

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**PLAN INTEGRAL 2014-2019, BASADO EN EL MODELO DE FRED R. DAVID, PARA  
POTENCIALIZAR EL FINANCIAMIENTO, DE LA ASOCIACIÓN JÓVENES HACIA LA  
SOLIDARIDAD Y EL DESARROLLO DE EL SALVADOR (JOVESOLIDES).**

**PRESENTADO POR:**

LICDA. BLANCA NIEVES NÚÑEZ ALVARENGA  
LICDA. LESLIE PATRICIA CLAROS FERRUFINO

**ASESOR:**

MSc. CARLOS PINEDA

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

AGOSTO 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO  
SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA DE AMAYA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MSc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
VICEDECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS  
SECRETARIO : MSc. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

## DIRECTOR DE LA MAESTRÍA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL

MSc. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ

## Índice

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPITULO I MARCO REFERENCIAL.....	8
1.1    Ficha Técnica JOVESOLIDES .....	8
1.2    Descripción del sujeto de estudio.....	9
1.3    Planteamiento del problema.....	27
1.4    Definición del problema.....	29
1.5    Preguntas de la investigación.....	29
1.6    Justificación .....	30
1.7    Objetivo general.....	31
1.8    Objetivos específicos .....	31
1.9    Cobertura de la investigación, Alcance y Limitaciones .....	32
1.10   Metodología de la investigación .....	33
CAPITULO II  MARCO TEÒRICO CONCEPTUAL.....	36
2.1.   Generalidades del Plan Integral: .....	36
2.2.   Modelos conceptuales de la planeación estratégica.....	37
2.3.1.  El modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica.....	38
2.3.2.  Modelo de planeación de Henry Mintzberg, Brian Quinn, John Voyer .....	38
2.3.3.  Modelo del proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia de Arthur Thompson .....	41
2.3.4.  El modelo de planificación estratégica de Fred R. David .....	43
2.3.   Matriz comparativa de modelos de planificación estratégica .....	47
CAPITULO III DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	48
3.1.   Diagnóstico y análisis de resultados.....	48
3.1.1.  Diagnóstico del liderazgo y estructura organizativa .....	48

3.1.2.	Diagnóstico del área de proyectos .....	51
3.1.3.	Diagnóstico del área de marketing y promoción en JOVESOLIDES . .....	52
3.1.4.	Diagnóstico del área de comunicaciones .....	54
3.1.5.	Diagnóstico de la mezcla de mercadeo para JOVESOLIDES .....	55
3.1.6.	Diagnóstico del área financiera de JOVESOLIDES .....	57
CAPITULO IV PROPUESTA PLAN INTEGRAL 2015-2019, BASADO EN EL MODELO DE FRED R. DAVID, PARA POTENCIALIZAR EL FINANCIAMIENTO DE JOVESOLIDES .....		68
4.1.	Desarrollo de la declaración de la misión y visión: .....	68
4.2.	Realización de una auditoría interna y externa.....	70
4.3.	Planteamientos de los extractos de la visión y misión de JOVESOLIDES.	71
4.4.	Establecimiento de los objetivos estratégicos .....	71
4.5.	Creación, evaluación y selección de las estrategias.....	72
4.6.	Creación, evaluación y selección de las acciones estratégicas.....	73
4.7.	Objetivos estratégicos:.....	73
4.8.	Consolidado del Plan Integral JOVESOLIDES 2015-2019 .....	78
4.9.	Perfiles y Propuestas de Planes de Acción .....	82
4.9.1.	Costos estimados de ejecución de las acciones por estrategia.....	84
4.9.2.	Programa de liderazgo para Junta Directiva y Personal de JOVESOLIDES. ....	86
4.9.3.	Programa para promover el voluntariado .....	87
4.9.4.	Plan de marketing estratégico.....	88
4.9.5.	Programa de fidelización .....	90
4.9.6.	Plan de relanzamiento del proyecto Residencia Universitaria .....	91
4.9.7.	Estructura Organizativa .....	92
4.9.8.	Manual de organización y funciones .....	95

4.9.9. Presupuesto proyectado .....	96
4.9.10. Presupuesto proyectado para Ejecución del Plan Integral .....	97
4.9.11. Proyección presupuestaria para la Ejecución del Plan Integral 2015-2019.....	99
4.9.12. Plan de captación de fondos.....	100
4.9.13. Acciones para la implementación de un Plan de Captación de Fondos .....	101
4.9.14. Programa de comunicaciones.....	102
4.10. Seguimiento del Plan Integral .....	103
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECONMENDACIONES .....	104
5.1. Conclusiones .....	104
5.2. Recomendaciones .....	105
GLOSARIO.....	106
BIBLIOGRAFÍA.....	108
ANEXOS.....	112

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como principal propósito de estudio, el diseño de un Plan Integral para la Asociación Jóvenes hacia la Solidaridad y el Desarrollo del de El Salvador (JOVESOLIDES). La investigación tiene como finalidad establecer una propuesta instructiva que facilite a la alta dirección la gestión estratégica que permita potencializar el financiamiento para ser auto sostenible.

Una misión y una visión clara, proyectos y actividades pertinentes y eficaces, una buena planificación, gestión y evaluación, liderazgo comprometido, relaciones sólidas y una base diversa de apoyo financiero son los pilares que sustentan una ONG a través de los años, a fin de tener sostenibilidad.

En base a estas razones y en especial a los problemas financieros y organizacionales que está atravesando JOVESOLIDES actualmente, que el equipo investigador decidió orientar su trabajo de tesis en este campo.

El planteamiento y desarrollo de la tesis de investigación, se fundamenta en una interrogante fundamental que da forma y sentido a todos los planteamientos vertidos. Ésta interrogante es la siguiente: ¿Un plan integral para la Asociación Jóvenes hacia la Solidaridad y el Desarrollo del de El Salvador (JOVESOLIDES), potenciaría el financiamiento para el período 2014-2019?

En este sentido se ha procedido a brindar una propuesta de solución basada en un proceso metodológico que permita a la Asociación poder mejorar su gestión en el corto, mediano y largo plazo, a través de líneas concretas de acción.

La forma de abordar los problemas que está atravesando JOVESOLIDES y que se propuso como posibles alternativas, ha sido mediante la definición de una visión estratégica de gestión que conlleva objetivos estratégicos y planes de acción que contribuyan a su gestión.

A continuación se describen brevemente los temas que se tratan en cada capítulo, haciendo hincapié en los puntos más relevantes en el proceso de investigación.

El Capítulo I, está destinado al marco referencial que bosqueja los procedimientos formales de la metodología de investigación que fue aplicada al trabajo de tesis. Entre dichos procedimientos se tiene: las generalidades del sujeto en investigación, planteamiento del problema, definición del problema, preguntas de la investigación, justificación, objetivo general y objetivos específicos, cobertura de la investigación y metodología de la investigación.

El Capítulo II, Esta investigación concilia la aportación de los campos teóricos pertenecientes a las siguientes disciplinas: Gestión y Planeación Estratégica, modelos conceptuales de Planeación Estratégica, y principalmente el modelo del autor Fred R. David.

El Capítulo III, se ocupa del diagnóstico y análisis de resultados. De esta forma, se materializa la propuesta de solución que se fundamenta en una serie de diagnósticos a través del FODA que se realizó a JOVESOLIDES, que incluye factores a nivel interno como externo. Estos diagnósticos poseen una estructura lógica y secuencial para su correcta implementación.

El Capítulo IV, presenta la propuesta de un Plan Integral para JOVESOLIDES. Se detallan los procedimientos formales que se llevaron a cabo en la elaboración del Plan Integral y que tomaron como insumos los resultados vertidos por el capítulo III. Realizando una propuesta sencilla y entendible para todo nivel profesional.

El Capítulo V, está destinado a la presentación de las conclusiones de la tesis de investigación. Se mencionan los resultados obtenidos, y las recomendaciones para que el Plan Integral pueda ser funcional y exitoso.

El apartado de Anexos, presenta las evidencias de los cuestionarios aplicados a las diferentes áreas de JOVESOLIDES; así como también, los estados financieros que fueron la base para hacer el diagnóstico financiero.

## CAPITULO I MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Ficha Técnica JOVESOLIDES

Tabla 1: Ficha técnica JOVESOLIDES

<b>Nombre: Asociación Jóvenes hacia la Solidaridad y el Desarrollo de El Salvador (JOVESOLIDES).</b>	
Ubicación:	2ª Calle Pte. N° 22 B. Colonia Campo Verde, Ayutuxtepeque, San Salvador
Giro:	Asociación de Servicio
Fecha de inicio	2002
Experiencia:	13 años en la administración del proyecto Residencia Universitaria.
Servicio principal:	Facilitar condiciones de acceso a la educación superior a jóvenes de escasos recursos del interior del país.
Financiadores:	Fundación Bancaja y CAUCUS Salvadoreño Empresarial Socios de JOVESOLIDES
Capacidad instalada:	Para 37 jóvenes anualmente.
Socios activos:	100
Miembros Junta Directiva:	Cinco (5)
Empleados:	Cuatro (4)
Total beneficiarios desde sus inicios a la fecha:	82 jóvenes graduados, 48% hombres y un 52% mujeres.
Becarios activos 2014:	Veintisiete (27)
Programas de labor comunitaria:	Salud, educación, asistencia social, asistencia técnica multidisciplinaria, formación y organización juvenil y prevención de la violencia.
Impacto de la labor comunitaria de los jóvenes:	Promedio de 5,000 personas que equivale a 25 mil familias.
Departamentos de intervención y municipios beneficiarios:	6, y 18 municipios beneficiados tipificados en pobreza extrema y pobreza extrema severa.
Enlaces comunitarios:	6 (UCRES, CEBES, Alcaldía de Santa María Ostuma, DHP, GBL y Carmelitas Misioneras).

Portafolio de servicios:	Facilitación de condiciones de Acceso a la educación Superior, Formación en Desarrollo Territorial, Capacitaciones sobre formulación de proyectos de desarrollo.
Convenios:	Universidad de El Salvador Universidad Centroamericana José Simeón Cañas

*Fuente: elaboración propia*

## **1.2 Descripción del sujeto de estudio**

La Asociación Jóvenes hacia la Solidaridad y el Desarrollo de El Salvador (JOVESOLIDES), ubicada en segunda calle poniente, Colonia Campo Verde, número 22b, Ayutuxtepeque, San Salvador, se constituyó en octubre de 2001 con 19 socios fundadores, todos ex becarios Bancaja y ex residentes del Colegio Mayor La Coma, un programa de becas para América Latina, impulsado por la Fundación Bancaja, se creó con la visión de propiciar oportunidades de desarrollo para las comunidades más necesitadas de El Salvador.

Se constituyó como una entidad apolítica, no lucrativa, no religiosa, cuya labor se enfoca en el alcance de sus objetivos. Los socios emprendedores buscaron los recursos necesarios, y presentaron la iniciativa JOVESOLIDES en la convocatoria de ayudas de la Dirección General de Cooperación de la Generalitat Valenciana, el cual fue aceptado y recibió un importante apoyo económico del 100% de la Fundación Bancaja España.

Con entidades nacionales e internacionales firmó un acuerdo de intenciones, en el que participaron, cinco universidades: 1) Fons Valencia por la Solidaritat y la Fundación Bancaja, 2) La Universidad Nacional de El Salvador, 3) La Universidad Centroamérica José Simeón Cañas, 4) Asociación Petjades, y 5) JOVESOLIDES Valencia.

El proyecto se concretizó y se estructuró su funcionamiento en el que JOVESOLIDES El Salvador, actuaba a nivel de gerencia y se creó un Consejo de Dirección que dirigía el funcionamiento de la Asociación bajo la responsabilidad de un Director.

La Asociación comenzó a trabajar de la mano con Organizaciones de las Comunidades del Norte de Morazán, y con la Unión de Comunidades Rurales del Norte de San Salvador y la Libertad (UCRES), conformada por los Municipios de Aguilares y de Santa María

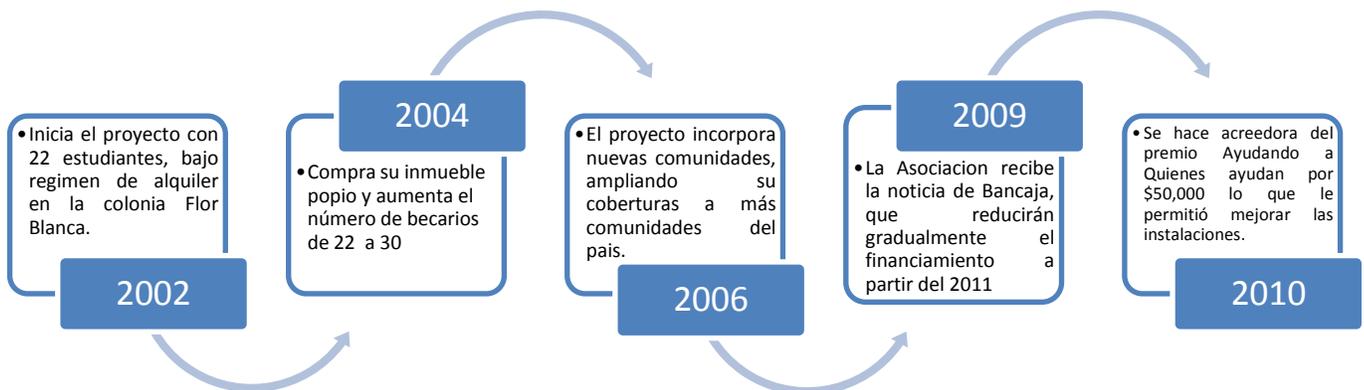
Ostuma, ubicados en la Zona Central de El Salvador; con éstas comunidades se originó el proceso de coordinación para la selección de los becarios.

Se inició con dichas comunidades por los lazos de cooperación que tenía la Comunidad Valenciana en esas zonas; y por su bajo nivel de desarrollo.

En el 2002, inició su proyecto pionero en El Salvador con una residencia Universitaria “Jóvenes Solidarios” (casa que albergaba jóvenes becarios del interior del país), como medio para alcanzar el objetivo primordial de la Asociación<sup>1</sup>.

La siguiente figura nos muestra algunos acontecimientos importantes durante los últimos años, que marcaron el destino de la Asociación y la evolución del proyecto Residencia Universitaria.

Figura 1. Principales acontecimientos durante los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia

JOVESOLIDES desde sus inicios (año 2002) recibió recursos financieros en un cien por ciento de la Fundación Bancaja, lo que era equivalente a \$140,000.00 anuales; de acuerdo a dicho presupuesto, la Asociación planificaba y ejecutaba el proyecto de la

<sup>1</sup> Posibilitar a los estudiantes procedentes de las áreas rurales acceder a la educación superior y que éstos a su vez, fueran con sus habilidades de líderes y con sus conocimientos adquiridos, dinamizadores de procesos encaminados al desarrollo de sus comunidades de origen

residencia; sin embargo, a raíz de la crisis económica mundial la cual tiene efectos colaterales en España, la Fundación es absorbida por Bankia y en el 2012 pierde toda su participación, ya que las cajas fueron nacionalizadas por parte del Banco Financiero y de ahorros, dejando de ser propietaria y perdiendo así toda su participación accionaria en el banco, y la retribución de dividendos que era su vía de ingresos; por lo tanto, la Asociación es impactada directamente por esos cambios, porque las donaciones han disminuido abruptamente, al punto que está en riesgo el funcionamiento del proyecto y la finalización de los estudios de 27 becarios. A continuación se presenta un cuadro comparativo del presupuesto de JOVESOLIDES y el comportamiento de las donaciones:

Tabla 2: Comportamiento del presupuesto JOVESOLIDES y aportes de Bancaja

Año	Presupuesto Jovesolidés	Aporte Bancaja	(Deficit presupuestario)	% de aporte	% Disminución aporte
2011	\$ 140,000	\$ 112,000	\$ (28,000)	80%	20%
2012	\$ 140,500	\$ 84,300	\$ (56,200)	60%	40%
2013	\$ 140,500	\$ 28,100	\$ (112,400)	20%	80%
2014	\$ 140,500	\$ 28,100	\$ (112,400)	20%	80%

Fuente: Informe JOVESOLIDES

Grafico 1: Comparativo de aportes y su disminución



Fuente: Tabla 1

En el 2011 redujo sus donaciones en un 20% equivalente a \$28,000.00 del presupuesto anual, en el 2012 se redujo en 40% equivalente a \$56,200 lo que significa que la organización tuvo una disponibilidad por parte de Bancaja de \$84,300.00 y para el año 2013 una reducción del 80% equivalente a \$112,400.00, recibiendo solo \$28,100 anuales de Fundación Bancaja.

Por lo anterior, potenciar el financiamiento de JOVESOLIDES no es una opción sino una obligación urgente, ya que por el hecho que siempre ha dependido financieramente de un solo proveedor, le ha traído consecuencias graves como:

- Riesgo de funcionamiento operativo y estratégico
- Disminución de sueldos a los empleados
- Disminución del dinero de bolsillo para los becarios.
- Disminución de la provisión de la despensa.
- Disminución de los servicios básico.
- Disminución de becas completas a medias becas.
- Eliminación del seguro médico para estudiantes y de vehículos de la Asociación.

Aún se pueden desarrollar acciones para intentar fortalecer y lograr donaciones monetarias de otros organismos que, estén comprometidos con el desarrollo social de las comunidades rurales y que tengan un enfoque en el fortalecimiento de la educación para contribuir al índice del desarrollo humano del país.

Por los efectos de la crisis económica que ha impactado en los fondos destinados a la cooperación internacional, principalmente los provenientes de las administraciones públicas y privadas, la dirección de JOVESOLIDES admite la necesidad inmediata de pasar de un modelo de financiación dependiente de un solo proveedor, a tener un abanico más amplio de financiadores, así como explorar alternativas complementarias para trabajar por una base de socios más amplia.

JOVESOLIDES inició una nueva etapa, a raíz de la necesidad de implementar un nuevo modelo de gestión que pretende la búsqueda de mayores niveles de autosostenibilidad y eficiencia en la gestión. Y teniendo en perspectiva la reducción del apoyo de Fundación

Bancaja y el contexto general de crisis de la cooperación internacional; JOVESOLIDES desde el 2010 impulsa acciones de gestión, las cuales se han profundizado en estos dos últimos años (2012 y 2013), a fin de generar condiciones de auto sostenibilidad.

Para subsistir financieramente, ha sido preciso un mayor empoderamiento por parte de los mismos beneficiarios y sus comunidades organizadas de origen, entre las acciones que JOVESOLIDES está implementado están:

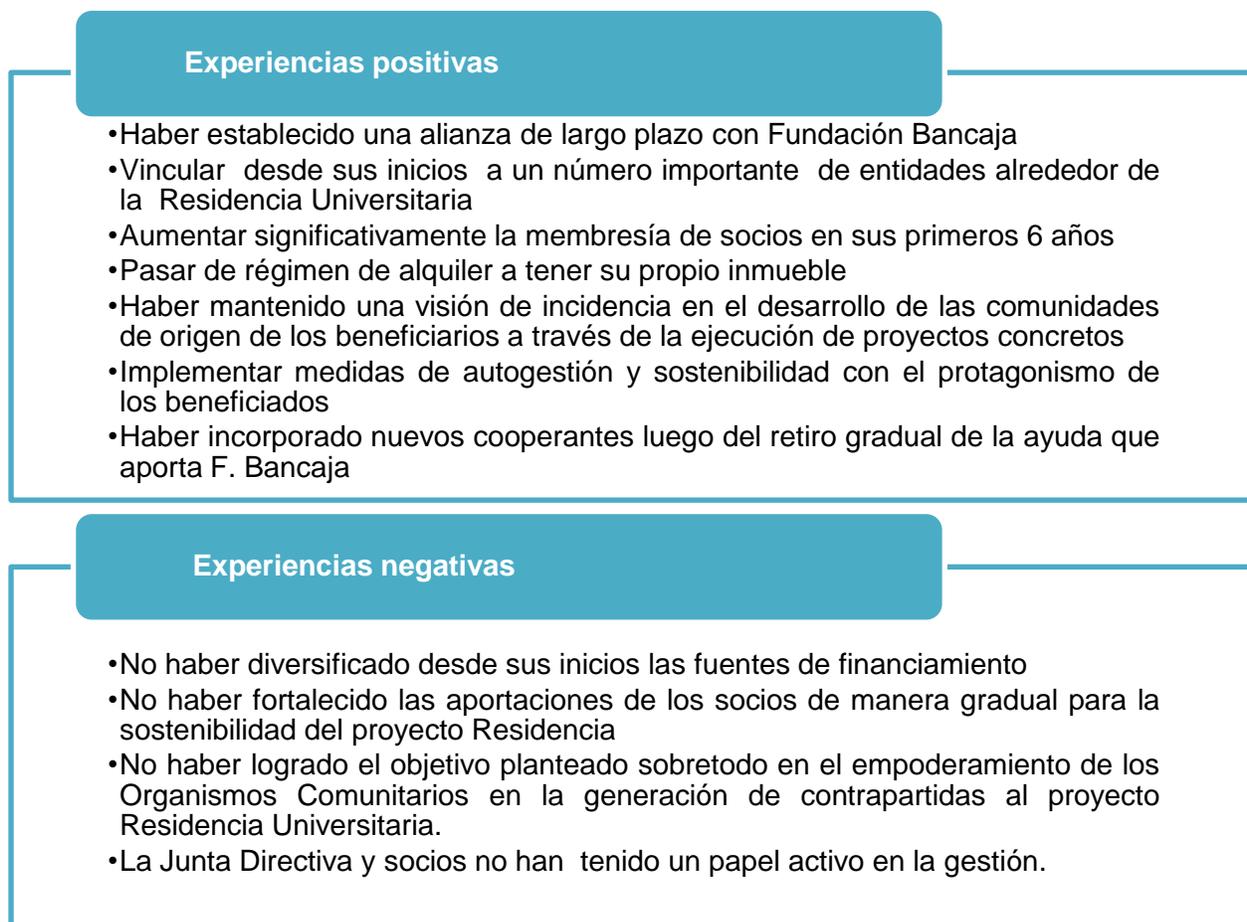
1. Aumentar el apoyo de la familia a la educación de sus hijos (campañas de insumos alimenticios).
2. Concretar mecanismos de apoyo por parte de los organismos comunitarios (convenios de cooperación específica que recogen contrapartes en materia de insumos alimenticios, financieros en caso de disponer fondos).
3. Fortalecer los lazos de cooperación existentes con las Universidades (convenios de cooperación específica que recogen en caso de la UES, exoneración de cuotas y matrículas y en el caso de la UCA, cuota mínima)
4. Impulsar la construcción de alianzas temporales o estratégicas (por ejemplo el apoyo financiero de Fundación Gloria de Kriete, Fundación Abargues).
5. Fortalecer la organización interna de los becarios, asumiendo responsabilidades de autogestión a priori de la Asociación, comprometiéndose por completo en su formación académica, en generar iniciativas para el desarrollo comunitario, el auto abastecimiento y la sana convivencia entre ellos.

No obstante, la gestión de todas las iniciativas anteriores no ha sido exitosas, puesto que no se tienen los resultados esperados y principalmente las alianzas no tienen ningún fruto a pesar que se realizan inmensurables esfuerzos para ello. Sin embargo, existe la posibilidad que con la creación de un plan integral para potencializar el financiamiento, se puedan brindar alternativas e iniciativas que conlleven a la realización de acciones concretas por parte de los directivos a fin de lograr rescatar la situación actual que vive JOVESOLIDES.

### 1.1.1. Experiencias positivas y negativas de JOVESOLIDES

Durante los 13 años de vida del Proyecto Residencia de JOVEOLIDES mencionamos algunas experiencias positivas y negativas en el ámbito de gestión administrativo que se ha realizado:

Figura 2: Experiencias positivas y negativas JOVESOLIDES



Fuente: Elaboración propia

### 1.1.2. Marco legal

La Asociación por sus fines y características, se rige por La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, y legalmente fue inscrita en febrero del año 2002 en el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación y demás leyes relacionados con aspectos tributarios.

### **1.1.3. Filosofía actual de JOVESOLIDES**

#### Visión

Ser una Institución con amplia cobertura donde se brinden diferentes espacios de formación integral a jóvenes en beneficio del desarrollo de El Salvador.

#### Misión

Somos una Institución dedicada a mejorar la calidad de vida de la juventud de las zonas rurales de El Salvador, que a través de la educación superior integral con conciencia crítica y solidaria, apoyamos el desarrollo de las comunidades más pobres del país.

#### Objetivos

- Fomentar la igualdad de oportunidades de los sectores más empobrecidos de la sociedad
- Favorecer el acceso de jóvenes de escasos recursos económicos de la zona rural a la educación superior universitaria.
- Fomentar espacios de intercambio cultural y convivencia.
- Promover e impulsar el desarrollo de zonas de acción preferente, a través del trabajo comunitario de sus miembros.

