer herramientas que contribuyan al control efectivo de los recursos de la asociación.
5. Establecer herramientas técnicas que permitan coordinar y controlar las funciones administrativas de la asociación.
6. Alcanzar la eficiencia del recurso humano necesario que contribuya a aumentar la productividad de la asociación, para lograr la generación de fondos propios.
7. Obtener la colaboración y el apoyo de la comunidad, con el propósito de facilitar y mejorar el desarrollo de la labor social de la asociación.

D. POLÍTICAS

A continuación se establecen lineamientos generales de acción que el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), debe implementar para llevar a cabo el desarrollo de la propuesta:

1. Financieras

- a. Se deberán implementar estrategias internas de financiamiento, orientadas a la obtención de los recursos necesarios para el funcionamiento de la asociación.

- b. El Área de Planificación y Gestión de Recursos, será la encargada de negociar con agencias nacionales e internacionales, así como de la realización de actividades en pro de la obtención de fondos para la asociación.
- c. El patrimonio será administrado por la Coordinación General, conforme a las directrices que manifieste la Asamblea General.

2. De Comercialización

- a. Se implementarán herramientas técnicas orientadas a aumentar la demanda de los productos elaborados por los talleres de la asociación.
- b. Se promoverá el quehacer institucional con los jóvenes en pandillas y en exclusión social, a través del Mercadeo, que permitan posicionar la imagen de MOJE a nivel nacional e Internacional.
- c. Realizar un análisis sistemático y permanente de las necesidades de los consumidores.
- d. Promover la comercialización de los productos y servicios que ofrece la asociación, para posicionarlos a nivel nacional.

3. De Producción

- a. Para la producción de los artículos elaborados en los talleres se utilizará el proceso de fabricación por pedidos.
- b. Cada miembro de la asociación deberá adoptar la filosofía de reducción de costos.
- c. Asegurar un costo bajo, manteniendo una calidad y tiempo de entrega aceptables.
- d. Se deben aplicar controles de calidad que permitan racionalizar la utilización de recursos.
- e. Se ampliará la producción de los talleres en relación al crecimiento de la demanda de los bienes y servicios que elabora la asociación.
- f. Gestionar ante las agencias técnicas de cooperación, capacitaciones orientadas a los miembros de la asociación.
- g. Velar por capacitar al personal que se incorpora al proceso productivo de los talleres de la organización.

4. De Recursos Humanos

- a. Los miembros de la asociación deberán ser personas que se identifiquen con la problemática juvenil.
- b. Se trabajará solamente con jóvenes en pandillas y en exclusión social.

- c. Se deben buscar los mecanismos que permitan abrir espacios de participación juvenil y la inserción en el mercado laboral de los jóvenes en pandillas y en exclusión social.
- d. Orientar el esfuerzo institucional hacia el logro de una cultura de paz en la juventud, a través del desarrollo de programas.
- e. Se promoverá el desarrollo de habilidades de liderazgo en los jóvenes, orientadas a resolver su problemática.
- f. Los salarios que la asociación pague, estarán en relación a los salarios que se manejen en el mismo sector.
- g. Publicar y difundir los objetivos y políticas de la asociación así como todos aquellos aspectos que la caractericen, aceptando críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente partícipes de ésta a todos sus miembros.

E. ALTERNATIVA ESTRATÉGICA

De acuerdo al diagnóstico efectuado en el Capítulo II, se determinó que la alternativa estratégica que debe implementar la asociación con respecto a los productos

que comercializa, es la de penetración en el mercado, dicha estrategia consiste en vender la mayor cantidad de los productos que fabrican los talleres de MOJE al mercado actual, sin modificar el producto, ya sea a través de diversas promociones y de una amplia divulgación de la labor social de la asociación.

F. ESTRATEGIAS

Con el propósito de alcanzar los objetivos planeados, a continuación se establecen diversos mecanismos para hacerle frente a las circunstancias que presenta la asociación.

1. Financieras

- a. Aplicación de controles de calidad para racionalizar la utilización de recursos.
- b. Implementar el análisis de razones financieras, tanto de uso general como de aplicación específica para las ONG's, que permita conocer la situación financiera real de la asociación, señalando las fortalezas y debilidades de la misma.
- c. Seleccionar proyectos que ofrezcan mayor rentabilidad y un rendimiento satisfactorio a MOJE, lo que permitirá consolidar e incrementar su contribución a la sociedad.

- d. Elaborar una base de datos de los Entes Donantes, que provea de una nómina de patrocinadores activos y potenciales para el desarrollo de los proyectos de la asociación.
- e. Analizar y preparar perfiles de los proyectos, considerando la factibilidad y la viabilidad de los mismos, para gestionar fondos ante los entes donantes.
- f. Se recomienda la venta de Activo Fijo que pertenecía al taller de Panadería (fuera de funcionamiento).

2. De Comercialización

- a. El uso del Mercadeo como herramienta de autofinanciamiento. Al aplicar dicha herramienta a los bienes y servicios que ofrece MOJE, realizando un análisis sistemático y permanente del mercado, se pretende incrementar la venta de los mismos, y por ende, lograr un aumento en la generación de fondos propios de la asociación. Dicha herramienta permitirá identificar los gustos y preferencias de los clientes.
- b. Establecimiento de Alianzas Estratégicas con la Empresa Privada. MOJE puede contribuir a que la empresa privada cumplan con su responsabilidad

social. Esto permitirá el aprovechamiento de fortalezas complementarias, el acceso a nuevos mercados, recursos financieros, nuevas tecnologías y conocimientos.

- c. Incrementar la venta de productos (en un 30 %) y diversificar los servicios ofrecidos por la asociación como mecanismo para la obtención de ingresos. A través del diseño y desarrollo de planes de promoción para los productos que ofrecen mayor rentabilidad; así como diversificar los servicios que se brindan en la misma.
- d. Promover la imagen institucional de la asociación, a través de una amplia divulgación de su labor social, aprovechando el apoyo del Ministerio de Educación a MOJE.
- e. Promover los productos que fabrica la asociación, en ferias promocionales, que permitan abrir nuevos mercados. La exposición de los productos a clientes potenciales nacionales y extranjeros permitirá dar a conocer el trabajo que realiza MOJE con los jóvenes en pandillas y en exclusión social.

3. De Producción

- a. Creación de un Centro industrial que permita agrupar en un área específica los talleres con que

cuenta la asociación, lo cual reducirá costos fijos tales como: alquileres, agua, luz eléctrica y teléfono (costo considerado semivariable).

- b. Reducción de actividades que tienen un costo relativamente alto, permitiendo aumentar la eficiencia, fortaleciendo el autofinanciamiento a corto plazo, lo que generará mayores recursos económicos para desarrollar otras actividades.
- c. Adquirir tres computadoras que permitan ampliar la oferta del servicio que proporciona el centro de cómputo de la asociación.
- d. Diversificar los servicios ofrecidos a través de la construcción de un chalet y la apertura de una minilibrería, lo cual permitirá ampliar las fuentes de ingreso para la asociación.
- e. Mejorar el diseño de los productos, según los gustos y preferencias de los clientes, y promoverlos en los distintos puntos de venta de la zona, con el propósito de que MOJE se convierta en el proveedor de éstos.

4. De Recursos Humanos

- a. Establecer un programa de incentivos para el personal más destacado de la asociación, implementando ya sea reconocimiento público o una

compensación económica simbólica (Ver Anexo no. 13).

- b. Implementar reuniones mensuales, entre la Alta Dirección y los operarios de los talleres, que tenga como finalidad obtener propuestas concretas a la problemática, producto del consenso de todos los miembros de la asociación.
- c. Elaboración de un manual de procedimientos, que permita hacer más eficiente los procesos operativos lo cual contribuirá a que el personal conozca sus funciones a cabalidad (Ver Anexo no. 13).
- d. Apoyar el desarrollo de las habilidades creativas de los jóvenes, a través de talleres, mesas redondas; que permita a la asociación innovar el diseño de los productos.
- e. Elaboración de una bolsa de trabajo de los jóvenes en pandilla y en exclusión social, orientada a promover los servicios de dichos jóvenes tales como diseño y elaboración de rótulos, para que éstos sean subcontratados, por otros entes.

G. ORGANIZACIÓN ADECUADA

1. Estructura Organizativa

Es necesario que la asociación cuente con una estructura organizada para implementar el Plan Estratégico de Autofinanciamiento propuesto, por lo tanto se plantea la necesidad de modificar el esquema que se posee en la actualidad, por uno que permita mayor accesibilidad en cuanto a la comprensión e interpretación de las líneas jerárquicas. (Véase Anexo No. 14)

2. Funciones de cada unidad orgánica

a. Asamblea General

Se constituirá en la máxima autoridad de la asociación, la cual estará conformada por 15 personas entre asociados, fundadores y miembros activos. Entre sus principales funciones están la de tomar decisiones, así como la elección de los miembros de la Coordinación General (Junta Directiva).

b. Coordinación General

Dependerá jerárquicamente de la Asamblea General, y estará conformada por 5 Coordinadores Propietarios (General, Adjunto, Actas, Asuntos Legales y Finanzas) y dos suplentes. Entre las funciones que

desempeñará estarán la de administrar el patrimonio de la Asociación, el nombramiento del Director Ejecutivo, proponer nuevos miembros a la Asamblea General y la representación legal de la asociación por medio del Coordinador General.

c. Auditoría Externa

Se caracterizan por ser auditores contratados por las Agencias de Cooperación, encargados de revisar y examinar los estados financieros de los proyectos proponiendo las recomendaciones del caso.

d. Dirección Ejecutiva

Depende jerárquicamente de la Coordinación General y entre sus funciones se encuentra la elaboración de planes, así como el seguimiento de los planes operativos anuales. Esta unidad organiza las diferentes áreas de la asociación, así mismo se encarga de implementar mecanismos de evaluación y control.

e. Área De Contabilidad

Unidad Orgánica conformada por un Contador, una Secretaria y un Encargado de Servicios Generales. Su función principal será la de apoyar a las diferentes áreas, llevar un registro y control del personal de la asociación. Se encargará, además, de

registrar la contabilidad de la asociación; elaborando los presupuestos y los estados financieros de MOJE.

f. Área de Planificación y Gestión

Área que dependerá de la Dirección Ejecutiva, su función será la de elaborar perfiles de proyectos y realizar gestión de fondos ante donantes, desarrollando iniciativas para la generación de fondos propios.

g. Área de Investigación y Comunicación

Esta unidad orgánica dependerá jerárquicamente de la Dirección Ejecutiva, y entre sus funciones principales estarán el manejo de la comunicación a nivel institucional, el desarrollo de procesos de investigación sobre la realidad juvenil de Ilobasco, así como promover y posicionar la imagen de MOJE a nivel nacional.

h. Gerencia de Programas

Unidad dirigida por el Gerente de Programas, sus principales funciones serán las de coordinar los programas y proyectos, dar seguimiento a los planes operativos de los programas y evaluar los resultados e indicadores obtenidos.

i. Programa de Desarrollo Económico y Productivo

Unidad Orgánica que estará conformada por el Coordinador del Programa, un Asistente y cuatro instructores. Sus funciones serán las de desarrollar capacitaciones técnico vocacionales y empresariales, promover la iniciativa de empleo y autoempleo, manejo de la bolsa de trabajo y la administración del fondo para créditos a microempresarios juveniles.

j. Programa de Formación Humana y Educativa

Unidad que dependerá de la Gerencia de Programas, conformada por un Coordinador del Programa y dos voluntarios. Se desempeñará en el desarrollo de procesos de formación humana, capacitación a líderes, la organización de comités y la promoción de participación juvenil.

k. Programa de Comercialización

Unidad Orgánica cuya función será la de comercializar y promover los productos elaborados en los talleres de los jóvenes; así como el diseño e innovación de los productos.

III. ASPECTOS A CONSIDERAR EN EL AUTOFINANCIAMIENTO

Para que el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) sea autofinanciable, se proponen en este apartado, los medios a utilizar para obtener internamente los fondos que le permitan realizar de una forma eficiente sus actividades diarias. Los cuales se describen a continuación:

A. DETERMINACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Es necesario determinar los orígenes de las entradas de ingresos a la asociación, clasificándolas de acuerdo a la disponibilidad que presentan en:

1. Fuentes Inmediatas

a. Disponibilidad en Caja y Bancos

Objetivo

Lograr a través del manejo de las cuentas de Caja y Banco como fuentes inmediatas de financiamiento, un nivel de liquidez aceptable para la asociación.

Estrategia

Los saldos en Caja y Bancos serán una fuente de inmediata disponibilidad que permitirá a la asociación financiarse a través de descuentos y la eliminación del costo de oportunidad al aprovechar las ofertas de los proveedores.

b. Venta de los Productos y Servicios**Objetivo**

Incrementar el nivel de ventas de los productos elaborados por la asociación en un 30 %, lo cual permitirá la generación de fondos propios para MOJE.

Estrategia

Diseñar un Plan Estratégico de Comercialización para el posicionamiento de los productos artesanales elaborados por MOJE, en el mercado de la ciudad de Ilobasco.

c. Venta de Activos Fijos**Objetivo**

Dotar a la asociación de una fuente inmediata de financiamiento, a través de la venta de aquellos activos que generan altos costos por su desgaste y obsolescencia.

Estrategia

Vender los activos al finalizar su vida útil, ésto permitirá eliminar y reemplazar aquellos activos que ocasionan altos costos por su desgaste y obsolescencia. Los ingresos provenientes de esta actividad serán destinados a la reinversión en bienes de este rubro.

2. Fuentes Futuras

a. Depreciación de Activos Fijos

Objetivo

Proveer de una fuente interna de financiamiento, que permita el aprovechamiento de la depreciación de los activos fijos de la asociación.

Estrategia

Los activos de la asociación se depreciarán anualmente, mediante la aplicación del Método de Línea Recta. Esto permitirá mejorar la situación financiera de la asociación como resultado de la apropiación, lo que se constituye en ahorros disponibles o reinvertidos en la asociación o que pueden ser utilizados en el pago de deudas.

b. Utilidades que se Generan en el Futuro

Objetivo

Proporcionar de una fuente alternativa de financiamiento a largo plazo, que permita aprovechar las utilidades que se generen al interior de la asociación.

Estrategia

Retener las utilidades que se produzcan en el futuro, distribuyendo dichos fondos en la cuenta Caja.

B. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Objetivo

Proveer a la asociación de una herramienta financiera que permita evaluar la condición y el desarrollo financiero de la misma.

Estrategia

Implementar el análisis de razones financieras, tanto de uso general como de aplicación específica para las ONG's, que permita conocer la situación financiera real de la asociación, señalando las fortalezas y debilidades de la misma (Ver Anexo No. 15).

El uso de este tipo de análisis proporcionará a la asociación, un mecanismo de evaluación para la toma de decisiones, así como el manejo de las cuentas, en forma más clara y precisa.

Permitiendo medir la capacidad de pago que la asociación posee para hacerle frente a sus obligaciones, así como identificar el rendimiento obtenido en el desarrollo de los proyectos.

Este análisis permitirá llevar un control interno de los recursos financieros, contribuyendo al logro de los objetivos establecidos en la propuesta, lo que conlleva a tomar decisiones acertadas en el momento requerido, y corregir cualquier desviación significativa que se

presente, que le permita asegurar el éxito del plan estratégico de autofinanciamiento.

Para la aplicación de las Razones Financieras, los datos se obtendrán del Balance General y el Estado de Resultados, del año ó periodo que se desea analizar.

IV. DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS

El Plan Estratégico para la asociación MOJE, abarca el período 2005 al 2007, el cual comprende los objetivos y estrategias a largo plazo, así como también los responsables, recursos y trimestres en los que se ejecutará cada estrategia.

El Plan Táctico cubre el período de un año (2005), en el cual se establecen: los objetivos a corto plazo, las actividades a desarrollar, los responsables y los recursos tanto monetarios como de tiempo para realizar dichas actividades y así lograr los objetivos planeados.

CUADRO No. 19
MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)
PLAN ESTRATÉGICO 2005 - 2007

OBJETIVO A LARGO PLAZO	ESTRATEGIA A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	RECURSO FINANCIERO	CALENDARIZACIÓN											
				2005				2006				2007			
				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
A. Incrementar los niveles de captación de ingresos que permitan ampliar la cobertura de asistencia a los jóvenes pandilleros en exclusión social de la comunidad	1. Diversificación y ampliación de los productos y servicios ofrecidos por la asociación como mecanismo para la obtención de ingresos.	Coordinador del programa de Comercialización	\$ 100.00												
	2. Seleccionar los proyectos que ofrezcan una mejor alternativa para solucionar la problemática juvenil de Ilobasco, que al mismo tiempo brinden mayor rentabilidad y un rendimiento satisfactorio a MOJE.	Coordinador del Área de Planificación y Gestión de Recursos	\$ 150.00												

OBJETIVO A LARGO PLAZO	ESTRATEGIA A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	RECURSO FINANCIERO	CALENDARIZACIÓN											
				2005				2006				2007			
				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	3. Implementar el análisis de razones financieras tanto de uso general como de aplicación específica para las ONG's, que permita conocer la situación financiera de la asociación.	Director Ejecutivo	\$ 20.00												
B. Aumentar la eficiencia interna a través de la reducción de actividades que tienen un costo relativamente alto, lo que permitirá, fortalecer el autofinanciamiento a corto plazo.	4. Creación de un Centro industrial que permita agrupar en un área específica los talleres para la asociación, lo cual reducirá los costos fijos (cuyos fondos para la construcción serán patrocinados por la agencia de Cooperación CODESPA).	Director Ejecutivo	\$ 40.00												

OBJETIVO A LARGO PLAZO	ESTRATEGIA A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	RECURSO FINANCIERO	CALENDARIZACIÓN											
				2005				2006				2007			
				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	5. Elaboración de un Manual de Procedimientos que permita hacer más eficientes los procesos operativos, lo cual contribuirá a que el personal conozca sus funciones.	Director Ejecutivo	\$ 50.00												
	6. Establecer un programa de incentivos para el personal más destacado de la asociación, implementando ya sea reconocimiento a nivel organizacional ó una compensación económica simbólica.	Director Ejecutivo	\$ 55.00												
	7. Aplicación de controles de calidad para racionalizar la utilización de los recursos.	Director Ejecutivo	\$ 215.00												

OBJETIVO A LARGO PLAZO	ESTRATEGIA A LARGO PLAZO	RESPONSABLE	RECURSO FINANCIERO	CALENDARIZACIÓN											
				2005				2006				2007			
				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
C. Penetrar los productos que fabrica la asociación en el mercado, para lograr un incremento del 30% en relación a las ventas del año 2003	8. Diseñar un Plan Estratégico de Comercialización para el posicionamiento de los productos artesanales, elaborados por la asociación, en el mercado de la ciudad de Ilobasco	Coordinador del programa de Comercialización	\$ 85.00												
	9. Promover la imagen institucional de la asociación, a través de una amplia divulgación de su labor social.	Coordinador del programa de Comercialización	\$ 225.00												
	10. Promover los productos que fabrica la asociación en ferias, que permitan abrir nuevos mercados	Coordinador del programa de Comercialización	\$ 120.00												
D. Dar continuidad a los Planes tácticos en los tres años siguientes	11. Realizar al final de cada año una evaluación y control sobre lo desarrollado en el transcurso del año.	Director Ejecutivo	\$ 15.00												
TOTAL			\$ 1075.00												

OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO		CALENDARIZACIÓN 2005														
			COSTO	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
D. Creación de un Centro industrial que permita agrupar en un área específica los talleres para la asociación, lo cual reducirá los costos fijos (cuyos fondos para la construcción serán patrocinados por la agencia de Cooperación CODESPA).	1. Elaboración del perfil del proyecto	Director Ejecutivo	-	4 sem.															
	2. Presentación del perfil a la agencia de cooperación española CODESPA / AECI		-	3 sem.															
	3. Aprobación del proyecto		-	8 sem.															
	4. Desembolso de los fondos requeridos por el proyecto		\$ 10.00	4 sem.															
	5. Ejecución del proyecto		\$ 10.00	28 sem.															
E. Elaboración de un Manual de Procedimientos y otro tipo de manuales administrativos, que permita hacer más eficientes los procesos operativos, lo cual contribuirá a que el personal conozca sus funciones.	1. Solicitar la asistencia técnica administrativa a una institución universitaria (UCA ó UES)	Director Ejecutivo	\$ 10.00	2 sem.															
	2. Brindar la información requerida en el proceso de levantamiento de información		\$ 5.00	3 sem.															
	3. Elaboración de manual		\$ 30.00	11 sem.															
	4. Aprobación del Manual		-	2 sem.															
	5. Implementación del Manual		\$ 5.00	1 sem.															

OBJETIVO A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	RECURSO		CALENDARIZACIÓN 2005														
			COSTO	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
F. Establecer un programa de incentivos para el personal más destacado de la asociación, implementando, ya sea reconocimiento a nivel organizacional ó una compensación económica simbólica.	1. Investigar acerca de los principales beneficios sociales en el mercado	Director Ejecutivo	\$ 30.00	3 sem.															
	2. Análisis de los incentivos actuales proporcionados por la asociación		-	2 sem.															
	3. Elaboración del programa de incentivos		\$ 20.00	8 sem.															
	4. Aprobación del programa		-	1 sem.															
	5. Implementación del Programa		\$ 5.00	1 sem.															
G. Aplicación de controles de calidad para racionalizar la utilización de los recursos.	1. Asignación del Encargado	Director Ejecutivo	-	1 sem.															
	2. Establecimiento de estándares de Calidad		\$ 25.00	3 sem.															
	3. Identificar los puntos críticos en los procesos donde se necesita la inspección		\$10.00	3 sem.															
	4. Determinar el tipo de medición		-	2 sem.															
	5. Establecer el número de inspecciones		-	2 sem.															

V. DETERMINACIÓN DE PRESUPUESTOS

A. PROYECCIÓN DE INGRESOS

Para determinar los ingresos a obtener se tomarán en cuenta tanto los medios de financiamiento que internamente se pueden utilizar; así como, las Donaciones de los entes cooperantes, entre los cuales se tiene:

1. Venta de Productos

El cálculo de los ingresos se hará en base a los precios actuales y a la proyección de un aumento del 30% de la demanda actual de los talleres, gracias a la implementación de estrategias utilizadas anteriormente; y considerando que el taller de Costura iniciará su producción, proyectando que sus ventas serán iguales a las del taller de menor demanda.

Además, se prevé que las ventas aumentarán en un 5% con respecto al año anterior, para los años 2006 y 2007 (ver Anexo No. 16)

CUADRO No. 21
PROYECCIÓN DE VENTAS 2005 - 2007

TALLER	2005	2006	2007
Madera	\$ 18725.52	\$ 19661.80	\$ 20644.89
Serigrafía	\$ 10916.25	\$ 11462.06	\$ 12035.16
Cerámica	\$ 1560.00	\$ 1638.00	\$ 1719.90
Est. Metálicas	\$ 4680.00	\$ 4914.00	\$ 5159.70
Costura	\$ 1500.00	\$ 1575.00	\$ 1653.75
TOTAL	\$ 37381.77	\$ 39250.86	\$ 41213.40

2. Otros Servicios

La asociación proporciona diversos servicios, a través de los cuales obtiene los siguientes ingresos:

a. Biblioteca

Para la obtención de ingresos se estima que dicha área mantendrá sus ingresos constantes pronosticando una venta de 5000 copias mensuales a \$ 0.04 cada una (\$ 200.00) y la emisión de 20 carnet por mes (\$ 0.25). Se prevé la creación de una minilibrería que aportará un ingreso mensual de \$ 50.00 a partir del tercer trimestre (Ver Anexo No. 17)

CUADRO No. 22
PROYECCIÓN DE INGRESOS DE LA BIBLIOTECA 2005-2007

RUBRO	2005	2006	2007
Venta de Carnet	\$ 60.00	\$ 60.00	\$ 60.00
Copias	\$ 2400.00	\$2400.00	\$2400.00
Minilibrería	\$ 300.00	\$ 600.00	\$ 600.00
TOTAL	\$ 2760.00	\$ 3060.00	\$ 3060.00

b. Centro de Cómputo

Con la adquisición de 3 nuevas computadoras se prevé un aumento de la demanda a 81 estudiantes, manteniendo una cuota mensual de \$ 15.00 por alumno.

CUADRO No. 23
PROYECCIÓN DE INGRESO DEL CENTRO DE CÓMPUTO

RUBRO	ESTU- DIANTES	CUOTA MENSUAL	INGRESO TOTAL MENSUAL	*INGRESO ANUAL
Con Deserción del 0 %	81	\$ 15.00	\$1215.00	\$14580.00
TOTAL	81	\$ 15.00	\$1215.00	\$14580.00

*Ingreso considerado constante para los tres años en base a proyecciones de la asociación.

c. Otros

Se estima la construcción de un chalet (el cual será patrocinado por uno de los entes donantes principales que patrocina a la asociación, para el cual su funcionamiento se estima a partir de julio del 2005. Además se prevé una venta mensual de \$ 150.00. Al final se proyecta un ingreso total anual por los Otros Servicios que proporciona la asociación de:

CUADRO No. 24
PROYECCIÓN DE INGRESO TOTAL POR OTROS SERVICIOS

AREA	2005	2006	2007
Biblioteca	\$ 2760.00	\$ 3060.00	\$ 3060.00
Centro de Cómputo	\$ 14580.00	\$ 14580.00	\$ 14580.00
Otros	\$ 900.00	\$ 1800.00	\$ 1800.00
TOTAL	\$ 18240.00	\$ 19440.00	\$ 19440.00

3. Venta de Activo Fijo

Se propone la venta de equipo utilizado en la producción del desaparecido taller de Panadería, en

el primer trimestre del año 2005, en el que se comienzan las operaciones:

**CUADRO No. 25
VENTA DE ACTIVO FIJO**

DETALLE DE EQUIPO	VALOR TOTAL
1 Horno con capacidad para 9 latas	\$ 600.00
1 Cilindro para amasar	\$ 600.00
2 Clavijeros para colocar latas	\$ 100.00
TOTAL	\$ 1300.00

4. Depreciación

El ingreso de este rubro lo determinarán las provisiones que se hacen en concepto de depreciación. Este rubro se utilizará para sustituir los equipos que hallan finalizado su vida útil o que presenten altos costos de mantenimiento y reparación.

En este sentido, se muestra a continuación la depreciación para cada uno de los años, durante los cuales se implementará el plan estratégico (Ver Anexo No. 18).

**CUADRO No. 26
DEPRECIACIÓN ANUAL**

RUBRO	2005	2006	2007
Depreciación Anual	\$ 4639.24	\$ 4089.90	\$ 1500.00

5. Donaciones

A través de la aplicación de un método estadístico (Ver Anexo No. 19), se puede observar la tendencia que

tendrá el ingreso por Donaciones durante los próximos tres años.

CUADRO No. 27
PROYECCIÓN DE DONACIONES 2005-2007

RUBRO	2005	2006	2007
Donaciones	\$ 91383.44	\$ 103583.04	\$ 115790.64

6. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de Ingresos totales para los 3 años siguientes se muestra a continuación:

CUADRO No. 28
PRESUPUESTO DE INGRESOS 2005-2007

RUBRO	2005	2006	2007
Ventas	\$37381.77	\$ 39250.86	\$ 41213.40
Otros Servicios	\$18240.00	\$ 19440.00	\$ 19440.00
Venta de Activo Fijo	\$ 1300.00	-	-
Reserva de Depreciación	\$ 4639.24	\$ 4089.90	\$ 1500.00
Donaciones	\$91383.44	\$103583.04	\$115790.64
TOTAL	\$152944.45	\$166363.80	\$177944.04

B. PROYECCIÓN DE EGRESOS

La proyección de los Costos en que incurrirá la asociación para el período 2005-2007 es la siguiente:

1. Presupuesto de Personal

**CUADRO No. 28
PRESUPUESTO DE PERSONAL**

DETALLE DE PLAZAS	No. DE PLAZAS	SUELDO MENSUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	MONTO TRIMESTRAL	MONTO ANUAL
Director Ejecutivo	1	\$400.00	\$ 400.00	\$ 1200.00	\$ 4800.00
Coordinador de la Comercialización	1	\$337.38	\$ 337.38	\$ 1012.14	\$ 4048.56
Contador	1	\$270.00	\$ 270.00	\$ 810.00	\$ 3240.00
Responsable de Diseño	1	\$269.90	\$ 269.90	\$ 809.70	\$ 3238.80
Responsable de Producción	1	\$220.38	\$ 220.38	\$ 661.14	\$ 2644.56
Responsable de Ventas	1	\$220.38	\$ 220.38	\$ 661.14	\$ 2644.56
Secretaria	1	\$137.14	\$ 137.14	\$ 411.42	\$ 1645.68
Voluntarios de Formación Humana	2	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 480.00	\$ 1920.00
Personal de Servicio	3	\$ 80.00	\$ 240.00	\$ 720.00	\$ 2880.00
Instructor de Computación	1	\$215.00	\$ 215.00	\$ 645.00	\$ 2580.00
Instructor de Costura	1	\$210.00	\$ 210.00	\$ 630.00	\$ 2520.00
Vigilante	1	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 225.00	\$ 900.00
Operario taller Madera	7	\$ 90.00	\$ 630.00	\$ 1890.00	\$ 7560.00
Operario taller Serigrafía	4	\$ 70.00	\$ 280.00	\$ 840.00	\$ 3360.00
Operario taller Est. Metálicas	2	\$ 75.00	\$ 150.00	\$ 450.00	\$ 1800.00
Operario taller Cerámica	2	\$ 75.00	\$ 150.00	\$ 450.00	\$ 1800.00
Operario taller Costura	8	\$ 75.00	\$ 600.00	\$ 1800.00	\$ 7200.00
TOTAL	38	-	\$4565.18	\$13695.54	\$ 54782.16

2. Prestaciones Sociales

En el siguiente cuadro se muestra el resumen del cálculo de las prestaciones sociales que proporciona la asociación a sus empleados, en concepto de Cuota Patronal del Instituto Salvadoreño del Seguro Social

(ISSS), Cuota patronal de la Administración del Fondo de Pensiones (AFP), Aguinaldo y Vacaciones.

Para obtener la cuota patronal del ISSS, se multiplica el salario básico por el 7.5%. De la misma manera, la cuota del AFP, representa el 6.75 % del Salario Básico. Para las vacaciones se toman 15 días del salario ordinario más el 30% del mismo.

En el cálculo del aguinaldo se realiza en base al tiempo de servicio, para este caso se toman 10 días de salario básico, considerando que todos los miembros de la asociación poseen menos de 3 años de servicio en la misma.

Ambas prestaciones se efectúan considerando lo estipulado en el Código de Trabajo en los artículos 177 Capítulo V y 198 Capítulo VII, respectivamente (Ver Anexo No. 20).

CUADRO No. 29
PROYECCIÓN DE PRESTACIONES BÁSICAS

DETALLE DE PLAZAS	No. DE PLAZAS	SUELDO MENSUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	% PATRONAL ISSS (7.5 %)	% PATRONAL AFP (6.75 %)	AGUINALDO	VACACIONES
Director Ejecutivo	1	\$400.00	\$ 400.00	\$ 30.00	\$ 27.00	\$ 133.33	\$ 260.00
Coordinador de la Comercialización	1	\$337.38	\$ 337.38	\$ 25.30	\$ 22.77	\$ 112.46	\$ 219.30
Contador	1	\$270.00	\$ 270.00	\$ 20.25	\$ 18.23	\$ 90.00	\$ 175.50
Responsable de Diseño	1	\$269.90	\$ 269.90	\$ 20.24	\$ 18.22	\$ 89.97	\$ 175.44
Responsable de Producción	1	\$220.38	\$ 220.38	\$ 16.52	\$ 14.88	\$ 73.46	\$ 143.25
Responsable de Ventas	1	\$220.38	\$ 220.38	\$ 16.52	\$ 14.88	\$ 73.46	\$ 143.25
Secretaria	1	\$137.14	\$ 137.14	\$ 10.29	\$ 9.26	\$ 45.71	\$ 89.14
Voluntarios de Formación Humana	2	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 12.00	\$ 10.80	\$ 53.33	\$ 104.00
Personal de Servicio	3	\$ 80.00	\$ 240.00	\$ 18.00	\$ 16.20	\$ 80.00	\$ 156.00
Instructor de Computación	1	\$215.00	\$ 215.00	\$ 16.13	\$ 14.51	\$ 71.67	\$ 139.75
Instructor de Costura	1	\$210.00	\$ 210.00	\$ 15.75	\$ 14.18	\$ 70.00	\$ 136.50
Vigilante	1	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 5.63	\$ 5.06	\$ 25.00	\$ 48.75
Operario taller Madera	7	\$ 90.00	\$ 630.00	\$ 47.25	\$ 42.53	\$ 210.00	\$ 409.50
Operario taller Serigrafía	4	\$ 70.00	\$ 280.00	\$ 21.00	\$ 18.90	\$ 93.33	\$ 182.00
Operario taller Est. Metálicas	2	\$ 75.00	\$ 150.00	\$ 11.25	\$ 10.13	\$ 50.00	\$ 97.50
Operario taller Cerámica	2	\$ 75.00	\$ 150.00	\$ 11.25	\$ 10.13	\$ 50.00	\$ 97.50
Operario taller Costura	8	\$ 75.00	\$ 600.00	\$ 45.00	\$ 40.50	\$ 200.00	\$ 390.00
TOTAL	38	-	\$4565.18	\$342.38	\$ 308.18	\$1521.72	\$2967.38

3. Servicios Básicos

Se considera que la asociación desembolsará anualmente en concepto de pago de servicios básicos (Agua, Luz Eléctrica y Teléfono), las siguientes cantidades:

CUADRO No. 30
PROYECCIÓN DE GASTOS EN SERVICIOS BÁSICOS

RUBRO	MENSUAL	TRIMESTRAL	ANUAL
Agua	\$ 52.63	\$ 157.90	\$ 631.58
Luz Eléctrica	\$ 83.33	\$ 250.00	\$ 1000.00
Teléfono	\$ 83.33	\$ 250.00	\$ 1000.00
TOTAL	\$ 219.29	\$ 657.90	\$ 2631.58

NOTA: Se prevé que dicho monto se mantendrá constante para el periodo 2005 - 2007

4. Gastos de Funcionamiento

A este rubro se le asignan las erogaciones de MOJE, en lo que respecta al pago de Alquileres y Auditorías, (Ver Anexo No. 21), cuyos montos proyectados se describen a continuación:

CUADRO No. 31
PROYECCIÓN DE GASTOS EN FUNCIONAMIENTO 2005 - 2007

RUBRO	2005	2006	2007
Alquileres	\$6685.68	\$5014.26	-
Auditorías	\$2515.52	\$2515.52	\$2515.52
TOTAL	\$9201.20	\$7529.78	\$2515.52

5. Impuestos Municipales

Se proyecta que el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) tiene una erogación mensual de \$ 3.00 dólares en concepto de pago de impuestos municipales.

6. Materia prima

Tomando como base el nivel de ventas proyectado y considerando que la misma se realiza bajo la política de pedidos, se presume que la asociación desembolsará anualmente en concepto de materia prima, las siguientes cantidades (Ver Anexo No. 22):

CUADRO No. 32
PROYECCIÓN DE COSTOS EN MATERIA PRIMA 2005 - 2007

TALLER	2005	2006	2007
Madera	\$ 6546.32	\$ 6873.12	\$ 7217.12
Serigrafía	\$ 3056.55	\$ 3209.43	\$ 3369.87
Cerámica	\$ 218.40	\$ 229.32	\$ 240.80
Est. Metálicas	\$ 1404.00	\$ 1474.20	\$ 1548.00
Costura	\$ 720.00	\$ 756.00	\$ 794.40
TOTAL	\$ 11945.27	\$12542.07	\$ 13170.19

7. Capacitaciones

Actualmente la asociación asigna a este rubro una cuota de \$ 2700.00 dólares anuales patrocinados por la fundación SKIP de Suiza.

Esta tiene como objetivo, el adiestramiento y la capacitación de los jóvenes en pandillas y en exclusión social. Se prevé que dichos gastos aumentarán un 10% en relación al año anterior.

CUADRO No. 33
PROYECCIÓN DE GASTOS EN CAPACITACIÓN

RUBRO	2005	2006	2007
Capacitaciones	\$ 2700.00	\$ 2970.00	\$ 3267.00

8. Ejecución de Proyectos

En función de las necesidades de los jóvenes en pandillas y en exclusión social, MOJE desarrolla una serie de proyectos que permiten la formación y desarrollo de los mismos. Tomando en consideración los proyectos a desarrollar durante el período 2005 - 2007;

extraídos del Plan Estratégico General de la asociación se tienen los siguientes (Ver Anexo No. 23):

**CUADRO No. 34
PROYECCIÓN DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

NOMBRE DEL PROYECTO	2005	2006	2007
Estudio de la Realidad Juvenil	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 500.00
Creación de Bolsa de Trabajo	-	-	\$ 2500.00
Programa de Jóvenes en Participación, Liderazgo y Democracia	\$ 500.00	\$ 2000.00	\$ 4000.00
Programa de Jóvenes en Áreas técnicas Vocacionales y Empresarial	\$ 500.00	\$ 3000.00	\$ 6000.00
Diseño y Ejecución de un plan de Promoción de los productos y servicios que MOJE ofrece	-	\$ 2500.00	\$ 5000.00
Construcción de Centro Industrial	\$44100.00	\$47200.00	-
Creación de Chalet	\$ 2000.00	-	-
Desarrollo de Programas de Gestión de Donantes	-	\$ 500.00	\$2000.00
Ejecución de un plan de Desarrollo Profesional y de procesos administrativos	\$ 1000.00	\$ 3000.00	\$ 6000.00
Programa de Reinserción Laboral	\$ 1000.00	\$ 3800.00	\$ 6000.00
Programa de Formación Humana	\$ 800.00	\$ 2000.00	\$ 5600.00
Apoyo al desarrollo productivo de los talleres	\$ 1000.00	\$ 4000.00	\$20500.00
Atención Grupal	-	-	\$ 5000.00
Otros proyectos menores	-	-	\$24300.00
TOTAL	\$51100.00	\$68200.00	\$87400.00

9. Costos de Implementación del Plan Estratégico

Tomando en consideración el costo proyectado de la implementación de las estrategias propuestas en el plan estratégico de Autofinanciamiento, se prevé la erogación de las siguientes cantidades (Ver Anexo No. 24):

CUADRO No. 35
COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE
AUTOFINANCIAMIENTO

	2005	2006	2007	TOTAL
Implementación del Plan Estratégico de Autofinanciamiento	\$ 515.00	\$ 305.00	\$ 255.00	\$1075.00

10. Presupuesto de Egresos

El presupuesto de Egresos totales para los 3 años siguientes se muestra a continuación:

CUADRO No. 28
PRESUPUESTO DE EGRESOS 2005-2007

RUBRO	2005	2006	2007
FIJOS	\$78946.43	\$ 77275.03	\$ 72260.77
Personal	\$ 54782.16	\$ 54782.16	\$ 54782.16
Prestaciones Sociales	\$ 12295.49	\$ 12295.49	\$ 12295.49
Servicios Básicos	\$ 2631.58	\$ 2631.58	\$ 2631.58
Gastos en funcionamiento	\$ 9201.20	\$ 7529.78	\$ 2515.52
Impuestos Municipales	\$ 36.00	\$ 36.00	\$ 36.00
VARIABLES	\$ 72160.27	\$ 86817.07	\$101692.19
Materia Prima	\$ 11945.27	\$ 12542.07	\$ 13170.19
Capacitaciones	\$ 2700.00	\$ 2970.00	\$ 3267.00
Ejecución de proyectos	\$ 57000.00	\$ 71000.00	\$ 85000.00
Ejecución del Plan Estratégico	\$ 515.00	\$ 305.00	\$ 255.00
TOTAL	\$151106.70	\$164092.10	\$173952.96

C. PRESUPUESTO DE EFECTIVO

El presupuesto de Efectivo para los 3 años siguientes se muestra a continuación:

CUADRO No. 29
MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)
PRESUPUESTO DE EFECTIVO TRIMESTRAL 2005

RUBROS	1er. Trimestre	2º Trimestre	3er. Trimestre	4º. Trimestre
TOTAL DE INGRESO DE EFECTIVO	\$37751.30	\$36451.30	\$37051.30	\$37051.30
RECURSOS PROPIOS	\$14905.44	\$13605.44	\$14205.44	\$14205.44
VENTAS	\$ 9345.44	\$ 9345.44	\$ 9345.44	\$ 9345.44
OTROS SERVICIOS	\$ 4260.00	\$ 4260.00	\$ 4860.00	\$ 4860.00
VENTA DE ACTIVO FIJO	\$ 1300.00	-	-	-
DONACIONES	\$22845.86	\$22845.86	\$22845.86	\$22845.86
TOTAL DE DESEMBOLSOS DE EFECTIVO	\$34660.73	\$34682.73	\$39465.73	\$36579.50
PERSONAL	\$13695.54	\$13695.54	\$13695.54	\$13695.54
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 657.90	\$ 657.90	\$ 657.90	\$ 657.90
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 1951.68	\$ 1951.68	\$ 1951.68	\$ 6440.45
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 2300.30	\$ 2300.30	\$ 2300.30	\$ 2300.30
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00
MATERIA PRIMA	\$ 2986.31	\$ 2986.31	\$ 2986.31	\$ 2986.31
CAPACITACIONES	\$ 675.00	\$ 675.00	\$ 675.00	\$ 675.00
EJECUCIÓN DE PROYECTOS	\$12300.00	\$12300.00	\$17000.00	\$9500.00
EJECUCIÓN DE PLAN TÁCTICO	\$ 85.00	\$ 125.00	\$ 190.00	\$ 115.00
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$3090.57	\$1768.57	\$(2414.43)	\$471.80
(+) EFECTIVO INICIAL	-	\$3090.57	\$4859.14	\$2444.71
EFECTIVO FINAL	\$3090.57	\$4859.14	\$2444.71	\$2916.51
(-) SALDO MÍNIMO DE EFECTIVO	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO	-	-	-	-
SALDO DE EFECTIVO EXCEDENTE	\$2590.57	\$4359.14	\$1944.71	\$2416.51

**MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)
PRESUPUESTO DE EFECTIVO TRIMESTRAL 2006**

RUBROS	1er. Trimestre	2º Trimestre	3er. Trimestre	4º. Trimestre
TOTAL DE INGRESO DE EFECTIVO	\$40568.47	\$40568.47	\$40568.47	\$40568.47
RECURSOS PROPIOS	\$14672.71	\$14672.71	\$14672.71	\$14672.71
VENTAS	\$ 9812.71	\$ 9812.71	\$ 9812.71	\$ 9812.71
OTROS SERVICIOS	\$ 4860.00	\$ 4860.00	\$ 4860.00	\$ 4860.00
VENTA DE ACTIVO FIJO	-	-	-	-
DONACIONES	\$ 25895.76	\$25895.76	\$25895.76	\$25895.76
TOTAL DE DESEMBOLSOS DE EFECTIVO	\$40547.43	\$39577.43	\$40562.43	\$40604.78
PERSONAL	\$ 13695.54	\$ 13695.54	\$ 13695.54	\$ 13695.54
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 657.90	\$ 657.90	\$ 657.90	\$ 657.90
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 1951.68	\$ 1951.68	\$ 1951.68	\$ 6440.45
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 2300.30	\$ 2300.30	\$ 2300.30	\$ 628.88
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00
MATERIA PRIMA	\$ 3135.51	\$ 3135.51	\$ 3135.51	\$ 3135.51
CAPACITACIONES	\$ 742.50	\$ 742.50	\$ 742.50	\$ 742.50
EJECUCIÓN DE PROYECTOS	\$18000.00	\$17000.00	\$18000.00	\$15200.00
EJECUCIÓN DE PLAN TÁCTICO	\$ 55.00	\$ 85.00	\$ 70.00	\$ 95.00
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ 21.04	\$ 991.04	\$ 6.04	(\$ 36.31)
(+) EFECTIVO INICIAL	\$2916.51	\$2937.55	\$3928.59	\$3934.63
EFECTIVO FINAL	\$2937.55	\$3928.59	\$3934.63	\$3898.32
(-) SALDO MÍNIMO DE EFECTIVO	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO	-	-	-	-
SALDO DE EFECTIVO EXCEDENTE	\$2437.55	\$3428.59	\$3434.63	\$3398.32

**MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)
PRESUPUESTO DE EFECTIVO TRIMESTRAL 2007**

RUBROS	1er. Trimestre	2º Trimestre	3er. Trimestre	4º. Trimestre
TOTAL DE INGRESO DE EFECTIVO	\$44111.01	\$44111.01	\$44111.01	\$44111.01
RECURSOS PROPIOS	\$15163.35	\$15163.35	\$15163.35	\$15163.35
VENTAS	\$ 10303.35	\$ 10303.35	\$ 10303.35	\$ 10303.35
OTROS SERVICIOS	\$ 4860.00	\$ 4860.00	\$ 4860.00	\$ 4860.00
VENTA DE ACTIVO FIJO	-	-	-	-
DONACIONES	\$ 28947.66	\$ 28947.66	\$ 28947.66	\$ 28947.66
TOTAL DE DESEMBOLSOS DE EFECTIVO	\$44072.29	\$44102.29	\$44072.29	\$44106.06
PERSONAL	\$ 13695.54	\$ 13695.54	\$ 13695.54	\$ 13695.54
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 657.90	\$ 657.90	\$ 657.90	\$ 657.90
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 1951.68	\$ 1951.68	\$ 1951.68	\$ 6440.45
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	\$ 628.88	\$ 628.88	\$ 628.88	\$ 628.88
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 9.00
MATERIA PRIMA	\$ 3292.54	\$ 3292.54	\$ 3292.54	\$ 3292.54
CAPACITACIONES	\$ 816.75	\$ 816.75	\$ 816.75	\$ 816.75
EJECUCIÓN DE PROYECTOS	\$23000.00	\$22980.00	\$22950.00	\$18470.00
EJECUCIÓN DE PLAN TÁCTICO	\$ 20.00	\$ 70.00	\$ 70.00	\$ 95.00
FLUJO DE EFECTIVO NETO	\$ 38.72	\$ 8.72	\$ 38.72	\$ 4.95
(+) EFECTIVO INICIAL	\$3898.32	\$3937.04	\$3945.76	\$3984.48
EFECTIVO FINAL	\$3937.04	\$3945.76	\$3984.48	\$3989.43
(-) SALDO MÍNIMO DE EFECTIVO	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
FINANCIAMIENTO TOTAL REQUERIDO	-	-	-	-
SALDO DE EFECTIVO EXCEDENTE	\$ 3437.04	\$ 3445.76	\$ 3484.48	\$ 3489.43

VI. RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS: ACTUALES Y

PROPUESTOS

A. CONSOLIDADO DE INGRESOS

CUADRO No. 30
INGRESOS ANUALES ACTUALES Y PROPUESTOS 2004 - 2007

RUBROS	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
Recursos Propios	\$10216.58	11.35	\$61561.00	40.25	\$62780.76	37.74	\$62153.40	34.93
Donaciones	\$79783.42	88.65	\$91383.44	59.75	\$103583.04	62.26	\$115790.64	65.07
TOTAL	\$90000.00	100.00	\$152944.44	100.00	166363.80	100.00	\$177944.04	100.00

Los datos que se muestran anteriormente denotan la diferencia entre la situación actual de los ingresos obtenidos y los que se obtendrán con la implantación de la propuesta del plan.

Las estrategias previamente establecidas en el plan de Autofinanciamiento permitirán un incremento del 30% de las ventas de los productos que se fabrican en los talleres, aprovechando: el incremento de la demanda de productos artesanales de diseños rústicos, la apertura de nuevos mercados (a través de la cooperación de ONG's internacionales), la diversificación de servicios, entre otros.

Traduciéndose ésto en que el rubro de Recursos Propios represente un 40.25% de los Ingresos Totales necesarios para el funcionamiento de la misma para el año 2005, lo que garantiza el cumplimiento del porcentaje exigido por

los entes cooperantes para la aprobación de proyectos (del 20 al 35%).

B. CONSOLIDADO DE EGRESOS

CUADRO No. 31
EGRESOS ACTUALES Y PROPUESTOS 2004 - 2007

RUBROS	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%
Egresos	\$90000.00	-	\$151106.70	67.90	\$164092.10	8.59	\$173952.96	6.01

Se denota que existe un incremento en los Egresos debido a que se prevé un aumento en el número de proyectos a ejecutar, tomando en cuenta la construcción del centro industrial cuyo patrocinio estará a cargo de la agencia de cooperación española CODESPA / AECI; de igual forma, la implementación de estrategias orientadas al incremento de los ingresos (mejoramiento de la imagen institucional, plan estratégico de comercialización, control de calidad de los productos, entre otros), hace que los costos aumenten en un 67.90% en el primer año de implementación del plan estratégico de Autofinanciamiento.

Es de hacer notar que el incremento de los costos permitirá, a largo plazo, el aumento de los ingresos de la asociación.

C. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los beneficios obtenidos son relevantes, tanto sociales como financieros: en el área social, se reducirá la

violencia juvenil en Ilobasco, gracias a la rehabilitación de un número mayor de jóvenes producto de un incremento de proyectos ejecutados en pro de la juventud ilobasquense.

En términos financieros, se alcanzará el porcentaje exigido por los entes donantes y se superará el déficit que en la actualidad mantienen los ingresos con respecto a los costos de la asociación.

VII. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

CUADRO No. 32
ESTADO DE CAMBIOS DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO PARA EL AÑO
TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

AUMENTOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ 10,712.08
CAJA GENERAL	\$ 2,132.60	
DONACIONES EN ADMINISTRACIÓN	\$ 4,429.10	
CUENTAS POR PAGAR	\$ 4,150.38	
DISMINUCIÓN EN EL CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ 7,497.35
BANCOS	\$ 3,971.90	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 244.18	
IVA POR PAGAR	\$ 3,281.27	
EXCESO DE LOS AUMENTOS SOBRE DISMINUCIONES		\$ 3,214.73
AUMENTOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO NETO		<u>\$ 3,214.73</u>

NOTA: Datos tomados de los Estados Financieros proyectados de los Años 2004 y 2005 (Ver Anexo No. 25 y 26).

CUADRO No. 33
ESTADO DE LAS CAUSAS DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO
NETO PARA EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2005

CAUSAS DE AUMENTO EN EL CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ 7,853.97
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE BIENES MUEBLES	\$ 4,639.24	
EXCEDENTE	\$ 3,214.73	
CAUSAS DE DISMINUCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO		\$ 4,639.24
DISMINUCIÓN DEL FONDO PATRIMONIAL ACTIVO FIJO	\$ 4,639.24	
EXCESO DE LAS CAUSAS DE AUMENTO SOBRE CAUSAS DE DISMINUCIÓN		\$ 3,214.73
AUMENTO DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		<u>\$ 3,214.73</u>

NOTA: Datos tomados de los Estados Financieros proyectados de los Años 2004 y 2005 (Ver Anexo No. 25 y 26).

CUADRO No. 34
ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS
PARA EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2005

FUENTES		
DISMINUCIÓN EN EL ACTIVO		\$ 8,855.32
BANCOS	\$ 3,971.90	
CUENTAS POR COBRAR	\$ 244.18	
BIENES MUEBLES	\$ 4,639.24	
AUMENTOS EN EL PASIVO		\$ 3,281.27
IVA POR PAGAR	\$ 3,281.27	
AUMENTOS EN EL PATRIMONIO		\$ 3,214.73
EXCEDENTE	\$ 3,214.73	
TOTAL DE FUENTES		<u>\$ 15,351.32</u>
USOS		
AUMENTOS EN EL ACTIVO		\$ 2,132.60
CAJA GENERAL	\$ 2,132.60	
DISMINUCIONES EN EL PASIVO		\$ 8,579.48
DONACIONES EN ADMINISTRACIÓN	\$ 4,429.10	
CUENTAS POR PAGAR	\$ 4,150.38	
DISMINUCIONES EN EL PATRIMONIO		\$ 4,639.24
FONDO PATRIMONIAL ACTIVO FIJO	\$ 4,639.24	
TOTAL DE USOS		<u>\$ 15,351.32</u>

NOTA: Datos tomados de los Estados Financieros proyectados de los Años 2004 y 2005 (Ver Anexo No. 25 y 26).

CUADRO No. 35

CUADRO RESUMEN DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO Y EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE FONDOS

CUENTAS	BALANCE GENERAL 31/ DIC		DIFERENCIAS		ANÁLISIS DE LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO				ORIGEN Y APLICACIONES DE FONDOS	
	2004	2005	AUMEN TOS	DISMINU CIONES	AUMENTOS	DISMINU CIONES	FUENTES	USOS	ORIGEN O FUENTES	APLICACIONES O USOS
ACTIVO										
Caja General	\$ 283.91	\$ 2416.51	\$2132.60	-	\$ 2132.60					\$2132.60
Bancos	\$22639.08	\$18667.18		\$3971.90		\$3971.90			\$3971.90	
Cuentas por Cobrar	\$ 2489.18	\$ 2245.00		\$ 244.18		\$ 244.18			\$244.18	
Inventarios	\$ 783.90	\$ 783.90		-						
Bienes Muebles	\$26896.89	\$22257.65		\$4639.24			\$4639.24		\$4639.24	
Déficit	\$ 1743.33	\$ 1743.33	-	-						
TOTAL ACTIVOS	\$54836.29	\$48113.57	\$2132.60	\$8855.32						
PASIVO Y CAPITAL										
Donaciones en Administración	\$23306.35	\$18877.25		\$4429.10	\$4429.10					\$4429.10
Cuentas por pagar	\$ 4607.58	\$ 457.20		\$4150.38	\$4150.38					\$4150.38
IVA por pagar	\$ 25.47	\$ 3306.74	\$3281.27			\$3281.27		\$4639.24	\$3281.27	
Fondo Patrimonial Activo Fijo	\$26896.89	\$22257.65		\$4639.24						\$4639.24
Excedente	-	\$ 3214.73	\$3214.73				\$3214.73		\$3214.73	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$54836.29	\$48113.57	\$6496.00	\$13218.72	\$10712.08	\$7497.35	\$7853.97	\$4639.24		
AUMENTOS Y DISMINUCIONES EN EL CAPITAL DE TRABAJO					\$3214.78		\$3214.73			
TOTAL DE FUENTES Y USOS DE FONDOS									\$15351.32	\$15351.32

NOTA: Datos tomados de los Estados Financieros proyectados de los Años 2004 y 2005 (Ver Anexo No. 25 y 26).

A continuación se presenta el análisis del origen de las fuentes y usos de fondos de la asociación

A. CAPITAL DE TRABAJO

En lo que respecta a la cuenta de efectivo, se puede observar que se ha realizado una aplicación de fondos ocasionada por un incremento en el número de unidades producidas y vendidas por MOJE, dicho aumento se considera necesario para hacerle frente a las obligaciones que posee la asociación.

Asimismo, tanto Bancos como Cuentas por Cobrar se constituyen en fuentes de fondos, debido a que han experimentado disminución en sus saldos; ya que con respecto a la cuenta Bancos ha ocurrido un incremento en el número de proyectos ejecutados por la asociación, lo que se traduce en una reducción de los fondos disponibles a favor de MOJE, proporcionados por los entes donantes; de la misma manera, Cuentas por Cobrar ha reducido su saldo en el periodo analizado, a causa de una reducción en el número de anticipos de salarios y préstamos personales otorgados a los empleados de la asociación.