#### Valores

Los valores a través de los cuales se rige el comportamiento de todos los miembros de la Asociación:

1. Cooperación
2. Solidaridad
3. Trabajo en equipo
4. Transparencia
5. Desarrollo.

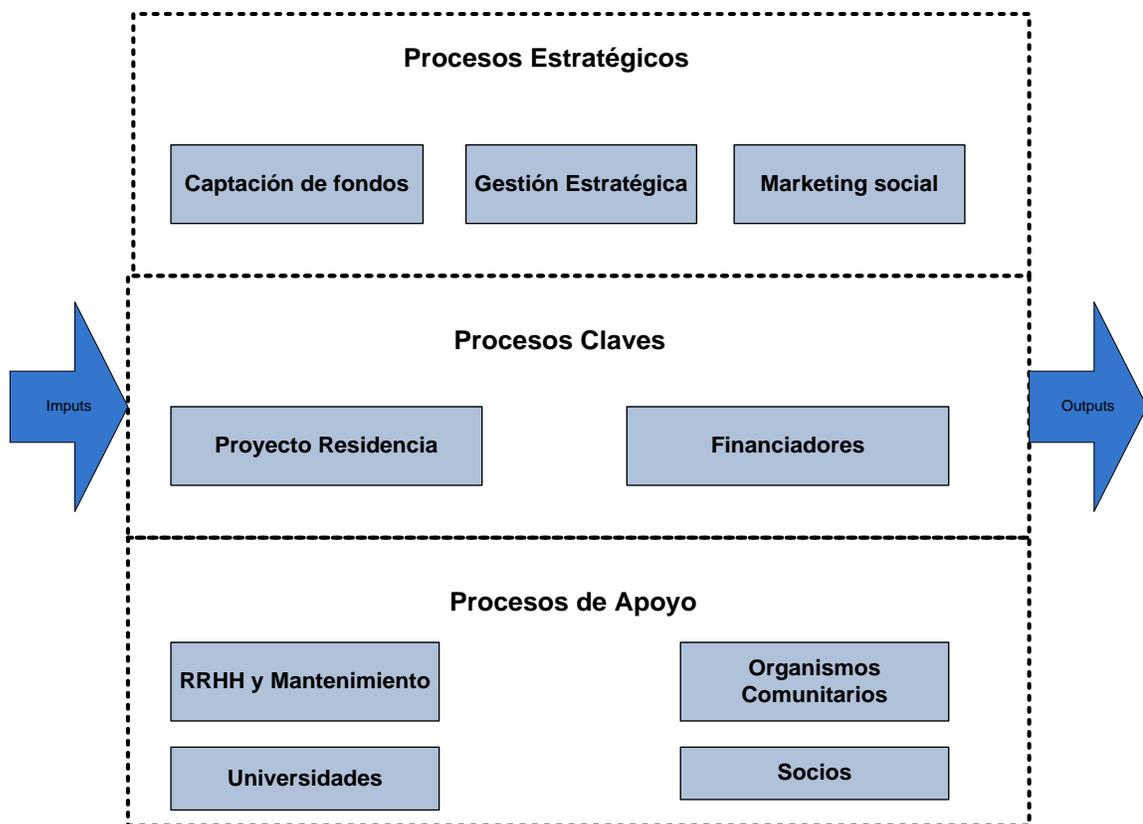
La filosofía anteriormente citada, se encuentra en riesgo de realización porque no se cuenta con fondos suficientes para sobrevivir y como consecuencia es posible su disolución.

#### 1.1.4. Procesos actuales de JOVESOLIDES

La Asociación JOVESOLIDES cuenta con una serie de procesos que representan el conjunto de actividades o eventos que realiza para alcanzar sus objetivos, es decir, la serie de pasos y decisiones que sigue para realizar sus actividades, o tareas. Heras<sup>2</sup> define el proceso como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor”.

Dentro de este apartado se plantean los procesos estratégicos, claves y de apoyo que tiene JOVESOLIDES:

Figura 3: Mapa de Procesos JOVESOLIDES



Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup> Heras, M. (1996) Gestión de la producción, ESADE, Barcelona.

## Procesos Estratégicos.

Son aquellos que en la práctica deberían proporcionar a JOVESOLIDES las directrices a todos los demás procesos y correspondería ser aplicados por la dirección. Los procesos estratégicos que deberían estar en la Asociación son: Presupuestos, Gestión de Fondos, Gestión Estratégica, Marketing social. No obstante, en la realidad no se trabaja conforme a ellos.

### *Presupuesto*

Son los procesos que engloban las actividades que se realizan con el fin de obtener un estimado de las necesidades financieras de la asociación y los ingresos esperados, elaboración de informes de ejecución presupuestaria y realizar los ajustes necesarios en base a las disponibilidades de efectivo.

### *Gestión Estratégica*

Este proceso como todos los estratégicos, tiene una parte común que vincula a toda la organización, y una parte particular que vincula al proyecto residencia que es la razón de ser de la asociación, este proceso evalúa la misión, visión, políticas y estrategias del proyecto con los miembros responsables de la asociación.

### *Marketing*

Proceso por el cual se define, implanta, revisa y mejora continuamente la comunicación interna y externa que mantiene la asociación con sus beneficiarios, socios, financiadores, organismos comunitarios, universidades y otras organizaciones interesadas.

Este es un proceso fundamental para las organizaciones, como comunicar la misión y la estrategia a todas las personas de la organización y los posibles financiadores, como mantener una buena relación y como es de transparente la asociación.

## Procesos Claves.

Estos afectan a todas las áreas de JOVESOLIDES y tienen impacto en los beneficiarios que son los clientes y la razón de ser de la asociación. Los procesos claves de JOVESOLIDES son: Proyecto Residencia y Financiadores.

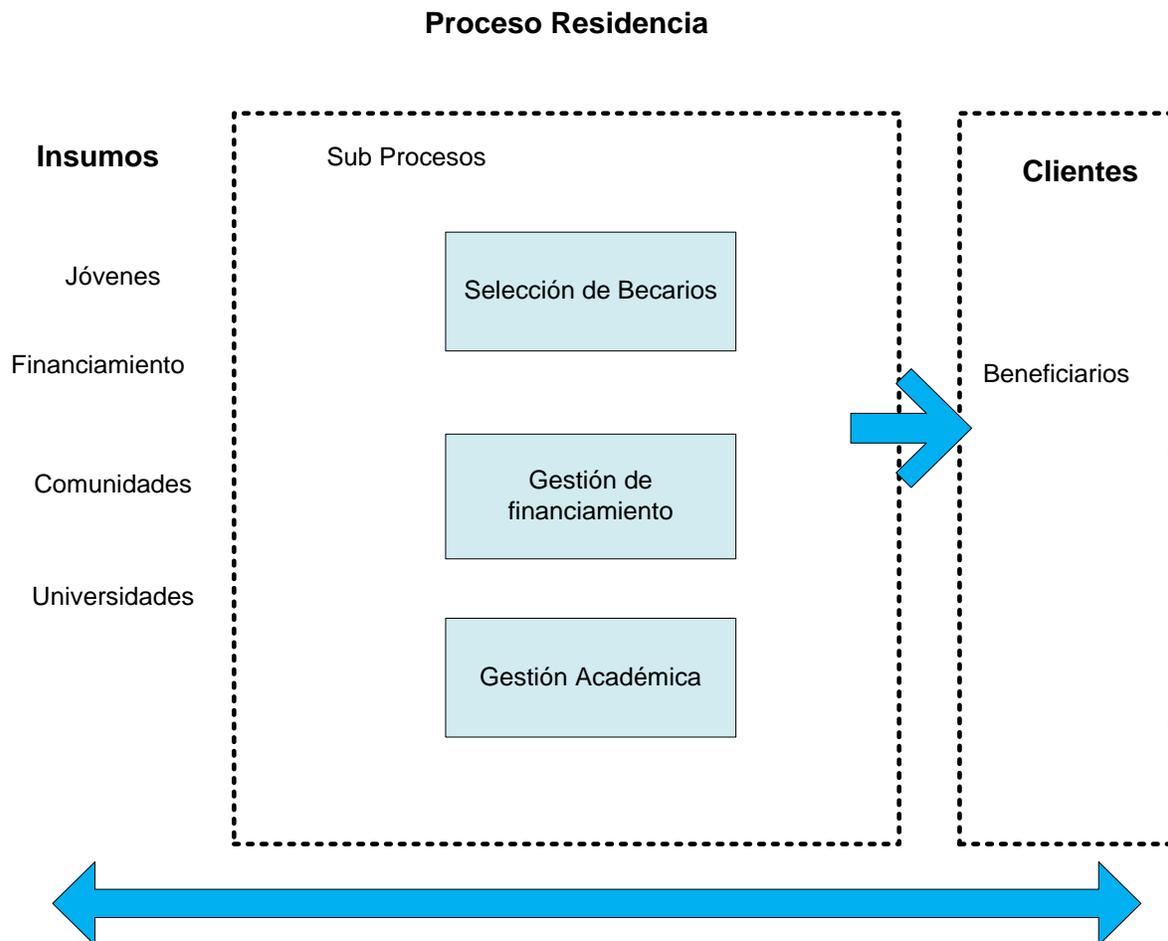
### Proyecto Residencia

Son los procesos que comprenden las actividades que se realizan con los beneficiados desde que adquieren la beca para sus estudios universitarios hasta que lo finalizan.

Los procesos usuales de este proyecto son:

- Selección de Becarios
- Gestión de fondos
- Gestión Académica

Figura 4: Mapa de proceso Residencia



Fuente: Elaboración propia

También se muestra el proceso clave de JOVESOLIDES, a través del Proyecto Residencia, que incluye responsable e indicador:

Tabla 3: Proceso Residencia

PROCESO	RESIDENCIA
<b>RESPONSABLE</b>	Director de Proyecto
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento académico y disciplinario de los beneficiarios.</li> <li>• Elaboración de propuesta para gestión de fondos.</li> <li>• Establecer relaciones públicas con las comunidades beneficiarias.</li> <li>• Seguimiento de relaciones públicas con entidades donantes y universidades.</li> </ul>
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de beneficiarios graduados/total de beneficiarios</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Financiadores

Son las actividades que se realizan para obtener los recursos suficientes para cubrir las necesidades de la asociación, éstas incluyen, obtención de presupuesto, búsqueda de fuentes de financiamiento, elaboración de propuestas, presentación de propuestas, seguimiento de las presentaciones de las propuestas.

Tabla 4: Proceso Financiadores

PROCESO	FINANCIADORES
<b>RESPONSABLE</b>	Director de Proyecto
<b>INSTRUCCIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de informes trimestrales de ejecución del proyecto.</li> <li>• Búsqueda de fuentes de financiamiento.</li> </ul>
<b>INDICADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas aprobadas / No de propuestas presentadas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Procesos de Apoyo

Los procesos de apoyo, dan soporte a los procesos claves que realiza JOVESOLIDES y son realizados por otras entidades o personas e influyen directamente en los procesos claves. Los procesos de apoyo de JOVESOLIDES son: Recursos Humanos y Mantenimiento, Organismos Comunitarios, Universidades y Socios.

- Recursos Humanos y Mantenimiento

Proceso en el que se define, implementa, revisa o mejora continuamente la manera en como la asociación selecciona, integra y forma adecuadamente a las personas del proyecto. La superación del proyecto dependerá en gran medida de la calidad personal y profesional de las personas que colaboran en el proyecto.

- Organismos Comunitarios

Son los procesos que definen la comunicación con los organismos para seleccionar a posibles candidatos beneficiarios, informar sobre las evaluaciones de los beneficiarios propuestos y establecer mecanismos de contrapartida. Estos organismos comunitarios los constituyen: Carmelitas Misioneras, Comité de Desarrollo Humano Popular, Grupo Bajo Lempa, UCRESM CAUCOS y CEBES.

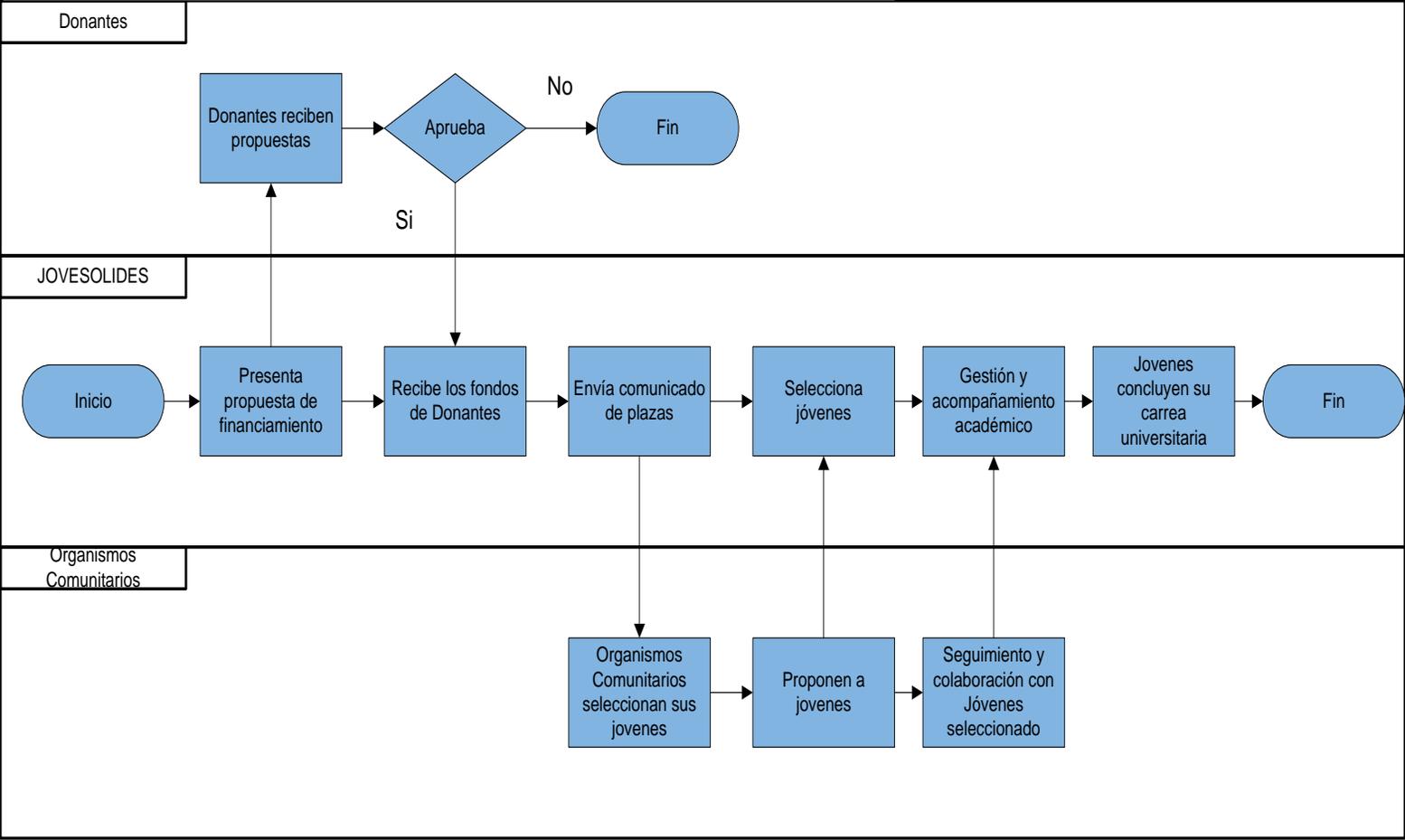
- Universidades

Son los procesos que incluye e implementa las actividades de comunicación y relación con las universidades para establecer convenios de cooperación y apoyo para el proyecto residencia.

A continuación se presenta el diagrama de procedimiento actual que se utiliza en el Proyecto Residencia Universitaria:

**1.1.5. Procedimiento Proyecto Residencia Universitaria**

*Figura 5: Mapa de proceso proyecto Residencia Universitaria*



Fuente: Elaboración propia

### 1.1.6. Proyectos de JOVESOLIDES

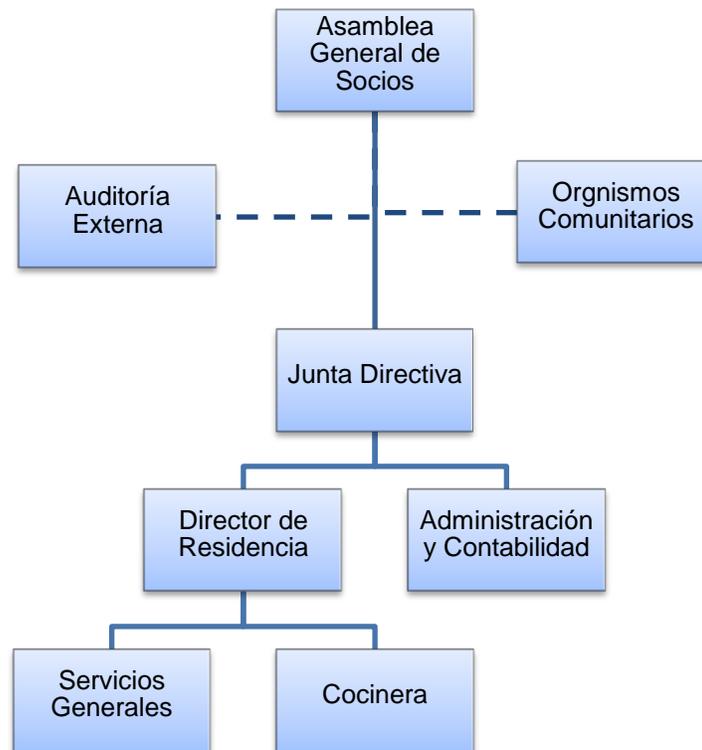
El principal proyecto de la Asociación es la Residencia Universitaria “Jóvenes Solidarios”, el cual es: un proyecto que tiene como principal objetivo, facilitar condiciones de acceso a la educación superior integral, mediante el otorgamiento de becas completas que incluyen residencia para los jóvenes provenientes de comunidades rurales del interior del país.

Dicha labor, inicia con la identificación de necesidades a través de reuniones y talleres con la comunidad, Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADESCO), grupos de jóvenes, grupos pastorales, Alcaldías y organismos comunitarios, con quienes se plantean diversas acciones que propicien un cambio positivo de sus entornos, dentro de los cuales está la educación superior para jóvenes que tienen deseos de superación y no tienen los recursos.

### 1.1.7. Organización

El organigrama de la Asociación está conformado de la siguiente forma:

Figura 6: Organigrama organizacional



Fuente: JOVESOLIDES

El organigrama que tiene JOVESOLIDES, muestra que La Asamblea General de Socios, está conformada por 100 socios y es la máxima autoridad y se reúnen una vez al año para la elección de la Junta Directiva, que tiene entre sus principales funciones el manejo del proyecto “Residencia Universitaria”, la administración de su personal y el cumplimiento de los acuerdos, políticas, procedimientos, puesto que no cuenta con Director General que ejecute dicha labor.

El Director de Residencia, coordina el personal de Servicios Generales, también vela por el cumplimiento del Reglamento Interno de Becarios, que rige la disciplina interna y externa de los becarios, y elabora los respectivos informes para los donantes. El Encargado Administrativo reporta directamente a la Junta Directiva, y Organismos comunitarios y becarios. Los Organismos Comunitarios: son los que se encargan de coordinar con JOVESOLIDES, el proceso de selección de los becarios.

Actualmente JOVESOLIDES trabaja con 6 organismos comunitarios, en los siguientes municipios:

*Tabla 5: Organismos Comunitarios*

<b>Organismo Comunitarios</b>	<b>Municipios representados</b>	<b>No. Becarios</b>
Carmelitas Misioneras	La Laguna, El Carrizal, Dulce Nombre de María, todos Municipios de Chalatenango.	4
Comité de Desarrollo Humano Popular (DHP)	Arcatao, Municipio de Chalatenango.	1
Grupo Bajo Lempa (GBL)	Tecoluca, Municipio de San Vicente.	4
Unión de Comunidades Rurales del Norte de San Salvador (UCRES).	El Paisnal y San Pablo Tacachico, Municipios de San Salvador y la Libertad.	3
Empresariado Salvadoreño en Washintong D.C. (CAUCOS).	Lislique, Anamorós, Chinameca, Ciudad Barrios, San Antonio del Mosco, La Unión, Conchagua, y Chirilagua, Municipios de San Miguel y la Unión.	12
Comunidades Eclesiales de Base de El Salvador (SEBES).	Torola y San Fernando, ambos municipios de Morazán.	2
<b>Total</b>		<b>26</b>

*Fuente: elaboración propia*

## Perfil de los Becarios

Para la elección de becarios se considera, el papel voluntario y activo del joven en la proyección social comunitaria, seguidamente en JOVESOLIDES San Salvador se realiza una entrevista y un examen motivacional que explora el nivel de conciencia social a nivel nacional e internacional y el impacto en su comunidad.

A partir de estos criterios de evaluación del aspirante se hace el proceso de selección, pasando a la siguiente etapa de la integración de los jóvenes a la residencia universitaria.

## Compromisos de los Becarios

Los becarios al ser favorecidos con la beca adquieren tres compromisos: mantener un nivel académico con un promedio de nota mínima de 7 o la participación activa al interior de la residencia en actividades domésticas y socio-culturales y por otra parte, la proyección social dentro de sus comunidades.

En el ámbito de la proyección social, la labor comunitaria que realizan los becarios se enmarca dentro de una participación activa como líderes dentro de su comunidad. Los becarios coordinan y apoyan grupos de jóvenes, organizan y participan en campañas de alfabetización de adultos mayores; se incorporan en las tutorías para infantes, dándoles apoyo y nivelación escolar de primaria y parvularia; acompañan a los grupos de mujeres de la comunidad a organizar actividades; apoyan en la organización, administración y funcionamiento de las cooperativas agrícolas; participan en las juntas directivas de la comunidad y en las asociaciones de desarrollo comunal, etc.

### **1.1.8. Antecedentes de proyectos similares**

El concepto de Residencia Universitaria nació en España a finales del siglo XVIII, como instituciones que daban alojamiento a estudiantes universitarios, frecuentemente se integran a una institución universitaria, tienen alojamiento, y participan en actividades culturales, académicas, religiosas o deportivas. El precio aproximado de la estancia en las residencias es de 460 euros mensuales por estudiante, es decir son centros privados creados para personas que viven fuera de la ciudad.

Actualmente países como España, México, Argentina, Brasil, Chile y Venezuela cuentan con Residencias Universitarias privadas para jóvenes estudiantes universitarios y

estudiantes extranjeros, que ofrecen servicios de alimentación, vigilancia, habitaciones individuales, dobles y triples, áreas comunes como centro de cómputo, cocina, televisión, biblioteca y servicio de lavandería. En algunas residencias los jóvenes pueden optar por becas que son financiadas por la misma institución o por las universidades integradas a las residencias.

El proyecto Residencia en el Salvador nació como iniciativa del modelo de Residencias Universitarias en España, con la diferencia que el apoyo a los residentes es para jóvenes de escasos recursos del interior del país y es totalmente gratuito, ofreciendo siempre a los residentes alimentación, pago de cuotas universitarias, gastos de transporte, seguro médico, áreas comunes como cocina, centro de cómputo, sala de estudio, biblioteca, jardín, y sala de televisión.

Por el éxito de JOVESOLIDES en El Salvador en sus primeros años, surgen JOVESOLIDES Nicaragua y JOVESOLIDES Colombia incluyendo en sus proyectos el de Residencia Universitaria con el mismo objetivo de ofrecer becas completas a jóvenes de escasos recursos económicos del interior del país, financiadas al inicio por Bancaja, y actualmente están en busca de otras fuentes de financiamiento.

En El Salvador no existe una institución que brinde a estudiantes universitarios una beca completa que incluya alojamiento, alimentación y espacios adicionales para recibir una formación integral con actividades extra académicas que permitan un mejor desarrollo profesional; existen organizaciones que brindan únicamente becas monetarias a jóvenes universitarios, limitando el acceso de educación superior a jóvenes de zonas rurales debido a dificultades territoriales: de distancia entre su hogar y la universidad.

Entre las organizaciones que brindan apoyo a estudiantes con becas monetarias están: El Gobierno de El Salvador a través de Ministerio de Educación y Relaciones Exteriores, Fundación Empresarial para el Desarrollo (FEPADE), Universidad de El Salvador, Fundación Gloria Kriete, Embajadas acreditadas en el país como la Embajada de Japón, China, Chile y Fundación Alba, entre otras.

Por lo anterior, se puede destacar que el modelo de Residencia Universitaria de JOVESOLIDES, es único en El Salvador, porque hace la diferencia al ofrecer a los

jóvenes de la zona rural en las que no se tiene acceso a la educación superior y con escasos recursos económicos para obtener una beca que incluya las condiciones básicas.

#### **1.1.9. Fuentes de financiamiento**

La Fundación Bancaja a través de su obra social, se unió desde los inicios, constituyéndose en el mayor financiador del proyecto "Residencia Universitaria Jóvenes Solidarios". También la Asociación convocó a participar a otras instituciones como: universidades, organismos comunitarios y agentes de cooperación de desarrollo, con el fin de unir esfuerzos humanos, técnicos, financieros y de gestión para la creación de una residencia de estudiantes que ofreciera, no sólo el acceso a la educación superior a jóvenes de comunidades rurales del interior del país, sino también, para que se convirtiera en un espacio de formación humana integral que sirva de plataforma cualitativa, para impulsar el desarrollo de las comunidades de origen de dichos jóvenes.

Otro de los actores que ha aportado a JOVESOLIDES es: la Generalitat Valenciana. Gobierno autónomo de la Comunidad Valenciana que brindo apoyo financiero a JOVESOLIDES El Salvador en la compra del actual inmueble en donde ubica la Residencia Universitaria con un costo de \$193,320 dólares en el año 2004.

Esto permitió tener condiciones idóneas de estancia y estudio en la Residencia pero lo más importante, permitió duplicar el número de beneficiarios, quienes provenían de nuevas zonas, que también se encuentran alejadas del país. Este apoyo fue posible gracias a la contraparte ONGD PETJADES en España.

Asimismo, han existido instituciones de educación superior en el país y en el extranjero que han contribuido al trabajo de JOVESOLIDES. Uno de éstos actores es la Universidad de El Salvador, la cual desde un inicio ha facilitado los trámites administrativos, ha apoyado en cursos y talleres de formación complementaria y cultural, y también se logró exonerar de cuotas a los alumnos becarios/as de nuestro proyecto residencia, significando un ahorro en el presupuesto para el 2013 de \$1,289 dólares.

La Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas", también ha apoyado en los trámites administrativos, en cursos de formación complementaria y cultural, y permite el pago de la cuota más baja para los alumnos becarios/as.

Recientemente JOVESOLIDES El Salvador ha participado en convocatorias nacionales que promueven iniciativas de desarrollo del país. Una de ellas es la Fundación Gloria de Kriete y uno de sus principales aportes solidarios es el programa "Ayudando a quienes Ayudan", el cual busca ayudar a ONGs de El Salvador en la ejecución de proyectos sociales. Para el año 2010, la Asociación JOVESOLIDES El Salvador se hizo acreedora del III lugar (premio de \$50,000) con el proyecto Construcción del Centro de Formación Integral (CFI) de la Residencia Universitaria.