B. ACTIVO FIJO

Los Bienes Muebles han disminuido a causa de la depreciación, constituyéndose ésta en una fuente de

fondos para la asociación, ya que la misma se considera un gasto que no representa una salida de efectivo y que por lo tanto puede servir para reinvertirse o para saldar deudas.

C. PASIVO

Por otra parte, tanto las Donaciones en Administración como las Cuentas por Pagar se constituyen en aplicaciones de fondos, ya que en lo concerniente a las Donaciones en Administración, se observa que han disminuido a causa de un incremento en el número de proyectos desarrollado, lo que conlleva a un aumento en el saldo de la cuenta de Gastos en Ejecución de Proyectos, lo que indica que las responsabilidades de MOJE por los fondos recibidos de los entes cooperantes han disminuido; similarmente se observa un decremento de las Cuentas por Pagar producido por las obligaciones contraídas por MOJE o por algunos de los proyectos que se ha ejecutado.

Mientras que el IVA por pagar se convierte en una fuente de fondos debido a que ha experimentado un incremento (aumento causado por el crecimiento de las ventas)

D. CAPITAL

El fondo patrimonial Activo Fijo, se constituye en una aplicación de fondos debido a que el valor de los bienes

muebles pertenecientes a la asociación, han disminuido, fenómeno causado por la pérdida de valor de éstos a causa de la depreciación.

Por otra parte, el excedente financiero resultante al final del período se constituye en una fuente de fondos ocasionada por el incremento de las ventas de productos y servicios que comercializa la asociación.

En conclusión, la asociación tendrá un crecimiento aceptable a partir del año 2005, considerando que proyecta un incremento en el Capital de Trabajo, lo que permitirá que la asociación pueda pagar oportunamente sus obligaciones, logrando operar más eficientemente en el desarrollo de sus actividades productivas, considerando el aprovechamiento de fuentes de fondos tales como: la Depreciación y el Excedente Financiero (originado por las ventas de bienes y servicios), entre otros.

VIII. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DEL PLAN

La implementación del plan estratégico de autofinanciamiento para el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), se ejecutará seguidamente de su elaboración, proyectando su puesta en marcha a partir de enero de 2005. Asimismo, se recomienda al final de cada año la evaluación y control de

cada uno de los planes tácticos que permitan evaluar el avance del Plan Estratégico a nivel global.

A. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

La implementación del plan estratégico de autofinanciamiento del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) se realizará a partir de enero del 2005, previo a esto se hará una presentación del documento a la Junta Directiva de la asociación, durante los meses de noviembre y diciembre de 2004. Para garantizar la implementación se deben de seguir los siguientes pasos:

1. Presentar el Plan Estratégico a la Junta Directiva de la Asociación MOJE con el propósito de que analice el contenido y posteriormente dé su aprobación.
2. Nombrar a una persona encargada de aplicar y dar seguimiento al contenido del plan de manera eficaz.
3. El encargado de ejecutar el plan deberá explicar las funciones y responsabilidades a cada uno de los miembros de la asociación.

Para obtener los fondos necesarios para poner en marcha la propuesta del plan estratégico de autofinanciamiento para MOJE, se sugiere que éste se presente como un perfil de proyecto ante los entes donantes, para que la propuesta sea financiada por medio de donaciones.

B. CONTROL DEL PLAN

Para lograr la efectiva aplicación del plan estratégico de autofinanciamiento es necesario controlar la ejecución de éste, a través de la comparación entre la implementación y desarrollo de la propuesta con el desempeño real, que permita detectar las desviaciones existentes y así tomar decisiones correctivas según sea el caso (ver Anexo No. 27).

Para efectos de este control, la asociación MOJE puede comparar los resultados obtenidos con los presupuestos elaborados en este trabajo.

C. CRONOGRAMA

CUADRO No. 36

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENERO2005				RECURSO FINANCIERO
		SEMANAS				
		1	2	3	4	
1. Presentar el documento a la Asamblea General de MOJE	Grupo de Trabajo					\$ 100.00
2. Reunión con la Asamblea General con el propósito de explicar el contenido del Plan Estratégico de Autofinanciamiento al personal encargado de llevar a cabo su ejecución	Grupo de Trabajo					\$ 25.00
3. Estudio del Plan Estratégico de Autofinanciamiento	Asamblea General y personal involucrado en la Captación de Fondos para la Asociación					\$ 25.00
4. Aprobación del Plan propuesto	Asamblea General y personal involucrado en la Captación de Fondos para la Asociación					\$ 25.00
5. Implementación del Plan de Autofinanciamiento según cronograma de Planes Tácticos	Asamblea General y personal involucrado en la Captación de Fondos para la Asociación					\$ 1075.00
TOTAL						\$1250.00

BIBLIOGRAFÍA

A. LIBROS

1. Fisher, Stanley; Dornbusch, Rudiger y Schmalensee, Richard. "Economía". Editorial McGraw Hill, Segunda Edición. España, 1989.
2. Kotler, P. & Armstrong, G. "Fundamentos de Mercadotecnia". Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1998.
3. Polimeni, Ralph S., Fabozzi, Frank J. y Adelberg, Arthur H. "Contabilidad de Costos". Editorial McGraw Hill, Tercera Edición. Colombia, 1994.
4. Ramírez Padilla, David Noel. "Contabilidad Administrativa". Editorial McGraw Hill, Sexta Edición. México, 2001.
5. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. "Administración". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V., Quinta Edición. México, 1996.
6. Stanton, William; Etzel, Michael y Walker, Bruce. "Fundamentos de Marketing". Editorial McGraw Hill, Undécima Edición. México, 1999.
7. Serrano Ramírez, Américo Alexis. "Administración I y II". UCA Editores, Primera Edición. El Salvador, 2004.
8. Schermerhorn Jr, John. "Administración". Editorial Limusa, Primera Edición. México, 2002.

9. Van Horne, James C. y Wachowicz, John. "Fundamentos de Administración Financiera". Pearson Educación, Octava Edición. México, 1994.

B. TESIS

1. Argumedo Villafrano, Carlos Alberto y otros. "Diagnóstico sobre la aplicación de sistemas de evaluación de impacto en los proyectos y programas de las ONG's que integran los Organismos Privados de Desarrollo (OPD) de El Salvador". Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". Octubre de 2003.
2. Crisóstomo Carranza, E. A.; Mejía Martínez, C. E. y Rivas Martir, L.M. "Diseño de un plan de mercadeo estratégico aplicable a las clínicas de medicina natural del departamento de San Salvador, caso ilustrativo". Universidad de El Salvador, 2000.
3. Guevara Calderón, Irma Elisa y otros. "La Gestión Gerencial en las Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a la formación profesional en el Salvador mediante la aplicación de las técnicas presupuestarias, Caso Ilustrativo FUNDAUNGO". Universidad de El Salvador, junio de 1998.
4. Quintanilla Palacios, Raúl Antonio; Flores Mendoza, Carlos Enrique y Cordero Sevilla, Rubén Otoniel. "Propuesta de Autofinanciamiento para mejorar la prestación del servicio de recolección de basura en la ciudad de San Miguel". Universidad de El Salvador. Junio de 1996.

C. LEYES

1. "Constitución explicada 1983 y sus reformas 1991". Centro de Estudio para la Aplicación del Derecho, CESPAD. Órgano ejecutor de la Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho, FESPAD. El Salvador, 1994.
2. "Código de Trabajo con reformas incorporadas 2001". Editorial Jurídica Salvadoreña, 18ª Edición, San Salvador, enero de 2001.
3. "Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro y su Reglamento". Editorial Jurídica Salvadoreña, 6ª. Edición, San Salvador, marzo de 2000.

D. DICCIONARIOS

1. Brand, Salvador Oswaldo. "Diccionario de Ciencias Económicas y Administrativas". Editorial Plaza & James / Sociales. Colombia, 1984.
2. Drovetta, Mabel Susana y Guadanini, Horacio Mario. "Diccionario de Administración y Ciencias Afines". Editorial Limusa, Primera Edición. México, 1995.

E. SITIOS WEB

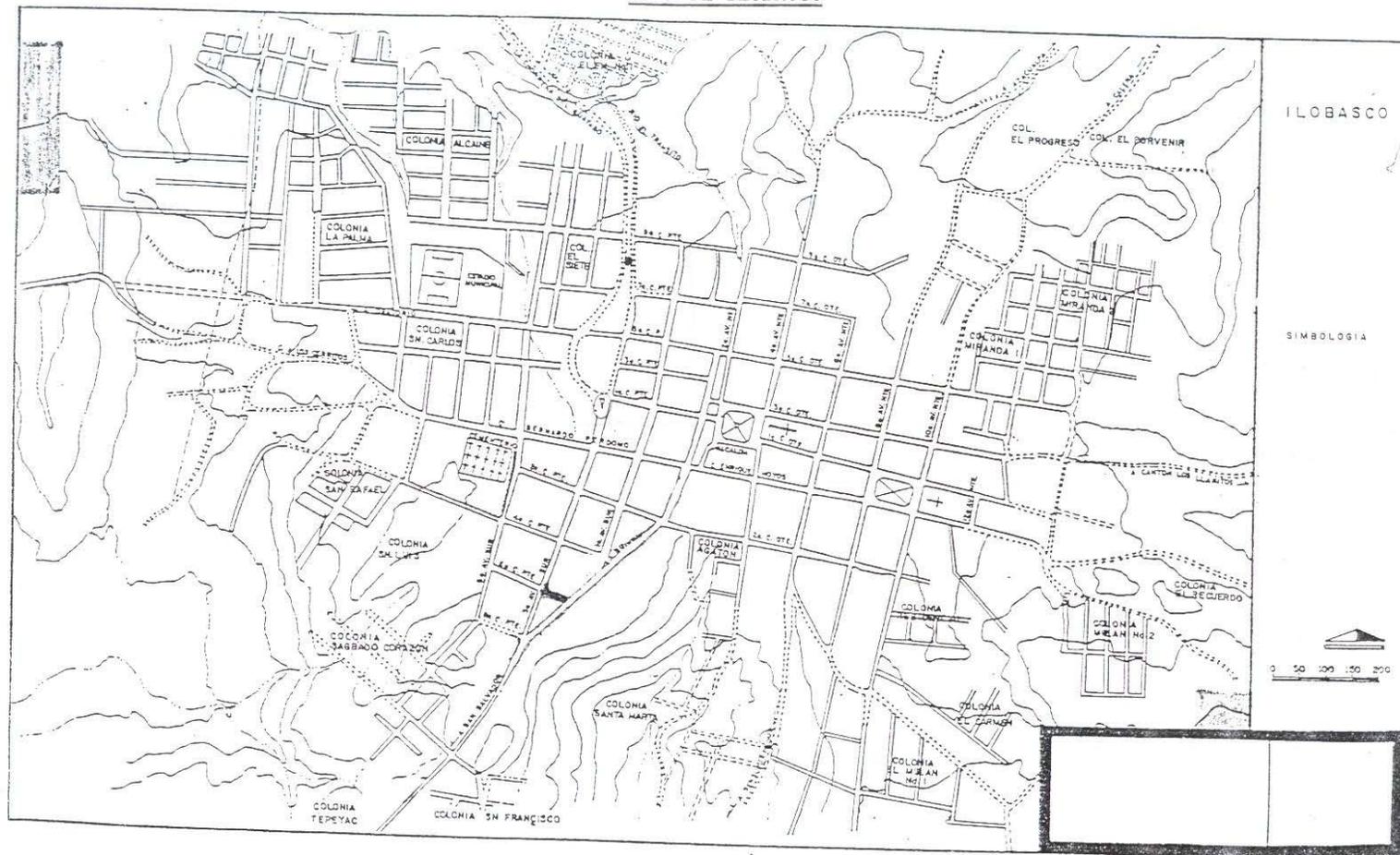
1. www.monografias.com

ANEXOS

ANEXO No. 1
UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS

PLANO No 15

MAPA DE ILOBASCO



ORGANO EJECUTIVO**MINISTERIO DEL INTERIOR****RAMO DEL INTERIOR**

NÚMERO CINCUENTA Y CUATRO. PROTOCOLIZACIÓN DE CERTIFICACIÓN DE ACTA DE CONSTITUCIÓN. - En la Ciudad de San Salvador, a las diez horas del día dieciséis de diciembre de mil novecientos noventa y nueve. Ante mí, JAIME EDWIN MARTINEZ VENTURA, Notario, del domicilio de esta Ciudad; comparece la señorita LÚZ IDALIA ARGUETA ABARCA, quien firma ilegible, de veintitrés años de edad, Estudiante y del domicilio de Ilobasco, Departamento de Cabañas, persona a quien ahora conozco e identifico por medio de su Cédula de Identidad Personal número catorce- cero dos- cero cero cuarenta y cuatro mil ochocientos ochenta y ocho; actuando en su carácter de Representante Legal en su calidad de Presidenta de la ASOCIACION MOVIMIENTO DE JOVENES ENCUENTRISTAS y MEDICE. Que vienen a otorgar la Escritura Pública de Protocolización de la Certificación del Acta de Constitución de la Asociación que representa y que literalmente dice: " El Infrascrito Coordinador de Actas de la ASOCIACION MOVIMIENTO DE JOVENES ENCUENTRISTAS, CERTIFICA: Que a folios uno frente al doce frente del Libro de Actas que la Asociación lleva, se encuentra la que literalmente DICE: ACTA NÚMERO ÚNO.- En la Ciudad de Ilobasco, Departamento de Cabañas a las nueve horas del día dos de diciembre de mil novecientos noventa y nueve. Reunidos en el local de la Asociación situado en la Cuarta Calle Poniente número once, Barrio El Calvario, jurisdicción de Ilobasco, Departamento Cabañas, los abajo firmantes señores ANGEL OSWALDO GARCIA RODAS, quien firma "A.O.G.R." de veintidós años de edad, Estudiante, portador de su Cédula de Identidad Personal número catorce- cero dos- cero cero cuarenta y tres mil novecientos cuarenta y cuatro; EDUARDO ENRIQUE PINEDA RAMIREZ, quien firma "E. Ramirez", de veintitrés años de edad, Empleado, portador de su Cédula de Identidad Personal número catorce- cero dos- cero cero cuarenta mil quinientos cuarenta y cuatro, reposición; HECTOR ANTONIO RIVAS MONTE, quien firma ilegible, de veinticuatro años de edad, Estudiante, portador de su Cédula de Identidad Personal número catorce- cero dos- cero cero veintidós mil seiscientos.- ANGEL ARQUIMIDES GUEVARA PEÑA, quien firma "A. Arquimides P.", de treinta y dos años de edad, Estudiante, portador de su Cédula de Identidad Personal número catorce- cero dos- cero cero veintinueve mil setenta y uno, SALVADOR HERNANDEZ MUNGÜIA, quien firma ilegible, de treinta y dos años de edad, Técnico en Ingeniería, portador de su Cédula de Identidad Personal número catorce- cero dos- cero cero veintiocho mil setecientos ochenta y uno; WALTER EDGARDO HERRERA, quien firma "W. Edgardo H." de veinte años de edad, Estudiante, portador de su Cédula de Identidad Personal número catorce- cero dos- cero cero cuarenta y ocho mil doscientos treinta, reposición; LÚZ IDALIA ARGUETA ABARCA, quien firma "L. I. Argueta A." de veintitrés años de edad, Estudiante, portadora de su Cédula de Identidad Personal número catorce- cero dos- cero cero cuarenta y cuatro mil ochocientos ochenta y ocho; WILMAN OMAR PINEDA RAMIREZ, quien firma "W. O. P. R.", de veintiun años de edad, Estudiante, portador de su Cédula de Identidad Personal número catorce- cero dos- cero cero cuarenta y cuatro mil cuatrocientos dos; JOSE WILIAN ANGEL GARCIA, quien firma "Angel G.", de dieciocho años de edad, Carpintero, portador de su Cédula de Identidad Personal número catorce- cero dos- cero cero cincuenta mil cuatrocientos quince; LÚZ EMILIA ANGEL GOMEZ, quien firma "Luz E. A.", de veintisiete años de edad, Estudiante, portadora de su Cédula de Identidad Personal número catorce- cero dos- cero cero treinta y seis mil doscientos noventa y tres; y JOSE HUGO CASTILLO VALLADARES, quien firma ilegible, de veinte y cinco años de edad, Estudiante, portador de su Cédula de Identidad Personal número catorce- cero dos- cero cero treinta y ocho mil quinientos noventa; todos del domicilio de Ilobasco, Departamento de Cabañas. Por unanimidad tomamos los siguientes Acuerdos: PRIMERO: Crear una Asociación apolítica, no lucrativa ni religiosa denominada ASOCIACION MOVIMIENTO DE JOVENES ENCUENTRISTAS, que podrá abreviarse "MOJE".- SEGUNDO: Aprueban por unanimidad los Estatutos que

regirán a la Asociación, los cuales constan de cuarenta y cuatro Artículos que se transcriben a continuación: ESTATUTOS DE LA ASOCIACION MOVIMIENTO DE JOVENES ENCUENTRISTAS. CAPITULO I. NATURALEZA, DENOMINACION, PLAZO Y DOMICILIO. Denominación. Artículo ÚNO.- Crease en la ciudad de Ilobasco, Departamento de Cabañas, la Asociación, de Nacionalidad Salvadoreña, que se denominará "Movimiento de Jóvenes Encuentristas", que puede abreviarse "MOJE", como una entidad de utilidad pública, apolítica, no lucrativa, no religiosa, la que en los presentes Estatutos se denominará "La Asociación". Domicilio. Artículo DOS.- El domicilio de la Asociación será la ciudad de Ilobasco, Departamento de Cabañas, pero podrá establecer filiales en cualquier parte del territorio de la República y fuera de él. Del Plazo. Artículo TRES.- La Asociación se constituye por tiempo indefinido. CAPITULO II. FINES. Fines. Artículo CUATRO.- Los fines de la Asociación serán: a) Promover el desarrollo humano de los miembros de la Asociación y de la Juventud; b) Abrir un espacio de recreación, cultura y formación humana para las y los jóvenes; c) Trabajar con las y los jóvenes en favor de una cultura de paz; y d) Promover la reinserción social de jóvenes en conflicto. CAPITULO III. DE LOS MIEMBROS. Requisitos para ser miembro. Artículo CINCO.- Podrán ser miembros todas aquellas personas naturales mayores de 18 años.- Las personas interesadas en ingresar a la Asociación deberán dirigir solicitud a la Coordinación General de ésta, en la que expresará su nombre, edad, oficio o profesión, número de documento de identidad personal y manifestará el motivo por el cual desea pertenecer a la misma. Del Registro de los Miembros. Artículo SEIS.- La Asociación llevará un registro de los miembros de la Asociación, en el cual habrá una sección correspondiente a Asociados Fundadores, Activos y Honorarios. Se anotará el nombre completo del Asociado, edad, residencia, número de documento de identidad personal, la fecha de ingreso y otros datos que se consideren necesarios por la Coordinación General. Clase de Miembros. Artículo SIETE.- La Asociación tendrá los siguientes clases de miembros: a) Miembros Fundadores; b) Miembros Activos; y c) Miembros Honorarios. Serán Miembros Fundadores: Todas aquellas personas naturales, que hayan comparecido a la constitución de la Asociación.- Serán Miembros Activos: Aquellas personas naturales que reúnan los requisitos definidos por estos Estatutos, el Reglamento Interno de la Asociación y que sean aceptados como tales por la Coordinación General.- Serán Miembros Honorarios: Todas las personas naturales y jurídicas que por su labor y mérito en favor de la Asociación, sean así nominados por la Asamblea General.- Derechos de los Miembros. Artículo OCHO.- Son derechos de los Miembros Fundadores y Activos: a) Gozar de los beneficios derivados de la Asociación.- b) Participar con voz y voto en las sesiones de la Coordinación General y Asamblea General de la Asociación.- c) Proponer y ser electo para el desempeño de cargos en los órganos de la Asociación; d) Solicitar a la Coordinación General la realización de Asamblea General Extraordinaria para tratar asuntos de importancia para la Asociación; y e) Los demás que se señalen en estos Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación.- Deberes de los Miembros. Artículo NUEVE.- Son deberes de los Miembros Fundadores y Activos: a) Asistir a las sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General; b) Cumplir con los cargos y funciones que le encomiende la Asamblea General y la Coordinación General; c) Cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos, Reglamento Interno, los Acuerdos y Resoluciones de la Asamblea General y Coordinación General; y d) Los demás que le señalen los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación. De los Miembros Honorarios. Artículo DIEZ.- Los Miembros Honorarios sólo tendrán derecho a voz y a gozar de los servicios que brinde la Asociación.- De la Pérdida de la Calidad de Miembro. Artículo ONCE.- La calidad de miembro se perderá por renuncia expresa o tácita del mismo, expulsión o muerte; y de conformidad con lo prescrito en el Capítulo VIII de los Presentes Estatutos. La renuncia será expresa cuando

el Asociado lo haga por escrito o de forma verbal a la Coordinación General y será tácita cuando el Asociado se ausente por un periodo de tres meses sin expresión de causa o motivo.- CAPITULO IV. DEL GOBIERNO. De los Organos de la Asociación. Artículo DOCE.- El Gobierno de la Asociación será ejercido por: a) La Asamblea General, y b) La Coordinación General.- CAPITULO V. DE LA ASAMBLEA GENERAL. De la Asamblea General. Artículo TRECE.- La Asamblea General, debidamente convocada, es la autoridad máxima de la Asociación y estará integrada por la totalidad de los miembros Activos y Fundadores.- De las Sesiones y Quórum. Artículo CATORCE.- La Asamblea General sesionará válidamente con la asistencia de la mitad más uno de sus miembros en primera convocatoria; y en segunda convocatoria, al día siguiente, con los miembros que asistan, excepto en los casos especiales en que se requiere mayor número de asistentes.- Las resoluciones las tomará la Asamblea General por mayoría simple de votos, excepto en los casos especiales señalados por estos Estatutos en los que se requiera una mayoría diferente. Habrá reuniones de Asamblea General de carácter Ordinario cada seis meses y Extraordinarias cuando sus miembros lo soliciten.- De la Representación. Artículo QUINCE.- Todo miembro que no pudiere asistir a cualquiera de las sesiones de Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria por motivos justificados, podrá hacerse representar por escrito mediante otro miembro de la Asociación, quien lo representará y votará en su nombre. El representante deberá estar debidamente informado de los acontecimientos de la Asociación. El límite de representaciones es de un miembro, llevando la voz y voto de su representando.- De las Atribuciones de la Asamblea General. Artículo DIECISEIS.- Son atribuciones de la Asamblea General: a) Elegir, sustituir y destituir a los miembros de la Coordinación General; b) Aprobar, reformar o derogar los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación; c) Aprobar y/o modificar los planes, programas o presupuestos anuales de la Asociación; d) Aprobar o desaprobar la Memoria Anual de Labores de la Asociación presentada por la Coordinación General.- e) Declarar como miembros Honorarios a las personas que lo ameriten, y f) Decidir todos aquellos asuntos de interés para la Asociación y que no estén contemplados en los presentes Estatutos.- CAPITULO VI. DE LA COORDINACIÓN GENERAL. De la conformación de la Coordinación General. Artículo DIECISIETE.- La Dirección y administración de la Asociación estará confiada a la Coordinación General, la cual estará integrada por cinco miembros, electos en Asamblea General por votación nominal y pública y por mayoría simple. La nominación de los cargos será formada por: Coordinador General, Coordinador General Adjunto, Coordinador de Actas, Coordinador de Asuntos Legales, Coordinador de Finanzas y dos Coordinadores Suplentes. De los requisitos y la forma de elección. Artículo DIECIOCHO.- La Coordinación General de la Asociación será elegida por la Asamblea General para un periodo de dos años en sesión ordinaria o extraordinaria de miembros. Para ser miembro de la Coordinación General se requiere tener 18 años de edad, no así el Coordinador General y Coordinador de Finanzas, quienes deberán ser mayores de 21 años de edad, saber leer y escribir. De las sesiones. Artículo DIECINUEVE.- La Coordinación General sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinaria cuantas veces sea necesario. Del quórum. Artículo VEINTE.- El quórum necesario para que la Coordinación General pueda sesionar será la mitad más uno de sus miembros, en primera convocatoria y en segunda convocatoria con los miembros que asistan y sus acuerdos deberán ser tomados por la mayoría simple de los asistentes, las decisiones que se tomen en segunda convocatoria serán obligatorias para los demás. De las atribuciones. Artículo VEINTIUNO.- La Coordinación General tendrá las siguientes atribuciones: a) Desarrollar las actividades necesarias para el logro de los fines de la Asociación; b) Elaborar los proyectos de Estatutos y Reglamento Interno o en su caso los proyectos de modificación para que sean aprobados por la Asamblea General; c) Velar por la administración eficiente y eficaz del patrimonio de la Asociación; d) Elaborar la Memoria Anual de labores y el presupuesto anual de la Asociación; e) Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos de la Asociación e informar a la Asamblea General; f) Hacer cumplir las sanciones por las infracciones leves o graves cometidas por las y los miembros; g) Nombrar de entre las y los miembros de la Asociación, los comités o comisiones que se consideren necesarios para el cumplimiento de los fines de la Asociación; h) Convocar a sesiones ordinarias y

extraordinarias de Asamblea General; i) Decidir sobre las solicitudes de incorporación de nuevos miembros y proponerlos a la Asamblea General; j) Velar por el cumplimiento de los Estatutos, el Reglamento Interno, los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y de la misma; y k) Resolver todos los asuntos que no sean competencia de la Asamblea General. De las atribuciones del Coordinador General. Artículo VEINTIDOS.- Son Atribuciones del Coordinador General: a) Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación, pudiendo otorgar poderes previa autorización de la Coordinación General; b) Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias de Coordinación General y Asamblea General; c) Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y velar por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en estos Estatutos, así como las emanadas de la Asamblea General y de la Coordinación General; d) Autorizar con su firma la compraventa de los bienes de la Asociación, previa autorización de la Coordinación General; e) Autorizar con su visto bueno todos los documentos de pago; f) Dar posesión de sus cargos a los miembros de los comités que se formen; y g) Velar por el cumplimiento de los acuerdos, resoluciones de la Coordinación General y de Asamblea General, así como de los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación. De las atribuciones del Coordinador General Adjunto. Artículo VEINTITRES.- Son atribuciones del Coordinador General Adjunto: a) Sustituir al Coordinador General en caso de ausencia o hasta la elección de la persona que lo sustituirá; b) Colaborar con las actividades de la Coordinación General; y c) Velar por el cumplimiento de los acuerdos, resoluciones de la Coordinación General y Asamblea General, así como de los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación. De las atribuciones del Coordinador de Actas. Artículo VEINTICUATRO.- Son atribuciones del Coordinador de Actas: a) Llevar los libros de actas de las sesiones de Asamblea General y Coordinación General; b) Llevar el archivo de documento y registros de los miembros de la Asociación; c) Extender todas las certificaciones que fueren solicitadas a la Asociación; d) Elaborar y enviar las convocatorias a los miembros para las sesiones de Asamblea General y Coordinación General; y e) Ser el órgano de comunicación de la Asociación. De las atribuciones del Coordinador de Asuntos Legales. Artículo VEINTICINCO.- Son atribuciones del Coordinador de Asuntos Legales: a) Representar judicial o extrajudicialmente a la Asociación junto con el Coordinador General; b) Apoyar y asesorar para la creación, modificación o derogación de las normas de la Asociación; y c) Velar por el cumplimiento de los Estatutos, el Reglamento Interno y de los acuerdos y resoluciones emitidas por la Asociación. De las atribuciones del Coordinador de Finanzas. Artículo VEINTISEIS.- Son atribuciones del Coordinador de Finanzas: a) Controlar los registros de ingresos y egresos de la Asociación; b) Velar por la utilización adecuada del patrimonio de la Asociación; c) Llevar el control directo de los libros de contabilidad de la Asociación; d) Crear inventario de todos los bienes muebles e inmuebles propiedad de la Asociación y mantenerlo actualizado; y e) Rendir informe a la Coordinación General de la Asociación, cuando esta lo estime conveniente; y f) Autorizar junto con el Coordinador General y Coordinador de Actas los egresos de los fondos que la Asociación realice. De las atribuciones de los Coordinadores Suplentes. Artículo VEINTISIETE.- Son atribuciones de los Coordinadores Suplentes: a) Colaborar de forma directa con todos los miembros de la Coordinación General; y b) Sustituir a cualquier miembro de la Coordinación General en caso de ausencia o impedimento. Regimen de responsabilidad y rendición de cuentas. Artículo VEINTIOCHO.- Los miembros de la Coordinación General responderán ante la Asociación por las acciones que ejerzan. Los coordinadores podrán ser destituidos conforme a las causales y procedimientos establecidos en estos Estatutos. Así también, los miembros de la Coordinación General rendirán cuentas cuando la Asamblea General se los requiera. CAPITULO VII. DEL PATRIMONIO. Artículo VEINTINUEVE.- Del Patrimonio. El Patrimonio de la Asociación estará constituido por: a) Donaciones, herencias, legados, contribuciones de personas naturales o jurídicas nacionales y extranjeras; y b) Todos los bienes muebles e inmuebles que adquieran y de los servicios que preste la Asociación. De la administración del Patrimonio. Artículo TREINTA.- El Patrimonio será administrado por la Coordinación General conforme a las directrices que le manifieste la Asamblea General. CAPITULO VIII. DEL REGIMEN DISCIPLINARIO. De las faltas leves. Artículo TREINTA Y UNO.- Serán faltas leves las siguientes: a) Inasistencia injustificada por no