*Tabla 6: Principales donantes durante los últimos 5 años.*

PRESUPUESTO		FINANCIADORES						Total
Año	JOVESOLIDES	Bancaja	Asociación de Salvadoreños en EEUU	Abargues	CAUCUS	UES Becas Remuneradas	UES exoneración de cuotas	
2009	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 3,150					\$ 143,150
2010	\$ 140,000	\$ 140,000	\$ 3,150					\$ 143,150
2011	\$ 140,000	\$ 84,300		\$ 27,211				\$ 111,511
2012	\$ 140,500	\$ 28,100			\$ 10,000	\$ 2,417	\$ 576	\$ 41,093
2013	\$ 140,500	\$ 28,100			\$ 11,800	\$ 12,344	\$ 1,289	\$ 53,533
<b>Total</b>	<b>\$ 701,000</b>	<b>\$ 420,500</b>	<b>\$ 6,300</b>	<b>\$ 27,211</b>	<b>\$ 21,800</b>	<b>\$ 14,761</b>	<b>\$ 1,865</b>	<b>\$ 492,437</b>

*Fuente: Informes JOVESOLIDES*

Aunque se han implementado medidas para tratar de salir de la situación de insuficiencia de fondos, las donaciones que se han logrado no son suficientes para cubrir los costos fijos y variables del proyecto, por lo que se requiere de estrategias que logren captar, retener y mantener financiadores a largo plazo, procurando siempre no depender de uno, sino de varios, para evitar operar en cifras rojas y poder continuar con el cumplimiento de la visión y misión, con el objetivo de facilitar el acceso a la educación universitaria a jóvenes de comunidades rurales.

### **1.3 Planteamiento del problema**

JOVESOLIDES juega un papel muy importante en el país a través del proyecto "Residencia Universitaria", que busca identificar y otorgar becas a jóvenes de comunidades excluidas del interior del país, para que puedan obtener un título universitario y posteriormente llevar desarrollo a las comunidades de procedencia.

Para ello, desde sus inicios la Asociación contó con el cien por ciento de financiamiento de Fundación BANCAJA, lo que le permitió en sus primeros seis años realizar una gestión exitosa del proyecto; no obstante, en ese momento la Junta Directiva no se preocupó por prever a futuro la gestión estratégica del proyecto que le permitiera la sostenibilidad a mediano y largo plazo, provocando la situación problemática siguiente:

1. Ausencia de visión estratégica por parte de la Junta Directiva.
2. Dependencia de un solo donante.
3. Carencia de un equipo de liderazgo comprometido y enfocado en la sostenibilidad a largo plazo.
4. Ausencia de un proceso de administración es decir, no existe planificación, organización, dirección y control a largo plazo.
5. Falta de un plan integral que permita alinear la visión con el que hacer operativo.
6. No se están cumpliendo los objetivos para lo cual fue fundada la organización.
7. Carencia de compromiso por parte de los jóvenes becarios para sacar adelante el Proyecto Residencia.
8. Los recursos percibidos a través de su trayectoria fueron usados sin prever escases de recursos financieros a futuro.
9. No se cuenta con la estructura organizativa adecuada que permita la gestión integral de JOVESOLIDES enfocada a potencializar el Proyecto Residencia, en cuanto a mercadeo, promoción, comunicación con los donantes para su fidelización, a fin de relanzar el proyecto.
10. El enfoque operativo de la Junta Directiva por su falta de experiencia, conocimientos especializados en administración de empresas, finanzas, mercadeo y comunicaciones ha limitado asimilar un enfoque de negocio con visión estratégica
11. Se tiene la convicción que los jóvenes graduados regresen a sus comunidades de origen, idea que cuarta el desarrollo de los futuros profesionales y bloquea el logro de financiamiento de la empresa privada.
12. La visión es que los jóvenes graduados regresen a sus municipios de origen y la realidad de las comunidades es que no tienen la estructura económica para emplear a dichos jóvenes, lo que limita obtener financiadores que deseen preparar futuros profesionales enfocados en sus giros de negocios.
13. Se tiene un Director de Proyecto pero no un Director General de JOVESOLIDES.

#### **1.4 Definición del problema**

¿Un plan integral para la Asociación Jóvenes hacia la Solidaridad y el Desarrollo del de El Salvador (JOVESOLIDES), fortalecería el financiamiento para el período 2014-2019?

#### **1.5 Preguntas de la investigación**

Por la situación que vive JOVESOLIDES en la actualidad es importante encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Es necesario un cambio de actitud en la gestión estratégica que realiza JOVESOLIDES en la actualidad?
- ¿Es la falta de fondos, realmente el problema?
- ¿Qué puede suceder sino se aumentan el número de financiadores?
- ¿Existen organismos que apoyen estos proyectos?
- ¿La Junta Directiva ha desarrollado un papel efectivo en la gestión estratégica de la Asociación?
- ¿Existe un perfil descriptivo de las competencias que deben reunir los candidatos a conformar la Junta Directiva?
- ¿Se cuentan con los mecanismos adecuados para motivar el compromiso y la visión a futuro de los integrantes de la Junta Directiva?
- ¿Son suficientes los recursos financieros con los que cuenta JOVESOLIDES para afrontar su proyecto de residencia universitaria a corto y largo plazo?
- ¿Se cuenta con un plan integral que permita alinear a la visión estratégica las actividades de organización, administración, mercadeo y finanzas de la Asociación a corto y mediano plazo?
- ¿Se cuenta con una estructura organizativa que permita el logro exitoso del proyecto de Residencia Universitaria en el corto, mediano y largo plazo?
- ¿Se están cumpliendo los objetivos con los cuales fue fundada la Asociación?

- ¿Le permite su marco legal extender su campo de acción en lo referente a gestión de fondos, para llevar desarrollo educativo a las comunidades de escasos recursos?
- ¿Se proyectó desde sus inicios las posibles consecuencias de depender de un financiador mayoritario?
- ¿Posee JOVESOLIDES becarios conscientes y comprometidos para sacar adelante el proyecto?
- ¿Ha realizado la Asociación un uso adecuado de los recursos, a fin de reducir costos que conlleven a la maximización de sus finanzas?
- ¿Los socios y ex becarios realizan sus aportaciones en forma constante, a fin de contribuir con la sostenibilidad de la Asociación?
- ¿Cuenta la Asociación con una imagen confiable para atraer posibles nuevos donantes?
- ¿Es atractivo el proyecto de JOVESOLIDES para nuevos donantes; es decir, encuentran un costo beneficio al apoyar dicho proyecto?

## **1.6 Justificación**

El Plan Integral surge de la necesidad que tiene la Asociación Jóvenes hacia la Solidaridad y el Desarrollo de El Salvador (JOVESOLIDES) de enfocar sus esfuerzos a través de una línea de acción que incorpore prácticas administrativas de la institución y para su ejecución es necesario la modificación de la estructura organizativa y un equipo de liderazgo comprometido, asimismo, implica el diseño global de los procesos de trabajo, de acuerdo a los objetivos, metas y actividades necesarias para una gestión estratégica. Es importante contar con proyecciones a corto, mediano y largo plazo. La falta de fondos es el problema actual, pero es el resultado de una ausencia de gestión estratégica a través del tiempo de su existencia.

De no obtenerse los fondos necesarios para la sostenibilidad del Proyecto Residencia, 30 jóvenes no tendrán oportunidad de continuar con sus estudios, lo que significa reducción de profesionales capacitados.

En ese sentido, los beneficios que la Asociación Jóvenes hacia la Solidaridad y el Desarrollo de El Salvador, obtendrá del presente trabajo de investigación serán:

1. La administración que está conformada por socios voluntarios, conocerá la situación actual de la entidad y las áreas de mejora.
2. Se propondrán objetivos estratégicos, cursos de acción e indicadores de desempeño para monitorear su gestión.
3. Contará con un sistema de gestión financiera que les permita cumplir con sus objetivos a largo plazo.
4. Conocerá alternativas de acción para el fortalecimiento de la participación Institucional de los organismos comunitarios de donde provienen los beneficiarios, en la búsqueda de dinamizar las contrapartidas institucionales.
5. Contará con un plan integral que puede ser presentado por la Asociación ante cualquier convocatoria de cooperación nacional e internacional.
6. Recomendaciones a la administración en la búsqueda permanente de la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

### **1.7 Objetivo general**

Elaborar y presentar a la Asociación Jóvenes hacia la Solidaridad y el Desarrollo de El Salvador (JOVESOLIDES) un plan integral 2015-2019 que permita obtener financiamiento a través de la mejora en la gestión administrativa.

### **1.8 Objetivos específicos**

1. Plantear un perfil de las competencias mínimas requeridas para los puestos que conforman la Junta Directiva.
2. Conocer a través de proyecciones la cantidad de recursos que le permita a JOVESOLIDES operar a largo plazo.
3. Diseñar una Estructura Organizacional en JOVESOLIDES que permita gestionar eficazmente qué se debe hacer y quién debe hacerlo.
4. Elaborar un Sistema de Gestión que permita el seguimiento de los objetivos y el logro de resultados tanto a nivel global (estrategia y gestión corporativa), como operativo (gestión de cada servicio y gestión de los procesos).

5. Promover la sensibilización de la Alta Dirección de la Asociación para que desarrolle el área de mercadeo, basado en los objetivos que persigue el sistema de gestión y su funcionamiento.
6. Proponer nuevas alternativas que puedan contribuir al incremento de las donaciones.
7. Posicionar el nivel de notoriedad de JOVESOLIDES como una organización promotora del desarrollo económico local a través del acceso a la educación superior.

## **1.9 Cobertura de la investigación, Alcance y Limitaciones**

### **1.9.1. Cobertura temporal**

Dentro de la cobertura temporal, se tomará toda la trayectoria de vida de la Asociación, que comprende el período de información del 2002 al 2013, para recabar datos importantes para las proyecciones que se realicen en el Plan Integral 2015-2019.

### **1.9.2. Cobertura geográfica**

La investigación se desarrolló en la oficina de JOVESOLIDES, que está ubicada en 2da. Calle Poniente, Colonia Campo Verde, número 22B, Ayutuxtepeque, San Salvador El Salvador, Centro América, con una sola sede a nivel nacional en la que alberga a jóvenes provenientes de las diferentes zonas del país.

### **1.9.3. Alcance**

La investigación tuvo la siguiente delimitación:

- **Investigación y Diagnóstico**

Investigar y analizar la situación actual de la Asociación Jóvenes hacia la Solidaridad y el Desarrollo de El Salvador (JOVESOLIDES), en los principales ámbitos de gestión para identificar los factores que afectan su bajo financiamiento.

- **Diseño de solución**

Utilizando como insumo la información obtenida en la etapa de Investigación y Diagnóstico, se desarrolló una consultoría cuyo resultado entregable fue una propuesta de un Plan Integral, que incluye una serie objetivos y estrategias que permitan alcanzar una

eficiente administración y el financiamiento para la sostenibilidad del Proyecto Residencia. Será decisión de la Administración Superior, optar por su implementación, así como el diseño y ejecución de nuevos proyectos.

#### 1.9.4. **Limitaciones**

En el proceso de elaboración de la presente investigación se tuvieron las siguientes limitaciones:

- Se obtuvo un bajo nivel de colaboración por parte de socios y miembros de la Junta Directiva para responder las entrevistas.
- No se cuenta con indicadores que muestren el impacto de los esfuerzos de JOVESOLIDES a la Educación Superior y el desarrollo comunitario a nivel país.
- La falta de material bibliográfico sobre el esquema de un plan integral aplicado a las ONG's.

### **1.10 Metodología de la investigación**

#### **1.10.1 Tipo de investigación realizada**

En primera instancia se desarrolló una Investigación Exploratoria debido a que los problemas que afectan el financiamiento de la Asociación no ha sido objeto de análisis o estudios anteriores; además, las variables o factores que inciden en ella y que impactan en los resultados financieros no han sido abordados ni identificados de manera sistemática. Por tanto, fue necesario indagar y explorar en el conocimiento y la comprensión de estas variables o factores.

Posteriormente se realizó una Investigación Descriptiva. A partir de la información obtenida en la Investigación Exploratoria se procedió a analizar, evaluar y medir diversos aspectos o dimensiones relacionadas directamente con el financiamiento y los resultados financieros de la organización.

El objetivo de la Investigación Exploratoria-Descriptiva fue determinar, mediante pruebas empíricas, la situación actual de la empresa; es decir, permitió realizar su diagnóstico. Este a su vez, sirvió de insumo para el diseño de la propuesta de solución.

### 1.10.2 Instrumentos y/o técnicas para la investigación

Su utilizaron los siguientes instrumentos y/o técnicas dirigidas a recabar información primaria:

- La observación de campo, directa y estructurada.
- La observación documental, directa y estructurada.
- La entrevista
- Cuestionarios,
- Herramientas y técnicas administrativas

### 1.10.3 Diseño de los cuestionarios

Para la realización de este trabajo de investigación se consideró la aplicación de varios cuestionarios diseñados para ser pasados al personal clave de la Asociación.

Los cuestionarios que sirvieron como instrumentos de recolección de información para el diagnóstico organizacional en JOVESOLIDES son los siguientes:

<b>CUE-01</b>	Cuestionario sobre Liderazgo y Estructura Organizativa
<b>CUE-02</b>	Cuestionario área de proyectos
<b>CUE-03</b>	Cuestionario área de Mercadeo y Promoción
<b>CUE-04</b>	Cuestionario área de Comunicaciones

*Fuente: Elaboración propia*

Los cuestionarios y las entrevistas que se derivaron de la aplicación de los mismos, fueron la piedra angular de la recolección de información que el equipo investigador buscará para brindar una propuesta de solución a los problemas organizacionales de JOVESOLIDES.<sup>3</sup>

Por lo tanto, algunos cuestionarios solamente abarcan un área específica dentro de la asociación y hay otros que abarcan varias. A continuación se describe en la Tabla 7, las áreas que abarca cada cuestionario:

---

<sup>3</sup> En el apartado Anexos pueden visualizar las preguntas por cuestionario.

Tabla 8: Temas o áreas a evaluar.

Cuestionario	Temas o áreas a evaluar						
	Liderazgo	Organización	Finanzas	Recursos Humanos	Mercadeo y promoción	Comunicación	Proyectos
Cue-01	X	X	X	X	X	X	X
Cue-02	X	X					X
Cue-03	X	X			X		
Cue-04	X	X			X	X	

Fuente: Elaboración propia

#### 1.9.5. Determinación de la muestra

En este caso el muestreo fue por conveniencia o muestra no probabilística, ya que los sujetos seleccionados fueron funcionarios claves de JOVESOLIDES; entre ellos, el Director Ejecutivo, miembros de la Junta Directiva y todos los sujetos socios y becarios activos, ya que éstos conocen el pasado y presente de la Asociación.

El equipo investigador aplicó un censo, ya que el objetivo de la investigación es conocer la situación organizacional de todas las áreas funcionales de JOVESOLIDES.

Se realizó la aplicación del cuestionario y entrevistas a funcionarios claves de JOVESOLIDES; entre ellos, el Director Ejecutivo, miembros de la Junta Directiva y todos los sujetos socios y becarios activos en JOVESOLIDES.

## CAPITULO II MARCO TEÒRICO CONCEPTUAL

### 2.1. Generalidades del Plan Integral:

A continuación se citan algunas definiciones de autores, las cuales se consideran de importancia porque enmarcan la esencia del Plan Integral del trabajo de investigación.

#### *Administración:*

Según Chiavenato (2006.P. 17.) "Manera de integrar las organizaciones o parte de ellas.

Proceso de prever, planear, organizar, dirigir, y controlar el uso de recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz"<sup>4</sup>.

#### *Planeación:*

"La planeación es considerada por KOONTZ O'DONNELL como: "función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa".<sup>5</sup>

Idalberto Chiavenato describe a la planeación como: "La función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos".<sup>6</sup>

#### *Estrategia:*

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios, incluyen expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas.

#### *Estrategia como plan:*

Una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías), para abordar una situación específica. Las estrategias tienen dos características

---

<sup>4</sup>Idalberto Chiavenato. Administración, teoría y práctica. Colombia, McGraw-Hill, 2001.

<sup>5</sup> KOONTZ, Harold y O'DONNELL CIRIL, Welhrich. Administración. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985.

<sup>6</sup> Definición propia

esenciales, se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.<sup>7</sup>

#### *Planificación estratégica:*

Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la planificación estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadoras para lograr el éxito de la empresa. El propósito de la planificación estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.<sup>8</sup>

#### *Plan integral*

Los conceptos anteriores permitieron definir el concepto de Plan Integral que consiste en un análisis global de todos los factores que inciden en la situación actual de una empresa a fin de determinar un plan estratégico que brinde un marco de actuación para los próximos cinco años.

Para la investigación se utilizó el modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David, no obstante, para efectos de comparación se citaron otros autores con sus propios modelos, los cuales son:

## **2.2. Modelos conceptuales de la planeación estratégica**

Es importante citar modelos comúnmente utilizados en la planeación estratégica, la cual busca marcar el rumbo a seguir para una institución, fundamentados en primer lugar en su visión, misión y valores, de lo cual se parte para empezar a formular los objetivos estratégicos y las estrategias para lograrlo.

---

<sup>7</sup> Mintzberg. Henry, Las Cinco P de la Estrategia.

<sup>8</sup> Fred. R. David. "Administración Estratégica". Novena Edición, 2003, Editorial Pearson, Prentice Hall

Los modelos ilustran el proceso de planeación estratégica y en ellos se puede apreciar el punto de vista que algunos autores tienen acerca de dicho tema, destacando los pasos o etapas de su formulación, implementación y evaluación.

### **2.3.1. El modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica**

Thomas S. Bateman y Scout A. Snell, proponen una idea acerca de los pasos del proceso de planeación. Es un modelo dual que presenta dos características que convergen: las etapas generales involucradas en el proceso de decisión y las etapas específicas de la planeación formal.

La primera característica presupone todas las acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se quiere resolver a través del proceso de planeación. Iniciando con el diagnóstico de la Institución y de su entorno, la formulación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección y evaluación de alternativas dados los posibles recursos, para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas.

La segunda característica, consiste en llevar a cabo las actividades formales para la objetivación de las ideas, transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente.

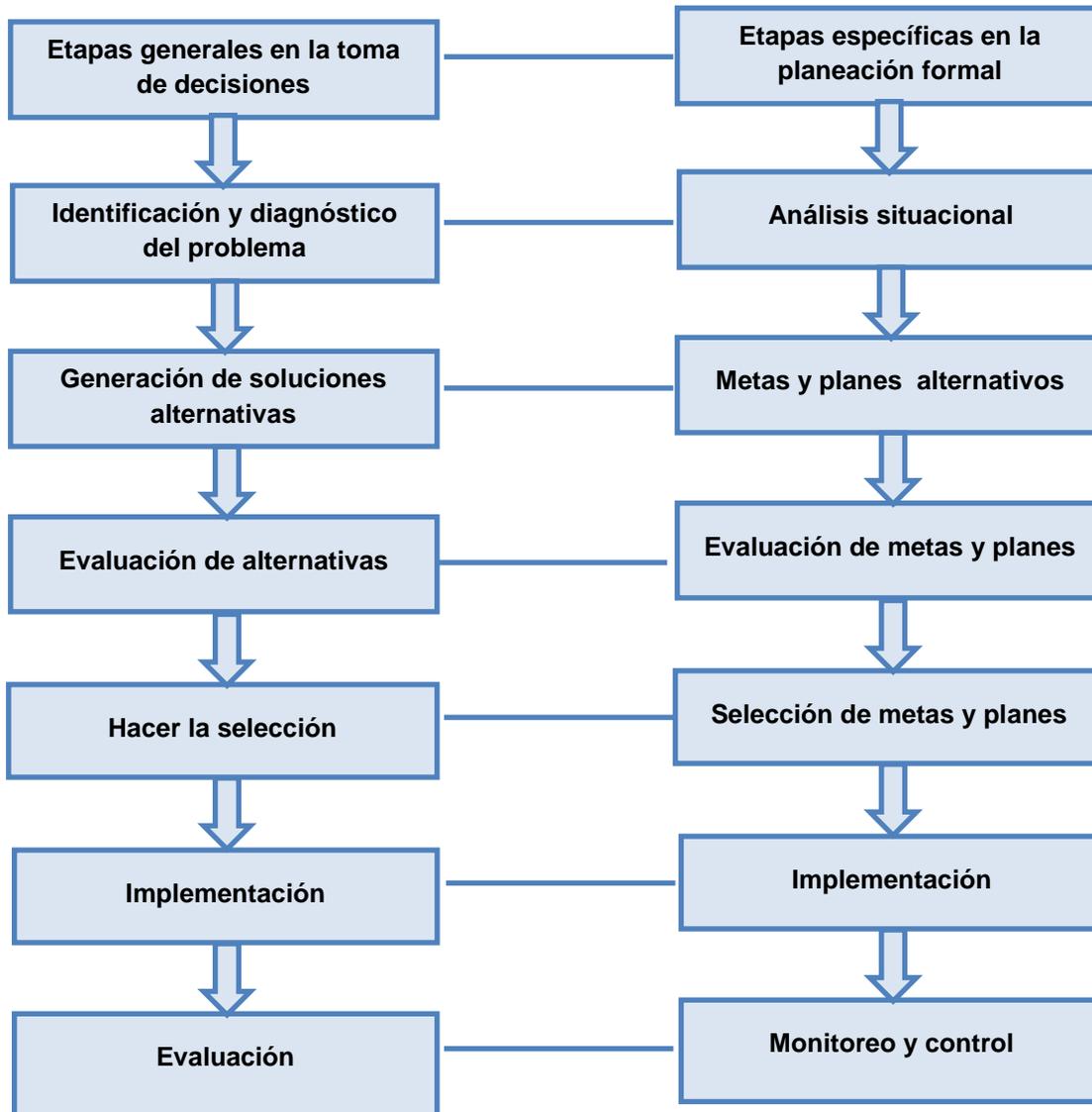
El modelo de Bateman y Snell es una propuesta interesante que se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica.

A continuación en la figura 7, se presentan los pasos en el proceso básico de planeación de Bateman y Snell.

### **2.3.2. Modelo de planeación de Henry Mintzberg, Brian Quinn, John Voyer**

Henry Mintzberg, Brian Quinn y John Voyer, definen un modelo para la planificación de la estrategia como un proceso intelectual de confirmar lo que una entidad podría hacer en términos de oportunidades del ambiente; es decir, qué puede hacer en términos de su capacidad y poder.

Figura 7: Modelo de planeación de BATEMAN y SNELL



Fuente: Thomas Snell Bateman, Scout A. Snell, "Administración. Una ventaja competitiva", Mc Graw Hill. 4ª Edición. México. 1999.

Los autores Henry Mintzberg, Brian Quinn y John Voyer, plantean un modelo básico de planificación estratégica en cinco fases: Establecimiento de la Misión, Revisión del ambiente externo, Revisión de ambiente interno, Definición de las estrategias empresariales y Programas integrados, que se describen a continuación:

1. Establecimiento de la misión:

Consiste en que la entidad debe de establecer claramente que piensa hacer y para quien, de tal manera que le permita al personal conocer hacia donde debe de enfocar sus esfuerzos.

2. Revisión del ambiente externo:

Los autores proponen iniciar el análisis externo con el análisis de la industria, utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

3. Revisión del ambiente interno:

En este proceso se incluye el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, así como también un análisis financiero que incluya resultados pasados y futuros basado en el uso completo de herramientas financieras, que abarque un estudio completo de la liquidez, rentabilidad y endeudamiento de la organización.

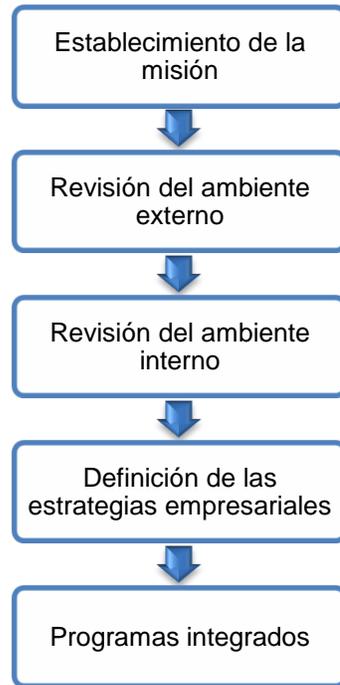
4. Definición de las estrategias empresariales:

Para definir la estrategia el modelo requiere de cinco pasos: 1) Definir y determinar los campos estratégicos que afectan el rumbo de la organización. 2) Establecer estos por orden de prioridad. 3) Determinar la fuerza motriz de la organización que son los productos ofrecidos, mercados servidos, rendimiento/utilidad, Tecnología, capacidad de producción a bajos costo, capacidad de operaciones, método de distribución y recursos naturales. 4) Identificar los cambios que se deben presentar cuando se traza un camino nuevo. 5) Formular una definición de estrategia que establezca un rumbo claro para la organización.

5. Programas integrados:

Consisten en garantizar que el plan se llegue a poner en práctica, se establece una serie de pasos de acción de la planificación estratégica tales como: Identificación de los resultados necesarios para alcanzar cada uno de los objetivos establecidos, seleccionar entre cinco y diez resultados críticos requeridos para alcanzar los objetivos, llegar a un consenso en cuanto a viabilidad e integridad de cada uno de los programas integrados y documentarlo en cuanto a resultados, tiempo, recursos, responsabilidades y mecanismos de retroalimentación y para finalizar implantar y evaluar.

Figura 8: Modelo de planeación de Henry Mintzberg, Brian Quinn, John Voyer



Fuente: Henry Mintzberg, Brian Quinn, John Voyer

### 2.3.3. Modelo del proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia de Arthur Thompson

Arthur Thompson propone un modelo en cinco fases: Desarrollar una visión estratégica, Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión, Poner en marcha y ejecutar la estrategia, Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.

#### 1) Desarrollar una visión estratégica.

Esta fase consiste en definir y describir el rumbo que la organización intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial que formula el rumbo estratégico de la organización en la preparación de su futuro.

Establecer objetivos:

La segunda fase tiene el propósito administrativo de establecer objetivos, que es convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos.

Los objetivos que establece la organización son metas de desempeño; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr, funcionando como punto de referencia para medir la operación de la organización.

2) Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión.

La labor de idear una estrategia implica resolver una serie de “comos” y elegir entre diversas opciones estratégicas, buscar proactivamente las oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma mejor y novedosa.

Elaborar una estrategia debe de ser un esfuerzo en equipo, en el cual todos los responsables desempeñan un rol para el área a su cargo.

3) Poner en marcha y ejecutar la estrategia.

La fase cuatro es convertir los planes estratégicos en acciones y resultados para poner a prueba la capacidad de la organización ante los cambios, para ello los responsables deberán motivar al resto del personal, construir y fortalecer capacidades y competencias competitivas de la organización, fomentar un clima de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño.