más de tres sesiones de la Coordinación General y Asamblea General; b) No cumplir con las tareas o comisiones que le encomiende la Coordinación General o la Asamblea General; c) Por manifiesta mala conducta o irrespeto a los demás miembros en las sesiones de Asamblea General y Coordinación General; y d) Por estado de embriaguez durante las sesiones de Asamblea General o Coordinación General. De las faltas graves. Artículo TREINTA Y DOS.- Serán faltas graves las siguientes: a) Inasistencia injustificada durante más de tres sesiones de Coordinación General o Asamblea General; b) Promover actos de cualquier naturaleza, que atenten contra los fines de la Asociación; c) Enajenación de los bienes de la Asociación, sin la autorización correspondiente; y d) Incumplimiento de las funciones y obligaciones que le asignan estos Estatutos o el Reglamento Interno, en caso de las personas que ejercen cargos de Coordinación. De las causales de expulsión. Artículo TREINTA Y TRES.- Serán causales de expulsión de la Asociación las siguientes: a) Obtener por medios fraudulentos beneficios para sí o para terceros; b) La malversación de fondos en el manejo del patrimonio de la Asociación, aprovechándose de su cargo de coordinación; y c) Cualquier acto cometido por el asociado que a juicio de la Asamblea General amerite su expulsión. De las sanciones y el procedimiento. Artículo TREINTA Y CUATRO.- Si uno de los asociados cometiere una falta leve será amonestado verbalmente por la Coordinación General, si reincidiera en la falta podrá la Coordinación General amonestarlo por escrito, sancionándolo con una multa de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de la Asociación o con la suspensión temporal. En los casos de faltas graves, la Coordinación General amonestará al asociado por escrito y le impondrá una multa de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de la Asociación. Si el asociado reincidiere con la falta, será suspendido definitivamente. No obstante, el asociado suspendido podrá apelar ante la Asamblea General de la Asociación dentro de los tres días siguientes a la notificación de la suspensión. De la suspensión y destitución de un miembro de la Coordinación General. Artículo TREINTA Y CINCO.- Cualquiera de los miembros de la Coordinación General podrá ser amonestado, suspendido o destituido según corresponda, por incurrir en las faltas señaladas en los Artículos treinta y uno, treinta y dos y treinta y tres precedente. La Asamblea General conocerá de las faltas cometidas por los miembros de la Coordinación General en el ejercicio de sus funciones, en sesión extraordinaria, y podrá ser convocada a petición de por lo menos dos miembros de la Asociación. Dicha sesión previa audiencia del miembro de la Coordinación General expondrá su defensa, la Asamblea General decidirá si procede la amonestación, suspensión, destitución o absolución del Coordinador. Si el presunto infractor tuviere algún cargo de dirección en cualquiera de los órganos de la Asociación, será reemplazado durante el tiempo que falte para cumplir el periodo para el que fue elegido, por uno de los coordinadores suplentes, según el caso. Del procedimiento para la expulsión de un asociado. Artículo TREINTA Y SEIS.- La Coordinación General ante cualquier conocimiento de que un asociado, ha incurrido en alguna de las causales de expulsión, notificará al infractor sobre la acusación y le dará oportunidad para que manifieste su defensa durante las setenta y dos horas siguientes. La coordinación General convocará a Asamblea General de donde se nombrará una comisión que hará las investigaciones que estime conveniente y dentro de los tres días siguientes entregará un informe a la Asamblea General quien resolverá si el presunto infractor debe ser expulsado o no. CAPÍTULO IX. DE LA MODIFICACION DE LOS ESTATUTOS. Quórum. Artículo TREINTA Y SIETE.- La Asamblea General podrá acordar la modificación de los presentes Estatutos, siempre y cuando, la decisión haya sido tomada en Asamblea General con la presencia de las dos terceras partes de los miembros y por acuerdo de las dos terceras partes de los mismos. Del procedimiento. Artículo TREINTA Y OCHO.- La Coordinación General o cualquier miembro de la Asociación, podrá proponer en cualquier momento la modificación de los presentes Estatutos. En todo caso será necesario para que se someta a consideración de la Asamblea General la propuesta de modificación, el acuerdo de la Coordinación General. La Coordinación General podrá encomendar a cualquiera de sus miembros la elaboración del proyecto de modificación de los artículos afectados, y en su caso, de la adecuación de los demás artículos. CAPÍTULO X. DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION. Quórum para disolución. Artículo TREINTA Y NUEVE.- No podrá disolverse la Asociación sino por decisión de la Ley o por Resolución tomada en Asamblea General extraordinaria, convocada a ese efecto y con un número de votos que

represente por lo menos tres cuartas partes de sus miembros. Del procedimiento. Artículo CUARENTA.- En caso de disolución y liquidación se realizará el procedimiento establecido en la Ley. Para efectos de la liquidación se nombrará una Comisión Liquidadora compuesta por tres miembros de la Coordinación General y tres miembros de la Asamblea General, los que serán elegidos en la misma Asamblea General en que se acordare la disolución. Una vez juramentados los miembros de la comisión liquidadora, contarán con un plazo de seis meses para efectuar la liquidación. Los bienes que sobren después de cancelar todos los compromisos se donarán a una entidad que sustente similares fines. CAPÍTULO XI. DISPOSICIONES GENERALES. De los libros. Artículo CUARENTA Y UNO.- La Coordinación General se encargará de llevar los siguientes libros: a) Libro de registro de miembros o afiliados; b) Libros de contabilidad; y c) Libro de registro de las decisiones de sus órganos. Dichos libros deberán estar autorizados por el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio del Interior. Del reglamento. Artículo CUARENTA Y DOS.- Todo lo relativo al orden interno de la Asociación no comprendido en estos Estatutos, se establecerá en el Reglamento Interno de la misma, el cual deberá ser elaborado por la Coordinación General. Regimen legal. Artículo CUARENTA Y TRES.- La Asociación se regirá por los presentes Estatutos y demás disposiciones legales aplicables. De la vigencia. Artículo CUARENTA Y CUATRO.- Los presentes Estatutos entrarán en vigencia a partir del día de su publicación en el Diario Oficial. TERCERO: Que por decisión unanime de todos los asistentes eligieron la Coordinación General, la cual quedó integrada de la siguiente manera: Coordinadora General: LÚZ IDALIA ARGÜETA ABARCA; Coordinador Adjunto: JOSÉ SALVADOR HERNÁNDEZ MUNGÜIA; Coordinador de Actas: HECTOR ANTONIO RIVAS MONGE; Coordinador Financiero: EDUARDO ENRIQUE PINEDA RAMÍREZ; Coordinador de Asuntos Legales: JOSÉ HUGO CASTILLO VALLADARES y Coordinadores Suplentes: LÚZ EMILIA ÁNGEL GÓMEZ y ÁNGEL OSWALDO GARCÍA RODAS. CUARTO: Finalmente acuerda designar a la señorita LÚZ IDALIA ARGÜETA ABARCA, para que comparezca a otorgar la Escritura Pública de Protocolización del Acta de Constitución de la Asociación. No habiendo más que hacer constar se da por terminada la presente Acta que firmamos. *** A.O.G.R.*** **E. Ramirez** **Ilegible** **A. Arquimides P.*** **Ilegible** **W. Edgardo H.*** **L. I. Argueta A.*** **W. O. P. R.*** **Angel G.*** **Luz E. A.*** **Ilegible** **RUBRICADAS** ES CONFORME, con su original con el cual se confrontó y para ser presentada al Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio del Interior, extendiendo la presente en la ciudad de San Salvador, a los treinta días del mes de noviembre de mil novecientos noventa y nueve HECTOR ANTONIO RIVAS MONGE, Coordinador de Actas. El suscrito Notario hace constar que para efectos de darles cumplimiento al Artículo noventa y uno de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, advirtió al compareciente en el carácter en que comparece, de la obligación en que se encuentra de inscribir la presente Escritura en el Registro respectivo. Así se expresaron los comparecientes a quienes explique los efectos legales del presente instrumento. Y leído que hubo todo lo escrito en un solo acto no interrumpido, ratificaron su contenido y firmamos. DOY FE. Enmendado Nueve- Vale.

JAIME EDWIN MARTINEZ VENTURA,
NOTARIO.-

PASO ANTE MI DEL FOLIO NÚMERO SESENTA Y UNO FRENTE AL FOLIO SESENTA Y OCHO FRENTE DEL LIBRO SEGUNDO DE MI PROTOCOLO QUE VENGE EL DÍA SIETE DE ENERO DEL AÑO DOS MIL, EXPIDO, FIRMO Y SELLO EL PRESENTE TESTIMONIO EN LA CIUDAD DE SAN SALVADOR, A LOS QUINCE DÍAS DEL MES DE DICIEMBRE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE.- Y PARA SER ENTREGADO A LA ASOCIACION MOVIMIENTO DE JOVENES ENCUCENTRISTAS.-

JAIME EDWIN MARTINEZ VENTURA,
NOTARIO.-

ESTATUTOS DE LA ASOCIACION MOVIMIENTO DE JOVENES
ENCUENTRISTAS

CAPITULO I

NATURALEZA, DENOMINACION, PLAZO Y DOMICILIO.-

Denominación

Artículo UNO.- Créase en la ciudad de Ilobasco, Departamento de Cabañas, la Asociación, de Nacionalidad Salvadoreña, que se denominará "Movimiento de Jóvenes Encuentristas", que puede abreviarse "MOJE", como una entidad de utilidad pública, apolítica, no lucrativa, no religiosa, la que en los presentes Estatutos se denominará "La Asociación".-

Domicilio

Artículo DOS.- El domicilio de la Asociación será la ciudad de Ilobasco, Departamento de Cabañas, pero podrá establecer filiales en cualquier parte del territorio de la Republica y fuera de él.-

Del Plazo

Artículo TRES.- La Asociación se constituye por tiempo indefinido.-

CAPITULO II

FINES

Fines

Artículo CUATRO.- Los fines de la Asociación serán:

- Promover el desarrollo humano de los miembros de la Asociación y de la Juventud;
- Abrir un espacio de recreación, cultura y formación humana para las y los jóvenes;
- Trabajar con las y los jóvenes en favor de una cultura de paz; y
- Promover la reinserción social de Jóvenes en conflicto.-

CAPITULO III

DE LOS MIEMBROS

Requisitos para ser miembro

Artículo CINCO.- Podrán ser miembros todas aquellas personas naturales mayores de 18 años.- Las personas interesadas en ingresar a la Asociación deberán dirigir solicitud a la Coordinación General de esta, en la que expresaran su nombre, edad, oficio o profesión, número de documento de identidad personal y manifestará el motivo por el cual desea pertenecer a la misma.-

Del Registro de los Miembros

Artículo SEIS.- La Asociación llevará un registro de los miembros de la Asociación, en el cual habrá una sección correspondiente a Asociados Fundadores, Activos y Honorarios. Se anotará el nombre completo del Asociado, edad, residencia, número de documento de identidad personal, la fecha de ingreso y otros datos que se consideren necesarios por la Coordinación General.-

Clase de Miembros.

Artículo SIETE.- La Asociación tendrá los siguientes clases de miembros:

- Miembros Fundadores;
- Miembros Activos; y
- Miembros Honorarios.-

Serán Miembros Fundadores: Todas aquellas personas naturales, que hayan comparecido a la constitución de la Asociación.-

Serán Miembros Activos: Aquellas personas naturales que reúnan los requisitos definidos por estos Estatutos, el Reglamento Interno de la Asociación y que sean aceptados como tales por la Coordinación General.-

Serán Miembros Honorarios: Todas las personas naturales y jurídicas que por su labor y mérito en favor de la Asociación, sean así nominados por la Asamblea General.-

Derechos de los Miembros

Artículo OCHO.- Son derechos de los Miembros Fundadores y Activos:

- Gozar de los beneficios derivados de la Asociación.-
- Participar con voz y voto en las sesiones de la Coordinación General y Asamblea General de la Asociación.-
- Proponer y ser electo para el desempeño de cargos en los órganos de la Asociación;
- Solicitar a la Coordinación General la realización de Asamblea General Extraordinaria para tratar asuntos de importancia para la Asociación; y
- Los demás les señalen estos Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación.-

Deberes de lo Miembros

Artículo NUEVE.- Son deberes de los Miembros Fundadores y Activos:

- Asistir a las sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General;
- Cumplir con los cargos y funciones que le encomiende la Asamblea General y la Coordinación General;
- Cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos, Reglamento Interno, los Acuerdos y Resoluciones de la Asamblea General y Coordinación General; y
- Los demás que le señalen los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación.

De los Miembros Honorarios

Artículo DIEZ.- Los Miembros Honorarios sólo tendrán derecho a voz y a gozar de los servicios que brinde la Asociación.-

De la Pérdida de la Calidad de Miembro

Artículo ONCE.- La calidad de miembro se perderá por renuncia expresa o tácita del mismo, expulsión o muerte; y de conformidad con lo prescrito en el Capítulo VIII de los Presentes Estatutos. La renuncia será expresa cuando el Asociado lo haga por escrito o de forma verbal a la Coordinación General y será tácita cuando el Asociado se ausente por un periodo de tres meses sin expresión de causa o motivo.-

CAPITULO IV

DEL GOBIERNO

De los Organos de la Asociación

Artículo DOCE.- El Gobierno de la Asociación será ejercido por:

- La Asamblea General, y
- La Coordinación General.-

CAPITULO V

DE LA ASAMBLEA GENERAL

De la Asamblea General

Artículo TRECE.- La Asamblea General, debidamente convocada, es la autoridad máxima de la Asociación y estará integrada por la totalidad de los miembros Activos y Fundadores.-

De las Sesiones y Quórum

Artículo CATORCE.- La Asamblea General sesionará válidamente con la asistencia de la mitad más uno de sus miembros en primera convocatoria; y en segunda convocatoria, al día siguiente, con los miembros que asistan, excepto en los casos especiales en que se requiere mayor número de asistentes.-

Las resoluciones las tomará la Asamblea General por mayoría simple de votos, excepto en los casos especiales señalados por estos Estatutos en los que se requiera una mayoría diferente. Habrá reuniones de Asamblea General de carácter Ordinario cada seis meses y Extraordinarias cuando sus miembros lo soliciten.-

De la Representación

Artículo QUINCE.- Todo miembro que no pidiere asistir a cualquiera de las sesiones de Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria por motivos justificados, podrá hacerse representar por escrito mediante otro miembro de la Asociación, quien lo representará y votará en su nombre.

El representante deberá estar debidamente informado de los acontecimientos de la Asociación. El límite de representaciones es de un miembro, llevando la voz y voto de su representando.-

De las Atribuciones de la Asamblea General

Artículo DIECISEIS.- Son atribuciones de la Asamblea General:

- Elegir, sustituir y destituir a los miembros de la Coordinación General;
- Aprobar, reformar o derogar los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación;
- Aprobar y/o modificar los planes, programas o presupuestos anuales de la Asociación;
- Aprobar o desaprobar la Memoria Anual de Labores de la Asociación presentada por la Coordinación General.-
- Declarar como miembros Honorarios a las personas que lo ameriten, y
- Decidir todos aquellos asuntos de interés para la Asociación y que no estén contemplados en los presentes Estatutos.-

CAPITULO VI

DE LA COORDINACION GENERAL

De la conformación de la Coordinación General

Artículo DIECISIETE.- La Dirección y administración de la Asociación estará confiada a la Coordinación General, la cual estará integrada por cinco miembros, electos en Asamblea General por votación nominal y pública y por mayoría simple. La nominación de los cargos será formada por: Coordinador General, Coordinador General Adjunto, Coordinador de Actas, Coordinador de Asuntos Legales, Coordinador de Finanzas y dos Coordinadores Suplentes.

De los requisitos y la forma de elección

Artículo DIECIOCHO.- La Coordinación General de la Asociación será elegida por la Asamblea General para un periodo de dos años en sesión ordinaria o extraordinaria de miembros. Para ser miembro de la Coordinación General se requiere tener 18 años de edad, no así el Coordinador General y Coordinador de Finanzas, quienes deberán ser mayores de 21 años de edad, saber leer y escribir.

De las sesiones

Artículo DIECINUEVE.- La Coordinación General sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinaria cuantas veces sea necesario.

Del quórum

Artículo VEINTE.- El quórum necesario para que la Coordinación General pueda sesionar será la mitad más uno de sus miembros, en primera convocatoria y en segunda convocatoria con los miembros que asistan y sus acuerdos deberán ser tomados por la mayoría simple de los asistentes, las decisiones que se tomen en segunda convocatoria serán obligatorias para los demás.

De las atribuciones

Artículo VEINTIUNO.- La Coordinación General tendrá las siguientes atribuciones:

- Desarrollar las actividades necesarias para el logro de los fines de la Asociación;
- Elaborar los proyectos de Estatutos y Reglamento Interno o en su caso los proyectos de modificación para que sean aprobados por la Asamblea General;
- Velar por la administración eficiente y eficaz del patrimonio de la Asociación;
- Elaborar la Memoria Anual de labores y el presupuesto anual de la Asociación;
- Promover la elaboración de planes, programas, proyectos y presupuestos de la Asociación e informar a la Asamblea General;
- Hacer cumplir las sanciones por las infracciones leves o graves cometidas por las y los miembros;
- Nombrar de entre las y los miembros de la Asociación, los comités o comisiones que se consideren necesarios para el cumplimiento de los fines de la Asociación;
- Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de Asamblea General;
- Decidir sobre las solicitudes de incorporación de nuevos miembros y proponerlos a la Asamblea General;
- Velar por el cumplimiento de los Estatutos, el Reglamento Interno, los acuerdos y resoluciones de la Asamblea General y de la misma; y
- Resolver todos los asuntos que no sean competencia de la Asamblea General.

De las atribuciones del Coordinador General

Artículo VEINTIDOS.- Son Atribuciones del Coordinador General:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación, pudiendo otorgar poderes previa autorización de la Coordinación General;
- Presidir las sesiones ordinarias y extraordinarias de Coordinación General y Asamblea General;
- Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y velar por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en estos Estatutos, así como las emanadas de la Asamblea General y de la Coordinación General;
- Autorizar con su firma la compraventa de los bienes de la Asociación, previa autorización de la Coordinación General;
- Autorizar con su visto bueno todos los documentos de pago;
- Dar posesión de sus cargos a los miembros de los comités que se formen; y
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos, resoluciones de la Coordinación General y de Asamblea General, así como de los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación.

De las atribuciones del Coordinador General Adjunto

Artículo VEINTITRES.- Son atribuciones del Coordinador General Adjunto:

- a) Sustituir al Coordinador General en caso de ausencia o hasta la elección de la persona que lo sustituirá;
- b) Colaborar con las actividades de la Coordinación General; y
- c) Velar por el cumplimiento de los acuerdos, resoluciones de la Coordinación General y Asamblea General, así como de los Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación.

De las atribuciones del Coordinador de Actas

Artículo VEINTICUATRO.- Son atribuciones del Coordinador de Actas:

- a) Llevar los libros de actas de las sesiones de Asamblea General y Coordinación General;
- b) Llevar el archivo de documento y registros de los miembros de la Asociación;
- c) Extender todas las certificaciones que fueren solicitadas a la Asociación;
- d) Elaborar y enviar las convocatorias a los miembros para las sesiones de Asamblea General y Coordinación General; y
- e) Ser el órgano de comunicación de la Asociación.

De las atribuciones del Coordinador de Asuntos Legales

Artículo VEINTICINCO.- Son atribuciones del Coordinador de Asuntos Legales:

- a) Representar judicial o extrajudicialmente a la Asociación junto con el Coordinador General;
- b) Apoyar y asesorar para la creación, modificación o derogación de las normas de la Asociación; y
- c) Velar por el cumplimiento de los Estatutos, el Reglamento Interno y de los acuerdos y resoluciones emitidas por la Asociación.

De las atribuciones del Coordinador de Finanzas

Artículo VEINTISEIS.- Son atribuciones del Coordinador de Finanzas:

- a) Controlar los registros de ingresos y egresos de la Asociación;
- b) Velar por la utilización adecuada del patrimonio de la Asociación;
- c) Llevar el control directo de los libros de contabilidad de la Asociación;
- d) Crear inventario de todos los bienes muebles e inmuebles propiedad de la Asociación y mantenerlo actualizado; y
- e) Rendir informe a la Coordinación General de la Asociación, cuando ésta lo estime conveniente; y
- f) Autorizar junto con el Coordinador General y Coordinador de Actas los egresos de los fondos que la Asociación realice.

De las atribuciones de los Coordinadores Suplentes

Artículo VEINTISIETE.- Son atribuciones de los Coordinadores Suplentes:

- a) Colaborar de forma directa con todos los miembros de la Coordinación General; y
- b) Sustituir a cualquier miembro de la Coordinación General en caso de ausencia o impedimento.

Régimen de responsabilidad y rendición de cuentas

Artículo VEINTIOCHO.- Los miembros de la Coordinación General responderán ante la Asociación por las acciones que ejerzan. Los coordinadores podrán ser destituida conforme a las causales y procedimientos establecidos en estos Estatutos. Así también, los miembros de

la Coordinación General rendirán cuentas cuando la Asamblea General se los requiera.

CAPITULO VII

DEL PATRIMONIO

Del Patrimonio

Artículo VEINTINUEVE.- El Patrimonio de la Asociación estará constituido por:

- a) Donaciones, herencias, legados, contribuciones de personas naturales o jurídicas nacionales y extranjeras; y
- b) Todos los bienes muebles e inmuebles que adquieran y de los servicios que preste la Asociación.

De la administración del Patrimonio

Artículo TREINTA.- El Patrimonio será administrado por la Coordinación General conforme a las directrices que le manifieste la Asamblea General.

CAPITULO VIII

DEL REGIMEN DISCIPLINARIO

De las faltas leves

Artículo TREINTA Y UNO.- Serán faltas leves las siguientes:

- a) Inasistencia injustificada por no más de tres sesiones de la Coordinación General y Asamblea General;
- b) No cumplir con las tareas o comisiones que le encomiende la Coordinación General o la Asamblea General;
- c) Por manifiesta mala conducta o irrespeto a los demás miembros en las sesiones de Asamblea General y Coordinación General; y
- d) Por estado de embriaguez durante las sesiones de Asamblea General o Coordinación General.

De las faltas graves

Artículo TREINTA Y DOS.- Serán faltas graves las siguientes:

- a) Inasistencia injustificada durante más de tres sesiones de Coordinación General o Asamblea General;
- b) Promover actos de cualquier naturaleza, que atenten contra los fines de la Asociación;
- c) Enajenación de los bienes de la Asociación, sin la autorización correspondiente; y
- d) Incumplimiento de las funciones y obligaciones que le asignan estos Estatutos o el Reglamento Interno, en caso de las personas que ejercen cargos de Coordinación.

De las causales de expulsión

Artículo TREINTA Y TRES.- Serán causales de expulsión de la Asociación las siguientes:

- a) Obtener por medios fraudulentos beneficios para sí o para terceros;
- b) La malversación de fondos en el manejo del patrimonio de la Asociación, aprovechándose de su cargo de coordinación; y
- c) Cualquier acto cometido por el asociado que a juicio de la Asamblea General amerite su expulsión.

De las sanciones y el procedimiento

Artículo TREINTA Y CUATRO.- Si uno de los asociados cometiere una falta leve será amonestado verbalmente por la Coordinación General, si reincidiera en la falta podrá la Coordinación General amonestarlo por escrito, sancionándolo con una multa de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de la Asociación o con la suspensión temporal.

En los casos de faltas graves, la Coordinación General amonestará al asociado por escrito y le impondrá una multa de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno de la Asociación. Si el asociado reincidiere con la falta, será suspendido definitivamente. No obstante, el asociado suspendido podrá apelar ante la Asamblea General de la Asociación dentro de los tres días siguientes a la notificación de la suspensión.

De la suspensión y destitución de un miembro de la Coordinación General

Artículo TREINTA Y CINCO.- Cualquiera de los miembros de la Coordinación General podrá ser amonestado, suspendido o destituido según corresponda, por incurrir en las faltas señaladas en los Artículos treinta y uno, treinta y dos y treinta y tres precedente.

La Asamblea General conocerá de las faltas cometidas por los miembros de la Coordinación General en el ejercicio de sus funciones, en sesión extraordinaria, y podrá ser convocada a petición de por lo menos dos miembros de la Asociación. Dicha sesión previa audiencia del miembro de la Coordinación General expondrá su defensa, la Asamblea General decidirá si procede la amonestación, suspensión, destitución o absolución del Coordinador.

Si el presunto infractor tuviere algún cargo de dirección en cualquiera de los órganos de la Asociación, será reemplazado durante el tiempo que falte para cumplir el periodo para el que fue elegido, por uno de los coordinadores supientes, según el caso.

Del procedimiento para la expulsión de un asociado

Artículo TREINTA Y SEIS.- La Coordinación General ante cualquier conocimiento de que un asociado, ha incurrido en alguna de las causales de expulsión, notificará al infractor sobre la acusación y le dará oportunidad para que manifieste su defensa durante las setenta y dos horas siguientes.

La coordinación General convocará a Asamblea General de donde se nombrará una comisión que hará las investigaciones que estime conveniente y dentro de los tres días siguientes entregará un informe a la Asamblea General quien resolverá si el presunto infractor debe ser expulsado o no.

CAPITULO IX

DE LA MODIFICACION DE LOS ESTATUTOS

Quórum

Artículo TREINTA Y SIETE.- La Asamblea General podrá acordar la modificación de los presentes estatutos, siempre y cuando, la decisión haya sido tomada en Asamblea General con la presencia de las dos terceras partes de los miembros y por acuerdo de las dos terceras partes de los mismos.

Del procedimiento

Artículo TREINTA Y OCHO.- La Coordinación General o cualquier miembro de la Asociación, podrá proponer en cualquier momento la modificación de los presentes Estatutos. En todo caso será necesario para que se someta a consideración de la Asamblea General la propuesta de modificación, el acuerdo de la Coordinación General. La Coordinación General podrá encomendar a cualquiera de sus miembros la elaboración del proyecto de modificación de los artículos afectados, y en su caso, de la adecuación de los demás artículos.

CAPITULO X

DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACION

Quórum para disolución

Artículo TREINTA Y NUEVE.- No podrá disolverse la Asociación sino por disposición de la Ley o por Resolución tomada en Asamblea General extraordinaria, convocada a ese efecto y con un número de votos que represente por lo menos tres cuartas partes de sus miembros.