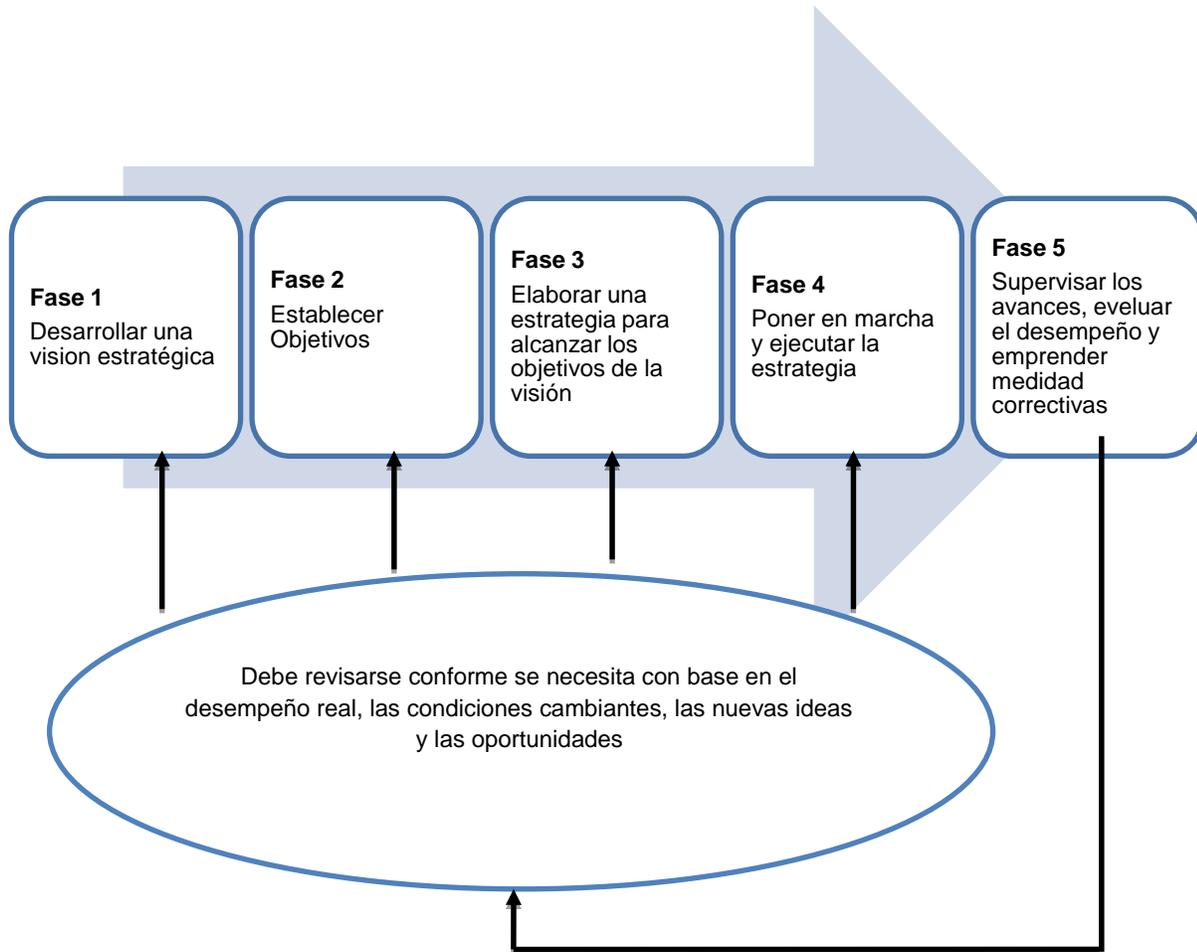
El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la entidad tendrá que hacer de manera diferente o mejor.

4) Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.

La quinta fase del proceso es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión, los objetivos o las estrategias, o bien los métodos de ejecución de la estrategia.

Thompson plantea que la visión, los objetivos, la estrategia y los planteamientos de la ejecución de la estrategia de una organización nunca son finales; controlar la estrategia es un proceso constante.

Figura 9: Modelo del proceso administrativo de elaboración y ejecución de una estrategia de Arthur Thompson.



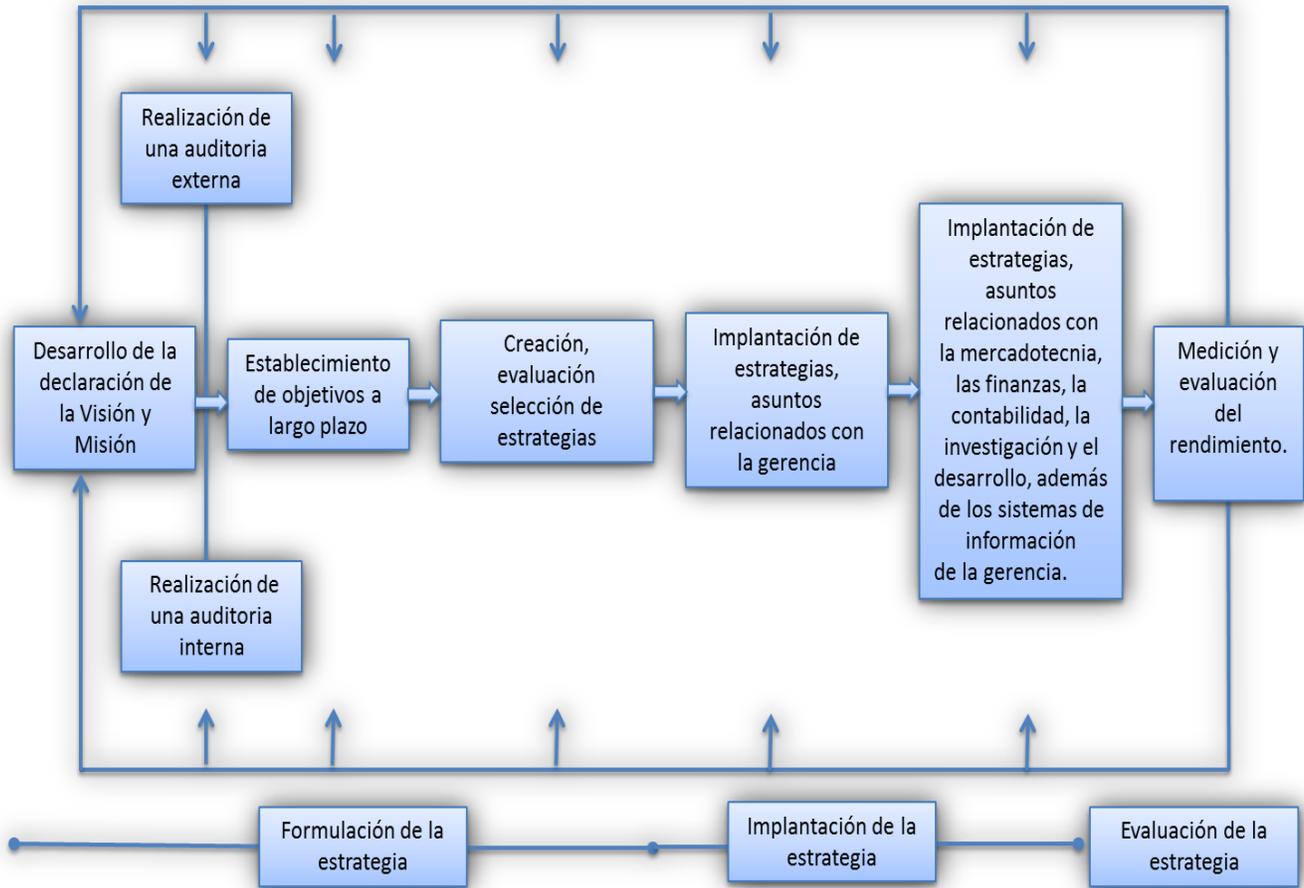
Fuente: Arthur Thompson

#### 2.3.4. El modelo de planificación estratégica de Fred R. David

Según Fred R. David en el proceso de planificación estratégica existe un modelo integral que puede desarrollarse en tres etapas: La formulación de la estratégica, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

Seguir el desarrollo de cada una de las etapas constituye, lograr una planificación estratégica exitosa para la organización que decide optar por éste modelo.

Figura 10: Modelo de planeación de Fred R. David



Fuente: Fred. R. David. "Administración Estratégica". Novena Edición, 2003, Editorial Pearson, Prentice Hall

- a) La formulación de la estrategia: Incluye la creación de una visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una institución, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de la estrategia específica a seguir. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de

formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implementación<sup>9</sup>.

- b) La implementación de la estrategia: requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implementación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la planeación estratégica. La implementación estratégica significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implementación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la planificación estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.

La implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implementar no tienen utilidad. Las actividades de implementación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?”. El reto de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos.

- c) La evaluación de la estrategia: es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan

---

<sup>9</sup> Fred. R. David. “Administración Estratégica”. Novena Edición, 2003, Editorial Pearson, Prentice Hall

adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.<sup>10</sup>

Existen tres actividades fundamentales en la valuación en la estrategia:

1. La revisión de los factores externos e internos que son la base de las estrategias presentes.
2. La medición de desempeño.
3. Aplicación de medidas correctivas.

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.<sup>11</sup>

Los modelos planteados se caracterizan por un esquema similar, con pequeñas diferencias, tales como las que establece Fred R. David, que establece la misión y visión; es decir, sitúa a la organización en la actualidad y en el futuro que lo toma para base en la formulación estratégica. El modelo de Henry Mintzberg y Bateman y Snell implica un análisis solo de la situación actual; es decir, la misión, y el modelo de Arthur Thompson, define una estrategia en la preparación del futuro definiendo solo la visión.

Para efectos de esta investigación el modelo base que se usará para la elaboración del Plan Integral, es el de Fred. R. David, por considerarse un modelo que parte desde la definición de la visión, misión y valores para posteriormente elaborar los objetivos y estrategias alineado a lo que se quiere lograr a futuro pero partiendo de lo que se tiene en la actualidad de la institución.

A continuación se presenta una matriz que resume las ideas principales de los autores:

---

<sup>10</sup> Fred. R. David. "Administración Estratégica". Novena Edición, 2003, Editorial Pearson, Prentice Hall

<sup>11</sup> Fred. R. David. "Administración Estratégica". Novena Edición, 2003, Editorial Pearson, Prentice Hall

### 2.3. Matriz comparativa de modelos de planificación estratégica

Modelo de Bateman y Snell	Modelo de Fred R. David	Modelo de Artur Thompson.	Modelo de Henry Mintzberg, Brian Quinn, John Voyer.
<p>Bateman y Snell describen su modelo en seis etapas en la planeación formal:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Identificación y diagnóstico del problema:</b> Implica un análisis de la situación actual.</li> <li><b>2. Generación de Soluciones alternativas:</b> Establecimiento de metas y planes alternativos.</li> <li><b>3. Evaluación de alternativas.</b> Conlleva a la evaluación de metas y planes anteriormente establecidos</li> <li><b>4. Hacer la Selección:</b> implica la selección de metas y planes.</li> <li><b>5. Implementación:</b> La ejecución exitosa dependerá de cómo el plan se relaciona con otros sistemas de la organización como el sistema de remuneraciones al personal y presupuesto.</li> <li><b>6. Evaluación y control:</b> Se debe de monitorear continuamente el comportamiento real de sus unidades de trabajo de acuerdo con las metas y los planes de la misma. También debe desarrollarse sistemas de control que permita medidas correctivas</li> </ol>	<p>Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre a través de tres etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Formulación de las estrategias:</b> Investigación, análisis y toma de decisiones.</li> <li><b>2. La implementación de la estrategia:</b> Fijación de metas, políticas y asignación de recursos.</li> <li><b>3. Evaluación de la estrategia:</b> Análisis de factores internos y externos, evaluación de desempeño y acciones correctivas.</li> </ol> <p><b>Pasos del Modelo.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar estrategias, objetivo y Misión.</li> <li>2. Auditoría externa: tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas y competitivas.</li> <li>3. Auditoría Gerencial: Planificación, organización, motivación y selección de personal.</li> <li>4. Evaluación del factor interno mediante una matriz que resuma las debilidades y fortalezas más importantes.</li> </ol>	<p>Artur Thompson describe su modelo en cinco fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Desarrollar una visión estratégica:</b> definir el rumbo estratégico de la organización en la preparación de su futuro.</li> <li><b>2. Establecer objetivos:</b> consiste en convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos, es decir los resultados y productos que la administración desea lograr.</li> <li><b>3. Elaboración de estrategias:</b> idear el cómo y la diversas opciones para llevar a cabo la realización de los objetivos.</li> <li><b>4. Poner en marcha y ejecutar la estrategia:</b> Implica poner en marcha los planes estratégicos en planes y resultados a través de la motivación del personal y el fortalecimiento de las capacidades y competencias de la organización.</li> <li><b>5. Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas:</b> Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas.</li> </ol>	<p>Henry Mintzberg, Brian Quinn y John Voyer describen su modelo como un proceso donde la organización determina lo que puede hacer en términos de oportunidades del ambiente.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Establecimiento de la misión:</b> Establecer claramente que piensa hacer, y hacia donde debe de enfocar sus esfuerzos.</li> <li><b>2. Revisión del ambiente externo:</b> análisis de factores externos y análisis de las cinco fuerzas de Porter.</li> <li><b>3. Revisión del ambiente interno:</b> análisis de los factores internos fortalezas y debilidades de la organización, y análisis financiero que incluya resultados pasados y futuros.</li> <li><b>4. Definición de las estrategias empresariales:</b> Investigación, análisis y formulación de una estrategia que establezca un rumbo claro para la organización.</li> <li><b>5. Programas integrados:</b> garantizar que el plan se llegue a poner en práctica, estableciendo una serie de pasos de acción de la planificación estratégica.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO III DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

### 3.1. Diagnóstico y análisis de resultados

El objetivo del diagnóstico es utilizar los instrumentos, herramientas, y técnicas de análisis de resultados que permitan realizar un diagnóstico a JOVESOLIDES, con el fin de detectar en qué áreas o procesos presenta algún problema o situación que afecte su funcionamiento y que impida su crecimiento o que le implique la disolución de la misma.

Toda entidad tiene, entre otras características, una cultura propia colectiva e individual, que se expresa en las prácticas de trabajo y de gestión. Para ello, es importante que se analice a JOVESOLIDES desde todas sus áreas funcionales; sin olvidar, los factores externos que le impiden o podrían impedir un correcto funcionamiento en el mediano y largo plazo.

#### 3.1.1. Diagnóstico del liderazgo y estructura organizativa

Uno de los pilares de éxito en toda organización es el liderazgo, y en un ambiente competitivo éste puede marcar la diferencia; asimismo, una adecuada estructura organizativa facilita el qué y quién debe hacer las actividades, permitiendo integrar y coordinar los integrantes de JOVESOLIDES ya que al estar mejor organizados se logra mayor aprovechamiento de los recursos, facilitando el logro de la misión y visión.

En este contexto, los temas que abarca el diagnóstico del área de liderazgo y estructura organizativa de la JOVESOLIDES son:

- Misión, visión y valores
- Políticas
- Planeación de JOVESOLIDES
- Controles en JOVESOLIDES
- La administración de personal
- Capacitación y desarrollo
- Ingresos
- Captación de fondos
- Idoneidad y capacidad de los miembros
- Objetivos de JOVESOLIDES
- Contexto de JOVESOLIDES
- Presupuesto de JOVESOLIDES
- Estructura organizativa
- Junta Directiva y base de socios
- Recursos materiales
- Impuestos
- Apoyo a las comunidades
- Desarrollo de líderes

Partiendo de los temas señalados se presenta a continuación en el cuadro 1, la aplicación del FODA a las diferentes áreas de gestión de la Asociación:

**CUADRO 1. FODA DE LIDERAZGO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Fines y objetivos de la asociación.</p> <p><b>F2.</b> Juridicamente sus estatutos le permiten diversificar el financiamiento del patrimonio.</p> <p><b>F3.</b> Base asociativa multidisciplinaria.</p> <p><b>F4.</b> Se tiene un presupuesto anual de gastos.</p> <p><b>F5.</b> Se dispone de una infraestructura adecuada para lograr los objetivos institucionales.</p> <p><b>F6.</b> Se dispone de una figura jurídica legalmente establecida.</p> <p><b>F7.</b> Los jovenes graduados dentro del proyecto residencia</p>	<p><b>D1.</b> Falta de gestión gerencial.</p> <p><b>D2.</b> No se tiene un plan estratégico para los próximos cinco años.</p> <p><b>D3.</b> No se tienen descriptores de puestos</p> <p><b>D4.</b> No existe capacitación y desarrollo para el personal y base asociativa.</p> <p><b>D5.</b> Las decisiones se toman por intuición</p> <p><b>D6.</b> No se dispone de un sistema de control para el seguimiento de programa y proyectos.</p> <p><b>D7.</b> El organigrama de la organización no está definido adecuadamente.</p> <p><b>D8.</b> No se tiene una estructura organizativa que abarque áreas básicas de una organización.</p> <p><b>D9.</b> Los sueldos del personal no son competitivos con el mercado.</p> <p><b>D10.</b> Las personas que contrata la Junta Directiva no poseen las competencias idóneas para desarrollar los puestos.</p> <p><b>D11.</b> Solo se cuenta con las donaciones de un financiador.</p> <p><b>D12.</b> Aunque se tienen definidas las responsabilidades de los socios, éstos no tienen una participación activa.</p> <p><b>D13.</b> No existen manuales organizativos definidos.</p> <p><b>D14.</b> Los miembros de la Junta Directiva son voluntarios y no perciben ningún reconocimiento por sus aportes.</p> <p><b>D15.</b> No se cuenta con una persona que lidere en general a JOVESOLIDES.</p> <p><b>D16.</b> Nunca ha existido sucesión de lideres</p> <p><b>D17.</b> No se cuenta con la participación de los socios fundadores porque se desligaron completamente de la organización.</p> <p><b>D18.</b> No se tienen beneficios para la base asociativa y junta directiva.</p> <p><b>D19.</b> No existen socios comprometidos que lideren la asociación.</p> <p><b>D20.</b> No existen socios propietarios que velen por el funcionamiento exitosa de la asociación.</p> <p><b>D21.</b> No se realizan reuniones periódicas entre los asociados y JOVESOLIDES, para la formulación de estrategias.</p> <p><b>D22.</b> No existe un empoderamiento de los socios.</p> <p><b>D23.</b> Los objetivos no se adaptan a las demandas del medio.</p>

**CUADRO 1. FODA DE LIDERAZGO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p><b>D24.</b> No existe plan operativo para otras áreas a excepción de la financiera.</p> <p><b>D26.</b> La relación con Fundación BANCAJA es frágil.</p> <p><b>D27.</b> No se tiene un programa para la captación de fondos.</p> <p><b>D28.</b> No se tiene un paquete atractivo de beneficios para posibles donantes.</p> <p><b>D29.</b> No se realizan acciones para atraer nuevos donantes.</p> <p><b>D30.</b> No se tienen claros los requisitos que solicitan los donantes para financiar proyectos.</p> <p><b>D31.</b> No se tiene clara las oportunidades para captación de fondos.</p> <p><b>D32.</b> No se cuenta con una base de posibles donantes.</p> <p><b>D33.</b> Las donaciones no se obtienen conforme a lo planeado.</p> <p><b>D34.</b> Las gestiones que se han hecho el pasado para captar fondos no han tenido éxito.</p> <p><b>D35.</b> No se tienen políticas claras para nuevos donantes.</p> <p><b>D36.</b> La existencia de JOVESOLIDES solo importa a los becarios.</p> <p><b>D37.</b> La falta de una adecuada gestión financiera no ha permitido a los responsables de JOVESOLIDES prevenir la insuficiencia de fondos.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1.</b> Una adecuada planeación estratégica a corto y largo plazo permitirá a JOVESOLIDES, centrarse en indicadores y programas de gestión que sustenten la toma de decisiones institucionales con información coherente y concreta.</p> <p><b>O2.</b> Una adecuada estructura organizativa permitirá el logro de los objetivos estratégicos.</p> <p><b>O3.</b> Elaborar nuevos perfiles de proyectos que permitan a JOVESOLIDES ser autosostenible.</p> <p><b>O4.</b> Incluir una figura que lidere a JOVESOLIDES permitirá una administración integral exitosa.</p>	<p><b>A1.</b> Las instituciones públicas y privadas no se identifican con la visión de JOVESOLIDES</p> <p><b>A2.</b> La falta de respaldo del gobierno y empresa privada para apoyar proyectos como el de JOVESOLIDES.</p> <p><b>A3.</b> La poca cooperación internacional para financiar becas.</p> <p><b>A4.</b> Los lazos frágiles con el único financiador.</p>

### 3.1.2. Diagnóstico del área de proyectos

Para el caso de JOVESOLIDES el área de proyectos es su razón de ser, puesto que es el servicio por el cual existe y el cual administra, en este caso el proyecto “Residencia Universitaria”, es el único que conforma dicha área, el cual incluye programas de ayuda a la comunidad o actividades culturales. Sin embargo, los proyectos tienen un ciclo de vida que en muchos casos implicaría un crecimiento gradual y a su vez modificaciones al ciclo de vida de acuerdo al tipo y tamaño de empresa, o decrecimiento cuando no se cuenta con una gestión estratégica y políticas adecuadas.

Asimismo, para la ejecución y éxito de los proyectos se deben contar con los recursos financieros, materiales y humanos, los cuales deben ser planificados preliminarmente.

Se presenta a continuación en el cuadro 2 el análisis FODA para el área de proyectos de JOVESOLIDES.

CUADRO 2. FODA ÁREA DE PROYECTOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1.</b> El modelo del proyecto Residencia es único en el país.</p> <p><b>F2.</b> El director de proyecto residencia tiene formación profesional en el área de proyectos.</p>	<p><b>D1.</b> Solo tiene un proyecto.</p> <p><b>D2.</b> No existe una cartera de posibles financiadores.</p> <p><b>D3.</b> No existe registro histórico de las propuestas presentadas ante posibles financiadores.</p> <p><b>D4.</b> El responsable de proyectos tiene a cargo actividades administrativas.</p> <p><b>D5.</b> No existe acompañamiento por parte de la Junta Directiva.</p> <p><b>D6.</b> No existe evaluaciones interna para determinar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p><b>D7.</b> Ausencia de socios cuando se convocan a Asamblea General</p> <p><b>D8.</b> Ausencia de miembros de Junta Directiva cuando se convoca a reuniones.</p> <p><b>D9.</b> No existe un plan de trabajo estratégico para el área de proyectos para los próximos 5 años.</p> <p><b>D10.</b> No se ha hecho un relanzamiento del proyecto.</p> <p><b>D11.</b> Ciclo de vida del proyecto agotándose.</p>

## CUADRO 2. FODA ÁREA DE PROYECTOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1.</b> Un amplio mercado de posibles financiadores.</p> <p><b>O2.</b> Posibilidad de establecer alianzas con otras instituciones y realizar proyectos en conjunto.</p> <p><b>O3.</b> Ampliar el portafolio de posibles proyectos a ejecutar en áreas relacionadas, aprovechando los espacios físicos con que cuenta.</p>	<p><b>A1.</b> Existencia de proyectos de otras organizaciones más atractivos ante los financiadores.</p> <p><b>A2.</b> Crisis económica, que limite el financiamiento de las instituciones.</p>

### 3.1.3. Diagnóstico del área de marketing y promoción en JOVESOLIDES

Es importante identificar los procesos y actividades que contribuyen a la imagen pública de JOVESOLIDES, ya que cuando se desarrollan eficazmente, logran captar la confianza de los financiadores, líderes locales y beneficiarios.

Así mismo, conocer todo tipo de táctica que se utilizan, por ejemplo: eventos especiales, afiches, camisetas, folletos que pueden ser utilizados por JOVESOLIDES para aumentar el conocimiento del servicio que se brinda ante posibles financiadores.

Para una institución sin fines de lucro ser reconocida en los ámbitos económico y social representa un factor de éxito para captar financiadores, aunque en la práctica no todas las organizaciones tienen la capacidad financiera para realizar actividades de Marketing y Promoción enfocadas a promover su imagen y el impacto social que generan.

Por ello fue importante realizar un diagnóstico de ésta área de JOVESOLIDES a fin de conocer sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora.

A continuación de muestra en el cuadro 3 el análisis FODA para el áreas de marketing y promoción de JOVESOLIDES.

**CUADRO 3. FODA ÁREA DE MERCADEO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Posee página web y Facebook.</p> <p><b>F2.</b> JOVESOLIDES genera un contacto directo con los organismos beneficiarios.</p>	<p><b>D1.</b> No existe un área de mercadeo.</p> <p><b>D2.</b> No está contemplado el puesto de mercadeo dentro de la estructura organizativa actual.</p> <p><b>D3.</b> Ninguno de los empleados que labora realiza alguna de estas actividades relacionadas al mercadeo, promoción y publicidad.</p> <p><b>D4.</b> No existe un plan de marketing alineado a la misión y visión de la organización.</p> <p><b>D5.</b> No existe actualización de la página web.</p> <p><b>D6.</b> Las publicaciones en las redes sociales no generan ningún impacto.</p> <p><b>D7.</b> No tiene identificado el mercado meta de financiadores.</p> <p><b>D8.</b> No existe una proyección de ingresos.</p> <p><b>D9.</b> No existe un programa de fidelización con los donantes.</p> <p><b>D10.</b> No tiene un programa para atraer, retener y potencializar a los donantes</p> <p><b>D11.</b> No existe una retroalimentación con los donantes.</p> <p><b>D12.</b> No existen incentivos para los financieros.</p> <p><b>D13.</b> No existe una base de datos de donde y quienes son los posibles financiadores.</p> <p><b>D14.</b> No existe una política de promoción y publicidad de la marca para el posicionamiento de JOVESOLIDES.</p> <p><b>D15.</b> No tiene presencia en medios de comunicación.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> El Salvador es un país, con altos índices de delincuencia, lo que lo hace atractivo para la inversión social de posibles financiadores.</p>	<p><b>A1.</b> La mala imagen de país ocasiona poco financiamiento estratégico.</p> <p><b>A2.</b> Mala imagen JOVESOLIDES Colombia, limita el financiamiento de posibles financiadores.</p>

### 3.1.4. Diagnóstico del área de comunicaciones

La Asociación nació con el objetivo específico de responder a las necesidades de facilitar el acceso a la educación superior a estudiantes de escasos recursos en comunidades rurales quienes no tienen un lugar de habitación y los fondos necesarios para cursar una carrera universitaria. Por ello, la comunicación es vital para mantener el contacto con el público en general para dar a conocer el quehacer de JOVESOLIDES, que le permita contribuir al logro de sus objetivos, es en ese sentido, que se pretende determinar si se tienen herramientas de comunicación como: presencia en medios, entrevistas, o revistas, que posibiliten sumar voluntarios, financiadores, donantes o auspiciantes del proyecto.

Partiendo de lo anterior, se presenta a continuación en el cuadro 4, la aplicación del FODA

<b>CUADRO 4. FODA DE COMUNICACIONES</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>F1.</b> Se tienen relación con la Fundación Gloria Kriete</p>	<p><b>D3.</b> No se tiene una política de comunicación.  <b>D2.</b> Ninguna persona realiza la función de comunicaciones.  <b>D3.</b> Dentro de su estructura no cuenta con un área de comunicaciones.  <b>D4.</b> Escases de recursos económicos para impulsar acciones de comunicación con impacto  <b>D5.</b> No se cuenta con un plan de comunicaciones  <b>D6.</b> No se edita material para dar a conocer la asociación  <b>D7.</b> Existe poco conocimiento de JOVESOLIDES ante financiadores.  <b>D8.</b> No existe un brochure de captación de socios y otro de presentación de la entidad.  <b>D9.</b> No se prepara una memoria de labores  <b>D10.</b> Se tiene una base de datos de medios de comunicación social.  <b>D11.</b> No se tienen resultados favorables de los medios de comunicación.  <b>D12.</b> No se tiene una gestión activa para la captación de voluntarios.  <b>D13.</b> No se han realizado encuentros con responsables políticos o figuras públicas.  <b>D14.</b> No se tienen reuniones periódicas con la empresa privada, pública u ONG.  <b>D15.</b> No se tienen encuestas de opinión sobre el que hacer de la entidad.  <b>D16.</b> No se tiene comunicación de confianza y constante con los financiadores  <b>D17.</b> No se envían cartas para promover a JOVESOLIDES.</p>

**CUADRO 4. FODA DE COMUNICACIONES**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>O1.</b> Una buena selección de becarios garantizaría la culminación de los estudios.</p> <p><b>O2.</b> Personal idóneo podría propiciar un mejor liderazgo y administración.</p> <p><b>O3.</b> La publicidad y promoción de JOVESOLIDES aumentaría la cuota de mercado y las donaciones en los próximos cinco años.</p> <p><b>O4.</b> Nuevos donantes públicos o privados</p>	<p><b>A2.</b> La disolución de Bancaja</p>

### **3.1.5. Diagnóstico de la mezcla de mercadeo para JOVESOLIDES**

Para analizar la mezcla de marketing de JOVESOLIDES es importante destacar que existen diferencias a las actividades de marketing de una empresa comercial y JOVESOLIDES, en cuanto a:

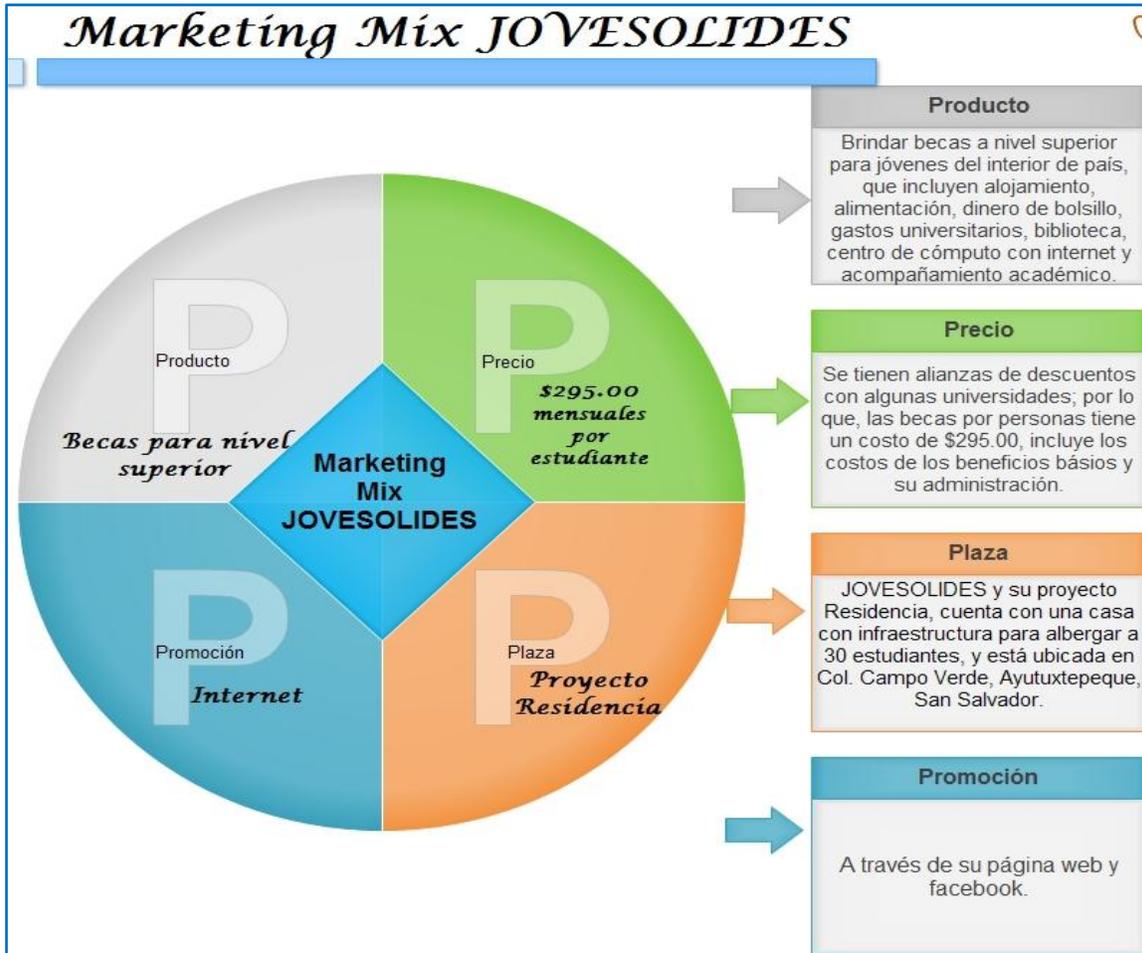
**Producto:** JOVESOLIDES no se anticipan a las necesidades del beneficiario, actúa después de que pasaron los hechos y diseñan programas para problemas sociales conocidos.

**Plaza:** Se tienen lugares y horarios para atender a beneficiarios sin importar si los usuarios podrán tener acceso a sus servicios en cambio las empresas establecen lugares y horarios estratégicos para sus ventas.

**Precio:** Las empresas definen el precio en función del mercado, y JOVESOLIDES tiene programas financiados por donaciones.

**Promoción:** En las empresas es una inversión para incrementar las ventas, en JOVESOLIDES es publicación de metas alcanzadas.

Figura 11. Mezcla de Marketing



Fuente: Elaboración propia

**Debilidades encontradas en el Mix de Marketing:**

El servicio en sí, es único en el país puesto que no sólo da el dinero para que estudien sino que es testigo integral de todo el proceso universitario de los jóvenes.

La infraestructura con la que se cuenta es adecuada y amplia, goza de muy buenas condiciones. El precio de las becas es accesible para que cualquier empresa pudiera aportar como responsabilidad social para que estudiaran jóvenes de escasos recursos,

No obstante, no se realiza un esfuerzo enfocado en la promoción del servicio, ya que no se informa, persuade, y recuerda al público en general sobre los servicios que ofrece, por lo que no se motiva a nuevos financiadores a patrocinar becas para estudiantes de comunidades rurales. Además, no se tienen relaciones con una amplia gama de entidades que podrían estar interesadas como asociaciones empresariales y profesionales, instituciones religiosas, fundaciones, sindicatos, partidos políticos y grupos informales de la comunidad, las cuales podrían proporcionar recursos a JOVESOLIDES, no solo mediante apoyo financiero, sino mediante apoyo en especie.

A través de la trayectoria de JOVESOLIDES, no se han creado relaciones sólidas para tener objetivos compartidos, confianza y beneficios mutuos. Puesto que, independientemente del ciclo de vida de la ONG, es necesario invertir tiempo y energías en la construcción de relaciones ya que son críticas para la sostenibilidad.

Se cuenta con página web y el Facebook, pero no se enfoca en la atracción, fidelización y atraer nuevos donantes, sino que tiene un uso sin mayor relevancia por lo que se puede determinar que se carece de promoción.

En ese sentido, la “P” con más debilidades es la Promoción porque es un aspecto que está crítico y para una ONG contar con una buena imagen que le permita generar transparencia, confianza, a su vez gozar de notoriedad en la gestión y el tipo de servicios sociales que promueve, se convierte en un pilar clave de sostenibilidad que se logra al conseguir el apoyo de financiadores.

### **3.1.6. Diagnóstico del área financiera de JOVESOLIDES**

El diagnóstico financiero de JOVESOLIDES se constituye a partir del análisis de los Estados Financieros brindados por la Asociación, que son Balance General y Estado de Resultado, que datan desde el 2003 hasta 2013 (ver anexos), sobre los que se aplicó determinadas herramientas que nos permiten conocer la situación actual de JOVESOLIDES y su tendencia.

Para hacer el diagnóstico se aplicaron dos herramientas:

1. Análisis de Índices (tendencias)
2. Razones Financieras

### *Análisis de Índices*

El análisis de índices o de tendencias es un método de interpretación horizontal. Se selecciona un año como base y se le asigna el 100% a todas las partidas de ese año, luego procede a determinar los porcentajes de tendencias para los demás años con relación al año base; es decir, es el método de análisis que consiste en observar el comportamiento de los diferentes rubros del Balance General y los Estados de Resultados, para detectar algunos cambios significativos que puedan tener su origen en errores administrativos.

### *Razones Financieras*

El uso de las razones financieras es la comparación de dos cantidades para indicar cuantas veces una de ellas contiene a la otra. Involucra los métodos de cálculo e interpretación de índices financieros a fin de evaluar el desempeño y posición de la organización.

Las razones financieras son un indicador que se obtiene de la relación matemática entre los saldos de dos cuentas o grupos de cuentas de los Estados Financieros, que guardan una referencia significativa entre ellos y es el resultado de dividir una cantidad entre otra, los elementos fundamentales son:

- Estados de Resultados
- Balance General.

Para realizar el análisis de los Estados Financieros que se encuentran en el anexo 2 y 3 se tomó como año base el 2005 para el cálculo de las tendencias, ya que el 2003 fue su año de inicio y no tenía completamente definida su capacidad instalada, el 2004 fue el año en que recibió ingresos no habituales para adquirir el inmueble en el que ahora habitan los becarios del proyecto JOVESOLIDES.

El siguiente gráfico nos muestra la tendencia de los ingresos, costos y gastos del proyecto:

Gráfico 3: Relación Ingresos y Gastos



Fuente: Estados de Resultado 2005-2013 JOVESOLIDES

En el gráfico se observan los incrementos de los ingresos desde el año 2005 hasta el año 2010, comenzando una disminución de los ingresos desde los años 2011 al 2013 y en la misma proporción aumentos y disminuciones en los gastos del proyecto. En las organizaciones sin fines de lucro es normal observar este comportamiento de relación entre ingresos y gastos, sobre todo cuando sus ingresos son de uso restringido y exclusivo para determinados proyectos como es el caso de JOVESOLIDES, que recibe fondos restringidos para el Proyecto Residencia.

Es evidente la disminución de ingresos y proporcionalmente de gastos en los dos últimos años; no obstante, JOVESOLIDES mantiene la misma cantidad de beneficiarios y los insumos del proyecto son cada año más altos, lo que significa que la institución ha tenido que realizar un ajuste a la calidad de los beneficios brindados a los becarios.

La información en el Balance General (ver anexos), muestra la misma tendencia de disminución de su actividad económica en los dos últimos años, sus activos están constituidos únicamente por la propiedad planta y equipo, y el efectivo que recibe de las donaciones, lo que explica la disminución en los últimos años por la depreciación de su propiedad y la disminución de los ingresos recibidos.

El siguiente gráfico muestra la tendencia de sus activos y pasivos.

Gráfico 4: Relación Activos y Pasivos



Fuente: Estados Financieros JOVESOLIDES

En organizaciones como JOVESOLIDES es normal que los activos y pasivos tengan la misma tendencia, ya que ésta registra en su pasivo los ingresos que recibe pero que aún no ha ejecutado, lo que significa que su obligación principal es con el donante y los beneficiarios.

#### Razón Circulante.

Las Razones de liquidez buscan medir la capacidad de la organización para cumplir con sus obligaciones exigibles a corto plazo.

En ese sentido se presenta a continuación un análisis de las razones de liquidez para JOVESOLIDES, iniciando con la Razón Circulante la cual:

Tabla 9: Razón circulante							
Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
Razón Circulante							
Activo Circulante	1,04	1,12	1,02	0,57	0,54	0,48	0,80
Pasivo Circulante							

Fuente: Estados Financieros JOVESOLIDES

A continuación se muestra en gráfico la razón circulante que muestra como ha disminuido significativamente la liquidez de JOVESOLIDES desde el año 2010.

Gráfico 5: Razón circulante



Fuente: Estados Financieros JOVESOLIDES

Esta razón muestra un cociente que se interpreta como la capacidad de los activos circulantes para pagar cada dólar de los pasivos a corto plazo, JOVESOLIDES presenta dentro de sus activos circulantes solo la cuenta de efectivo, ya que por el giro de sus operaciones no tiene inventario ni cuentas por cobrar significativas. En el 2008 tenía \$1.04 para pagar cada dólar que tenía comprometido y para 2011 y 2012 disminuyó significativamente a \$0.56, es decir, tiene un desfase de \$0.44 por cada dólar que tiene comprometido.

#### Razón Capital de Trabajo Neto

Muestra el valor que quedaría a la administración después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo.

Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
<b>Razón capital de trabajo neto</b>							
Activo Circulante-Pasivo Circulante	\$4.082,23	\$4.381,99	\$1.843,88	\$(30.501,93)	\$(32.439,66)	\$(8.687,49)	-10220,16

Fuente: Estados Financieros JOVESOLIDES

Gráfico 6: Razón capital de trabajo neto



Fuente: Estados Financieros JOVESOLIDES

Esta razón refleja que esta organización no tiene la capacidad de responder a sus obligaciones frente a terceros, como se observa en los tres primeros años, había solvencia, es decir, la institución tenía los fondos necesarios para sostener el proyecto; sin embargo, en los tres últimos años (2011 – 2013) la organización refleja la incapacidad que tiene para operar, debido a la reducción de sus ingresos.

#### Razón de Rotación de Activos Total

Esta razón tiene por objeto medir la actividad en Ingresos de JOVESOLIDES, es decir cuántas veces la organización genera un dólar de ingresos por cada dólar de sus activos.

Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
Rotación de Activo Total $\frac{\text{Ingresos}}{\text{Activos Totales}}$	0,55	0,63	0,59	0,41	0,42	0,36	0,49

Fuente: Estados Financieros JOVESOLIDES

Grafico 7: Razón rotación de activo total



Fuente: Estados Financieros JOVESOLIDES

JOVESOLIDES se ha mantenido constante en la generación de ingresos con respecto a sus activos debido a que en la medida que disminuye el activo disminuye el ingreso, es decir, por cada dólar en activos JOVESOLIDES ha generado \$0.49 en promedio durante los últimos 6 años.

#### Razón Deuda a Capital

Este indicador mide el nivel de endeudamiento de la organización, en relación a su patrimonio.

Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
<b>Razón Deuda a Capital</b> $\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Patrimonio}}$	0,52	0,21	0,49	0,35	0,38	0,08	0,34

Fuente: Estados Financieros JOVESOLIDES

Para el año 2008 JOVESOLIDES tenía comprometido el 52% de su patrimonio, y para el 2013 solo tiene comprometido el 8% de su patrimonio.

Gráfico 8: Razón deuda a capital



Fuente: Estados Financieros JOVESOLIDES

JOVESOLIDES presenta como principal deuda el pago de impuestos, prestaciones sociales y fondos en administración, que son los ingresos que recibe para ejecutar su proyecto, lo que indica que el índice ha disminuido por reducción de los ingresos en fondos de administración.

#### Razón Margen de Utilidad Neta sobre Ingresos

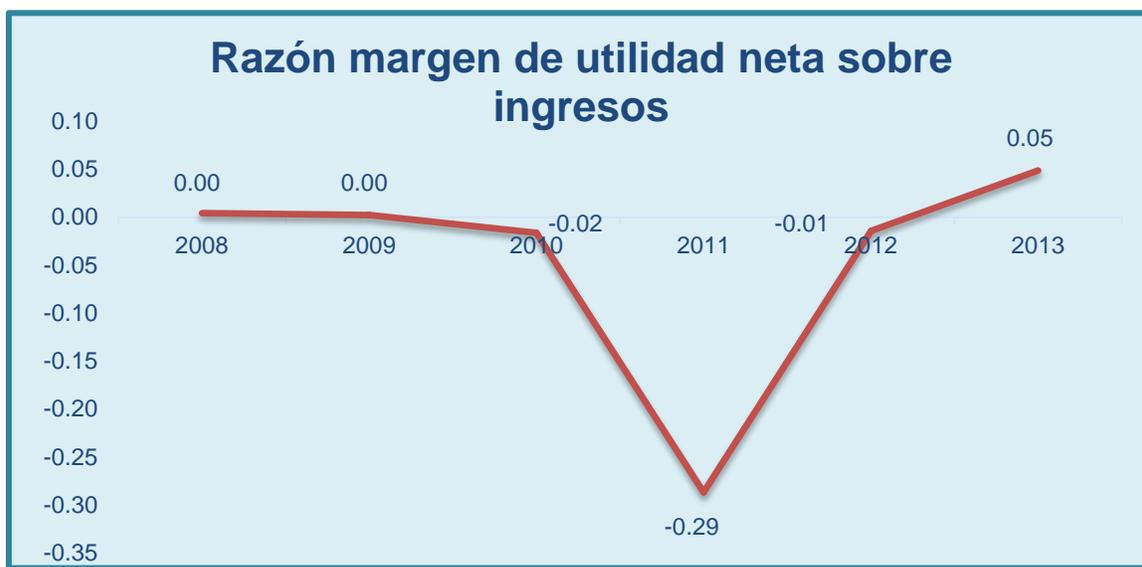
Esta razón relaciona el resultado del ejercicio con el nivel de ingreso. Mide el porcentaje de ingreso que queda después de todos los gastos, incluyendo los impuestos han sido deducidos, además permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para la organización.

Lo que significa que para el año 2008 por cada dólar que ingresó a la institución, alcanzó una utilidad de 0%, fue en el año 2010 que la organización reportó una pérdida en sus ejercicios.

Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
<b>Margen de utilidad Neta sobre Ingresos</b>							
<u>Resultados del Ejercicio</u> Ingresos	0,00	0,00	-0,02	-0,29	-0,01	0,05	-0,04

Fuente: Estados Financieros JOVESOLIDES

Gráfico 9: Razón margen de utilidad neta sobre ingresos



Fuente: Estados Financieros JOVESOLIDES

Para organizaciones como JOVESOLIDES que no generan otros ingresos para auto sostenerse y que todas sus donaciones son restringidas, es normal observar un ratio de 0%, es decir sus ingresos son iguales a sus gastos por eso no existe una utilidad, sin embargo cabe mencionar que no es lo adecuado.

Para los años 2011, 2012 y 2013 reporta ratios negativos lo que significa que ha gastado más de los ingresos recibidos y ha subsistido gracias a los fondos no ejecutados de años anteriores.

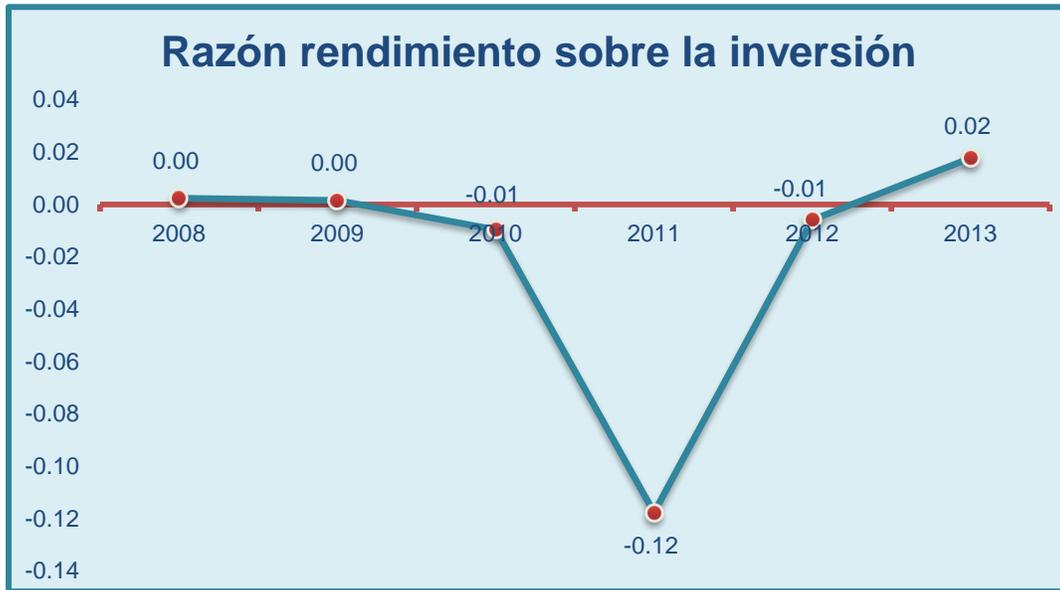
#### Razón Rendimiento sobre la Inversión

Este ratio se obtiene dividiendo el resultado del ejercicio entre los activos totales de la institución, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles.

Tabla 14 Razón rendimiento sobre la inversión							
Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Promedio
<b>Rendimiento sobre la inversión</b>							
$\frac{\text{Resultados del Ejercicio}}{\text{Activos Totales}}$	0,00	0,00	-0,01	-0,12	-0,01	0,02	-0,02

Fuente: Estados Financieros JOVESOLIDES

Grafico 10: Razón rendimiento sobre la inversión



Fuente: Estados Financieros JOVESOLIDES

JOVESOLIDES no ha generado utilidades, lo que significa que su única función fue ejecutar proyectos, y para los años 2010, 2011 y 2012 refleja las pérdidas que obtuvo en sus resultados. De los resultados anteriores podemos determinar que JOVESOLIDES ha estado enfrentando una crisis financiera desde el año 2010, con la reducción del financiamiento de Fundación Bancaja, y que como medidas de subsistencia ha recortado y ajustado los gastos del proyecto, con ello disminuyendo la calidad de los servicios brindados a los becarios y empleados.

Desde el 2003 los estados financieros (ver anexos) muestran que la administración se limitó al manejo del proyecto residencia, y que a partir del año 2010 consecutivamente se viene dando una reducción de los ingresos recibidos.

De acuerdo a las razones financieras aplicadas y el análisis de los estados financieros de los años 2003-2013, se puede inferir que financieramente no tiene los recursos necesarios para operar, porque está funcionando con déficit al borde del cese de sus operaciones, por la insuficiencia de fondos.

### Análisis

Una vez hechos los diagnósticos a cada una de las áreas funcionales de JOVESOLIDES, se procederá a realizar la propuesta del Plan Integral 2015-2020, que permita a la asociación establecer las principales líneas de actuación a seguir en el

corto y largo plazo, en las áreas críticas de éxito siguientes:

1. Auto sostenibilidad
2. Posicionamiento de JOVESOLIDES
3. Liderazgo organizacional
4. Pensamiento estratégico

Las cuales se resumen en cuatro perspectivas:

1. Financiera: son los resultados financieros tangibles que se esperan obtener para lograr sostenibilidad en la Asociación.
2. Clientes: los objetivos estratégicos, deben ser desglosados bajo la perspectiva de quienes reciben los servicios, considerando que se tiene clientes internos y externos.
3. Procesos Internos: si se quieren tener clientes satisfechos es importante definir los procesos de recursos humanos, en la medida que se crean proyectos destinados al desarrollo humano generará un efecto en los clientes internos. Es decir, potenciará las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro aporta a la Asociación. También, incluye los recursos tecnológicos y los procedimientos necesarios que sean la base para cumplir los objetivos de las otras tres perspectivas.
4. Aprendizaje y crecimiento: se refiere a las habilidades necesarias para innovar, mejorar y aprender las rutas para la creación de valor en la Asociación.

Se presta atención especial en los temas anteriores porque enmarcan en forma integral las áreas de mejora: finanzas, marketing social y comunicación, y un liderazgo empoderado capaz de seguir y ejecutar el pensamiento estratégico que marca la pauta para el trabajo futuro.

Los pilares de la sostenibilidad para JOVESOLIDES, se sustentan en: planificación, gestión y evaluación, en los cuales ha existido la deficiencia a través de su trayectoria.

Adicionalmente, la dependencia de la asociación de un solo líder o un pequeño grupo ha traído diferencias que afectan su longevidad y eficacia, con el riesgo de desaparecer porque sus socios fundadores se fueron y no había nadie más con el conocimiento suficiente o compromiso para planificar el futuro de JOVESOLIDES, y a su vez no se ha logrado atraer nuevos y diferentes talentos, que desarrollen sus habilidades de liderazgo en puestos de responsabilidad.

## **CAPITULO IV PROPUESTA PLAN INTEGRAL 2015-2019, BASADO EN EL MODELO DE FRED R. DAVID, PARA POTENCIALIZAR EL FINANCIAMIENTO DE JOVESOLIDES**

En el presente capítulo se diseñó un Plan Integral que servirá como programa de gestión y de actuación que permita dar lineamientos de lo que se pretende lograr. Dicha propuesta consiste en una serie de estrategias integrales tomando como referencia el modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David, para formular estrategias basadas en los elementos esenciales de JOVESOLIDES, el cual se puede observar en el mapa estratégico representado en la figura 12.

Los insumos que se usaron para elaborar el Plan Integral 2015-2019 fueron obtenidos del Capítulo III, en donde se realizaron diagnósticos a cada una de las áreas funcionales que debería tener la organización. Los cuales, fueron elaborados en base a una serie de cuestionarios, entrevistas y recopilación de información interna y externa a la asociación.