Del procedimiento

Artículo CUARENTA.- En caso de disolución y liquidación se realizará el procedimiento establecido en la Ley. Para efectos de la liquidación se nombrará una comisión liquidadora compuesta por tres miembros de la Coordinación General y tres miembros de la Asamblea General, los que serán elegidos en la misma Asamblea General en que se acordare la disolución.

Una vez juramentados los miembros de la comisión liquidadora, contarán con un plazo de seis meses para efectuar la liquidación. Los bienes que sobren después de cancelar todos los compromisos se donarán a una entidad que sustente similares fines.

CAPITULO XI

DISPOSICIONES GENERALES

De los libros

Artículo CUARENTA Y UNO.- La Coordinación General se encargará de llevar los siguientes libros:

- Libro de registro de miembros o afiliados;
- Libros de contabilidad; y
- Libros de registro de las decisiones de sus órganos.

Dichos libros deberán estar autorizados por el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio del Interior.

Del reglamento

Artículo CUARENTA Y DOS.- Todo lo relativo al orden interno de la Asociación no comprendido en estos Estatutos, se establezca en el Reglamento Interno de la misma, el cual deberá ser elaborado por la Coordinación General.

Régimen legal

Artículo CUARENTA Y TRES.- La Asociación se registrará por los presentes Estatutos y demás disposiciones legales aplicables.

De la vigencia

Artículo CUARENTA Y CUATRO.- Los presentes Estatutos entrarán en vigencia a partir del día de su publicación en el Diario Oficial.

ACUERDO No. 279

San Salvador, 27 de marzo del 2000.

Vistos los anteriores ESTATUTOS de la ASOCIACION MOVIMIENTO DE JOVENES ENCUENTRISTAS, compuestos de CUARENTA Y CUATRO Artículos, constituida en la ciudad de Ilobasco, Departamento de Cabañas, a las nueve horas del día 2 de diciembre de 1999, y formalizada por Escritura Pública celebrada en la ciudad de San Salvador, Departamento de San Salvador, a las diez horas del día 16 de diciembre del mismo año, ante los oficios del Notario JAIME EDWIN MARTINEZ VENTURA, y no encontrando en ellos ninguna disposición contraria a las Leyes del País, al orden público ni a las buenas costumbres, de conformidad con el Art. 65 de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, el Órgano Ejecutivo en el Ramo del Interior, ACUERDA: a) Aprobarlos en todas sus partes confiriendo a dicha Entidad el carácter de PERSONA JURÍDICA; b) Publíquense en el Diario Oficial; y c) Inscríbase la referida entidad en el REGISTRO DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO. COMUNIQUESE. (Rubricado por el Señor Presidente de la República).

EL MINISTRO DEL INTERIOR,
ACOSTA OERTEL.

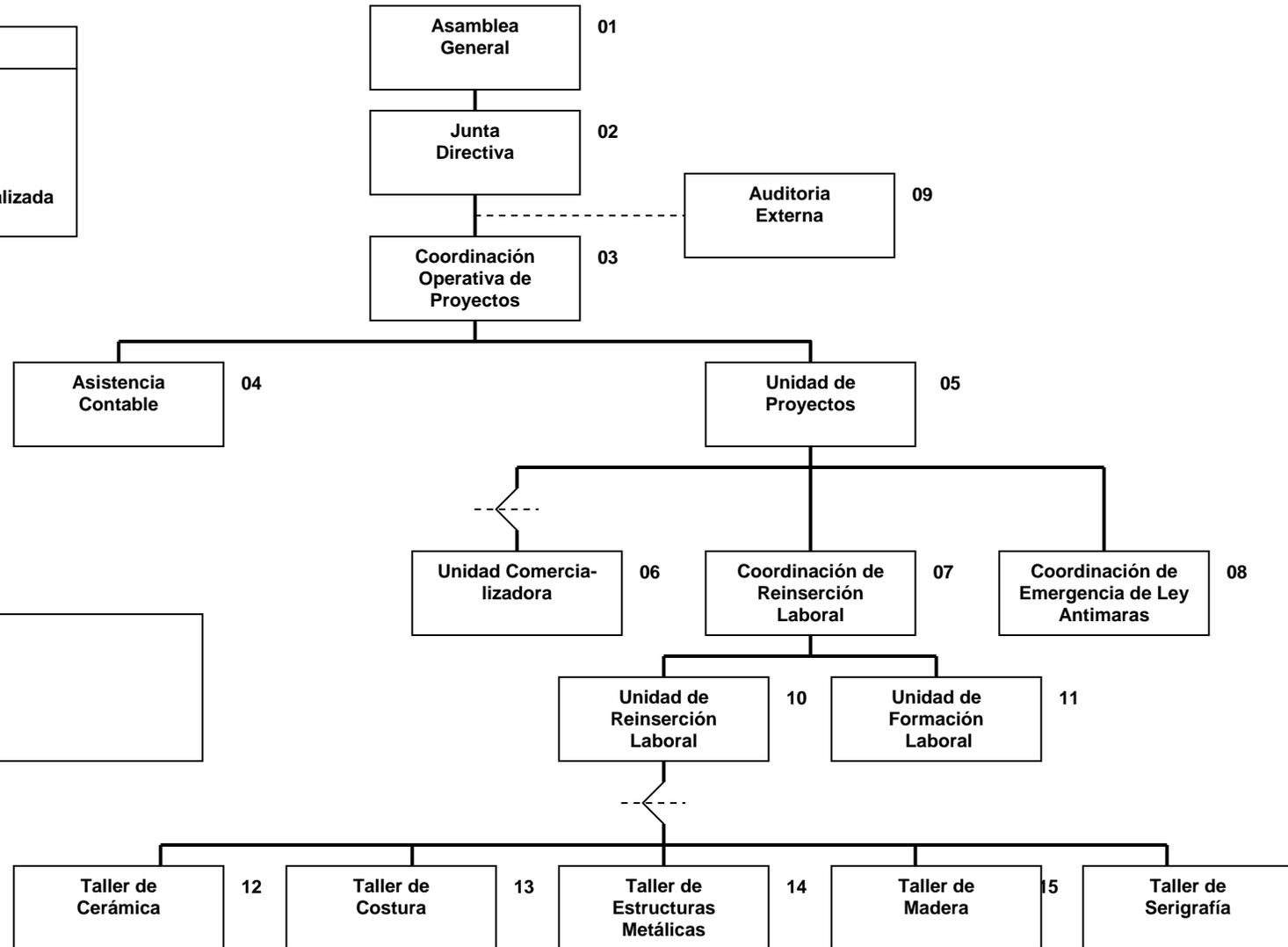
(Mandamiento de Ingreso N° 16252)

ANEXO No. 3
ESTRUCTURA ORGÁNICA ACTUAL DEL MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)

Simbología	Línea Jerárquica
—	Autoridad Lineal
- - - - -	Autoridad Staff
← - - - -	Autoridad Descentralizada

Nivel Jerárquico	Relación
Decisión	1 - 2
Dirección	3 - 8
Asesoría Externa	9
Operativo	10 - 16

Elaborado por:
Equipo de Trabajo

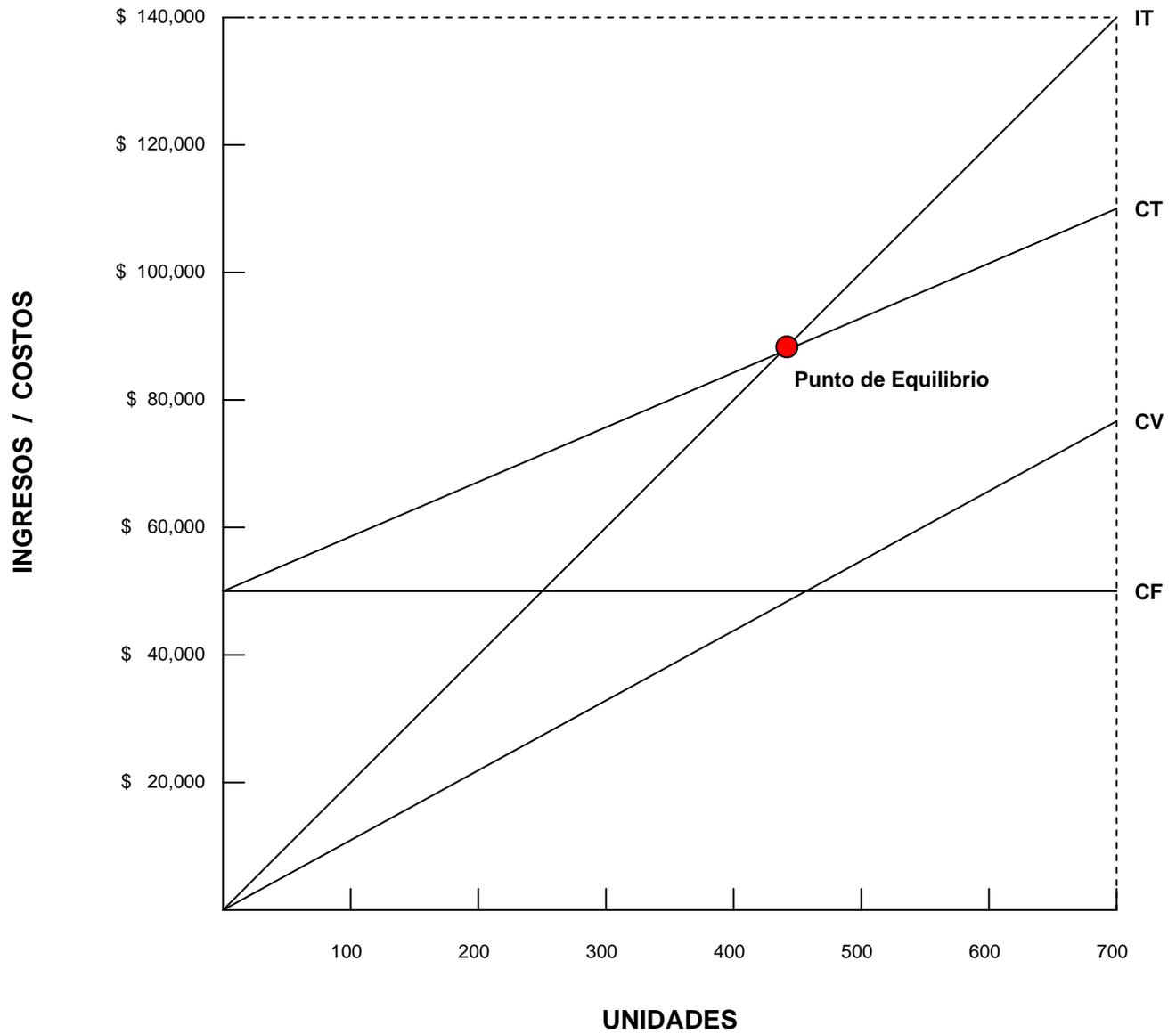


Fecha de Elaboración: Junio de 2004

ANEXO No. 4

GRÁFICA DEL MODELO COSTO - VOLUMEN – UTILIDAD

(PUNTO DE EQUILIBRIO)



ANEXO No. 5

GUÍA DE ENTREVISTA COMPLEMENTARIA

1. ¿Cuáles son los antecedentes de la asociación Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE)?
2. ¿Con cuántos miembros cuenta la Organización?
3. ¿Cómo está estructurada orgánicamente la asociación?
4. ¿Explique las 6 estrategias generales que la Junta Directiva implementa para el cumplimiento de la misión institucional?
5. ¿Cuáles son los principales proveedores de la asociación?
6. ¿De qué forma se realizan la venta de los productos que elabora cada uno de los talleres de MOJE?
7. ¿Qué papel juega la unidad comercializadora dentro de la asociación?
8. ¿Qué tipo de comunicación existe entre el Coordinador y los miembros de la Organización?
9. ¿Existen programas de incentivos previamente establecidos?
10. ¿Qué mecanismos son utilizados para motivar al personal?
11. ¿A su juicio, mencione las causas que llevan a MOJE a tener déficit en los resultados de sus operaciones?
12. ¿Cuáles son las perspectivas financieras que posee la asociación, en relación a los próximos 5 años?
13. ¿Cómo afecta la ley antimaras en el desarrollo de las actividades de la asociación?
14. ¿Cuáles son los efectos del fenómeno de repatriación de pandilleros salvadoreños en la asociación?
15. ¿Qué apoyo recibe la asociación de parte del Gobierno Central en la ejecución de proyectos?
16. ¿Qué papel juega el Gobierno local en el desarrollo de los proyectos de la asociación?
17. ¿En qué beneficia a la asociación el hecho de que Ilobasco sea reconocido como un lugar netamente productor de artesanías?

ANEXO No. 6

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

Pregunta No. 1

Describa brevemente la misión de MOJE.

Objetivo de la Pregunta:

Conocer la misión del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el propósito de identificar la razón de ser de la asociación.

Resultados Obtenidos:

	Misión	Resultados	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Junta Directiva del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE)	"Somos una asociación de desarrollo social y productiva comprometida con la juventud en pandillas y en exclusión creando oportunidades de participación en la toma de decisiones en su comunidad y de inserción en el mercado laboral, contando con un equipo humano comprometido.	7	100.00 %
TOTAL		7	100.00 %

Comentario:

La totalidad de los encuestados (100.00 %) conoce la misión de la organización, lo que refleja que el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), cuenta con una Misión, significando con ello, que es una institución que tiene claramente definida su razón de ser en función de la juventud en pandillas y en exclusión social.

Pregunta No. 2

Describa brevemente la visión de MOJE.

Objetivo de la Pregunta:

Conocer la visión del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con la finalidad de identificar la posición que la asociación espera lograr en el futuro.

Resultados Obtenidos:

	Visión	Resultados	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Junta Directiva del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE)	"Ser una asociación reconocida a nivel nacional e internacional que promueve el desarrollo integral de los jóvenes en pandillas y en exclusión social, quienes han desarrollado sus habilidades como líderes y empresarios exitosos, participando activamente en la toma de decisiones en sus comunidades y a su vez somos sostenibles, con la capacidad de gestionar recursos y ofrecer productos y servicios de calidad contando con un equipo humano capacitado.	7	100.00 %
TOTAL		7	100.00 %

Comentario:

La totalidad de la Junta Directiva de la asociación tiene conocimiento de la visión de la misma; lo que indica que el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) posee una perspectiva del accionar de la organización en el futuro, lo que contribuye que la asociación tome conciencia de la necesidad de implementar las estrategias y mecanismos que le permitan lograr el cumplimiento de la misma.

Pregunta No. 3

¿Cuáles son los objetivos que persigue la asociación?

Objetivo de la Pregunta:

Conocer los objetivos del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el fin de determinar hacia donde están encausados sus esfuerzos.

Resultados Obtenidos:

Objetivos	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Disminuir los índices de violencia juvenil en Ilobasco	4	57.14 %
Insertar a los jóvenes en pandilla y en exclusión social al mercado laboral	2	28.57 %
Trabajar por el logro de una cultura de paz en la juventud a través del desarrollo de programas	2	28.57 %
Abrir espacios de participación juvenil	1	14.29 %
Promover el desarrollo productivo de Ilobasco	1	14.29 %
TOTAL	10	-

Nota: Considerando la naturaleza de la Pregunta, cada encuestado respondió más de una alternativa por lo que la frecuencia absoluta (10) representa el número de respuestas que proporcionaron las 7 personas encuestadas.

Comentario:

La asociación cuenta con objetivos claramente definidos, reconociendo que el objetivo de mayor relevancia fue el de "Disminuir los índices de violencia juvenil en Ilobasco (57.14 %)", lo cual pone de manifiesto la labor social que desarrolla el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), en dicha ciudad.

Pregunta No. 4

¿Cuáles son las metas que busca la organización?

Objetivo de la Pregunta:

Conocer las metas que posee el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el objeto de determinar los resultados a corto plazo que persigue la asociación.

Resultados Obtenidos:

Metas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Insertar a jóvenes en pandillas y en exclusión social en el mercado laboral a través de unidades productivas (talleres)	4	57.14 %
Diversificar las fuentes de financiamiento	2	28.57 %
Lograr espacios de participación juvenil	2	28.57 %
Lograr sostenibilidad económica para la asociación.	1	14.29 %
Brindar formación humana a los jóvenes expandilleros y en exclusión social	1	14.29 %
Posicionar a la asociación tanto a nivel local como nacional.	1	14.29 %
Crear manuales de procedimientos administrativos	1	14.29 %
Capacitar al personal en las diferentes áreas	1	14.29 %
TOTAL	13	-

Nota: Considerando la naturaleza de la pregunta, cada encuestado respondió más de una alternativa por lo que la frecuencia absoluta (13) representa el número de respuestas que proporcionaron las 7 personas encuestadas.

Comentario:

Los resultados demuestran que la meta primordial que persigue el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) es la de "Insertar a jóvenes en pandillas y en exclusión social en el mercado laboral a través de unidades productivas (57.14 %)". Lo que reafirma el papel fundamental en labor social que realiza MOJE en la disminución de la violencia juvenil en la ciudad de Ilobasco.

Pregunta No. 5

Mencione las políticas que rigen a MOJE

Objetivo de la Pregunta:

Conocer las políticas con que cuenta el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el propósito de determinar las normas que rigen el accionar de la organización.

Resultados Obtenidos:

Políticas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Los miembros de la asociación deben ser personas que se identifiquen con la problemática juvenil	2	28.57 %
La producción y venta de los artículos elaborados en los talleres se realizará por pedidos	1	14.29 %
Se trabajará solamente con jóvenes en pandillas y en exclusión social	2	28.57 %
Se presentarán informes financieros con las características exigidas por los organismos internacionales cooperantes	1	14.29 %
Cada miembro de la asociación deberá adoptar la filosofía de reducir costos	1	14.28 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

El Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), tiene claramente establecidas las políticas que rigen su accionar, lo que denota la existencia de lineamientos generales de acción para los miembros de la asociación, en donde prevalece el hecho de que "se trabajará solamente con jóvenes en pandillas y en exclusión social (28.57 %)".

Pregunta No. 6

¿Cuál es la estructura orgánica de la asociación?

Objetivo de la Pregunta:

Conocer la Estructura Orgánica de la Asociación, para identificar la posición jerárquica administrativa de las unidades del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE).

Resultados Obtenidos:

Estructura Orgánica	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Asamblea General, Junta Directiva, Coordinación Operativa de proyectos, Asistencia Contable, Unidad de Proyectos.	7	100.00 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

La totalidad de los encuestados (100 %), conoce la Estructura Orgánica de la asociación, lo que indica que el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) cuenta con una estructura formal en la que se encuentran establecidas los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad.

Pregunta No. 7

¿Cuáles son los factores internos positivos que influyen en el funcionamiento de la organización?

Objetivo de la Pregunta:

Determinar los factores internos positivos del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el objeto de identificar las fortalezas que posee la asociación.

Resultados Obtenidos:

Factores Internos Positivos	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Compromiso de los miembros con la asociación lo que se traduce en personal motivado	3	42.86 %
Conciencia social y labor en pro de los jóvenes en pandillas	1	14.29 %
Confianza y transparencia	1	14.29 %
Flexibilidad de trabajo	1	14.29 %
Trabajo en equipo	1	14.29 %
Capacidad técnica y creatividad	1	14.29 %
Buena Comunicación entre los miembros	1	14.29 %
Infraestructura y equipo adecuada	1	14.29 %
TOTAL	10	-

Nota: Considerando la naturaleza de la pregunta, cada encuestado respondió más de una alternativa por lo que la frecuencia absoluta (10) representa el número de respuestas que proporcionaron las 7 personas encuestadas.

Comentario:

Se considera que una de las principales fortalezas que posee el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), es que el personal que labora en la asociación, está comprometido y tiene conciencia social, lo que permite que el proceso de toma de decisiones sea participativo lo cual refleja que la asociación, cuenta con elementos positivos internos que le permiten operar, en sus actividades cotidianas y que en futuro se pueden potenciar.

Pregunta No. 8

¿Cuáles son los factores internos negativos que influyen en el funcionamiento de la organización?

Objetivo de la Pregunta:

Identificar los Factores internos negativos del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con la finalidad de conocer las debilidades que afectan el normal funcionamiento de la asociación.

Resultados Obtenidos:

Factores Internos Negativos	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Falta de un sistema de información que facilite la toma de decisiones	1	14.29 %
Poca comunicación en ciertas áreas	1	14.29 %
Falta de claridad en los roles y funciones	1	14.29 %
Falta de fondos propios	1	14.29 %
Carencia de herramientas administrativas (Manuales)	1	14.28 %
Impuntualidad por parte del personal	1	14.28 %
Sobrecargo de responsabilidades sobre una sola persona	1	14.28 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

Entre las principales debilidades que posee la asociación están la falta de fondos propios lo que se traduce en recursos financieros limitados. Asimismo, existen áreas débiles que no cuentan con personal especializado, por lo que se requiere de apoyo de otras áreas, lo que reduce la eficiencia de la asociación.

Lo que indica que se deben aplicar medidas correctivas para minimizar los efectos que éstos factores puedan causar en el normal funcionamiento de la asociación.

Pregunta No. 9

¿Cuáles son los factores externos positivos que influyen en el funcionamiento de la organización?

Objetivo de la Pregunta:

Conocer los factores externos positivos que influyen en el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el propósito de identificar las oportunidades que existen en el entorno de la asociación.

Resultados Obtenidos:

Factores Externos Positivos	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Ayuda de cooperantes internacionales (Donaciones)	2	28.57 %
Imagen institucional positiva	2	28.57 %
Coordinación institucional con otras ONG's	2	28.57 %
Subsidios recibidos por la asociación	1	14.29 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

Se considera que la Cooperación Internacional es uno de los principales factores externos positivos que puede aprovechar, ya que es determinante para la ejecución de los proyectos de la asociación, permitiendo que dichas agencias apoyen aspectos locales y a la vez cumplan con sus propios objetivos, representando oportunidades para posicionarse y promocionar tanto la labor social como los productos y servicios que brinda la asociación.

Pregunta No. 10

¿Cuáles son los factores externos negativos que influyen en el funcionamiento de la organización?

Objetivo de la Pregunta:

Conocer los factores externos negativos que afectan al Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el propósito de identificar las amenazas que pueden influir en el cumplimiento de la misión de la asociación.

Resultados Obtenidos:

Factores Externos Negativos	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Poca cooperación del Gobierno local y el Gobierno Central (GOES)	2	28.57 %
La Competencia	1	14.29 %
Pocas fuentes de financiamiento (Organismos cooperantes)	2	28.57 %
No respondieron	2	28.57 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

Los resultados demuestran que los factores externos negativos que influyen en la asociación se pueden mencionar la falta de apoyo del Gobierno Local a MOJE, considerando que dicho ente percibe todo con un tinte político, lo que obstaculiza el trabajo de la asociación, asimismo, se puede considerar la falta de organismos cooperantes, debido a que se han reducido las asociaciones que trabajan en pro de la juventud.

III. DATOS ESPECÍFICOS

Pregunta No. 11

Describe los productos que elabora cada taller: Serigrafía, Cerámica, Madera, Estructuras Metálicas, Costura

Objetivo de la Pregunta:

Identificar los productos que elabora cada taller del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el objeto de conocer los diferentes artículos que produce y comercializa la asociación.

Resultados Obtenidos:

Taller	Productos	Resultados	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Serigrafía	Estampado en camisetas y maderas, pancartas, rotafolios, binchas, llaveros, banners.	7	100.00 %
Cerámica	Sapos (portalápiz), portavelas, floreros, fachadas, macetas, figuras decorativas (peces, burros, indias, elotes, etc.), jarrones, vasos.		
Madera	Portatoallas, portalapicero, portaclip, portapapel higiene, cuadros decorativos, fachadas de madera antigua, piezas añejadas.		
Estructuras Metálicas	Portavelas, portapapel higiénico, percheros, portamaseta, piezas artesanales, candeleros, portatoallas, portaparaguas, portallaves, portabolso.		
Costura	Binchas, uniformes deportivos, camisetas, calzonetas, pants.		
TOTAL		7	100.00 %

Comentario:

El Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) cuenta con cinco unidades productivas (Talleres), que elaboran una diversidad de artículos, cuya venta esta orientada a generar los ingresos necesarios para el cumplimiento de su misión institucional.

Pregunta No. 12

De acuerdo a su apreciación, ¿Cómo califica la demanda actual de los productos elaborados por los talleres de la asociación?

Objetivo de la Pregunta:

Conocer como califican la demanda del producto para determinar la posición actual en el mercado de los artículos elaborados por la asociación.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	2	28.57 %
Muy buena	3	42.86 %
Buena	2	28.57 %
Regular	0	0.00 %
Mala	0	0.00 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

Se observa que se tiene una apreciación favorable de la demanda actual de los productos, considerando que son productos artesanales, lo que contribuye al posicionamiento de los mismos. Lo cual muestra que los artículos elaborados en los talleres de MOJE tiene gran aceptación en el mercado.

Pregunta No. 13

Mencione las estrategias de venta que MOJE utiliza para la venta de los productos.

Objetivo de la Pregunta:

Identificar las estrategias que el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) utiliza en la comercialización de sus productos en el mercado.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Rebajas/ Descuentos en el precio	4	57.14 %
Unidad Adicional al comprar determinada cantidad de Producto	0	0.00 %
Conceder plazos de pago más prolongados	2	28.57 %
Muestras de producto Gratis	1	14.29 %
Otras	0	0.00 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

Las principales estrategias implementadas por el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) son las Rebajas / descuentos en el precio, proporcionadas en función de la clasificación de los clientes (según el monto de la compra). Utilizando otro tipo de estrategias en menor escala. Lo anterior revela que la asociación cuenta con estrategias que le permiten colocar los productos en el mercado, orientadas a aumentar las ventas de los mismos.

Pregunta No. 14

Con base a las estrategias anteriormente descritas, ¿cuál de los siguientes productos es el más demandado?

Objetivo de la Pregunta:

Determinar el producto más demandado del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con la finalidad de identificar el artículo que posee mayor aceptación en el mercado.

Resultados Obtenidos:

Taller	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Madera	7	100.00 %
Serigrafía	0	0.00 %
Cerámica	0	0.00 %
Estructuras Metálicas	0	0.00 %
Costura	0	0.00 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

La totalidad de los encuestados (100 %) opinan que los productos elaborados en el taller de Madera son los más demandados en el mercado, lo que refleja que el mayor porcentaje de ingresos obtenidos por la asociación en concepto de venta de productos es proporcionado por los artículos que elabora este taller.

Pregunta No. 15

De los siguientes productos, ¿Cuál es el menos demandado?

Objetivo de la Pregunta:

Identificar el producto menos demandado del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el objeto de identificar el artículo que posee menor aceptación en el mercado.

Resultados Obtenidos:

Taller	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Madera	0	0.00 %
Serigrafía	0	0.00 %
Cerámica	2	28.57 %
Estructuras Metálicas	0	0.00 %
Costura	4	57.14 %
No respondieron	1	14.29 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

La mayoría de los encuestados (57.14 %) opina que los productos que poseen menor demanda en el mercado son los elaborados en el taller de Costura, debido a que dicho taller no ha estado en proceso de producción, sino que únicamente su personal se encuentra en capacitación permanente, teniendo previsto que dicho personal estará apto para iniciar la producción del taller a partir de enero del 2005.

Pregunta No. 16

¿Cuál es el promedio mensual de ventas de cada taller?

Objetivo de la Pregunta:

Identificar el promedio mensual de ventas del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con la finalidad de conocer los niveles de ingreso mensual por ventas de productos que recibe la asociación.