### **4.1. Desarrollo de la declaración de la misión y visión:**

Para el desarrollo de esta etapa, a los miembros de la Junta Directiva de JOVESOLIDES se les solicitó redefinir la visión y misión, pero no se obtuvo el apoyo para realizarlo, por ello el equipo investigador partiendo de la misión y visión existente propone los componentes estratégicos a incorporar en la misión y visión organizacional.

Por lo que, se realizó una revisión de la visión y misión de JOVESOLIDES y se propone lo siguiente:

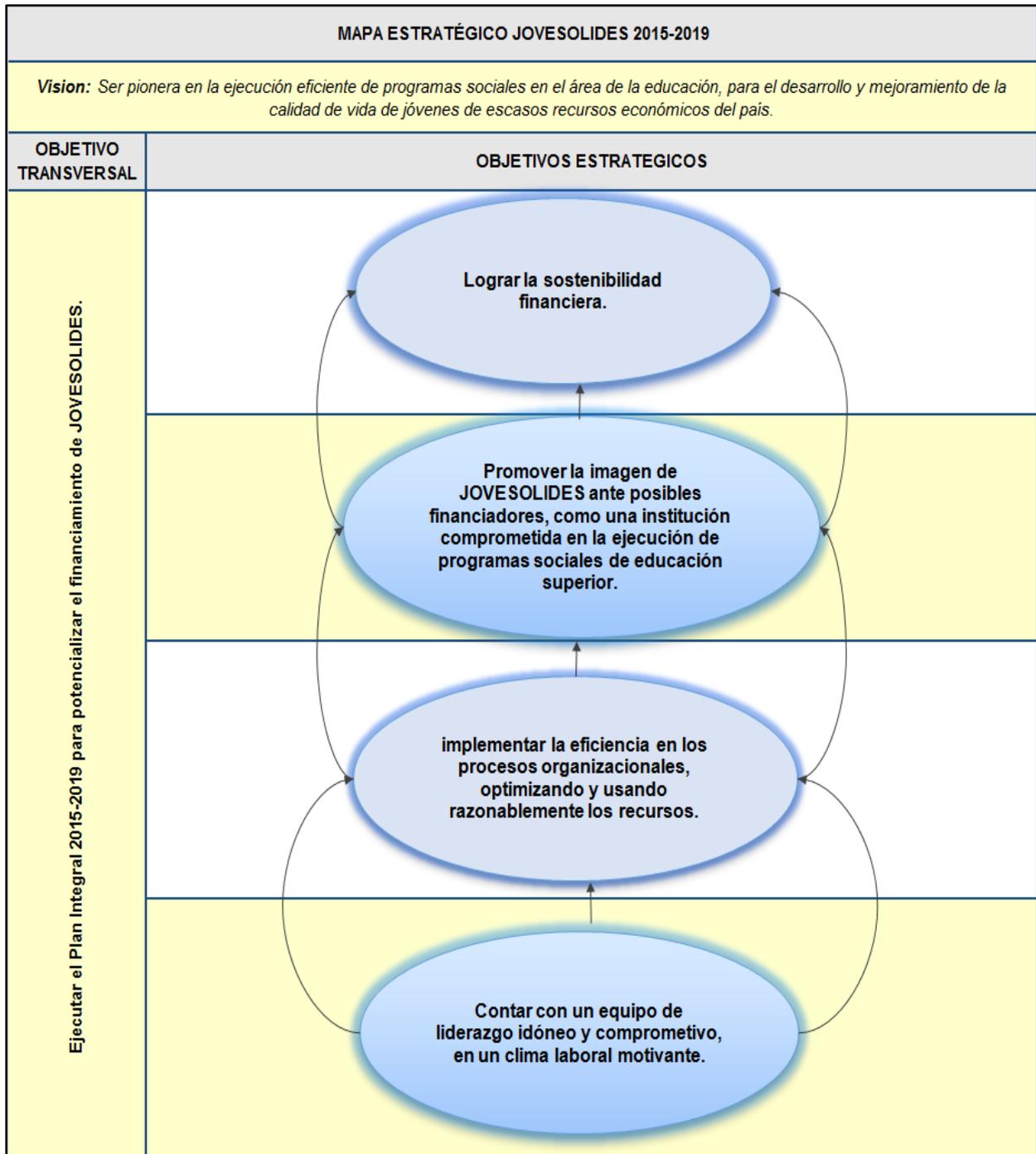
Visión:

*Ser pionera en la ejecución eficiente de programas sociales en el área de la educación, para el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de jóvenes de escasos recursos económicos del país.*

Misión:

*Estamos comprometidos en la ejecución de programas sociales de educación superior, para propiciar la transformación profesional de jóvenes de escasos recursos económicos de una forma eficiente, confiable y transparente, a través de la vivencia de los valores institucionales.*

Figura 12. Mapa Estratégico del Plan Integral 2015-2019



Fuente: elaboración propia

#### Valores:

- ✓ *Solidaridad*: Unidad basada en metas para prestar ayuda mutua.
- ✓ *Igualdad*: Iguales oportunidades de educación superior para todos.
- ✓ *Conciencia social*: Conocimiento que una persona tiene sobre el estado de los demás integrantes de la comunidad.
- ✓ *Respeto*: Esencia de las relaciones humanas, valorar a los demás, considerar su dignidad, garantizando con ello la transparencia en la actuación diaria.
- ✓ *Cooperación*: Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades para sumar esfuerzo hacia el logro de un objetivo.
- ✓ *Transparencia*: Generación de un ambiente de confianza, seguridad y franqueza con la sociedad en general.

A partir de la declaración de la misión, visión y valores se han desarrollado las siguientes etapas del proceso del Plan Integral 2015-2019 para JOVESOLIDES.

#### **4.2. Realización de una auditoría interna y externa<sup>12</sup>**

El desarrollo de una auditoría tiene como objetivo principal identificar y conocer las fortalezas y debilidades (auditoría interna), así como las oportunidades y amenazas (auditoría externa) de la organización. Es decir, por un lado, aquellas variables que son controlables por la institución, como por ejemplo: el liderazgo, la calidad del proyecto y prestigio; y, por otro, aquellas variables que son propias del entorno en las cuales JOVESOLIDES no puede incidir, sino más bien adaptarse, tal es el caso de la crisis económica, la corrupción, la imagen país, etcétera.

Para el desarrollo de esta etapa se elaboró el análisis FODA de cada unidad administrativa, del cual surgen las directrices estratégicas integradas en la misión y visión de JOVESOLIDES. Dicha etapa se desarrolló en el capítulo III de esta investigación.

---

<sup>12</sup> Se entenderá como auditoría interna y externa la elaboración de un análisis FODA

Los FODA de las diferentes áreas han servido como base para las siguientes etapas del proceso.

#### **4.3. Planteamientos de los extractos de la visión y misión de JOVESOLIDES**

Partiendo de la visión y la misión, y la trayectoria de la institución, se establecen cuatro elementos fundamentales que resumen y definen de manera sustantiva la visión de JOVESOLIDES y que a su vez proporcionan directrices específicas de trabajo.

- Elementos de la visión y misión:

1. Contar con un equipo de liderazgo idóneo y comprometido respecto a la situación de la institución, participando activamente en la búsqueda de soluciones efectivas de problemas y la sostenibilidad de JOVESOLIDES.
2. Promover la imagen de JOVESOLIDES ante posibles financiadores como institución comprometida en la ejecución de programas sociales de educación superior.
3. Impulsar y desarrollar una administración eficiente, confiable y transparente en sus procesos, optimizando y usando razonablemente los recursos.
4. Lograr la sostenibilidad financiera a través de diversificar las fuentes de financiamiento que contribuyan a la ejecución de los programas sociales que propicien la formación profesional de los jóvenes de escasos recursos económicos.

A partir de los elementos fundamentales de la visión y misión, surgieron los objetivos estratégicos institucionales.

#### **4.4. Establecimiento de los objetivos estratégicos**

Un objetivo estratégico es la representación de los resultados esperados al aplicar las estrategias, las cuales se materializan en la ejecución de acciones estratégicas específicas.

- Para el planteamiento de los objetivos estratégicos, se realizaron los pasos siguientes:

- Se analizó cuidadosamente la misión, la visión y el FODA de las unidades administrativas.
- Se revisó material histórico institucional a fin de identificar los ejes estratégicos de JOVESOLIDES.
- Se desagregó la visión y misión en extractos para establecer e integrar de mejor manera los ejes estratégicos de JOVESOLIDES identificados en el paso anterior.

A partir de la secuencia de pasos antes mencionada, se plantearon y validaron los objetivos estratégicos que forman el Plan Integral 2015-2019 de JOVESOLIDES.

#### **4.5. Creación, evaluación y selección de las estrategias**

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos estratégicos; es decir, las acciones potenciales que requieren la toma de decisiones por parte de la dirección, así como la óptima asignación de recursos que garanticen la consecución de los objetivos planteados de forma efectiva.

- Para el diseño de las estrategias se siguió el proceso siguiente:

- se analizó y evaluó detalladamente los FODA's de las unidades administrativas.
- Se analizaron y evaluaron cuidadosamente los objetivos estratégicos planteados en la etapa anterior.

Fue a partir del proceso antes mencionado que se plantearon, analizaron, evaluaron y validaron las estrategias que forman el Plan Integral 2015-2019 de JOVESOLIDES. Cabe indicar que una de estrategia es de carácter transversal, pues contempla todo el que hacer de la institución.

Dicha estrategia es la siguiente:

*Encontrar un líder idóneo que esté dispuesto a buscar soluciones efectivas en todas las áreas del quehacer de JOVESOLIDES.*

#### 4.6. Creación, evaluación y selección de las acciones estratégicas.

Las acciones estratégicas son las que materializan la consecución de la estrategia, es decir, establecen cómo se ejecutará o desarrollará la estrategia.

• Para la creación, evaluación y selección de las acciones estratégicas se siguieron los siguientes pasos:

- Se analizaron planes estratégicos para cada una de las áreas administrativas, a fin de identificar las diferentes acciones planificadas y enmarcadas dentro de la misión y visión de JOVESOLIDES.
- Se verificó que las acciones propuestas para las distintas unidades dieran cumplimiento a las estrategias y, por ende, a los objetivos estratégicos de JOVESOLIDES.

Fue a partir del trabajo antes mencionado que se plantearon, analizaron, evaluaron y validaron las acciones estratégicas que integran el Plan Integral de JOVESOLIDES.

Al igual que en el caso anterior, aquí se han planteado acciones estratégicas que hará posible la consecución de una estrategia transversal:

- a) Definir el perfil idóneo requerido para la figura de Directo Ejecutivo.
- b) Identificar en la base asociativa de JOVESOLIDES o en el mercado laboral un candidato que reúna las competencias requeridas y esté dispuesto a asumir el reto de liderar la institución.

#### 4.7. Objetivos estratégicos:

Objetivo estratégico I:

*Contar con un equipo de liderazgo idóneo y comprometido, en un clima laboral motivante.*

Con este objetivo lo que se pretende es encontrar una persona que lidere a JOVESOLIDES, quien asumirá el reto de buscar alternativas de solución en las diferentes áreas del quehacer institucional, dicha persona creará sinergia en la búsqueda de nuevos líderes y el establecimiento de relaciones estratégicas que contribuyan en forma activa a la sostenibilidad y fortalecimiento organizacional, así como, el encargado de ejecutar el presente plan integral.

## Estrategia I:

Contratar un líder idóneo que esté dispuesto a buscar soluciones efectivas en todas las áreas del quehacer de JOVESOLIDES, y a su vez que logre la colaboración activa de los distintos integrantes de la institución para la formación de un equipo multidisciplinario estratégico.

### Acciones:

- Elaborar y desarrollar un programa de liderazgo para Junta Directiva y personal de JOVESOLIDES.
- Elaborar y desarrollar un programa de capacitación y desarrollo continuo de los empleados y personas involucradas de forma activa en la gestión estratégica de JOVESOLIDES.
- Elaborar un programa para promover el voluntariado como apoyo a la gestión del Plan Integral 2015-2019.
- Establecer un sistema permanente de evaluación del desempeño para todo el personal de JOVESOLIDES.
- Revisar y definir políticas salariales y no salariales.

## Objetivo estratégico II:

*Promover la imagen de JOVESOLIDES ante posibles financiadores, como una institución comprometida en la ejecución de programas sociales de educación superior que administra eficientemente sus recursos, bajo un enfoque de eficiencia y calidad de sus proyectos.*

Con este objetivo se pretende dar a conocer el quehacer de JOVESOLIDES, como una institución comprometida con la ejecución de programas sociales enfocados en propiciar la formación profesional de jóvenes de escasos recursos y atraer con ello financiadores, alianzas estratégicas públicas y privadas, voluntarios y la creación de nuevos proyectos que contribuyan a la sostenibilidad institucional.

## Estrategia II:

Desarrollo de relaciones y alianzas con instituciones afines, públicas y privadas, a nivel nacional e internacional.

Acciones:

- Desarrollar un plan de marketing estratégico para promover la imagen institucional
- Desarrollar un programa de fidelización a fin de atraer, retener y potencializar la cartera de financiadores utilizando las tecnologías más adecuadas.
- Crear perfiles para nuevos proyectos y relanzar el ya existente “Proyecto Residencia”.
- Desarrollo de una cultura organizacional de comunicación y servicio.
- Elaborar un plan de rendición de cuentas para todos los financiadores.
- Elaborar y desarrollar un plan de publicaciones para informar la gestión de JOVESOLIDES al público en general.

Objetivo estratégico III:

*Implementar la eficiencia en los procesos organizacionales, optimizando y usando razonablemente los recursos.*

El objetivo pretende la conformación de la estructura organizativa adecuada que esté alineada con el logro de la visión y misión, el establecimiento de políticas, procedimientos y documentos que regulen el quehacer de las actividades que se interrelacionan en todas las áreas.

Estrategia III:

Desarrollar un sistema de gestión eficiente y transparente que permita un uso óptimo y racional de los recursos, a través de la definición e implementación de los procesos.

Acciones:

- Definir la estructura organizativa óptima requerida.
- Elaborar el manual de organización y funciones.
- Elaborar manual de descripción y valuación de puestos por competencias.
- Normalizar todos los procesos y procedimientos de JOVESOLIDES.
- Diseñar políticas que regulen el quehacer administrativo.

- Revisar las exigencias del rendimiento académico, disciplinario, vocacional, actitudinal de los becarios.
- Establecer un plan de optimización y racionalización de los recursos de JOVESOLIDES.

Objetivo estratégico IV:

*Buscar la sostenibilidad financiera de JOVESOLIDES*

Este objetivo pretende que JOVESOLIDES logre los recursos económicos necesarios para salir de la crisis financiera a corto y mediano plazo, así como, ser autosostenible a largo plazo a través de la diversificación de las fuentes de financiamiento.

Estrategia IV:

Diseñar y desarrollar nuevos proyectos de inversión social y de autofinanciamiento.

Acciones:

- Elaborar presupuestos proyectados para determinar el monto de los recursos financieros requeridos para operar de acuerdo al Plan Integral 2015-2019 y efectuar su seguimiento.
- Crear alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar un plan de captación de fondos para el periodo 2015-2019.
- Diseñar y vender proyectos de acuerdo a las necesidades de inversión social de las instituciones públicas y privadas en el marco de la misión y visión de JOVESOLIDES.
- Realizar convenios para proporcionar becas a distancia y en línea.
- Promover la responsabilidad social publico privada.

Objetivo estratégico transversal:

*Ejecutar el Plan Integral 2015-2019 para potencializar el financiamiento de JOVESOLIDES*

Estrategia transversal:

Encontrar un líder idóneo que esté dispuesto a buscar soluciones efectivas en todas las áreas del quehacer de JOVESOLIDES.

Acciones:

- Profundizar y promover la identificación de la misión, visión y valores de JOVESOLIDES en los becarios, personal interno y público en general.
- Potenciar la participación de la base asociativa.
- Identificar y atraer líderes con alto poder de influencia en todos los ámbitos, para que sean miembros promotores de JOVESOLIDES.

Es así como se elaboró el Plan Integral 2015-2019, el cual se presenta en el cuadro 4 en forma consolidada:

#### 4.8. Consolidado del Plan Integral JOVESOLIDES 2015-2019

Extractos de la misión y visión	Objetivos estratégicos 2015-2019	Estrategias 2015-2019	Acciones 2015-2019	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2015-2019	Acciones transversales 2015-2019
1. Contar con un equipo de liderazgo idóneo y comprometido respecto a la situación de la institución, participando activamente en la búsqueda de soluciones efectivas de problemas y la sostenibilidad de JOVESOLIDES	Contar con un equipo de liderazgo idóneo y comprometido, en un clima laboral motivante.	Encontrar un líder idóneo que esté dispuesto a buscar soluciones efectivas en todas las áreas del quehacer de JOVESOLIDES, y a su vez que logre la colaboración activa de los distintos integrantes de la institución para la formación de un equipo multidisciplinario estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y desarrollar un programa de liderazgo para Junta Directiva y personal de JOVESOLIDES.</li> <li>• Elaborar y desarrollar un programa de capacitación y desarrollo continuo de los empleados y personas involucradas de forma activa en la gestión estratégica de JOVESOLIDES.</li> <li>• Elaborar un programa para promover el voluntariado como apoyo a la gestión del Plan Integral 2015-2019.</li> <li>• Establecer un sistema permanente de evaluación del desempeño para todo el personal de JOVESOLIDES.</li> <li>• Revisar y definir políticas salariales y no salariales.</li> </ul>	Ejecutar el Plan Integral 2015-2019 para potencializar el financiamiento de JOVESOLIDES	Contratar un líder idóneo que esté dispuesto a buscar soluciones efectivas en todas las áreas del quehacer de JOVESOLIDES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundizar y promover la identificación de la misión, visión y valores de JOVESOLIDES en los becarios, personal interno y público en general.</li> <li>• Potenciar la participación de la base asociativa.</li> <li>• Identificar y atraer líderes con alto poder de influencia en el todos los ámbitos, para que sean miembros promotores de JOVESOLIDES.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4: Consolidado de Plan Integral JOVESOLIDES 2015-2019

Extractos de la misión y visión	Objetivos estratégicos 2015-2019	Estrategias 2015-2019	Acciones 2015-2019	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2015-2019	Acciones transversales 2015-2019
2. Promover la imagen de JOVESOLIDES ante posibles financiadores como institución comprometida en la ejecución de programas sociales de educación superior.	Promover la imagen de JOVESOLIDES ante posibles financiadores, como una institución comprometida en la ejecución de programas sociales de educación superior que administra eficientemente sus recursos, bajo un enfoque de eficiencia y calidad de sus proyectos.	Desarrollo de relaciones y alianzas con instituciones afines, públicas y privadas, a nivel nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de marketing estratégico para promover la imagen institucional</li> <li>• Desarrollar un programa de fidelización a fin de atraer, retener y potencializar la cartera de financiadores utilizando las tecnologías más adecuadas.</li> <li>• Crear perfiles para nuevos proyectos y relanzar el ya existente "Proyecto Residencia".</li> <li>• Desarrollo de una cultura organizacional de comunicación y servicio.</li> <li>• Elaborar un plan de rendición de cuentas para todos los entes financiadores.</li> <li>• Elaborar y desarrollar un plan de publicaciones para informar la gestión de JOVESOLIDES al público en general.</li> </ul>	Ejecutar el Plan Integral 2015-2019 para potencializar el financiamiento de JOVESOLIDES	Contratar un líder idóneo que esté dispuesto a buscar soluciones efectivas en todas las áreas del quehacer de JOVESOLIDES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundizar y promover la identificación de la misión, visión y valores de JOVESOLIDES en los becarios, personal interno y público en general.</li> <li>• Potenciar la participación de la base asociativa.</li> <li>• Identificar y atraer líderes con alto poder de influencia en el todos los ámbitos, para que sean miembros promotores de JOVESOLIDES.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4: Consolidado de Plan Integral JOVESOLIDES 2015-2019

Extractos de la misión y visión	Objetivos estratégicos 2015-2019	Estrategias 2015-2019	Acciones 2015-2019	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2015-2019	Acciones transversales 2015-2019
3. Impulsar y desarrollar una administración eficiente, confiable y transparente en sus procesos, optimizando y usando razonablemente los recursos.	Implementar la eficiencia en los procesos organizacionales, optimizando y usando razonablemente los recursos.	Desarrollar un sistema de gestión eficiente y transparente que permita un uso óptimo y racional de los recursos, a través de la definición e implementación de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la estructura organizativa óptima requerida.</li> <li>Elaborar el manual de organización y funciones.</li> <li>Elaborar manual de descripción y valuación de puestos por competencias.</li> <li>Normalizar todos los procesos y procedimientos de JOVESOLIDES.</li> <li>Diseñar políticas que regulen el quehacer administrativo.</li> <li>Revisar las exigencias del rendimiento académico, disciplinario, vocacional, actitudinal de los becarios.</li> <li>Establecer un plan de optimización y racionalización de los recursos de JOVESOLIDES.</li> </ul>	Ejecutar el Plan Integral 2015-2019 para potencializar el financiamiento de JOVESOLIDES	Contratar un líder idóneo que esté dispuesto a buscar soluciones efectivas en todas las áreas del quehacer de JOVESOLIDES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profundizar y promover la identificación de la misión, visión y valores de JOVESOLIDES en los becarios, personal interno y público en general.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar la participación de la base asociativa.</li> </ul> </li> <li>Identificar y atraer líderes con alto poder de influencia en el todos los ámbitos, para que sean miembros promotores de JOVESOLIDES.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4: Consolidado de Plan Integral JOVESOLIDES 2015-2019

Extractos de la misión y visión	Objetivos estratégicos 2015-2019	Estrategias 2015-2019	Acciones 2015-2019	Objetivo estratégico transversal	Estrategia transversal 2015-2019	Acciones transversales 2015-2019
4. Lograr la sostenibilidad financiera a través de diversificar las fuentes de financiamiento que contribuyan a la ejecución de los programas sociales que propicien la formación profesional de los jóvenes de escasos recursos económicos.	Buscar la sostenibilidad financiera de JOVESOLIDES	Diseñar y desarrollar nuevos proyectos de inversión social y de autofinanciamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar presupuestos proyectados para determinar el monto de los recursos financieros requeridos para operar de acuerdo al Plan Integral 2015-2019 y efectuar su seguimiento.</li> <li>• Crear alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Desarrollar un plan de captación de fondos para el periodo 2015-2019.</li> <li>• Diseñar y vender proyectos de acuerdo a las necesidades de inversión social de las instituciones públicas y privadas en el marco de la misión y visión de JOVESOLIDES.</li> <li>• Realizar convenios para proporcionar becas a distancia y en línea.</li> <li>• Promover la responsabilidad social pública y privada.</li> </ul>	Ejecutar el Plan Integral 2015-2019 para potencializar el financiamiento de JOVESOLIDES	Contratar un líder idóneo que esté dispuesto a buscar soluciones efectivas en todas las áreas del quehacer de JOVESOLIDES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profundizar y promover la identificación de la misión, visión y valores de JOVESOLIDES en los becarios, personal interno y público en general.</li> <li>• Potenciar la participación de la base asociativa.</li> <li>• Identificar y atraer líderes con alto poder de influencia en el todos los ámbitos, para que sean miembros promotores de JOVESOLIDES.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### **4.9. Perfiles y Propuestas de Planes de Acción**

Una vez terminado el análisis de la asociación por medio de los diagnósticos y las fuentes de información internas y externas, y de haber definido los temas y objetivos estratégicos, se procedió a definir los Planes de Acción del Plan Integral ó iniciativas, que servirán como una guía en el actuar diario de las operaciones de JOVESOLIDES y en una adecuada gestión de los mismos.

Se definieron planes de acción de acuerdo a cada objetivo estratégico, los cuales son:

- Elaborar y desarrollar un programa de liderazgo para Junta Directiva y personal de JOVESOLIDES.
- Elaborar y desarrollar un programa de capacitación y desarrollo continuo de los empleados y personas involucradas de forma activa en la gestión estratégica de JOVESOLIDES.
- Elaborar un programa para promover el voluntariado como apoyo a la gestión del Plan Integral 2015-2019.
- Establecer un sistema permanente de evaluación del desempeño para todo el personal de JOVESOLIDES.
- Revisar y definir políticas salariales y no salariales.
- Desarrollar un plan de marketing estratégico para promover la imagen institucional
- Desarrollar un programa de fidelización a fin de atraer, retener y potencializar la cartera de financiadores utilizando las tecnologías más adecuadas.
- Crear perfiles para nuevos proyectos y relanzar el ya existente “Proyecto Residencia”.
- Desarrollo de una cultura organizacional de comunicación y servicio.
- Elaborar un plan de rendición de cuentas para todos los financiadores.
- Elaborar y desarrollar un plan de publicaciones para informar la gestión de JOVESOLIDES al público en general.
- Definir la estructura organizativa óptima requerida.
- Elaborar el manual de organización y funciones.
- Elaborar manual de descripción y valuación de puestos por competencias.
- Normalizar todos los procesos y procedimientos de JOVESOLIDES.
- Diseñar políticas que regulen el quehacer administrativo.

- Revisar las exigencias del rendimiento académico, disciplinario, vocacional, actitudinal de los becarios.
- Establecer un plan de optimización y racionalización de los recursos de JOVESOLIDES.
- Elaborar presupuestos proyectados para determinar el monto de los recursos financieros requeridos para operar de acuerdo al Plan Integral 2015-2019 y efectuar su seguimiento.
- Crear alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar un plan de captación de fondos para el periodo 2015-2019.
- Diseñar y vender proyectos de acuerdo a las necesidades de inversión social de las instituciones públicas y privadas en el marco de la misión y visión de JOVESOLIDES.
- Realizar convenios para proporcionar becas a distancia y en línea.
- Promover la responsabilidad social publico privada.
- Profundizar y promover la identificación de la misión, visión y valores de JOVESOLIDES en los becarios, personal interno y público en general.
- Potenciar la participación de la base asociativa.
- Identificar y atraer líderes con alto poder de influencia en el todos los ámbitos, para que sean miembros promotores de JOVESOLIDES.

Para la propuesta de los planes de acción el equipo consultor considero facilitar a JOVESOLIDES, el perfil que debe contener cada uno de ellos, como: nombre del programa, descripción, objetivo general, recursos requeridos, beneficios del plan respecto a su impacto en ingresos, eficiencia, costos, productividad, cuantificando el tipo de beneficio a obtener por año y la descripción del impacto en los objetivos estratégicos, a fin de definir la comunicación y despliegue del plan a nivel operativo, considerando al menos qué, quién y en qué plazo se hará.