Resultados Obtenidos:

Taller	Promedio mensual de Ventas	Resultado	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Madera	\$ 1200.00	1	14.29 %
Serigrafía	\$ 700.00		
Cerámica	\$ 1000.00		
Estructuras Metálicas	\$ 300.00		
Costura	\$ 0.00		
SUBTOTAL	\$ 2300.00	1	14.29 %
No Respondieron		6	85.71 %
TOTAL	\$ 2300.00	7	100.00 %

Nota: El promedio mensual se obtuvo a través de la suma de las ventas de los talleres registradas de los últimos seis meses. El taller de Costura esta en proceso de capacitación por lo que no reporta ingresos en los últimos registros. Datos proporcionados por el Coordinador Operativo de Proyectos.

Comentario:

Con base en los resultados anteriores, el taller que fabrica los productos de Madera, es el que genera mayores ingresos a la asociación, seguido del taller de Estructuras Metálicas, ambos productos destacan por su carácter artesanal y finos acabados. Es de hacer notar que el taller de Costura, no ha presentado registros de venta debido a que no ha iniciado sus operaciones de producción.

Pregunta No. 17

¿Cuál es el ingreso mensual obtenido de las siguientes dependencias?

Objetivo de la Pregunta:

Identificar el monto de ingresos por prestación de servicios que percibe el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con la finalidad de conocer los niveles de ingreso mensual que recibe la asociación.

Resultados Obtenidos:

Dependencias	Monto Mensual por prestación de servicios	Resultados	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Biblioteca	\$ 205.00	1	14.29 %
Centro de Cómputo	\$ 810.00		
SUBTOTAL	\$ 1015.00	1	14.29 %
No respondieron		6	85.71 %
TOTAL	\$ 1015.00	7	100.00 %

Nota: Datos proporcionados por el Coordinador Operativo de Proyectos.

Comentario:

Se observa que el Centro de Cómputo genera mayor cantidad de ingresos en concepto de prestación de servicios para el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE). Asimismo, la Biblioteca proporciona ingresos a través de la venta de fotocopias y carnet. Siendo ambas una fuente de ingreso adicional para la asociación, lo cual contribuye a que la misma cumpla con su misión institucional.

Pregunta No. 18

¿Cuál es el monto mensual de los costos de cada taller?

Objetivo de la Pregunta:

Conocer el costo mensual que genera cada taller del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), para determinar los desembolsos en que incurre la asociación para la elaboración de los productos.

Resultados Obtenidos:

Taller	Monto Mensual de Costos	Resultados	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Madera	\$ 1150.00	1	14.29 %
Serigrafía	\$ 656.71		
Cerámica	\$ 135.71		
Estructuras Metálicas	\$ 302.43		
Costura	\$ 49.43		
SUBTOTAL	\$ 2294.25	1	14.29 %
No Respondieron		6	85.71 %
TOTAL	\$ 2294.25	7	100.00 %

Nota: Datos proporcionados por el Coordinador Operativo de Proyectos.

Comentario:

Se puede denotar que el taller que genera mayor costo es el que fabrica los productos de Madera, debido a que sus productos son más demandados; por otra parte, el taller de Costura ha estado en el proceso de capacitación, por lo que los costos totales reflejan únicamente la parte fija del mantenimiento del mismo. En lo que respecta al taller de Estructuras Metálicas es de aclarar que no se tiene control de los trabajos que el taller elabora de manera independiente, solamente de los productos artesanales comercializados por medio de MOJE. En el taller de Cerámica se ha estado trabajando en el desarrollo de productos.

Pregunta No. 19

¿Cuál es el costo mensual de las siguientes dependencias?

Objetivo de la Pregunta:

Conocer el costo mensual que genera la biblioteca y el centro de cómputo del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el propósito de determinar los desembolsos en que incurre la asociación para brindar estos servicios.

Resultados Obtenidos:

Dependencia	Costo Mensual	Resultados	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Biblioteca	\$ 137.21	1	14.28 %
Centro de Cómputo	\$ 477.00		
SUBTOTAL	\$ 614.21	1	14.28 %
No respondieron		6	85.71 %
TOTAL	\$ 614.21	7	100.00 %

Nota: Datos proporcionados por el Coordinador Operativo de Proyectos.

Comentario:

Los datos expuestos, muestran que tanto la Biblioteca como el Centro de Cómputo representan costos considerables para la asociación, debido a que la Biblioteca actualmente no cobra por el servicio que presta a los visitantes (prestación de libros), mientras que el Centro de Cómputo posee un costo operativo muy alto para su funcionamiento, considerando su reciente apertura al público.

Pregunta No. 20

¿Cuál es el promedio mensual de los gastos de venta y administración en que ha incurrido la organización en los últimos tres años?

Objetivo de la Pregunta:

Conocer el promedio mensual de los Gastos Administrativos y de Venta en que ha incurrido el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) en los últimos tres años, para planear los gastos operativos en que se incurre para el normal funcionamiento de las operaciones de la asociación.

Resultados Obtenidos:

Rubro	2001	2002	2003	Resultados	
				Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gastos de Administración	\$ 202.23	\$ 275.62	\$ 415.48	1	14.29 %
Gastos de Venta	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 951.49		
SUBTOTAL	\$ 202.23	\$ 275.62	\$ 1366.97	1	14.29 %
No respondieron				6	85.71 %
TOTAL	\$ 202.23	\$ 275.62	\$ 1366.97	7	100.00 %

Nota: Datos proporcionados por el Coordinador Operativo de Proyectos.

Comentario:

Los Gastos de Administración han incrementado en el transcurso del tiempo, lo que refleja que la asociación ha crecido organizativamente, siendo más compleja su estructura administrativa. Por otra parte, los Gastos de Venta aparecen en el 2003, debido a que en este año se comienza a registrar formalmente las ventas de productos por parte de la asociación.

Pregunta No. 21

¿Cuál es el monto mensual obtenido de utilidades de cada taller?

Objetivos de la Pregunta:

Determinar el monto de las utilidades de los talleres del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el fin de establecer las entradas mensuales de la asociación.

Resultados Obtenidos:

Taller	Monto Mensual de Utilidades	Resultados	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Madera	\$ 50.00	1	14.29 %
Serigrafía	\$ 43.29		
Cerámica	(\$ 35.71)		
Estructuras Metálicas	(\$ 2.43)		
Costura	(\$ 49.43)		
SUBTOTAL	\$ 5.72	1	14.29 %
No Respondieron		6	85.71 %
TOTAL	\$ 5.72	7	100.00 %

Nota: Datos proporcionados por el Coordinador Operativo de Proyectos.

Comentario:

Los datos anteriores muestran que los talleres producen una utilidad que no es significativa para la asociación (\$ 5.72), ya que tres de las cinco unidades productivas generan pérdida, representando con ello un costo para la organización. Basándose lo anterior en falta de organización y control efectivo. Esto significa que MOJE debe implementar estrategias encaminadas a incrementar los márgenes de utilidad de la Asociación.

Pregunta No. 22

¿Cuál es la utilidad mensual obtenida de las siguientes dependencias?

Objetivo de la Pregunta:

Identificar el monto de las utilidades que proporcionan la Biblioteca y el Centro de Cómputo del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el propósito de establecer los ingresos mensuales de la asociación.

Resultados Obtenidos:

Dependencia	Utilidad Mensual	Resultados	
		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Biblioteca	\$ 67.79	1	14.28 %
Centro de Cómputo	\$ 333.00		
SUBTOTAL	\$ 400.79	1	14.28 %
No respondieron		6	85.71 %
TOTAL	\$ 400.79	7	100.00 %

Nota: Datos proporcionados por el Coordinador Operativo de Proyectos.

Comentario:

La asociación Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), recibe una utilidad promedio mensual por los servicios que presta tanto en el área de Biblioteca como en el Centro de Cómputo. Dicha utilidad generalmente es destinada para completar el porcentaje exigido como contrapartida por los organismos internacionales para el patrocinio de los proyectos.

Pregunta No. 23

Mencione las estrategias que utiliza la asociación para la obtención de fondos

Objetivo de la Pregunta:

Identificar el tipo de estrategia utilizada por el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) para la obtención de fondos, con el propósito de determinar los mecanismos utilizados para la captación de ingresos.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Por ventas de Productos	4	57.14 %
Por ventas de Activo Fijo	0	0.00 %
Gestión de Donaciones	5	71.43 %
Incremento de Utilidades	1	14.29 %
TOTAL	10	-

Nota: Considerando la naturaleza de la pregunta, cada encuestado respondió más de una alternativa por lo que la frecuencia absoluta (10) representa el número de respuestas que proporcionaron las 7 personas encuestadas.

Comentario:

Se observa que las estrategias utilizadas por el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), para la obtención de fondos son la Gestión de Donaciones, y la venta de productos y servicios. Los datos anteriores reflejan que la asociación depende económicamente en gran proporción de entes donantes.

Pregunta No. 24

De los siguiente rubros describa el porcentaje de fondos que percibe la asociación

Objetivo de la Pregunta:

Identificar los rubros que generan mayores entradas de efectivo al Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), para determinar los recursos con los que cuenta la asociación para el funcionamiento operativo de la misma.

Resultados Obtenidos:

	Monto	Porcentaje de participación	Resultados	
			Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Donaciones	\$ 79,783.42	88.65 %	1	14.29 %
Otros Ingresos	\$ 10,216.58	11.35 %		
SUBTOTAL	\$90,000.00	100.00 %	1	14.29 %
No respondieron			6	85.71 %
TOTAL	\$90,000.00	100.00 %	7	100.00 %

Nota: Datos proporcionados por el Coordinador Operativo de Proyectos.

Comentario:

Se observa que en el presente año, la asociación obtiene la mayor parte de sus fondos del patrocinio de donaciones (88.65 % de los fondos totales necesarios para el normal funcionamiento de MOJE), lo que refleja su total dependencia de fuentes externas de financiamiento. Destacando la importancia que representa la ayuda económica de los entes cooperantes para el cumplimiento de la labor social de MOJE.

Pregunta No. 25

¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento con que cuenta la asociación?

Objetivo de la Pregunta:

Conocer las fuentes de financiamiento que posee el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) para la obtención de fondos, con la finalidad de identificar posibles alternativas de ingresos para la asociación.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Donaciones	6	85.71 %
Ingresos por ventas de Productos	3	42.86 %
Créditos Bancarios	0	0.00 %
Realización de Inventarios	0	0.00 %
Crédito de Proveedores	1	14.29 %
Depreciación de Activo Fijo	1	14.29 %
TOTAL	11	-

Nota: Considerando la naturaleza de la pregunta, cada encuestado respondió más de una alternativa por lo que la frecuencia absoluta (11) representa el número de respuestas que proporcionaron las 7 personas encuestadas.

Comentario:

Las Donaciones, se convierten en la principal fuente de financiamiento con que cuenta el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), por lo que se ve la necesidad de implementar estrategias dirigidas a la generación de fondos propios, ya que la alta dependencia de Donaciones genera inestabilidad en el desarrollo de los planes de la asociación .

Pregunta No. 26

¿Cuál ha sido el comportamiento de las donaciones en los últimos 3 años?

Objetivo de la Pregunta:

Determinar el comportamiento de las donaciones del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el propósito de establecer una perspectiva de los ingresos recibidos en concepto de donaciones en los últimos tres años.

Resultados obtenidos:

Alternativas	Años			Resultados	
	2001	2002	2003	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Donaciones	\$40,000.00	\$60,514.30	\$63,200.00	1	14.29 %
Porcentaje de Participación	94.40 %	93.87 %	85.96 %		
SUBTOTAL				1	14.29 %
No Respondieron				6	85.71 %
TOTAL				7	100.00 %

Nota: Datos proporcionados por el Coordinador Operativo de Proyectos.

Comentario:

Como se puede observar, el monto de las donaciones que ha recibido MOJE ha aumentado con el transcurso de los años, a pesar que el porcentaje de participación en los ingresos necesarios para el funcionamiento de la asociación ha disminuido, lo que indica que la misma debe de establecer una política de atracción de donantes y buscar mecanismos que permitan incrementar los fondos propios de la asociación.

Pregunta No. 27

¿Cuáles son los principales entes donantes y su porcentaje de participación en la organización?

Objetivo de la Pregunta:

Conocer las instituciones donantes del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el objeto de determinar el grado de participación en los ingresos de la asociación.

Resultados Obtenidos

Entes donantes	Monto	Porcentaje de participación	Resultados	
			Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Fundación CODESPA/ AECI	\$46,783.42	58.64 %	1	14.29 %
Fundación SKIP	\$ 30,000.00	37.60 %		
FONCA	\$ 2,000.00	2.50 %		
AOS	\$ 500.00	0.63 %		
RENACER	\$ 500.00	0.63 %		
SUBTOTAL	\$ 79783.42	100.00 %	1	14.29 %
No respondieron			6	85.71 %
TOTAL	\$ 79783.42	100.00 %	7	100.00 %

Nota: Datos proporcionados por el Coordinador Operativo de Proyectos.

Comentario:

Actualmente, la Fundación CODESPA/AECI se constituye en el principal patrocinador de los proyectos ejecutados por la asociación. Denotando que miembros de la Fundación de cooperación española son parte de MOJE, lo que contribuye a que éstos se involucren en el proceso de planeación de los proyectos.

Pregunta No. 28

¿Cuáles son las fuentes inmediatas de financiamiento que posee la organización?

Objetivo de la Pregunta:

Identificar las fuentes inmediatas de financiamiento, de las que puede disponer el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el propósito de conocer las principales alternativas de captación de fondos.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Caja y Bancos	2	28.57 %
Recuperación de Cuentas por Cobrar	1	14.29 %
Realización de Inventarios	4	57.14 %
Venta de Activo Fijo	0	0.00 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

Los resultados muestran que la principal fuente inmediata de financiamiento a las que acude el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) es la realización de inventarios. Destacando la importancia de la venta de productos y servicios para el financiamiento interno de la asociación.

Pregunta No. 29

¿Cuáles son las fuentes futuras de financiamiento que posee la organización?

Objetivo de la Pregunta:

Conocer las fuentes futuras de financiamiento a las que puede recurrir el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el objeto de identificar las principales alternativas de obtención de fondos en el futuro.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Depreciación de Activo Fijo	1	14.29 %
Utilidades que se generan en el futuro	4	57.14 %
Créditos de Proveedores	1	14.29 %
Créditos Bancarios	2	28.57 %
TOTAL	8	-

Nota: Considerando la naturaleza de la pregunta, cada encuestado respondió más de una alternativa por lo que la frecuencia absoluta (8) representa el número de respuestas que proporcionaron las 7 personas encuestadas.

Comentario:

Una de las principales fuentes futuras de financiamiento a las que puede recurrir el Movimiento de Jóvenes Encuentristas para la obtención de fondos son las Utilidades que se generan en el futuro. Utilidades que permitirán ser reinvertidas en la ejecución de proyectos de la asociación, lo cual contribuirá a que MOJE realice sus actividades de manera eficiente.

Pregunta No. 30

¿Considera que la asociación cuenta con recursos financieros necesarios para un funcionamiento adecuado?

Objetivo de la Pregunta:

Determinar si el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), cuenta con los recursos financieros necesarios para el normal funcionamiento del mismo.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0.00 %
No	7	100.00 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

La totalidad de los encuestados considera que el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) no cuenta con los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las operaciones cotidianas de la asociación, situación que dificulta la obtención de los fondos que garanticen la contrapartida que exigen los entes donantes para el patrocinio de los proyectos (porcentaje considerado entre 20.00 % y 35.00 %).

Pregunta No. 31

¿Cree que la asociación puede ser autofinanciable?

Objetivo de la Pregunta:

Establecer si el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), es capaz de desarrollar sus diferentes operaciones con fondos propios, con el objeto de determinar la necesidad de contar con una herramienta técnico administrativa que les permita ser autofinanciables.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	71.43 %
No	2	28.57 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

La mayoría de los encuestados opina que la asociación puede ser autofinanciable; ésto refleja que gran parte de los miembros de Junta Directiva considera que MOJE posee las condiciones y los elementos necesarios para la generación de fondos propios, que les aseguren el cumplimiento de su misión institucional.

Pregunta No. 32

Según su criterio, ¿cuál de las siguientes políticas de autofinanciamiento contribuirán a incrementar los ingresos de la asociación?

Objetivo de la Pregunta:

Identificar las políticas de financiamiento con que cuenta el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el fin de conocer los lineamientos que rigen la obtención de fondos de la asociación.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Promover la venta de Productos de cada taller	6	85.71 %
Fomentar la venta de Activo Fijo	0	0.00 %
Trabajar con Capital Propio	3	42.86 %
Disminuir el uso de créditos financieros	1	14.29 %
TOTAL	10	-

Nota: Considerando la naturaleza de la pregunta, cada encuestado respondió más de una alternativa por lo que la frecuencia absoluta (10) representa el número de respuestas que proporcionaron las 7 personas encuestadas.

Comentario:

Los miembros de la Junta Directiva (85.71%), consideran que la política de "Promover la venta de los artículos de cada taller" contribuirá a incrementar los ingresos de la asociación. Condición por la cual, surge la necesidad de potenciar y fortalecer la producción y comercialización de los productos de los talleres, que le permitan obtener los fondos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

Pregunta No. 33

¿Se efectúa periódicamente análisis financiero en la asociación?

Objetivo de la Pregunta:

Identificar si se efectúan periódicamente análisis financieros en el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el propósito de determinar si la asociación evalúa constantemente la situación financiera de la misma.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0.00 %
No	7	100.00 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

La totalidad de los encuestados opinó que no se realiza análisis financiero periódicamente en la asociación, lo cual indica que no se hace uso de una herramienta que permita determinar si se recibe un rendimiento satisfactorio a cambio de los riesgos que asume la misma; siendo este análisis de vital importancia para la toma de decisiones, ya que permite descubrir los problemas específicos de cada área en la organización, logrando aplicar las acciones correctivas a tiempo.

Pregunta No. 34

¿Con qué propósito se desarrolla el análisis financiero la organización?

Objetivo de la Pregunta:

Determinar con que propósito el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) desarrolla análisis financiero, para identificar las principales causas que conducen a la asociación a desarrollar este tipo de análisis.

Resultados Obtenidos:

No se presenta cuadro tabulador debido a que en el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), no se realiza ningún tipo de análisis financiero.

Pregunta No. 35

¿Qué métodos de análisis financiero se practican en la asociación?

Objetivo de la pregunta:

Identificar que método de análisis financiero es utilizado por el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el propósito de conocer la técnica implementada para efectuar dicho análisis.

Resultados Obtenidos:

No se presenta cuadro tabulador debido a que en el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), no se realiza ningún tipo de análisis financiero, por lo tanto, no se aplica ningún método de análisis en la asociación.

Pregunta No. 36

En caso de utilizar ratios, mencione cuál de las siguientes razones utiliza

Objetivo de la pregunta:

Conocer las razones financieras que son utilizadas por el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el objeto de identificar el tipo de ratio empleado para efectuar el análisis financiero.

Resultados Obtenidos:

No se presenta cuadro tabulador debido a que en el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), no se realizan análisis de tipo financiero; por lo que ningún ratio es utilizado.

Pregunta No. 37

Mencione los estados financieros básicos que elabora y utiliza la asociación.

Objetivo de la Pregunta:

Identificar los estados financieros básicos que elabora el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con la finalidad de determinar la herramienta contable que emplea la asociación para conocer la situación financiera de ésta.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Balance General	7	100.00 %
Estado de Resultado	7	100.00 %
Estado de Flujo de Efectivo	0	0.00 %
Otros	1	14.29 %
TOTAL	15	-

Nota: Considerando la naturaleza de la pregunta, cada encuestado respondió más de una alternativa por lo que la frecuencia absoluta (15) representa el número de respuestas que proporcionaron las 7 personas encuestadas.

Comentario:

Puede considerarse que el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), elabora y utiliza los Estados Financieros siguientes: El Balance General y el Estado de Resultados. Además, por exigencias de los entes cooperantes, la asociación elabora el Estado de Ejecución Presupuestaria, como medida de control financiero para los donantes internacionales, en el cual se detallan los avances de cada proyecto en desarrollo.

Pregunta No. 38

¿Con que periodicidad se elaboran los estados financieros básicos en MOJE?

Objetivo de la Pregunta:

Identificar el periodo de elaboración de los Estados Financieros del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el propósito de conocer el ciclo de preparación y presentación de los mismos.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Mensual	6	85.71 %
Trimestral	0	0.00 %
Semestral	0	0.00 %
Anual	1	14.29 %
Otros	0	0.00 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

Debido a exigencias de los entes cooperantes con la asociación, el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), elabora los estados financieros mensualmente. Además, en cumplimiento a los requisitos exigidos por el Ministerio de Gobernación, se elaboran los estados financieros consolidados de un año.

Pregunta No. 39

¿Cuáles son los principales problemas de financiamiento que posee la asociación?

Objetivo de la Pregunta:

Identificar los principales problemas de financiamiento que tiene el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el propósito de establecer posibles alternativas viables de solución para la asociación.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Falta de Proveedores	1	14.29 %
Disminución del número de Donantes	5	71.43 %
Bajo nivel de ventas de los productos	3	42.86 %
Deficiencias en la administración de los Recursos financieros	3	42.86 %
Otros	0	0.00 %
TOTAL	12	-

Nota: Considerando la naturaleza de la pregunta, cada encuestado respondió más de una alternativa por lo que la frecuencia absoluta (12) representa el número de respuestas que proporcionaron las 7 personas encuestadas.

Comentario:

Los resultados demuestran que los principales problemas de financiamiento que posee el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), son la disminución del número de entes donantes; aunado a un bajo nivel de venta de los productos y servicios que presta la asociación. Dichos problemas obstaculizan la ejecución de proyectos, disminuyendo el número de jóvenes favorecidos por MOJE.

Pregunta No. 40

¿Qué sugerencias podría considerar para la solución de los problemas de financiamiento que posee la asociación?

Objetivo de la pregunta:

Conocer las alternativas de solución propuestas por los miembros de la Junta Directiva del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), con el objeto de tomar en consideración las sugerencias de dichos miembros para la elaboración del Plan estratégico de Autofinanciamiento.

Resultados Obtenidos:

Sugerencias	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Realizar un plan de gestión de fondos	2	28.57 %
Revisión general de los costos de la asociación	1	14.29 %
Establecer una política de generación de fondos propios	1	14.29 %
Conocimiento general de cada área de la asociación.	1	14.28 %
Mayor grado de organización operativa	1	14.28 %
No respondieron	1	14.28 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

La principal alternativa de solución que plantea la Junta Directiva de MOJE para resolver el problema de financiamiento es la realización de un plan de gestión de fondos. En donde se desarrollen una serie de estrategias orientadas a ampliar las fuentes de financiamiento de diversas fuentes.

Pregunta No. 41

¿A su juicio considera que un plan de autofinanciamiento podría proporcionarle a MOJE continuidad y estabilidad financiera en sus operaciones futuras?

Objetivo de la Pregunta:

Conocer si el Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE) requiere de un Plan Estratégico de Autofinanciamiento, que permita proporcionar estabilidad financiera en sus operaciones futuras.

Resultados Obtenidos:

Alternativas	Resultados	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	100.00 %
No	0	0.00 %
TOTAL	7	100.00 %

Comentario:

La Junta Directiva del Movimiento de Jóvenes Encuentristas (MOJE), considera que un plan estratégico de autofinanciamiento contribuirá a proporcionar la estabilidad financiera a través de la gestión de fondos propios, logrando así desarrollar eficientemente sus actividades para el cumplimiento de su misión institucional.

ANEXO No. 7

PRESUPUESTO GENERAL AÑO 2004

Rubros	Fundación SKIP	Codespa / AECI	Otros Donantes	MOJE	TOTAL
PERSONAL	\$ 10.697,04	\$ 12.386,48		\$ 1.200,00	\$ 24.283,52
Coordinador operativo	\$ 3.428,52	\$ 1.200,00			
Coordinar reinserción Laboral	\$ 3.428,52				
Coordinador de la Comercializadora		\$ 4.048,56			
Responsable de Calidad y Diseño		\$ 2.238,80			
Responsable de Ventas		\$ 2.024,16			
Asistente Contable		\$ 2.874,96			
Cuatro Voluntarios	\$ 3.840,00				
Instructor de Computación				\$ 1.200,00	
PRESTACIONES SOCIALES	\$ 1.947,42	\$ 2.188,44			\$ 4.135,86
ISSS	\$ 530,00	\$ 980,52			
AFP	\$ 480,00	\$ 1.207,92			
Vacaciones	\$ 80,00				
Aguinaldos	\$ 286,00				
Indemnización	\$ 571,42				
INVERSION DE CAMPO A+B	\$ 13.269,83	\$ 28.293,00	\$ 3.000,00	\$ 5.185,00	\$ 49.747,83
A-Programa de Formación Humana	\$ 6.000,00				
Atención Grupal	\$ 2.500,00				
Proyectos	\$ 1.000,00				
Atención de Emergencias	\$ 500,00				
Emergencia Ley Mano Dura	\$ 500,00		\$ 3.000,00		
Educación	\$ 1.500,00				
B-Programa de Reinserción Laboral	\$ 7.269,83				
Materia Prima	\$ 2.300,00				
Equipo de Producción y Herramientas	\$ 2.300,00				
Capacitación	\$ 2.669,83				
Programa de Comercialización		\$ 28.293,00			
Remodelación de Local		\$ 4.123,00		\$ 200,00	
Equipo, Material y Suministros		\$ 7.615,00		\$ 4.575,00	
Consultoras y Subcontrataciones		\$ 1.570,00			
Participación en Eventos Comerciales		\$ 855,00		\$ 410,00	
FUNCIONAMIENTO	\$ 4.085,71	\$ 3.915,50		\$ 1.200,00	\$ 9.201,21
Alquiler de Locales	\$ 3.085,71	\$ 2.400,00		\$ 1.200,00	
Auditoría	\$ 1.000,00	\$ 1.515,50			
SERVICIOS BASICOS				\$ 2.631,58	\$ 2.631,58
Agua Potable				\$ 631,58	
Energía Eléctrica				\$ 1.000,00	
Teléfono				\$ 1.000,00	
TOTAL	\$ 30.000,00	\$ 46.783,42	\$ 3.000,00	\$ 10.216,58	\$ 90.000,00
Fundación SKIP	\$ 30.000,00	33,33%			
Codespa / AECI	\$ 46.783,42	51,98%			
Otros Donantes	\$ 3.000,00	3,34%			
MOJE	\$ 10.216,58	11,35%			
TOTAL	\$ 90.000,00	100,00%			

ANEXO No. 8

**ASOCIACIÓN DE MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)
BALANCE DE COMPROBACIÓN AL 31 DE MARZO DE 2004**

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE	\$ 26,879.90	CIRCULANTE	\$ 48,976.99
Caja General	\$ 346.76	Donación en Administración	\$ 45,431.65
Banco	\$ 25,347.55	Cuentas por Pagar	\$ 2,854.97
Cuentas por Cobrar	\$ 401.69	Retenciones	\$ 339.77
Inventario	\$ 783.90	Provisiones	\$ 192.02
FIJO	\$ 19,396.89	IVA Crédito Fiscal	\$ 158.58
Bienes Muebles	\$ 31,385.09	PATRIMONIO ACTIVO FIJO	\$ 19,396.89
(-) Deprec. Acumulada	(\$ 11,988.20)	Fondos Skip	\$ 2,936.43
DEFICIT	\$ 923.30	Fondos BCIE	\$ 12,986.63
Déficit de Periodo	\$ 923.30	Fondos Codespa	\$ 3,473.83
CUENTAS DE RESULTADO DEUDORAS	\$ 26,852.47	CTAS. DE RESULTADO ACREEDORAS	\$ 5,678.68
Compras	\$ 2,839.03	Ventas	\$ 3,693.42
Gastos de Ejecución de Proyectos	\$ 20,483.67	Donación no Restringida	\$ 261.87
Gastos de Administración	\$ 1,029.38	Ingresos no Restringidos	\$ 1,723.39
Gastos de Venta	\$ 2,500.39		
TOTAL ACTIVO CUENTAS DE RESULTADO DEUDORAS	<u>\$ 74,052.56</u>	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO + CTAS. DE RESULTADO ACREEDORAS	<u>\$ 74,052.56</u>

**ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCIENTRISTAS (MOJE)
ANEXO DEL BALANCE DE COMPROBACIÓN AL 31 DE MARZO DE 2004**

ACTIVO			
CIRCULANTE			\$ 26.879,90
Caja General		\$ 346,76	
Fondos Propios	\$ 236,76		
Caja Chica	\$ 110,00		
Fondos SKIP	\$ 60,00		
Comercializadora	\$ 50,00		
Bancos		\$ 25.347,55	
Cta. No. 028-51-000987-9	(\$ 63,62)		
Cta. No. 556-000592-8	\$ 10.328,89		
Cta. No. 031-301-00000508-7	\$ 10,27		
Cta. No. 031-301-00000560-1	\$ 12.215,20		
Cta. No. 031-301-00000319-1	\$ 2.856,81		
Cuentas por Cobrar		\$ 401,69	
Clientes	\$ 401,69		
Inventario		\$ 783,90	
FIJO			\$ 19.396,89
Bienes Muebles		\$ 19.396,89	
Fondos Propios			
Mob. y Eq. de Oficina	\$ 983,83		
Biblioteca	\$ 5.147,59		
Eq. de Capacitación	\$ 719,93		
Herramientas	\$ 237,76		
(-)Deprec. Acumulada	\$ 7.088,71		
Fondos SKIP		\$ 2.936,43	
Eq. de Capacitación	\$ 6.750,33		
Herramientas	\$ 1.085,64		
(-)Deprec. Acumulada	(\$ 4.899,54)		
Fondos BCIE		\$ 12.986,63	
Mob. y Eq. de Oficina	\$ 754,28		
Equipo y Herramientas	\$ 12.232,35		
Fondos Codespa		\$ 3.473,83	
Mob. y Eq. de Oficina	\$ 3.473,83		
DÉFICIT			\$ 923,30
Déficit Periodo 2000		\$ 33,46	
Déficit Periodo 2001		\$ 159,71	
Déficit Periodo 2002		\$ 166,22	
Déficit Periodo 2003		\$ 563,91	
CUENTAS DE RESULTADO DEUDORAS			\$ 26.852,47
Compras		\$ 2.839,03	
Artesanías	\$ 1.208,00		
Materia Prima	\$ 1.631,03		
Gastos de Administración		\$ 1.029,38	
Sueldos	\$ 158,73		
Viáticos	\$ 53,34		
Agua Potable	\$ 30,95		
Electricidad	\$ 132,26		
Comunicaciones	\$ 18,59		
Papelería y Útiles	\$ 12,35		
Fotocopias y Anillados	\$ 51,30		
Otros	\$ 571,86		
PASAN TOTALES		\$ 3.868,39	\$ 74.052,56

VIENEN TOTALES		\$ 3.868,39	\$ 74.052,56
Gastos de Venta		\$ 2.500,39	
Sueldo y Salario	\$ 445,50		
Viáticos	\$ 147,20		
Comunicaciones	\$ 892,84		
Alquileres	\$ 257,14		
Transporte	\$ 77,28		
Agua Potable	\$ 28,58		
Luz Eléctrica	\$ 74,49		
Papelería	\$ 8,90		
Empaque	\$ 21,84		
Fletes y Acarreos	\$ 167,26		
Otros	\$ 379,36		
	<u>\$ 3.868,39</u>		
Gastos Ejecución de Proyectos		\$ 15.081,97	
CODESPA		\$ 15.081,97	
Personal	\$ 3.346,62		
PEYDI	\$ 1.600,00		
Equipamiento	\$ 3.541,63		
Alquileres	\$ 600,00		
Material de Promoción	\$ 9,04		
Viaje Dietas y Pasantías	\$ 400,00		
Prestaciones Sociales	\$ 331,74		
Compra Producto Talleres	\$ 424,47		
Logística Taller Planeación	\$ 189,41		
Remodelación del Local	\$ 4.639,06		
	<u>\$ 15.081,97</u>		
SKIP		\$ 5.258,51	
Personal	\$ 2.674,26		
Alquileres	\$ 771,42		
Programas F.H.	\$ 1.154,14		
Programa Reinserción Laboral	\$ 414,37		
Prestaciones Sociales	\$ 244,32		
FONCA		\$ 143,19	
Elaboración Pancartas	\$ 143,19		
TOTAL ACTIVO			\$ 74.052,56
PASIVO			
CIRCULANTE			\$ 49.976,99
Donación en Administración		\$ 45.431,65	
SKIP	\$ 15.513,10		
CODESPA	\$ 26.918,55		
FONCA	\$ 2.500,00		
AOS	\$ 500,00		
Cuentas por Pagar		\$ 2.854,97	
Fondos Propios		\$ 1.783,73	
Javier Ezequiel García	\$ 194,30		
Amanda Santos	\$ 354,43		
Salvador Hernández	\$ 640,00		
Comercializadora	\$ 595,00		
Comercializadora		\$ 1.071,24	
Geovani Alfaro	\$ 300,00		
CORI	\$ 120,00		
Empleados	\$ 651,24		
	<u>\$ 1.783,73</u>		
PASAN TOTALES			\$ 48.976,99

VIENEN TOTALES		\$ 48.976,99
Retenciones		\$ 339,77
ISSS	\$ 40,50	
SAP	\$ 83,99	
ISR	<u>\$ 215,28</u>	
Provisiones		\$ 192,02
ISSS	\$ 101,06	
SAP	<u>\$ 90,96</u>	
IVA Débito Fical		<u>\$ 158,58</u>
IVA por Pagar	<u>\$ 158,58</u>	
PATRIMONIO ACTIVO FIJO		\$ 19.396,89
Fondos SKIP		\$ 2.936,43
Fondos CODESPA		\$ 3.473,83
Fondos BCIE		<u>\$ 12.986,63</u>
CTAS. DE RESULTADO ACREEDORAS		\$ 5.678,68
Ventas		\$ 3.693,42
Servicios	\$ 308,13	
Artesanías	<u>\$ 3.385,29</u>	
Ingresos por Donaciones No Restringidas		\$ 261,87
Donaciones Miembros	\$ 31,00	
Donaciones de Terceros	<u>\$ 230,87</u>	
Otros Ingresos no Restringidos		
Fondos Propios		\$ 972,54
Capitaciones	\$ 465,43	
Otros	<u>\$ 507,11</u>	
Comercializadora		<u>\$ 750,85</u>
Comisión por Venta	\$ 344,35	
Otros	<u>\$ 406,50</u>	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO + CUENTAS DE RESULTADO DEUDORAS		<u>\$ 74.052,56</u>

JOSE WILIAM GARCIA
COORDINADOR GENERAL

LIC. JOSE AGUSTIN CRESPIN
CONTADOR

ANEXO No. 9

OTROS INGRESOS ACTUALES

ÁREA DE COMPUTACIÓN

RUBRO	ESTUDIAN- TES	CUOTA MENSUAL	INGRESOS TOTAL
INGRESO TOTAL MENSUAL			
Con una Deserción de 0 %	54	\$ 15.00	\$ 810.00
Con una Deserción Máxima de 15 %	46	\$ 15.00	\$ 690.00

RUBRO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COSTO TOTAL MENSUAL		
Instructor de Computación	\$ 270.00	\$ 270.00
Electricidad	\$ 15.00	\$ 15.00
Local y Servicios Generales	\$ 30.00	\$ 30.00
Material Promocional	\$ 5.00	\$ 5.00
Papelería	\$ 5.00	\$ 5.00
Uso de Computadora X Hora X 6 Máquinas	\$ 0.25	\$ 72.00
Internet	\$ 13.33	\$ 80.00
TOTAL		\$ 477.00

UTILIDAD TOTAL MENSUAL		
CON UNA DESERCIÓN DE 0 %		
INGRESO TOTAL		\$ 810.00
COSTO TOTAL		\$ 477.00
UTILIDAD		\$ 333.00
CON UNA DESERCIÓN DE 15 %		
INGRESO TOTAL		\$ 690.00
COSTO TOTAL		\$ 477.00
UTILIDAD		\$ 213.00

ÁREA DE BIBLIOTECA

RUBRO	INGRESO UNITARIO	INGRESO TOTAL
INGRESO TOTAL MENSUAL		
Venta de Carnet	\$ 0.25	\$ 5.00
Copias	\$ 0.04	\$ 200.00
TOTAL		\$ 205.00

RUBRO	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
COSTO TOTAL MENSUAL		
Bibliotecaria	\$ 45.71	\$ 45.71
Electricidad	\$ 5.00	\$ 15.00
Local y Servicios Generales	\$ 20.00	\$ 20.00
Material Promocional	\$ 5.00	\$ 5.00
Papelería	\$ 3.50	\$ 14.00
Toner	\$ 25.00	\$ 25.00
Mantenimiento	\$ 12.50	\$ 12.50
TOTAL		\$ 137.21

UTILIDAD TOTAL MENSUAL		
Ingresos Totales		\$ 205.00
COSTOS TOTALES		\$ 137.21
UTILIDAD		\$ 67.79

ANEXO No 10

ESTADOS FINANCIEROS 2001 - 2003

ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001

INGRESOS		\$2373.63
INGRESOS POR DONACIONES NO RESTRINGIDAS	\$ 1948.36	
OTROS INGRESOS NO RESTRINGIDOS	\$ 425.27	
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$2426.79
SUELDOS	\$ 548.57	
VIÁTICOS	\$ 106.28	
HONORARIOS	\$ 34.29	
ALQUILERES	\$ 674.28	
COMUNICACIONES	\$ 364.92	
ELECTRICIDAD	\$ 211.91	
AGUA POTABLE	\$ 104.76	
PAPELERÍA	\$ 24.00	
FOTOCOPIAS	\$ 65.24	
ATENCIÓN A EMPLEADOS	\$ 39.89	
VARIOS	\$ 252.65	
DÉFICIT DEL PERÍODO		<u>(\$53.16)</u>

ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)
BALANCE GENERAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2001

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>CIRCULANTE</u>	
	\$ 886.69		\$ 1079.86
Caja General	\$ 184.53	Donaciones en Administración	\$534.39
Bancos	\$ 245.02	Cuentas por Pagar	\$222.79
Cuentas por Cobrar	<u>\$ 457.14</u>	Retenciones	\$154.68
		Provisiones	\$168.00
<u>FIJO</u>	\$ 7602.60	<u>FONDO PATRIMONIAL ACTIVO FIJO</u>	\$ 7496.05
Bienes Muebles	\$3544.33	Fondos propios	\$3437.78
Fondos SKIP	<u>\$4058.27</u>	Fondos SKIP	\$4058.27
<u>DÉFICIT DEL PERÍODO</u>	\$ 86.62		
Déficit acumulado	\$ 33.46		
Déficit del período	<u>\$ 53.16</u>		
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>\$8575.91</u>	<u>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</u>	<u>\$ 8575.91</u>

ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002

INGRESOS		\$ 3141.64
INGRESOS POR DONACIONES NO RESTRINGIDAS	\$ 2331.21	
OTROS INGRESOS NO RESTRINGIDOS	\$ 810.43	
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		\$ 3307.86
SALARIOS	\$ 347.45	
VIÁTICOS	\$ 26.86	
HONORARIOS	\$ 5.71	
ALQUILERES	\$ 1153.77	
COMUNICACIONES	\$ 699.95	
ELECTRICIDAD	\$ 546.06	
AGUA POTABLE	\$ 158.43	
FOTOCOPIAS	\$ 8.14	
OTROS	\$ 361.49	
DÉFICIT DEL PERÍODO		<u>(\$ 166.22)</u>

ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)
BALANCE GENERAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>		\$ 534.49	<u>CIRCULANTE</u>	
Caja General	\$ 0.89		Cuentas por Pagar	\$ 640.29
Bancos	\$534.60		Retenciones	\$ 132.43
			Provisiones	\$ 122.16
<u>FIJO</u>		\$ 14582.26	<u>FONDO PATRIMONIAL ACTIVO FIJO</u>	
Bienes Muebles	\$24729.97		Fondos BCIE	\$11593.05
(-) Depreciación	<u>\$10147.71</u>		Fondos SKIP	\$ 2989.21
<u>DÉFICIT DEL PERÍODO</u>		\$ 359.39		
Déficit del período	del <u>\$ 359.39</u>			
<u>TOTAL ACTIVO</u>		<u>\$15477.14</u>	<u>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</u>	
				<u>\$ 15477.14</u>

ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUNTRISTAS (MOJE)

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

VENTAS		\$ 14597.15
COMPRAS	\$ 4918.35	
(-) INVENTARIO FINAL	\$ 783.90	
COSTO DE VENTAS		\$ 4134.45
UTILIDAD BRUTA		\$ 10462.70
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 16403.60
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 4985.76	
GASTOS DE VENTA	\$ 11417.84	
PÉRDIDA DE OPERACIÓN		(\$ 5940.90)
OTROS INGRESOS		\$ 5376.99
DÉFICIT DEL PERÍODO		<u>(\$ 563.91)</u>

ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)
BALANCE GENERAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>CIRCULANTE</u>	
	\$ 31154.10		\$32077.40
Caja General	\$ 469.53	Donaciones en Administración	\$27931.45
Bancos	\$28872.55	Cuentas por Pagar	\$ 3026.38
Cuentas por Cobrar	\$ 1028.12	Retenciones	\$ 373.79
Inventario	<u>\$ 783.90</u>	Provisiones	\$ 192.02
		IVA Débito Fiscal	\$ 373.76
<u>FIJO</u>	\$ 15923.06	<u>FONDO PATRIMONIAL ACTIVO FIJO</u>	
Bienes Muebles	\$27911.26	Fondos BCIE	\$12986.63
(-) Depreciación	<u>\$11988.20</u>	Fondos SKIP	\$ 2936.43
<u>DÉFICIT DEL PERÍODO</u>	\$ 923.30		
Déficit acumulado	\$ 359.39		
Déficit del período	<u>\$ 563.91</u>		
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>\$48000.46</u>	<u>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</u>	<u>\$48000.46</u>

ANEXO 11

COSTOS POR TALLER

COSTO DEL TALLER DE ARTESANÍAS DE MADERA

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
COSTOS FIJOS			
Alquiler de Local	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 960.00
Energía Eléctrica	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 360.00
Agua Potable	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 120.00
Vigilancia	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 240.00
Mantenimiento de Maquinaria	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 240.00
Depreciación			
TOTAL DE COSTOS FIJOS		\$ 160.00	\$ 1,920.00
COSTOS VARIABLES			
Materia Primas	\$ 420.00		
Mano de Obra	\$ 540.00		
Transporte y Viáticos	\$ 30.00		
TOTAL DE COSTOS VARIABLES		\$ 990.00	\$11,880.00
COSTO TOTAL PROMEDIO		\$ 1,150.00	\$13,800.00
Promedio de Ventas Mensuales del Taller	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$14,400.00
Costo Total Promedio		\$ 1,150.00	\$13,800.00
MARGEN DE UTILIDADES PROMEDIO		\$ 50.00	\$ 600.00

COSTO DEL TALLER DE ARTESANÍAS DE SERIGRAFÍA

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
COSTOS FIJOS			
Alquiler de Local	\$ 45.71	\$ 45.71	\$ 548.52
Energía Eléctrica	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 120.00
Agua Potable			
Vigilancia			
Mantenimiento de Maquinaria	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 60.00
Depreciación	\$ 16.00	\$ 16.00	\$ 192.00
TOTAL DE COSTOS FIJOS		\$ 76.71	\$ 920.52
COSTOS VARIABLES			
Materia Primas	\$ 195.00		
Mano de Obra	\$ 350.00		
Transporte y Viáticos	\$ 35.00		
TOTAL DE COSTOS VARIABLES		\$ 580.00	\$ 6,960.00
COSTO TOTAL PROMEDIO		\$ 656.71	\$ 7,880.52
Promedio de Ventas Mensuales del Taller	\$ 700.00	\$ 700.00	\$ 8,400.00
Costo Total Promedio		\$ 656.71	\$ 7,880.52
MARGEN DE UTILIDADES PROMEDIO		\$ 43.29	\$ 519.48

COSTO DEL TALLER DE ESTRUCTURAS METÁLICAS

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
COSTOS FIJOS			
Alquiler de Local	\$ 31.43	\$ 31.43	\$ 377.16
Energía Eléctrica	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 96.00
Agua Potable	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 48.00
Vigilancia			
Mantenimiento de Maquinaria	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 180.00
Depreciación	\$ 9.00	\$ 9.00	\$ 108.00
TOTAL DE COSTOS FIJOS		\$ 67.43	\$ 809.16
COSTOS VARIABLES			
Materia Primas	\$ 90.00		
Mano de Obra	\$ 135.00		
Transporte y Viáticos	\$ 10.00		
TOTAL DE COSTOS VARIABLES		\$ 235.00	\$ 2,820.00
COSTO TOTAL PROMEDIO		\$ 302.43	\$ 3,629.16
Promedio de Ventas Mensuales del Taller	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Costo Total Promedio		\$ 302.43	\$ 3,629.16
MARGEN DE UTILIDADES PROMEDIO		(\$ 2.43)	(\$ 29.16)

NOTA: En este taller no se tiene control de los trabajos que éste elabora de manera independiente, solamente de los productos artesanales comercializados por medio de MOJE.

COSTO DEL TALLER DE COSTURA

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
COSTOS FIJOS			
Alquiler de Local	\$ 31.43	\$ 31.43	\$ 377.16
Energía Eléctrica	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 48.00
Agua Potable	\$ 1.00	\$ 1.00	\$ 12.00
Vigilancia			
Mantenimiento de Maquinaria	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 60.00
Depreciación	\$ 8.00	\$ 8.00	\$ 96.00
TOTAL DE COSTOS FIJOS		\$ 49.43	\$ 593.16
COSTOS VARIABLES			
Materia Primas			
Mano de Obra			
Transporte y Viáticos			
TOTAL DE COSTOS VARIABLES			
COSTO TOTAL PROMEDIO		\$ 49.43	\$ 593.16
Promedio de Ventas Mensuales del Taller		\$ 0.00	\$ 0.00
Costo Total Promedio		\$ 49.43	\$ 593.16
MARGEN DE UTILIDADES PROMEDIO		(\$ 49.43)	(\$ 593.16)

NOTA: El taller de Costura no ha estado en proceso de producción solamente en capacitación, por lo tanto, los datos no reflejan ventas de productos. Se tiene previsto terminar la capacitación dentro de tres meses (partir de julio de 2004).

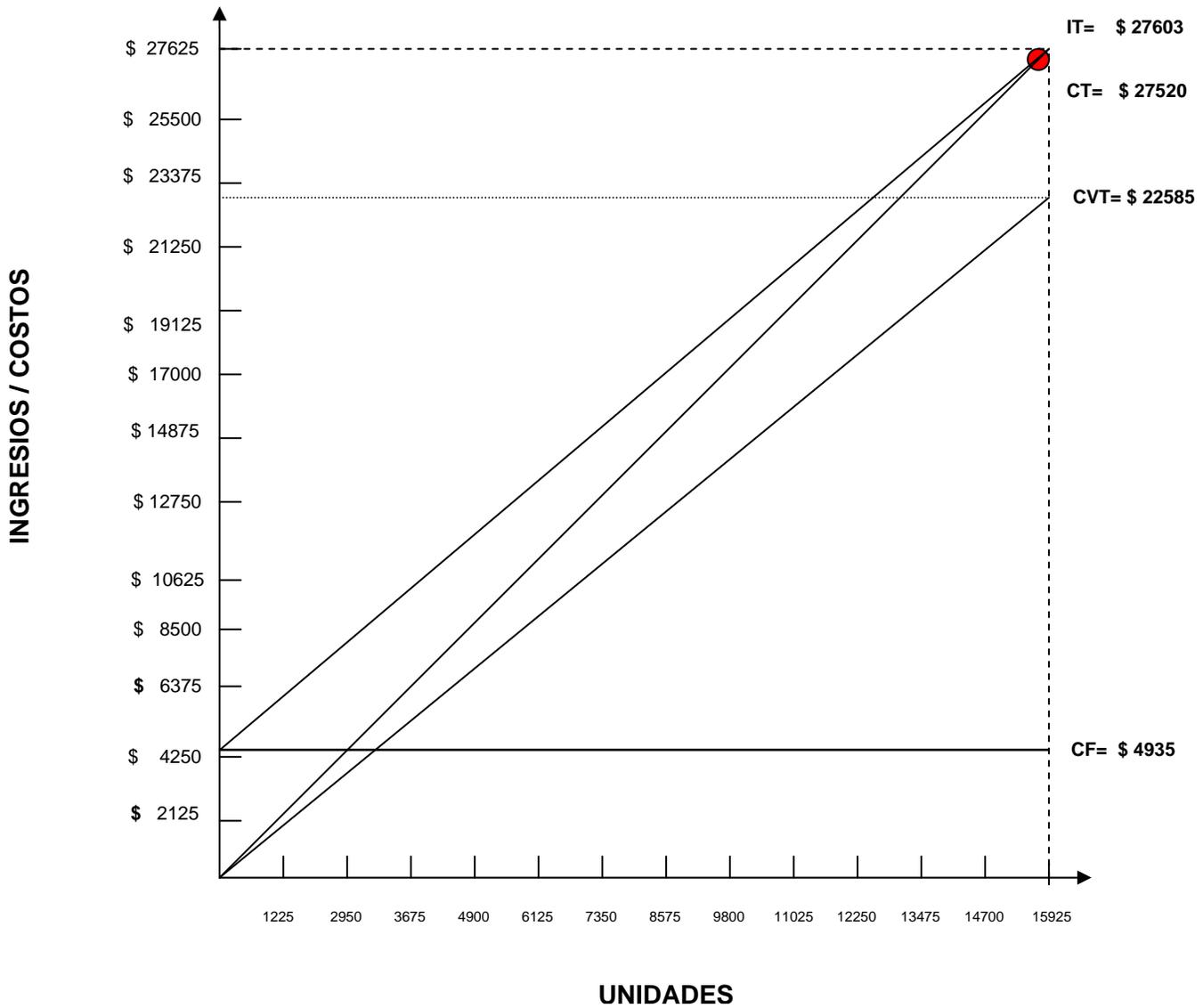
COSTO DEL TALLER DE CERÁMICA

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
COSTOS FIJOS			
Alquiler de Local	\$ 45.71	\$ 45.71	\$ 548.52
Energía Eléctrica	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 72.00
Agua Potable	\$ 6.00	\$ 6.00	\$ 72.00
Vigilancia			
Mantenimiento de Maquinaria			
Depreciación			
TOTAL DE COSTOS FIJOS		\$ 57.71	\$ 692.52
COSTOS VARIABLES			
Materia Primas	\$ 14.00		
Mano de Obra	\$ 49.00		
Transporte y Viáticos	\$ 15.00		
TOTAL DE COSTOS VARIABLES		\$ 78.00	\$ 936.00
COSTO TOTAL PROMEDIO		\$ 135.71	\$ 1,628.52
Promedio de Ventas Mensuales del Taller	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Costo Total Promedio		\$ 135.71	\$ 1,628.52
MARGEN DE UTILIDADES PROMEDIO		(\$ 35.71)	(\$ 428.52)

NOTA: En este taller se ha estado trabajando en el desarrollo de productos.

ANEXO No. 12

GRÁFICA DE COSTO - VOLUMEN – UTILIDAD DE LA PRODUCCIÓN ACTUAL DE MOJE



ANEXO No. 13

HERRAMIENTAS TÉCNICO ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS

1. MANUALES

Debido a la complejidad de la Estructura orgánica de la asociación, y de las tareas que se desarrollan en la misma se vé la necesidad de diseñar e implementar el Manual de Descripción y Especificación de Puestos, así como el Manual de Procedimientos.

Deberá tenerse presente que dichos manuales deben reunir los siguientes requisitos generales:

- I. Datos de identificación
- II. Introducción
- III. Objetivos
 - a. General
 - b. Específicos
- IV. Políticas del manual
- V. Normas de uso
- VI. Generalidades
 - a. Importancia del manual
 - b. Terminología
 - c. Vigencia

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

La descripción de puestos debe de contener la siguiente información:

I. DATOS GENERALES:

Esta incluye: los datos de identificación de la asociación, nombre del puesto, de quien depende, a quien supervisa, descripción genérica del puesto, una descripción completa y general de las actividades que le corresponden cumplir, las unidades con las que tiene relación, tanto interna como externa.

II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

En esta se incluyen: la educación formal y no formal que exige el puesto, experiencia laboral previa, conocimientos necesarios, habilidades y destrezas, condición del puesto, condiciones personales, otros requisitos y observaciones.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El contenido específico de este manual es el siguiente:

I. PROCEDIMIENTOS (DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES)

Presentación por escrito en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento explicando en qué consiste cuándo, cómo, dónde, en qué, y tiempo que se hace señalando los responsables de llevarla a cabo.

II. DIAGRAMA DE FLUJO

Representación grafica de la secuencia en que se realizan las operaciones de un procedimiento o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado de cada operación descrita.

2. PROGRAMAS

Debido a las exigencias del mercado y a la diversidad de productos que elabora MOJE se ve la necesidad de diseñar y elaborar programas de capacitación e incentivos que conlleven a mejorar la eficiencia en los procesos productivos.

A. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El documento deberá contener específicamente lo siguiente:

- I. Introducción
- II. Objetivos
- III. Justificación
- IV. Alcances
- V. Políticas
- VI. Normas
- VII. Principales procedimientos a capacitar, el cual debe contener: Unidad Orgánica, Sección responsable, responsable, descripción general del procedimiento, fecha, descripción de tareas a realizar.

B. PROGRAMA DE INCENTIVOS

Dicho documento debe reunir los siguientes requisitos:

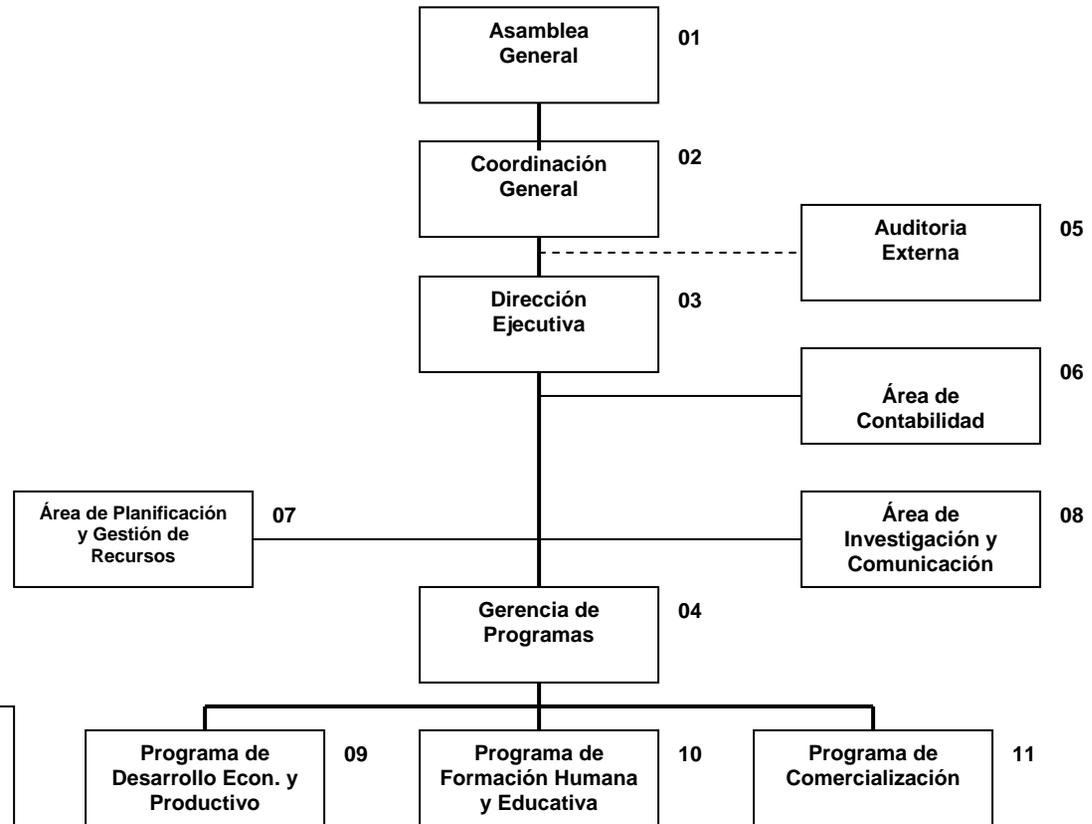
- I. Introducción
- II. Objetivos
- III. Justificación
- IV. Alcances
- V. Políticas
- VI. Normas
- VII. Principales procedimientos para otorgar incentivos:
Remuneración por alcanzar la meta, remuneración por tiempo no trabajado (permisos, incapacidades), desarrollo de torneos deportivos, realización de fiestas de fin de año, ayuda por maternidad, etc.