A continuación se presentan los perfiles de los planes de acción que son medulares o constituyen la base para echar a andar el Plan Integral, el resto será diseñado, elaborado y desarrollado por JOVESOLIDES.

#### 4.9.1. Costos estimados de ejecución de las acciones por estrategia

Se ha estimado que el costo para iniciar en el año 2015 la ejecución de las acciones por las 4 estrategias que contempla el Plan Integral se requiere un monto total de \$31,440 en ese sentido se presenta las siguientes estimaciones:

Cuadro 5: Estimación de costos por acciones estratégicas

Estrategias	Acciones	Costo proyectado de las acciones 1er año (2015)
Encontrar un líder idóneo que esté dispuesto a buscar soluciones efectivas en todas las áreas del quehacer de JOVESOLIDES, y a su vez que logre la colaboración activa de los distintos integrantes de la institución para la formación de un equipo multidisciplinario estratégico	• Elaborar y desarrollar un programa de liderazgo para Junta Directiva y personal de JOVESOLIDES.	\$ 1,500.00
	• Elaborar y desarrollar un programa de capacitación y desarrollo continuo de los empleados y personas involucradas de forma activa en la gestión estratégica de JOVESOLIDES.	\$ 1,500.00
	• Elaborar un programa para promover el voluntariado como apoyo a la gestión del Plan Integral 2015-2019.	\$ 2,000.00
	• Establecer un sistema permanente de evaluación del desempeño para todo el personal de JOVESOLIDES.	\$ 200.00
	• Revisar y definir políticas salariales y no salariales.	\$ 500.00
<b>Total</b>		<b>\$ 5,700.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 6: Estimación de costos por acciones estratégicas

Estrategias 2015-2019	Acciones 2015-2019	Costo proyectado de las acciones 1er año (2015)
Desarrollo de relaciones y alianzas con instituciones afines, públicas y privadas, a nivel nacional e internacional.	• Desarrollar un plan de marketing estratégico para promover la imagen institucional	\$ 13,500.00
	• Desarrollar un programa de idealización a fin de atraer, retener y potencializar la cartera de financiadores utilizando las tecnologías más adecuadas.	\$ 1,000.00
	• Crear perfiles para nuevos proyectos y relanzar el ya existente "Proyecto Residencia".	\$ 1,000.00
	• Desarrollo de una cultura organizacional de comunicación y servicio.	\$ 2,000.00
	• Elaborar un plan de rendición de cuentas para todos los entes financiadores.	\$ 500.00
	• Elaborar y desarrollar un plan de publicaciones para informar la gestión de JOVESOLIDES al público en general.	\$ 500.00
<b>Total</b>		<b>\$ 18,500.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 7: Estimación de costos por acciones estratégicas

<b>Estrategias 2015-2019</b>	<b>Acciones 2015-2019</b>	<b>Costo proyectado de las acciones 1er año (2015)</b>
Desarrollar un sistema de gestión eficiente y transparente que permita un uso óptimo y racional de los recursos, a través de la definición e implementación de los procesos.	• Definir la estructura organizativa óptima requerida.	\$ 350.00
	• Elaborar el manual de organización y funciones.	\$ 350.00
	• Elaborar manual de descripción y valuación de puestos por competencias.	
	• Normalizar todos los procesos y procedimientos de JOVESOLIDES.	\$ 350.00
	• Diseñar políticas que regulen el quehacer administrativo.	\$ 350.00
	• Revisar las exigencias del rendimiento académico, disciplinario, vocacional, actitudinal de los becarios.	\$ 200.00
	• Establecer un plan de optimización y racionalización de los recursos de JOVESOLIDES.	\$ 200.00
<b>Total</b>		<b>\$ 1,800.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro 6: Estimación de costos por acciones estratégicas

<b>Estrategias 2015-2019</b>	<b>Acciones 2015-2019</b>	<b>Costo proyectado de las acciones 1er año (2015)</b>
Diseñar y desarrollar nuevos proyectos de inversión social y de autofinanciamiento.	• Elaborar presupuestos proyectados para determinar el monto de los recursos financieros requeridos para operar de acuerdo al Plan Integral 2015-2019 y efectuar su seguimiento.	\$ 400.00
	• Crear alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional.	\$ 240.00
	• Desarrollar un plan de captación de fondos para el periodo 2015-2019.	\$ 4,000.00
	• Diseñar y vender proyectos de acuerdo a las necesidades de inversión social de las instituciones públicas y privadas en el marco de la misión y visión de JOVESOLIDES.	\$ 200.00
	• Realizar convenios para proporcionar becas a distancia y en línea.	\$ 500.00
	• Promover la responsabilidad social público privada.	\$ 500.00
	<b>Total</b>	

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.9.2. Programa de liderazgo para Junta Directiva y Personal de JOVESOLIDES.

Tabla: 15 Plan de acción: Programa de Liderazgo

<b>Nombre del programa:</b> Programa de Liderazgo y desarrollo		<b>Fecha estimada de finalización:</b>	Ene-2015	
		<b>Fecha estimada de inicio:</b>	Dic-2019	
<b>Descripción:</b> El plan pretende la mejora de habilidades, conocimientos y actitudes de personal clave de la Asocaión, a fin de lograr un liderazgo comprometido con el pensamiento estratégico.			Responsable: JOVESOLIDES	
<b>Objetivo General:</b>				
El Plan de Capacitación permitirá al equipo de liderazgo y personal en general reafirmar sus conocimientos y potencializar sus habilidades sobre una base objetiva aplicada en el desarrollo de sus puestos de trabajo. Asi como, crear compromiso y sentido de pertenencia en los becarios.				
<b>Recursos Requeridos:</b>				
Recurso humano	Persona en general, socios y Junta Directiva			
Financiero:	\$3.000,00			
Activos:	Local de Jovesolides, equipo de oficina y vehículos			
<b>Beneficios del programa</b>		<b>Beneficios por año</b>		
<b>Tipo de beneficio</b>	<b>Impacto</b>	<b>1er</b>	<b>2º</b>	<b>3º, 4º y 5º</b>
Ingresos				
Costos				
Eficiencia	<b>Aumento</b>	Optimización de proceso	Calidad en el servicio	Incremento de donantes
Productividad	<b>Aumento</b>	Mayor asitencia y apoyo	Agilidad en la venta del proyecto	Sostenibilidad
<b>Descripción del impacto en los objetivos estratégicos:</b>				
El personal clave, socios, Junta Directiva y becarios logrará identificarse y comprometerse con el pensamiento estratégico de la asociación.				

Fuente: Elaboración propia

### 4.9.3. Programa para promover el voluntariado

Tabla: 16 Plan de acción: Programa de Voluntariado

<b>Nombre del programa:</b> Programa de Voluntariado		<b>Fecha estimada de finalización:</b> Ene-2015		
		<b>Fecha estimada de inicio:</b> Dic-2019		
<b>Descripción:</b> Contiene los mecanismos para buscar y seleccionar voluntarios así como, los alcances, limitaciones, normas y perfiles para las personas que contribuyan en forma voluntaria a la gestión de JOVESOLIDES.			Responsable: JOVESOLIDES	
<b>Objetivo general:</b>				
Establecer normas, procedimientos y perfiles que rigen el proceso de selección de Voluntarios.				
<b>Recursos Requeridos:</b>				
Recurso humano:	Junta Directiva y Director Ejecutivo			
Financiero:	\$2.000,00			
Activos:	Local de Jovesolidés, equipo de oficina, computadoras y vehículo.			
<b>Beneficios del programa</b>		<b>Beneficios por año</b>		
<b>Tipo de beneficio</b>	<b>Impacto</b>	<b>1er</b>	<b>2º</b>	<b>3º, 4º y 5º</b>
Ingresos				
Costos	<b>Disminución</b>	Menor carga salarial	Menor carga salarial	Menor carga salarial
Eficiencia	<b>Positivo</b>	Voluntarios calificados	Trabajo con calidad	Sólidas relaciones estratégicas
Productividad				
<b>Descripción del impacto en los objetivos estratégicos:</b>				
Se contará con voluntarios que puedan contribuir en forma activa en puestos de trabajos claves para la Asociación, ya que por los pocos fondos que se tienen es difícil contratar personal para dichos puestos y se complementará dicho trabajo con personal con alto espíritu de servicio.				

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9.4. Plan de marketing estratégico

Tabla: 17 Plan de acción: Plan de Marketing Estratégico

<b>Nombre del programa:</b> Plan de Marketing Estratégico		<b>Fecha estimada de finalización:</b>	Ene-2015	
		<b>Fecha estimada de inicio:</b>	Dic-2019	
<b>Descripción:</b> El plan contará con su propio sistema de proyecciones de ingresos e indicadores de gestión y ratios financieros, además de publicitar la imagen de JOVESOLIDES para captar financiadores.			Responsable: JOVESOLIDES	
<b>Objetivo general:</b>				
El Plan de Marketing contempla también la estimación cuantitativa de la cuota de mercado que posee JOVESOLIDES en cuanto a sus competidores indirectos.				
<b>Recursos Requeridos:</b>				
Recurso humano	Gerente de Proyectos y Gerente Ejecutivo			
Financiero:	\$13.500,00			
Activos:	Local de Jovesolidés, equipo de oficina y vehículos			
<b>Beneficios del programa</b>		<b>Beneficios por año</b>		
<b>Tipo de beneficio</b>	<b>Impacto</b>	<b>1er</b>	<b>2º</b>	<b>3º, 4º y 5º</b>
Ingresos	<b>Aumento</b>	Publicitar marca	Aumento de financiadores	Aumento de financiadores
Costos				
Eficiencia				
Productividad				
<b>Descripción del impacto en los objetivos estratégicos:</b>				
Incrementar los ingresos, aumento en la notoriedad de la imagen, aumento de financiadores, promoción del Proyecto Residencia.				

*Fuente: Elaboración propia*

A continuación se muestran dos capturas de pantalla del plan de marketing para dar seguimiento a los indicadores, entre éstos están los destinados a controlar el plan de publicidad y promoción.



#### 4.9.5. Programa de fidelización

Tabla: 18 Plan de acción: Plan de Fidelización

<b>Nombre del programa:</b> Plan de Fidelización		<b>Fecha estimada de finalización:</b>	Ene-2015	
		<b>Fecha estimada de inicio:</b>	Dic-2019	
<b>Descripción:</b> El plan de Fidelización permitirá establecer relaciones especiales con los financiadores nuevos y recurrentes.			Responsable: JOVESOLIDES y Voluntarios bajo supervisión	
<b>Objetivo general:</b>				
El Plan de Fidelización será una herramienta muy valiosa en la retención de financiadores habituales y la captación de financiadores rentables. El Plan es muy importante para diversificar la cartera de financiadores.				
<b>Recursos Requeridos:</b>				
Recurso humano	Director Ejecutivo			
Financiero:	\$1.000,00			
Activos:	Local de JOVESOLIDES, equipo de oficina y computadoras.			
<b>Beneficios del programa</b>		<b>Beneficios por año</b>		
<b>Tipo de beneficio</b>	<b>Impacto</b>	<b>1er</b>	<b>2º</b>	<b>3º, 4º y 5º</b>
Ingresos	<b>Positivo</b>	Donantes retenidos	Incremento de visitas en redes sociales	Incremento de donaciones
Costos				
Eficiencia	<b>Positivo</b>	conocimiento del cliente	Mantener motivados los donantes	Captar nuevos donantes
Productividad				
<b>Descripción del impacto en los objetivos estratégicos:</b>				
Atención personalizada y especial a financiadores habituales, la retención de financiadores aumentará la rentabilidad y se captarán nuevos financiadores rentables.				

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9.6. Plan de relanzamiento del proyecto Residencia Universitaria

Tabla: 19 Plan de acción: Plan de Relanzamiento del Proyecto Residencia

<b>Nombre del programa:</b> Proyecto Residencia		<b>Fecha estimada de finalización:</b>	Ene-2015	
		<b>Fecha estimada de inicio:</b>	Dic-2019	
<b>Descripción:</b> El relanzamiento del Proyecto Residencia implica la búsqueda de retroalimentación de posibles donantes para financiar a becarios.			Responsable del Programa: JOVESOLIDES	
<b>Objetivo general:</b>				
Vender el proyecto de acuerdo a las expectativas de los financiadores pero sin perder su naturaleza.				
<b>Recursos Requeridos:</b>				
Recurso humano:	Junta Directiva, Director Ejecutivo, Director de Proyectos, y Voluntarios			
Financiero:	\$1.000,00			
Activos:	Local de Jovesolides, equipo de oficina, computadoras y vehículos.			
<b>Beneficios del programa</b>		<b>Beneficios por año</b>		
<b>Tipo de beneficio</b>	<b>Impacto</b>	<b>1er</b>	<b>2º</b>	<b>3º, 4º y 5º</b>
Ingresos	<b>Incremento</b>	Investigación de expectativas	Nuevos financiadores	Nuevos financiadores
Costos				
Eficiencia	<b>Positivo</b>	Proyecto según necesidades	Proyecto innovador	Proyecto innovador
Productividad				
<b>Descripción del impacto en los objetivos estratégicos:</b>				
El relanzamiento del proyecto residencia incidirá directamente en la gestión de fondos porque se volverá atractivo para los financiadores, puesto que se lograrán cautivar sus intereses.				

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9.7. Estructura Organizativa

Tabla: 20 Plan de acción: Definir la estructura organizativa óptima

<b>Nombre del programa:</b> Definir la estructura organizativa óptima		<b>Fecha estimada de finalización:</b>		Ene-2015
		<b>Fecha estimada de inicio:</b>		Dic-2016
<b>Descripción:</b> Para el logro del plan integral se requiere contar con los puestos de Director Ejecutivo, Director de Proyectos...				Responsable: JOVESOLIDES
<b>Objetivo general:</b>				
Contar con la estructura óptima que permita el cumplimiento del plan integral 2015-2019				
<b>Recursos Requeridos:</b>				
Recurso humano	Junta Directiva y Voluntarios			
Financiero:	\$0,00			
Activos:	Local de Jovesolides, equipo de oficina, computadoras y vehículo.			
<b>Beneficios del programa</b>		<b>Beneficios por año</b>		
<b>Tipo de beneficio</b>	<b>Impacto</b>	<b>1er</b>	<b>2º</b>	<b>3º, 4º y 5º</b>
Ingresos				
Costos	<b>Positivos</b>	Sueldo Director Ejecutivo	Sueldo Director Ejecutivo	Sueldo Director Ejecutivo
Eficiencia	<b>Positivo</b>	Mayor orden	Se tienen los puestos claves	Se logra exitosamente la misión
Productividad				
<b>Descripción del impacto en los objetivos estratégicos:</b>				
Si se cuenta con la estructura organizativa adecuada los objetivos estratégicos son más factibles de lograr porque se cuenta con los puestos claves que estarán trabajando en la sostenibilidad de JOVESOLIDES.				

Fuente: Elaboración propia

Para la Asociación Jóvenes hacia la Solidaridad y el Desarrollo de El Salvador (JOVESOLIDES), se presenta la siguiente estructura organizativa que permitirá el logro del Plan Integral 2015-2019:

**Propuesta Organigrama JOVESOLIDES**

*Figura 15: Organigrama JOVESOLIDES*



*Fuente: Elaboración propia*

A continuación se detalla la razón de ser de cada uno de los puestos del organigrama anterior, alineado a los objetivos estratégicos del plan Integral:

### **Junta Directiva**

Principal órgano de gobierno de JOVESOLIDES, encargado de dirigir estratégicamente, supervisar, fiscalizar, analizar y delegar la ejecución de diferentes actividades al Director Ejecutivo.

### **Director Ejecutivo**

Velar por el cumplimiento de los objetivos institucionales, proveyendo liderazgo y desarrollo organizacional coherente con la Misión, Visión y Valores.

Además de ser el encargado de formular conclusiones, recomendaciones y soluciones a todo el que hacer de la institución. Asimismo, tendrá la responsabilidad de fomentar la participación de la base asociativa, Junta Directiva y Público en General, encontrar líderes estratégicos que causen impacto en la institución y lograr un equipo de liderazgo altamente comprometido con la sostenibilidad de JOVESOLIDES a corto, mediano y largo plazo.

### **Gestor de Mercadeo y Comunicación**

Elaborar el plan de mercadeo, así como dar conocer el quehacer de la institución a través de espacios de publicidad en los diferentes medios a fin de lograr la confianza y el reconocimiento de financiadores, también administrar eficientemente la comunicación interna y externa de JOVESOLIDES, para proyectar una imagen favorable de la Institución

### **Gestor de Captación de Fondos y Proyectos**

Gestionar recursos para el desarrollo de iniciativas identificadas por Iglesia y Comunidad y para la operatividad de la institución, asimismo,

### **Encargado Administrativo**

Mantener una administración eficiente y oportuna de los recursos materiales y financieros, que faciliten el logro de los objetivos institucionales, respetando el cumplimiento del marco legal y normativo competente.

#### 4.9.8. Manual de organización y funciones

Tabla: 21 Plan de acción: Manual de organización y funciones

<b>Nombre del programa:</b>		<b>Fecha estimada de finalización:</b>		Ene-2015
<b>Descriptores de Puestos por Competencias</b>		<b>Fecha estimada de inicio:</b>		Dic-2019
<b>Descripción:</b> Contar con un documento que contenga el perfil por competencias ideal que deben reunir los ocupantes de los puestos, de tal forma que permita el logro del pensamiento estratégico.				Responsable: JOVESOLIDES
<b>Objetivo general:</b>				
Regular la selección de personal y voluntarios que reúnan las competencias específicas, funcionales y organizacionales requeridas en los puestos.				
<b>Recursos Requeridos:</b>				
Recurso humano:	Junta Directiva y Voluntarios			
Financiero:	\$350,00			
Activos:	Local de Jovesolidés, equipo de oficina, computadoras y vehículos.			
<b>Beneficios del programa</b>		<b>Beneficios por año</b>		
<b>Tipo de beneficio</b>	<b>Impacto</b>	<b>1er</b>	<b>2º</b>	<b>3º, 4º y 5º</b>
Ingresos				
Costos				
Eficiencia	<b>Positivo</b>	Orden y claridad en la selección	Personal competitivo	Personal competitivo
Productividad	<b>Positivo</b>	Especialización del trabajo	Enfoque en funciones claves	Enfoque en funciones claves
<b>Descripción del impacto en los objetivos estratégicos:</b>				
Contar con el personal competitivo que reúna las competencias requeridas en los puestos de trabajo, voverá a JOVESOLIDES eficiencia en su gestión, porque las competencias de las personas estarán alineadas con las competencias organizacionales requeridas para una gestión exitosa.				

Fuentes: Elaboración propia

#### 4.9.9. Presupuesto proyectado

Tabla: 22 Plan de acción: Proyecciones financieras

<b>Nombre del programa:</b> Proyecciones financieras y flujo de efectivo		<b>Fecha estimada de finalización:</b>	Ene-2015	
		<b>Fecha estimada de inicio:</b>	Dic-2019	
<b>Descripción:</b> Las proyecciones financieras de los presupuestos de personal, becas y administración servirá de guía para el seguimiento del flujo de efectivo en los 5 años del plan integral.			Responsable del Programa: JOVESOLIDES	
<b>Objetivo general:</b>				
Determinar los recursos necesarios para operar en los próximos años de una manera óptima. Conocer los montos necesarios para buscar el financiamiento adecuado.				
<b>Recursos Requeridos:</b>				
Recurso humano	Junta Directiva, Director Ejecutivo, Contador General			
Financiero:	\$400,00			
Activos:	Local de Jovesolides, equipo de oficina y computadoras.			
<b>Beneficios del programa</b>		<b>Beneficios por año</b>		
<b>Tipo de beneficio</b>	<b>Impacto</b>	<b>1er</b>	<b>2º</b>	<b>3º, 4º y 5º</b>
Ingresos				
Costos				
Eficiencia	<b>Positivo</b>	Orden en las finanzas	Control de ingresos y egresos	Control de ingresos y egresos
Productividad				
<b>Descripción del impacto en los objetivos estratégicos:</b>				
Ordenar el control de las finanzas brindará un mejor control de los ingresos y egresos. Se podrán analizar los ratios financieros asociados a las operaciones de JOVESOLIDES.				

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la elaboración del presupuesto anual esperado para el año 2015, tomando en consideración la nueva estructura organizativa y la implementación de los planes de acción del Plan Integral.

#### 4.9.10. Presupuesto proyectado para Ejecución del Plan Integral

A continuación para la ejecución del plan integral se presenta la proyección de gastos para el año 2015 por rubros, calculados en base a los gastos acumulados de los años 2013 y 2014 registrados por JOVESOLIDES en sus Estados Financieros, la proyección de los gastos para los siguientes años 2016-2019 se presentan en el gráfico 11.

Cuadro 5: Presupuesto proyectado 2015 año inicial

ASOCIACION JOVESOLIDES EL SALVADOR													
Presupuesto para la Ejecucion del Plan Integral 2015 (año base)													
	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	Total
Inicial	\$ 20,000.00	\$ 57,502.37	\$ 35,004.74	\$ 14,507.11	\$ 52,009.48	\$ 29,511.85	\$ 9,014.21	\$ 46,516.58	\$ 24,018.95	\$ 1,521.32	\$ 41,023.69	\$ 18,526.06	\$ 330,630.30
Donaciones	\$ 60,000.00			\$ 60,000.00			\$ 60,000.00			\$ 60,000.00			\$ 240,000.00
Actividades propias			\$ 2,000.00			\$ 2,000.00				\$ 2,000.00		\$ 5,000.00	\$ 11,000.00
Cuota Socios	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 60,200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 2,200.00</b>	<b>\$ 60,200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 2,200.00</b>	<b>\$ 60,200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 62,200.00</b>	<b>\$ 200.00</b>	<b>\$ 5,200.00</b>	<b>\$ 253,400.00</b>
<b>Gastos de administracion</b>	<b>\$ 8,773.98</b>	<b>\$ 8,773.98</b>	<b>\$ 8,773.98</b>	<b>\$ 8,773.98</b>	<b>\$ 8,773.98</b>	<b>\$ 8,773.98</b>	<b>\$ 8,773.98</b>	<b>\$ 8,773.98</b>	<b>\$ 8,773.98</b>	<b>\$ 8,773.98</b>	<b>\$ 8,773.98</b>	<b>\$ 8,773.98</b>	<b>\$ 105,287.74</b>
Personal	\$ 5,103.98	\$ 5,103.98	\$ 5,103.98	\$ 5,103.98	\$ 5,103.98	\$ 5,103.98	\$ 5,103.98	\$ 5,103.98	\$ 5,103.98	\$ 5,103.98	\$ 5,103.98	\$ 5,103.98	\$ 61,247.74
Energía electrica y agua	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 600.00
Telefono e internet	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 360.00
Atenciones a Socios	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Dietas junta directiva	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Combustible	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Marketing y comunicaciones	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 5,040.00
Mantenimiento de instalaciones	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 480.00
Papelería	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 360.00
Otros	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 2,400.00
Fortalecimiento de capacidades	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00	\$ 26,400.00
<b>Gastos de Proyecto Residencia</b>	<b>\$ 13,923.65</b>	<b>\$ 13,923.65</b>	<b>\$ 13,923.65</b>	<b>\$ 13,923.65</b>	<b>\$ 13,923.65</b>	<b>\$ 13,923.65</b>	<b>\$ 13,923.65</b>	<b>\$ 13,923.65</b>	<b>\$ 13,923.65</b>	<b>\$ 13,923.65</b>	<b>\$ 13,923.65</b>	<b>\$ 13,923.65</b>	<b>\$ 167,083.83</b>
<b>Total de gastos</b>	<b>\$ 22,697.63</b>	<b>\$ 22,697.63</b>	<b>\$ 22,697.63</b>	<b>\$ 22,697.63</b>	<b>\$ 22,697.63</b>	<b>\$ 22,697.63</b>	<b>\$ 22,697.63</b>	<b>\$ 22,697.63</b>	<b>\$ 22,697.63</b>	<b>\$ 22,697.63</b>	<b>\$ 22,697.63</b>	<b>\$ 22,697.63</b>	<b>\$ 272,371.57</b>
<b>Saldo Neto</b>	<b>\$ 37,502.37</b>	<b>\$ -22,497.63</b>	<b>\$ -20,497.63</b>	<b>\$ 37,502.37</b>	<b>\$ -22,497.63</b>	<b>\$ -20,497.63</b>	<b>\$ 37,502.37</b>	<b>\$ -22,497.63</b>	<b>\$ -22,497.63</b>	<b>\$ 39,502.37</b>	<b>\$ -22,497.63</b>	<b>\$ -17,497.63</b>	
<b>Saldo Final</b>	<b>\$ 57,502.37</b>	<b>\$ 35,004.74</b>	<b>\$ 14,507.11</b>	<b>\$ 52,009.48</b>	<b>\$ 29,511.85</b>	<b>\$ 9,014.21</b>	<b>\$ 46,516.58</b>	<b>\$ 24,018.95</b>	<b>\$ 1,521.32</b>	<b>\$ 41,023.69</b>	<b>\$ 18,526.06</b>	<b>\$ 1,028.43</b>	

Fuente: Elaboración propia

## **Detalle de las líneas presupuestarias**

### **Donaciones**

El rubro de donaciones incluye los fondos restringidos que se espera que JOVESOLIDES obtenga como producto de las negociaciones y alianzas estratégicas que realice con las distintas instituciones que estén dispuestas a financiar el proyecto Residencia.

### **Actividades propias.**

Incluye los ingresos proyectados que tendrá que generar JOVESOLIDES, producto de las actividades programadas en el plan de captación de fondos, tales como: rifas, cenas, fiestas, consultorías, alquiler de espacios etc.

### **Cuota de socios.**

Unas de las tareas más difíciles para JOVESOLIDES será el rescate del apoyo de la base asociativa, por ello será necesario desarrollar un plan de acción que motive a esta base y así generar las cuotas de los socios, la cual se ha presupuestado de una manera muy conservadora en base a la experiencia que hasta hoy ha tenido JOVESOLIDES.

### **Gastos de administración**

Incluye el salario y las prestaciones sociales de ley para los empleados administrativos, según la estructura organizativa propuesta, y todos los gastos básicos de administración como energía eléctrica, teléfono, combustible, etc.