ANEXO No. 14
ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA DEL MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)

Simbología	Línea Jerárquica
————	Autoridad Lineal
- - - - -	Autoridad Staff
————	Autoridad de Asesoría interna

Nivel Jerárquico	Relación
Decisión	1 - 2
Dirección	3 - 4
Asesoría Externa	5
Asesoría Interna	6 - 8
Operativo	9 - 11

Elaborado por:
Equipo de Trabajo



Fecha de Elaboración: Octubre de 2004

ANEXO No. 15

RAZONES DE INDICADORES FINANCIEROS DE CARÁCTER GENERAL PARA UNA ORGANIZACIÓN

- **Razón de Capital de Trabajo**

Esta razón permite conocer el índice de liquidez de la asociación para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

$$\begin{array}{l} \text{Razón de Capital de} \\ \text{Trabajo} \end{array} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- **Razón Severa o Prueba de Ácido.**

Esta razón representa la capacidad para cubrir los Pasivos a corto plazo, es decir la solvencia inmediata de la asociación.

$$\begin{array}{l} \text{Razón Severa o} \\ \text{Prueba de Ácido} \end{array} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- **Razón de Endeudamiento**

Esta razón mide la proporción de los Activos totales de una empresa que esta financiada con fondos de los acreedores.

$$\begin{array}{l} \text{Razón} \\ \text{de Endeudamiento} \end{array} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

- **Razón de Margen Neto de Utilidad**

Sirve para medir la facilidad para convertir las ventas en utilidades.

$$\text{Margen de Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

RAZONES DE INDICADORES FINANCIEROS ESPECÍFICOS PARA UNA ONG

A continuación se presentan una serie de ratios específicos que permitirán a la asociación, realizar un análisis de la situación financiera de la misma.

- **Relación Gastos Administrativos e Ingresos Totales**

Indica el peso de los Gastos Administrativos de la Institución sobre los ingresos totales que recibe la ONG.

$$\frac{\text{Gastos Administrativos}}{\text{Ingresos Totales}}$$

- **Relación Ingresos Generados e Ingresos Donados**

Indica el peso de los ingresos totales que son propios de la institución.

$$\frac{\text{Ingresos Generados}}{\text{Ingresos Donados}}$$

- **Relación Ingresos Donados y Total de Ingresos**

Este indica el peso que tienen exclusivamente las donaciones totales recibidas en la ONG.

$$\frac{\text{Ingresos Donados}}{\text{Total de Ingresos}}$$

- **Relación Administración y total de Gastos**

Indica el peso que tienen los Gastos Administrativos en el total de gastos en que incurre la Organización.

$$\frac{\text{Gastos de Administración}}{\text{Total de Gastos}}$$

- **Relación Operación y Total de Ingresos**

Indica el peso que tiene la operación completa de la ONG, con los ingresos totales que recibe la institución.

$$\frac{\text{Ingresos de Operación}}{\text{Total de Ingresos}}$$

- **Autosuficiencia Financiera**

Este indica la porcentaje de los costos para la implementación de un programa de desarrollo, es cubierto por los ingresos propios de la asociación.

$$\frac{\text{Ingresos Totales del programa}}{\text{Costos del programa}}$$

- **Autosuficiencia Operativa**

Indica la capacidad con que opera la institución utilizando todos los recursos con que cuenta la ONG.

$$\frac{\text{Ingresos Totales del Programa}}{\text{Costos del programa} + (\text{Patrimonio} * \text{Inflación})}$$

- **Rendimiento de la Inversión**

Indica cuanto aporta el excedente al Activo Total.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

- **Rendimiento de Capital**

Indica el costo de oportunidad de la ONG, para colocar el dinero en otra actividad, es decir cuanto pierde o gana por dejar de utilizar el dinero en algún otro programa de desarrollo.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo} - \text{Pasivo}}$$

ANEXO No. 16

PROYECCIÓN DE VENTAS 2005 - 2007

PROYECCIÓN DE VENTAS 2005

TALLER	UNIDADES PROMEDIO VENDIDAS ANUALMENTE	PRECIO DE VENTA PROMEDIO	VENTA PROMEDIO ANUAL
Madera	3806	\$ 4.92	\$ 18725.52
Serigrafía	14555	\$ 0.75	\$ 10916.25
Cerámica	780	\$ 2.00	\$ 1560.00
Est. Metálicas	1560	\$ 3.00	\$ 4680.00
Costura	600	\$ 2.50*	\$ 1500.00
TOTAL	21301		\$ 37381.77

*Precio proyectado de acuerdo a estimaciones de la asociación.

PROYECCIÓN DE VENTAS 2006

TALLER	VENTA PROMEDIO ANUAL	PORCENTAJE DE AUMENTO (5 %)	VENTA PROMEDIO ANUAL
Madera	\$ 18725.52	1.05	\$ 19661.80
Serigrafía	\$ 10916.25	1.05	\$ 11462.06
Cerámica	\$ 1560.00	1.05	\$ 1638.00
Est. Metálicas	\$ 4680.00	1.05	\$ 4914.00
Costura	\$ 1500.00	1.05	\$ 1575.00
TOTAL	\$ 37381.77		\$ 39250.86

PROYECCIÓN DE VENTAS 2007

TALLER	VENTA PROMEDIO ANUAL	PORCENTAJE DE AUMENTO (5 %)	VENTA PROMEDIO ANUAL
Madera	\$ 19661.80	1.05	\$ 20644.89
Serigrafía	\$ 11462.06	1.05	\$ 12035.16
Cerámica	\$ 1638.00	1.05	\$ 1719.90
Est. Metálicas	\$ 4914.00	1.05	\$ 5159.70
Costura	\$ 1575.00	1.05	\$ 1653.75
TOTAL	\$ 39250.86		\$ 41213.40

ANEXO No. 17

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR BIBLIOTECA 2005 - 2007

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR BIBLIOTECA 2005

RUBRO	1er Trimestre	2°. Trimestre	3er. Trimestre	4°. Trimestre	Total
Venta de Carnet	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 60.00
Copias	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 2400.00
Minilibrería	-	-	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 300.00
TOTAL	\$ 615.00	\$ 615.00	\$ 765.00	\$ 765.00	\$2760.00

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR BIBLIOTECA 2006

RUBRO	1er Trimestre	2°. Trimestre	3er. Trimestre	4°. Trimestre	Total
Venta de Carnet	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 60.00
Copias	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$2400.00
Minilibrería	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 600.00
TOTAL	\$ 765.00	\$ 765.00	\$ 765.00	\$ 765.00	\$ 3060.00

PROYECCIÓN DE INGRESOS POR BIBLIOTECA 2007

RUBRO	1er Trimestre	2°. Trimestre	3er. Trimestre	4°. Trimestre	Total
Venta de Carnet	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 60.00
Copias	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$2400.00
Minilibrería	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 600.00
TOTAL	\$ 765.00	\$ 765.00	\$ 765.00	\$ 765.00	\$ 3060.00

ANEXO No. 18

DEPRECIACIÓN ANUAL

BIEN DEPRECIADO	2005	2006	2007
3 Módulos de Computadora	\$ 85.71		
1 Cilindro de Gas Propano	\$ 160.00		
1 Horno con capacidad para 9 latas	\$ 171.43		
1 Horno con capacidad para 9 latas	\$ 132.57		
1 Vehículo Pick up Nissan Frontier	\$ 1500.00	\$ 1500.00	\$ 1500.00
3 Computadoras Intel Pentium IV de 2.4 Ghz.	\$ 906.82	\$ 906.82	
1 Computadora Intel Pentium IV de 3.06 Ghz	\$ 401.15	\$ 401.15	
3 Computadoras Intel Pentium IV de 2.7 Ghz	\$ 900.00	\$ 900.00	
2 Muebles pequeños con top	\$ 39.55	\$ 39.55	
2 Muebles grandes para PC	\$ 42.94	\$ 42.94	
1 UPS de 650 VA	\$ 33.90	\$ 33.90	
3 UPS de 500 VA	\$ 67.80	\$ 67.80	
4 Sillas Ergonómicas	\$ 56.50	\$ 56.50	
1 Impresor Sangsum	\$ 98.87	\$ 98.87	
1 Scanner HP modelo 2400	\$ 42.37	\$ 42.37	
TOTAL	\$ 4639.24	\$ 4089.90	\$ 1500.00

ANEXO No. 19

APLICACIÓN DE MÉTODO ESTADÍSTICO PARA PROYECCIÓN DE
DONACIONES

Se necesita conocer el valor de las Donaciones para los años 2005, 2006 y 2007. Los datos disponibles son los siguientes:

Año	Ingreso por donaciones
2001	\$ 40000.00
2002	\$ 60514.30
2003	\$ 63200.00
2004	\$ 79783.42

La tendencia que se observa es lineal por ello se emplea el modelo de una recta.

La ecuación general de la recta es:

$$Y = a + b x$$

Donde:

Y = Variable o fenómeno que se pretende estimar (Donaciones)

a = Origen de la recta

b = Pendiente de la recta

x = Período generalmente de un año para el que se desee estimar Y

Para conocer la incógnita "a" y "b", es necesario valerse de este sistema de ecuaciones simultáneas:

$$\Sigma y = N a + \Sigma x b$$

$$\Sigma x y = \Sigma x a + \Sigma x^2 b$$

Donde N es el número de períodos.

El resultado es el siguiente:

Años	x	Donaciones Y	xy	x²
2001	1	\$ 40000.00	40000.00	1
2002	2	\$ 60514.30	121028.60	4
003	3	\$ 63200.00	189600.00	9
2004	4	\$ 79783.42	319133.68	16
TOTAL	10	\$ 243497.72	669762.28	30

Sustituyendo en el sistema de ecuaciones se tiene:

$$1) \quad 243497.72 = 4a + 10b \quad (-3)$$

$$2) \quad \underline{669762.28} = 10a + 30b \quad (1)$$

al multiplicar se obtiene:

$$- 730493.16 = -12a - 30b$$

$$\underline{669762.28} = 10a + 30b$$

$$-60730.88 = -2a$$

Despejando a:

$$\frac{-60730.88}{-2} = a$$

$$a = 30365.44$$

Para conocer el valor de "b", se sustituye el valor de "a", en cualquiera de las ecuaciones, así:

$$243497.72 = 4(30365.44) + 10b$$

$$243497.72 = 121461.76 + 10b$$

$$122035.96 = 10b$$

$$b = 12203.60$$

Una vez hecho lo anterior, se sustituyen los valores de "a" y "b", en la ecuación general:

$$Y = a + bx$$

$$Y = 30365.44 + 12203.60x$$

Para obtener el valor de las donaciones para el año 2005 se tiene:

$$Y_{2005} = 30365.44 + 12203.60x$$

$$Y_{2005} = 30365.44 + 12203.60 (5)$$

$$Y_{2005} = \$ 91383.44$$

De la misma manera, para el año 2006:

$$Y_{2006} = 30365.44 + 12203.60 (6)$$

$$Y_{2006} = \$ 103587.04$$

Para el año 2007:

$$Y_{2007} = 30365.44 + 12203.60 (7)$$

$$Y_{2007} = \$ 115790.64$$

ANEXO No. 20

CÁLCULO DE AGUINALDO Y VACACIONES

CÁLCULO DEL AGUINALDO

DETALLE DE PLAZAS	No. DE PLAZAS	SUELDO MENSUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	AGUINALDO (SALARIO POR DIEZ DIAS)
Coordinador Operativo	1	\$400.00	\$ 400.00	\$ 133.33
Coordinar de la Comercializadora	1	\$337.38	\$ 337.38	\$ 112.46
Contador	1	\$270.00	\$ 270.00	\$ 90.00
Responsable de Diseño	1	\$269.90	\$ 269.90	\$ 89.97
Responsable de Producción	1	\$220.38	\$ 220.38	\$ 73.46
Responsable de Ventas	1	\$220.38	\$ 220.38	\$ 73.46
Secretaria	1	\$137.14	\$ 137.14	\$ 45.71
Voluntarios de Formación Humana	2	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 53.33
Personal de Servicio	3	\$ 80.00	\$ 240.00	\$ 80.00
Instructor de Computación	1	\$215.00	\$ 215.00	\$ 71.67
Instructor de Costura	1	\$210.00	\$ 210.00	\$ 70.00
Vigilante	1	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 25.00
Operario taller Madera	7	\$ 90.00	\$ 630.00	\$ 210.00
Operario taller Serigrafía	4	\$ 70.00	\$ 280.00	\$ 93.33
Operario taller Est. Metálicas	2	\$ 75.00	\$ 150.00	\$ 50.00
Operario taller Cerámica	2	\$ 75.00	\$ 150.00	\$ 50.00
Operario taller Costura	8	\$ 75.00	\$ 600.00	\$ 200.00
TOTAL	38	-	\$4565.18	\$ 1521.72

CÁLCULO DE LAS VACACIONES

DETALLE DE PLAZAS	No. DE PLAZAS	SUELDO MENSUAL	SUELDO MENSUAL TOTAL	SALARIO POR QUINCE DIAS	30 % SOBRE EL SALARIO DE QUINCE DIAS	VACACIÓN TOTAL
Coordinador Operativo	1	\$400.00	\$ 400.00	\$ 200.00	\$ 60.00	\$ 260.00
Coordinar de la Comercializadora	1	\$337.38	\$ 337.38	\$ 168.69	\$ 50.61	\$ 219.30
Contador	1	\$270.00	\$ 270.00	\$ 135.00	\$ 40.50	\$ 175.50
Responsable de Diseño	1	\$269.90	\$ 269.90	\$ 134.95	\$ 40.49	\$ 175.44
Responsable de Producción	1	\$220.38	\$ 220.38	\$ 110.19	\$ 33.06	\$ 143.25
Responsable de Ventas	1	\$220.38	\$ 220.38	\$ 110.19	\$ 33.06	\$ 143.25
Secretaria	1	\$137.14	\$ 137.14	\$ 68.57	\$ 20.57	\$ 89.14
Voluntarios de Formación Humana	2	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 80.00	\$ 24.00	\$ 104.00
Personal de Servicio	3	\$ 80.00	\$ 240.00	\$ 120.00	\$ 36.00	\$ 156.00
Instructor de Computación	1	\$215.00	\$ 215.00	\$ 107.50	\$ 32.25	\$ 139.75
Instructor de Costura	1	\$210.00	\$ 210.00	\$ 105.00	\$ 31.50	\$ 136.50
Vigilante	1	\$ 75.00	\$ 75.00	\$ 37.50	\$ 11.25	\$ 48.75
Operario taller Madera	7	\$ 90.00	\$ 630.00	\$ 315.00	\$ 94.50	\$ 409.50
Operario taller Serigrafía	4	\$ 70.00	\$ 280.00	\$ 140.00	\$ 42.00	\$ 182.00
Operario taller Est. Metálicas	2	\$ 75.00	\$ 150.00	\$ 75.00	\$ 22.50	\$ 97.50
Operario taller Cerámica	2	\$ 75.00	\$ 150.00	\$ 75.00	\$ 22.50	\$ 97.50
Operario taller Costura	8	\$ 75.00	\$ 600.00	\$ 300.00	\$ 90.00	\$ 390.00
TOTAL	38	-	\$4565.18	\$2282.59	\$ 684.79	\$2967.38

ANEXO No. 21

PROYECCIÓN DE GASTOS EN FUNCIONAMIENTO 2005-2007

PROYECCIÓN DE GASTOS EN FUNCIONAMIENTO 2005

	1er.	2°.	3er.	4°.	TOTAL
	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	
Alquileres	\$ 1671.42	\$ 1671.42	\$ 1671.42	\$ 1671.42	\$6685.68
Auditorías	\$ 628.88	\$ 628.88	\$ 628.88	\$ 628.88	\$2515.52
TOTAL	\$ 2300.30	\$ 2300.30	\$ 2300.30	\$ 2300.30	\$9201.20

PROYECCIÓN DE GASTOS EN FUNCIONAMIENTO 2006

	1er.	2°.	3er.	4°.	TOTAL
	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	
*Alquileres	\$ 1671.42	\$ 1671.42	\$ 1671.42	-	\$5014.26
Auditorías	\$ 628.88	\$ 628.88	\$ 628.88	\$ 628.88	\$2515.52
TOTAL	\$ 2300.30	\$ 2300.30	\$ 2300.30	\$ 628.88	\$7529.78

*A partir del 4° Trimestre de este año, se suspende el pago en concepto de Alquileres, debido a la finalización de la construcción del centro industrial.

PROYECCIÓN DE GASTOS EN FUNCIONAMIENTO 2007

	1er.	2°.	3er.	4°.	TOTAL
	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	TRIMESTRE	
Alquileres	-	-	-	-	-
Auditorías	\$ 628.88	\$ 628.88	\$ 628.88	\$ 628.88	\$2515.52
TOTAL	\$ 628.88	\$ 628.88	\$ 628.88	\$ 628.88	\$2515.52

ANEXO No. 22

PROYECCIÓN DE COSTOS DE MATERIA PRIMA 2005-2007

PROYECCIÓN DE COSTO DE MATERIA PRIMA 2005

TALLER	UNIDADES PRODUCIDAS ANUALES	COSTO PROMEDIO UNITARIO DE MATERIA PRIMA	COSTO PROMEDIO ANUAL DE MATERIA PRIMA
Madera	3806	\$ 1.72	\$ 6546.32
Serigrafía	14555	\$ 0.21	\$ 3056.55
Cerámica	780	\$ 0.28	\$ 218.40
Est. Metálicas	1560	\$ 0.90	\$ 1404.00
Costura	600	\$ 1.20	\$ 720.00
TOTAL	21301	-	\$ 11945.27

PROYECCIÓN DE COSTO DE MATERIA PRIMA 2006

TALLER	UNIDADES PRODUCIDAS ANUALES	COSTO PROMEDIO UNITARIO DE MATERIA PRIMA	COSTO PROMEDIO ANUAL DE MATERIA PRIMA
Madera	3996	\$ 1.72	\$ 6873.12
Serigrafía	15283	\$ 0.21	\$ 3209.43
Cerámica	819	\$ 0.28	\$ 229.32
Est. Metálicas	1638	\$ 0.90	\$ 1474.20
Costura	630	\$ 1.20	\$ 756.00
TOTAL	22366	-	\$ 12542.07

PROYECCIÓN DE COSTO DE MATERIA PRIMA 2007

TALLER	UNIDADES PRODUCIDAS ANUALES	COSTO PROMEDIO UNITARIO DE MATERIA PRIMA	COSTO PROMEDIO ANUAL DE MATERIA PRIMA
Madera	4196	\$ 1.72	\$ 7217.12
Serigrafía	16047	\$ 0.21	\$ 3369.87
Cerámica	860	\$ 0.28	\$ 240.80
Est. Metálicas	1720	\$ 0.90	\$ 1548.00
Costura	662	\$ 1.20	\$ 794.40
TOTAL	23485	-	\$ 13170.19

ANEXO No. 23

DETALLE DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS

NOMBRE DEL PROYECTO	2005				2006				2007			
	1er TRIMESTRE	2º. TRIMESTRE	3er. TRIMESTRE	4º. TRIMESTRE	1er TRIMESTRE	2º. TRIMESTRE	3er. TRIMESTRE	4º. TRIMESTRE	1er TRIMESTRE	2º. TRIMESTRE	3er. TRIMESTRE	4º. TRIMESTRE
Estudio de la Realidad Juvenil	\$ 200.00	-	-	-	\$200.00	-	-	-	\$500.00	-	-	-
Creación de Bolsa de Trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	\$1250.00	\$1250.00	-	-
Programa de Jóvenes en Participación, Liderazgo y Democracia	\$ 125.00	\$ 125.00	\$125.000	\$125.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$1000.00	\$1000.00	\$1000.00	\$1000.00
Programa de Jóvenes en Áreas técnicas Vocacionales y Empresariales	\$ 125.00	\$ 125.00	\$125.000	\$125.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$1500.00	\$1500.00	\$1500.00	\$1500.00
Diseño y Ejecución de un plan de Promoción de los productos y servicios que MOJE ofrece	-	-	-	-	-	-	-	\$2500.00	-	-	\$3000.00	\$2000.00
Construcción de Centro Industrial	-	\$15000.00	\$15000.00	\$14100.00	\$15000.00	\$16000.00	\$16200.00	-	-	-	-	-
Creación de Chalet	-	\$ 200.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Desarrollo de Programas de Gestión de Donantes	-	-	-	-	\$ 125.00	\$125.00	\$125.00	\$125.00	\$ 500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00
Ejecución de un plan de Desarrollo Profesional y de procesos administrativos	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$250.00	\$ 750.00	\$750.00	\$750.00	\$750.00	\$ 1500.00	\$1500.00	\$1500.00	\$1500.00
Programa de Reinserción Laboral	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$250.00	\$ 320.00	\$320.00	\$160.00	\$3000.00	\$ 1500.00	\$1500.00	\$1500.00	\$1500.00
Programa de Formación Humana	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$200.00	\$ 500.00	\$500.00	\$500.00	\$500.00	\$ 1400.00	\$1400.00	\$1400.00	\$1400.00
Apoyo al desarrollo productivo de los talleres	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00	\$250.00	-	-	-	\$4000.00	\$ 5125.00	\$5125.00	\$5125.00	\$5125.00
Atención Grupal	-	-	-	-	-	-	-	-	\$1250.00	\$1250.00	\$1250.00	\$1250.00
Otros proyectos menores	-	-	-	-	-	-	-	-	\$6075.00	\$6075.00	\$6075.00	\$6075.00
TOTAL	\$1400.00	\$18200.00	\$16200.00	\$15300.00	\$18145.00	\$18945.00	\$18985.00	\$12125.00	\$21600.00	\$21100.00	\$22850.00	\$21850.00

ANEXO No. 24
COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

ESTRATEGIA	2005	2006	2007
1. Diversificar y ampliación de los productos y servicios ofrecidos por la asociación como mecanismos para la obtención de ingresos	\$ 70.00	\$ 30.00	-
2. Seleccionar proyectos que ofrezcan una mejor alternativa para solucionar la problemática juvenil de Ilobasco, que al mismo tiempo brinden una mayor rentabilidad y rendimiento satisfactorio para MOJE	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00
3. Implementar el análisis de razones financieras tanto de uso general como de aplicación específica para las ONG que permitan conocer la situación financiera real de la asociación	\$ 20.00	-	-
4. Creación de un centro industrial que permita agrupar en un área específica los talleres con que cuenta la asociación lo cual reducirá los costos fijos.	\$ 20.00	\$ 20.00	-
5. Elaboración de un manual de procedimientos que permita hacer mas eficiente los procesos operativos.	\$ 50.00	-	-
6. Establecer un programa de incentivos para el personal más destacado de la asociación implementando ya sea reconocimiento a nivel organizacional o una compensación económica simbólica	\$ 55.00	-	-
7. Aplicación de controles de Calidad para racionalizar la utilización de los recursos	\$ 55.00	\$ 80.00	\$ 80.00
8. Diseñar un Plan Estratégico de Comercialización para el posicionamiento de los productos artesanales elaborados por la asociación en el mercado de Ilobasco.	\$ 55.00	\$ 15.00	\$15.00
9. Promover la imagen institucional de la asociación a través de una amplia divulgación de su labor social	\$ 95.00	\$ 65.00	\$ 65.00
10. Promover los productos que fabrica la asociación en ferias que permita abrir nuevos mercados.	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
11. Realizar al final de cada año una evaluación y control sobre lo desarrollado en el transcurso del año	\$ 5.00	\$ 5.00	\$ 5.00
TOTAL	\$ 515.00	\$305.00	\$255.00

ANEXO No. 25

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS 2004

ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004

VENTAS		\$ 7563.31
COMPRAS	\$ 6694.97	
(-) INVENTARIO FINAL	\$ 783.90	
COSTO DE VENTAS		\$ 5911.07
UTILIDAD BRUTA		\$ 1652.84
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 5422.39
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 1397.00	
GASTOS DE VENTA	\$ 4025.39	
PÉRDIDA DE OPERACIÓN		(\$ 3769.55)
OTROS INGRESOS		\$ 7563.31
PÉRDIDA DEL PERÍODO		<u>(\$ 820.03)</u>

**ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)
BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004**

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>		
<u>CIRCULANTE</u>		\$ 26196.07	<u>CIRCULANTE</u>		\$ 27939.40
Caja General	\$ 283.91		Donaciones en Administración	\$23306.35	
Bancos	\$22639.08		Cuentas por Pagar	\$ 4607.58	
Cuentas por Cobrar	\$ 2489.18		IVA por pagar	<u>\$ 25.47</u>	
Inventario	<u>\$ 783.90</u>				
<u>FIJO</u>		\$ 26896.89	<u>FONDO PATRIMONIAL ACTIVO FIJO</u>		\$ 26896.89
Bienes Muebles	\$38885.09		Patrimonio Activo Fijo	\$26896.89	
(-)Depreciación					
Acumulada	<u>\$11988.20</u>				
<u>DÉFICIT DEL PERÍODO</u>		\$ 1743.33			
Déficit acumulado	\$ 923.30				
Déficit del período	<u>\$ 820.03</u>				
<u>TOTAL ACTIVO</u>		<u>\$54836.29</u>	<u>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</u>		<u>\$ 54836.29</u>

ANEXO No. 26

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS 2005

ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005

VENTAS		\$ 55621.76
COMPRAS	\$ 11645.27	
(-) INVENTARIO FINAL	\$ 783.90	
COSTO DE VENTAS		\$ 11161.37
UTILIDAD BRUTA		\$ 44460.39
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 42545.66
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 27814.18	
GASTOS DE VENTA	\$ 14730.96	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 1914.73
OTROS INGRESOS		\$ 1300.00
EXCEDENTE DEL PERÍODO		<u>\$ 3214.73</u>

ASOCIACIÓN MOVIMIENTO DE JÓVENES ENCUENTRISTAS (MOJE)
BALANCE GENERAL PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2005

<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>		
<u>CIRCULANTE</u>		\$ 24112.59	<u>CIRCULANTE</u>		\$ 22867.59
Caja General	\$ 2416.51		Donaciones en Administración	\$18877.25	
Bancos	\$18667.18		Cuentas por Pagar	\$ 457.20	
Cuentas por Cobrar	\$ 2245.00		IVA por pagar	<u>\$ 3306.74</u>	
Inventario	<u>\$ 783.90</u>				
FIJO		\$ 22257.65	<u>FONDO PATRIMONIAL ACTIVO FIJO</u>		\$ 22257.65
Bienes Muebles	\$26896.89		Patrimonio Activo Fijo	\$22257.65	
(-) Depreciación	<u>\$ 4639.24</u>		<u>EXCEDENTE</u>		\$ 3214.73
Acumulada					
<u>DÉFICIT DEL</u>		\$ 1743.33			
<u>PERÍODO</u>					
Períodos					
Anteriores	<u>\$ 1743.33</u>				
<u>TOTAL ACTIVO</u>		<u>\$48113.57</u>	<u>TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO</u>		<u>\$ 48113.57</u>