El rubro de fortalecimiento de capacidades incluye los gastos en los que incurrirá la organización por la implementación de los planes de acción del Plan Integral.

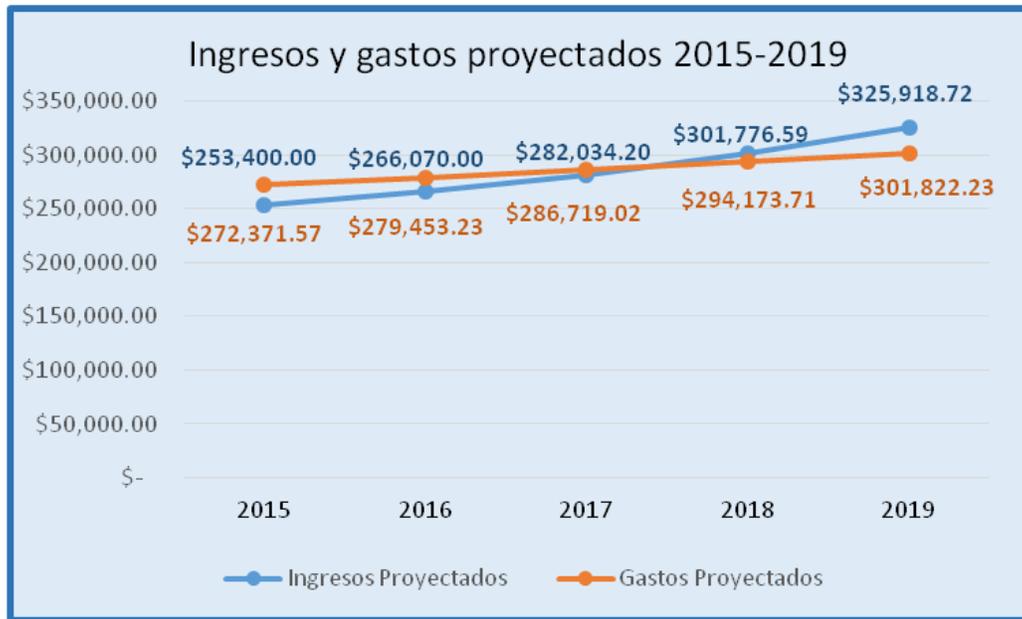
### **Gastos del proyecto Residencia**

Incluye los gastos directos asociados a la ejecución del proyecto, tales como: sueldos y prestaciones del director del proyecto, agua, luz, teléfono, alimentación de becarios, cuotas universitarias, dinero de bolsillo, etc.

#### 4.9.11. Proyección presupuestaria para la Ejecución del Plan Integral 2015-2019

Las proyecciones de los gastos se elaboraron con base a tasa de inflación proyectada por el Fondo Monetario Internacional para El Salvador de los años 2015-2019 que es del 2.6%<sup>13</sup> por año, asumiendo que la actividad y el número de becarios serán constantes, es decir cualquier otra iniciativa de proyecto debe ser agregada al presupuesto.

Gráfico 11: Relación de ingresos y gastos proyectados 2015-2019



Fuente: Presupuesto proyectado JOVESOLIDES 2015-2019

El gráfico anterior muestra la proyección de ingresos y gastos de JOVESOLIDES, para el año 2015 existe una variación negativa de \$18,971, entre ingresos y gastos, éste déficit tendrá que ser cubierto con el efectivo sobrante del año 2014.

En la proyección del año 2015 JOVESOLIDES inicia con un monto de \$20,000 sobrante del año 2014, que servirá para cubrir su déficit para los años 2015 y 2016, tal como, lo muestra el grafico anterior, logrando encontrar su punto de equilibrio hasta el año 2017 y en los años consecutivos un aumento de los ingresos en comparación de sus gastos.

<sup>13</sup> <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/download.aspx>

#### 4.9.12. Plan de captación de fondos

Tabla: 23 Plan de acción: Plan de Captación de Fondos

<b>Nombre del programa:</b> Plan de Captación de Fondos		<b>Fecha estimada de finalización:</b>	Ene-2015	
		<b>Fecha estimada de inicio:</b>	Dic-2019	
<b>Descripción:</b> contempla la captación de fondos de diferentes fuentes de financiamiento públicos y privados.			Responsable: JOVESOLIDES	
<b>Objetivo general:</b>				
Obtener los recursos para mejorar las condiciones de becas y ampliar el número de becarios.				
<b>Recursos Requeridos:</b>				
Recurso humano:	Junta Directiva, Director Ejecutivo y Voluntarios			
Financiero:	\$4.000,00			
Activos:	Local de Jovesolides, equipo de oficina y computadoras.			
<b>Beneficios del programa</b>		<b>Beneficios por año</b>		
<b>Tipo de beneficio</b>	<b>Impacto</b>	<b>1er</b>	<b>2º</b>	<b>3º, 4º y 5º</b>
Ingresos	<b>Positivo</b>	Montos requeridos	Ingresos requeridos	sostenibilidad
Costos				
Eficiencia	<b>Positivo</b>	Metas claras	Metas claras	Metas claras
Productividad				
<b>Descripción del impacto en los objetivos estratégicos:</b>				
La captación de fondos a través de membrecías y cuotas de socios, empresa privada, venta de servicios o artículos donados, gobierno central, gobierno local, organismos internacionales, contrapartida beneficiarios y otras ONGs.				

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9.13. Acciones para la implementación de un Plan de Captación de Fondos

Iniciativas	Acciones Especificas	Responsables	Año 1
Captación de fondos a través de membrecías y cuotas de socios	-Actualización de base de datos - Creación del plan de beneficios -Contactar telefónicamente cada uno de los socios -Enviar información del proyecto y sus logros -Enviar capsulas informativas de la responsabilidad social y sus beneficios.	Director ejecutivo, Director de gestión , Marketing y comunicaciones, voluntarios	\$ 400.00
Captación de fondos a través de empresas Privadas	-Realizar base de datos de empresas que financien becas -Preparar una presentación para dar a conocer el proyecto, con las diferentes alternativas con las que las empresas pueda colaborar. -Elaboración de productos promocionales - Solicitar a las empresas una cita para dar a conocer el proyecto -Hacer programación de seguimiento y bitácoras de visitas a empresas -Enviar capsulas informativas de la responsabilidad social y sus beneficios.	Director ejecutivo, Director de gestión , Marketing y comunicaciones, voluntarios	\$ 600.00
Creación de un plan de actividades para captar fondos por venta de servicios o artículos donados	-Crear plan y presupuesto de las actividades a Realizar -Crear una base de datos con los socios y publico en general para invitar a eventos o ventas de artículos donados -Promoción a través de sitio web, Facebook y envío de correos electrónicos a toda la base asociativa	Director ejecutivo, Director de gestión , Marketing y comunicaciones, voluntarios	\$ 600.00
Plan de financiamiento a través de contrapartida	-Visita personal a los organismos comunitarios y far Establecer compromisos y cuantificarlos Dar seguimiento a los acuerdos entre comunidades y beneficiarios	Director ejecutivo, Director de gestión y jefe financiero y administrativo	\$ 600.00
Captación de fondos del gobierno central y locales	-Conocer el proceso de obtención de fondos por parte de la administración pública -Buscar las áreas del plan de gobierno para relacionar los esfuerzos de JOVESOLIDES. -Hacer visitas a gobiernos locales potenciales para establecer nuevos convenios -Hacer visitas personales a los gobiernos locales de procedencia de los beneficiarios para solicitar apoyo y establecer convenios	Director ejecutivo, Director de gestión y voluntarios	\$ 800.00
Creación de alianzas estratégicas con otras ONGs	-Crear una base de datos de organizaciones con fines similares -Hacer visitas a las organizaciones para darse a conocer -Establecer alternativas del trabajo conjunto que se puede hacer	Director ejecutivo, Director de gestión y voluntarios	\$ 500.00
Captación de fondos de organismos internacionales	-Conocer el proceso de obtención de fondos por parte de organismos como USAID, BID y FMI - Solicitar a las embajadas una cita para dar a conocer el proyecto -Hacer programación de seguimiento y bitácoras de visitas	Director ejecutivo, Director de gestión y voluntarios	\$ 500.00
<b>Total a invertir</b>			<b>\$ 4,000.00</b>

#### 4.9.14. Programa de comunicaciones

Tabla: 24 Plan de acción: Programa de Comunicaciones

<b>Nombre del programa:</b> Programa de Comunicaciones		<b>Fecha estimada de finalización:</b>		Ene-2015
		<b>Fecha estimada de inicio:</b>		Dic-2019
<b>Descripción:</b> Realizar un plan que incluya, redacción de boletines, actualización de redes sociales, participación en medios de comunicación para dar a conocer los proyectos y las actividades realizadas por la asociación.				Responsable: JOVESOLIDES
<b>Objetivo general:</b>				
Mantener a los financiadores informados de los proyectos realizados y beneficios de sus aportes.				
<b>Recursos Requeridos:</b>				
Recurso humano	Junta Directiva y Voluntarios			
Financiero:	\$2.000,00			
Activos:	Local de Jovesolides, equipo de oficina, computadoras y vehículos.			
<b>Beneficios del programa</b>		<b>Beneficios por año</b>		
<b>Tipo de beneficio</b>	<b>Impacto</b>	<b>1er</b>	<b>2º</b>	<b>3º, 4º y 5º</b>
Ingresos	<b>Incremento</b>	Crear presencia con los donantes	Incrementar donantes actuales y potenciales	Incrementar donantes actuales y potenciales
Costos				
Eficiencia	<b>Positivo</b>	Mayor posicionamiento	Mayor posicionamiento	Mayor posicionamiento
Productividad				
<b>Descripción del impacto en los objetivos estratégicos:</b>				
Mantener a los donantes informados crea identificación y compromiso con la Asociación, lo que implica que apoyarán la gestión y aportarán donaciones con mayor frecuencia.				

Fuente: Elaboración propia

#### 4.10. Seguimiento del Plan Integral

Es importante plantear que, el Plan Integral ha sido elaborado considerando el estado actual y un planteamiento del futuro de JOVESOLIDES y su entorno, por lo que debido a la dinámica de cambio es necesario que año con año se realice una revisión al mismo, debiendo ajustar los elementos (objetivos estratégicos, estrategias, acciones, etc.) que se consideren necesarios, con el fin de evitar que el plan se vuelva obsoleto.

Es importante que se realice una evaluación del Plan Integral, para ello se puede utilizar el sistema de porcentaje de relevancia, el cual permitirá evaluar, el nivel de cumplimiento de las estrategias y por ende de los objetivos estratégicos. Esta evaluación se realizará mediante el uso de la siguiente fórmula:

Fórmula 1:

Resultado de la Estrategia= SUMA [(Resultado KPI<sub>n</sub> \* Porcentaje de relevancia del KPI<sub>n</sub>).

Fórmula 2:

Resultado del Objetivo Estratégico = SUMA (Resultado de la Estrategia \* Porcentaje de Cumplimiento de la Estrategia).

Los resultados obtenidos para los Objetivos Estratégicos, podrán ser representados gráficamente, a través del Mapa Estratégico, para lo cual se utilizará la técnica de la colorimetría, para indicar a simple vista el cumplimiento de cada elemento evaluado.

Tabla 25: Evaluación de cumplimiento

Estado de cumplimiento	Descripción	Colorimetría	Porcentaje de cumplimiento
<b>Cumplido</b>	Cumplimiento de acuerdo a metas y plazos establecidos.		90% – 100%
<b>Alerta</b>	Se pueden encontrar en una condición de meta mínima, o han sido reprogramados justificadamente.		60% – 89.9%
<b>No cumplido</b>	Incumplimiento de metas.		0% – 59.9%

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECONMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

1. Asociaciones como JOVESOLIDES, juegan un papel muy importante dentro de la sociedades con bajos índices de desarrollo humano como El Salvador, puesto que son agente de cambio que contribuye a contrarrestar problemas sociales como la falta de acceso a la educación superior que el gobierno no puede suplir, sin embargo el éxito de éstas organizaciones depende de los esfuerzos y la gestión estratégica que realicen para obtener los fondos que les permitan ejecutar sus programas sociales a largo plazo.
2. La metodología de Diagnóstico Integral (FODA, Mix de Marketing y Análisis financieros) aplicado a la Asociación Jóvenes hacia la Solidaridad y el Desarrollo de El Salvador (JOVESOLIDES) fueron herramientas integrales debido a que se evaluaron las 4 áreas estratégicas de la Asociación: Dirección Estratégica, Finanzas, Administración, Proyectos, Mercadeo y comunicaciones.
3. El diagnóstico aplicado reveló que las áreas de gestión más críticas son a: Nivel Estratégico, Dirección Estratégica, la estructura organizativa, Finanzas, Mercadeo y Proyectos.
4. Los factores en los cuales la gestión organizacional de JOVESOLIDES se encuentra menos fortalecida y, por tanto, son los mayores detractoras para alcanzar un nivel de sostenibilidad y administración eficiente son: el liderazgo de la alta dirección, planificación estratégica, captación de fondos, diversificación de fuentes de financiamiento y la idoneidad de las personas en los puestos de trabajo y en la Junta Directiva.
5. El Análisis Financiero a través de las Razones Financieras evidenció que JOVESOLIDES se limitó a ejecutar las donaciones de un solo financiador que fue Fundación Bancaja, y que originó la insuficiencia de fondos para cubrir su presupuesto a partir del momento (año 2008) que dicho financiador redujo sus aportes para la ejecución del Proyecto Residencia.

6. En base al diagnóstico realizado, se determinó que desde que la Asociación nació no se previó el manejo de un fondo de administración para el fortalecimiento de la estructura administrativa, procesos estratégicos y de acciones para impulsar planes de administración estratégica como: Mercadeo y Comunicaciones, relanzamiento del Proyecto Residencia, Alianzas Estratégicas que le permitieran la diversificación de las fuentes de financiamiento y la contratación de personal de apoyo.
7. A partir del análisis FODA se determinó que debe adoptarse como Estrategia Transversal la identificación de un líder idóneo o Director General de JOVESOLIDES que esté dispuesto a Ejecutar el Plan Integral 2015-2019 para potencializar el financiamiento y la sostenibilidad de JOVESOLIDES a largo plazo.

## **5.2. Recomendaciones**

1. Adoptar los objetivos estratégicos propuestos en el Plan Integral 2015-2019 mediante el despliegue del Plan Estratégico; para ello, se sugiere enfocar esfuerzos para implantar las estrategias, las acciones identificadas y la estructura organizativa propuesta.
2. Para que el plan integral sea ejecutado de forma exitosa es recomendable contar con la figura de un Director Ejecutivo en la Asociación, ya que sin un líder que se comprometa e involucre proactivamente a garantizar la auto sostenibilidad de la asociación, sin ello, el plan integral tiene pocas probabilidades de éxito.
3. Promover el emprendedurismo y el voluntariado entre los jóvenes becarios y los organismos comunitarios de donde ellos provienen, a fin de fomentar el sentido de pertenencia hacia las necesidades de la asociación y de los jóvenes de sus comunidades.
4. Para la ejecución del Plan Integral se sugiere que JOVESOLIDES solicite el apoyo a la Maestría en Consultoría Empresarial (MAECE), la cual cuenta con un nicho de profesionales egresados que tienen que cumplir con el requisito de su servicio social y a su vez, cuentan con amplia experiencia en diferentes ramas profesionales y Consultoría Empresarial, lo cual permitiría desarrollar los planes de acción para los cuales no tiene el personal idóneo y los recursos financieros suficientes.

## GLOSARIO

**Alianzas estratégicas:** Articulación de entidades administrativas en procura de un logro común bajo la forma de ganar-ganar.

**Compromiso:** Obligación contraída, palabra dada.

**Comprometido:** Palabra dada, acción de dar la palabra para realizar alguna actividad.

**Estrategia:** Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

**Evaluación y control:** Es el proceso de verificación y monitoreo de resultados de un plan o sus programas constitutivos, el cual permite comparar el desempeño real contra el deseado. La información generada por este proceso permite tomar acciones correctivas y solucionar problemas.

**Factores críticos de éxito:** Son aquellos elementos o variables que una institución considera como determinantes para el éxito de sus programas, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito en la consecución de los resultados esperados. Estos factores enfatizan una competencia institucional distintiva que asegura una ventaja competitiva, los cuales pueden variar de una institución educativa a otra.

**Indicadores:** Elementos de cuantificación o cualificación para medir el avance de un proceso.

**Liderazgo:** Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para incluir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas predeterminado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

**Mapa estratégico:** Ruta crítica de un proceso de gestión para el logro efectivo de la Misión y Visión de una organización. Es la parte fundamental para el diseño de un cuadro de mando o Balanced scorecard.

**Meta:** Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

**Misión:** Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

**Objetivos estratégicos:** Son los pilares que sustentan la ejecución de un plan estratégico y de los cuales derivan acciones o proyectos para el plazo del plan.

**Perfil de proyecto:** Matriz que contiene, de manera muy resumida, los elementos para formular un proyecto.

**Proyecto:** Es un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido. Es decir, tiene un principio y un fin que se encuentra ordenado en un cronograma de ejecución.

**Planeación Estratégica:** La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

**Presupuesto:** Es el cálculo y negociación anticipado de los ingresos y egresos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual.

**Procedimiento:** Es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.

**Proceso:** Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

**Proceso Administrativo:** Se puede definir como, la Administración en acción, o como el conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, las cuales se interrelacionan y forman parte de un Proceso Integral que llevarán a la Empresa a su optimización.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS CONSULTADOS

- i. Francisco Abascal Rojas, 2000, *Cómo se hace un Plan Estratégico*, 2.a.ed., ESIC Editorial, 450 p. ISBN: 978-847-356-132-7.
- ii. Rafael Guizar Montúfar, 2004, *Desarrollo Organizacional*, 2.a.ed., McGraw- Hill Interamericana, 405 p. ISBN-10: 978-970-10-4239-7.
- iii. Thomas Bateman; Scott. Snell, 2003, *Administración. Una Ventaja Competitiva*, Mc Graw Hill, 4ª Edición. México, 804 pp, ISBN 9789701072790.
- iv. Fred. R. David. "Conceptos de Administración Estratégica". Novena Edición, 2003, Editorial Pearson Educación, México 2003, 368 pp., ISBN- 970-26-0427-3.
- v. Chiavenato, Idalberto; Sapiro, Arao, 2003, *Planeación Estrategica, Fundamentos y Aplicaciones*, 2ª ed., Mc Graw Hill, 336 pp., ISBN-9789701068779.
- vi. Thompson, Arthur; Strickland, A.J.; Gamble, Jhon; Peteraf, Margaret, 2002, *Administración Estratégica*, 18ª ed., 667 pp., ISBN-9786071507570
- vii. Rodríguez Morales, Leopoldo, 2012, *Análisis de Estados Financieros*, Mc Graw Hill, 290 pp., ISBN-9786071507396.
- viii. Fred. R. David, 2003, *Conceptos de Administración Estratégica*, 9ª ed., Editorial Pearson, Prentice Hall, México, 368 pp., ISBN-970-26-0427-3.
- ix. Michael E. Porter, 2002, *Ventaja Competitiva*, Alay Ediciones, S.L. (Grupo Patria Cultural), 556 pp., ISBN-9789702402039
- x. Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Jhon Voyer, 1997, *El Proceso Estratégico*, Pearson Educación 641 pp., ISBN 968-880-829-6
- xi. KOONTZ, Harold y O'DONELL CYRIL, Welhrich. *Administración*. México: Editorial Mc Graw and Hill. 1985, 8ª edición, 758 pp., 9789684516526.
- xii. Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, 2007, *Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia*, 6.a.ed., Pearson Prentice Hall, 642 p. ISBN-10: 970261515
- xiii. Stanley B. Block, Geoffrey A. Hirt, 2008, *Fundamentos de Administración Financiera*, 12.a.ed., McGraw-Hill, 661 p. ISBN-10: 970-10-6707.
- xiv. Jack Gido, James P. Clements, 2007, *Administración exitosa de proyectos*, 3.a.ed., Gengage Learning, 457 p, ISBN-10: 970-686-713-9.

- xv. Welsch Hilton, Gordon Rivera, 2005, *Presupuestos, planificación y control*, 6.a.ed., Pearson Prentice Hall, 471 p. ISBN: 970-26-0551-2.
- xvi. Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2000, *Cuadro de Mando Integral*, 2.a.ed., Ediciones Gestión 2000, 305 p. ISBN: 84-8088-504-1.
- xvii. Laura Pérez, Fabiola Campillo, 2001, *Diagnóstico Empresarial*, 1.a.ed., Consultorias Futura. 83 p. ISBN: 9968-9894-3-6
- xviii. José María Sainz de Vicuña, 2003, *El Plan de Marketing en la práctica*, 7.a.ed., Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, 431 p, ISBN: 84-7356-298-4.

#### TESIS CONSULTADAS

- i. Ana Rosalba Aguirre, José Luis Beltran, Lida Lissette Benitez, Ana Guadalupe Ruiz. Diseño de un Programa de Captación de Fondos Para Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador “Ayuda en Acción”, El Salvador, Marzo 2006.
- ii. Cesar Figueroa, Propuesta de Estrategias para una Empresa Mexicana integradora de Sistemas Electrónicos de Seguridad, Mexico DF., 2010.
- iii. José Andrés Cortés Duque, Propuesta de Direccionamiento Estratégico que permita ajustar la Dinámica Organizacional de la Sociedad PLUSAC S.A., Santiago de Cali, 2013.
- iv. Jhon Arturo Paternina, Sergio Alejandro Duran, Alex Mauricio Higuera, Planeación de Ventas y Operaciones para EMPACOR S.A., GOBOTA D.C., Junio de 2011.
- v. Karla Eugenia Hernández, Marcia Cristina Concepción Morales, Ana Georgina Ramírez, Verónica Lourdes Rivera, Plan Estratégico para Potenciar la Promoción de la Comunicación Institucional de los Decanatos de la Universidad Centroamericana “José Simeon Cañas”, UCA., El Salvador, marzo del 2008.
- vi. Tania Doris González, Abigail Concepción Alfaro, Virgilio Ernesto Reyes Vásquez, Plan Quinquenal 2012-2016, basado en la Norma Une 66175:2003, para la Asociación de Radios Comunitarias (ARPAS), hacia el Mejoramiento de los Indicadores de Desarrollo Humano en El Salvador, El Salvador, Octubre 2012.

## INFORMES CONSULTADOS

- i. JOVESOLIDES El Salvador, Estados Financieros 2002-2013.
- ii. JOVESOLIDES El Salvador, Plan Piloto de Captación de Fondos, Mayo 2012.
- iii. Ministerio de Educación de El Salvador, Documento de trabajo No. 3 Cuentas Nacionales de Educación, Inversión Educativa de Empresas, ONG y Organismos Internacionales 2006-2009
- iv. Ministerio de Educación de El Salvador, unicef, fieca, El Financiamiento de la Educación en El Salvador.
- v. Informe sobre Desarrollo Humano 2013, PNUD.

## ENLACES ELECTRÓNICOS CONSULTADOS

- i. Universidad Centroamericana “José Simeon Cañas” UCA, Plan Estratégico 2009-2013, El Salvador, febrero 2009. Disponible en:  
[http://www.uca.edu.sv/documentos/Plan\\_estrategico\\_UCA\\_2009\\_2013.pdf](http://www.uca.edu.sv/documentos/Plan_estrategico_UCA_2009_2013.pdf)
- ii. Departamento de Estados Unidos, Oficina de Programas de Información Internacional, ¿Qué es una ONG?, disponible en [http://www.usembassy-mexico.gov/bbf/le/1012\\_QueesONG.pdf](http://www.usembassy-mexico.gov/bbf/le/1012_QueesONG.pdf)
- iii. Equipo Técnico Análisis y Desarrollo Social Consultores, Oscar D. Pérez Arias, Guía de Planificación Estratégica en ONG de Acción Social, edición Plataforma de ONG de Acción Social. Disponible en:  
<http://www.msssi.gob.es/ssi/familiasInfancia/ongVoluntariado/docs/guiaplanificacionestrategica.pdf>
- iv. Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica, Plan Estratégico 2009-2012. Disponible en:  
[http://www.cocemfe.es/plan\\_estrategico/plan\\_estrategico.pdf](http://www.cocemfe.es/plan_estrategico/plan_estrategico.pdf)
- v. Universitas, Miguel Hernández, Manual de Diseño de Procesos, Servicio de Gestión de la Calidad. Disponible en:  
<http://calidad.umh.es/files/2010/09/procesos.pdf>.
- vi. <http://calidad.umh.es/files/2010/09/procesos.pdf>.
- vii. Milagros Cano Flores y Daniel Olivera Gómez, Algunos modelos de Planeación Estratégica, disponible en <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>.

- viii. Roberto Martínez Nogueira, Las Organizaciones no Gubernamentales y su problemática Gerencial, disponible en:  
[http://www.gestionsocial.org/archivos/00000150/ong\\_y\\_su\\_problematika\\_gerencial.pdf](http://www.gestionsocial.org/archivos/00000150/ong_y_su_problematika_gerencial.pdf)
- ix. Tamara Fuentes, Maribel Luna Cardoza, Análisis de tres Modelos de Planeación Estratégica bajo cinco Principios de Pensamiento Complejos, disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>.
- x. Irma Lucia Bórquez Antillon, Gloria Isabel Bojórquez Morales, María Guadalupe Leticia Ramírez Buentello, Plan Maestro: Producto de un Proceso de Planeación Estratégica Participativa de una Institución Particular de Educación Superior. Disponible en [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/4.-\\_plan\\_maestro\\_de\\_ipes.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/4.-_plan_maestro_de_ipes.pdf)
- xi. Rafael Ernesto Góchez, Mapa de Pobreza de El Salvador:  
<http://www.adepro.biz/espanol.php?id=8&cat=2&art=16>
- xii. Universidad Tecnológica, La Pobreza en El Salvador, disponible en:  
<http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/40457/capitulo%20V.pdf>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. CUESTIONARIO ÁREAS DE LIDERAZGO Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Cuestionario 01

Área: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

El propósito de este cuestionario es realizar un Diagnóstico Organizacional y Planeación Estratégica, para que puedan obtener los insumos necesarios en el análisis de la organización y sus proyecciones futuras.

Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.

ÁREAS A DIAGNÓSTICAR	RESPUESTAS
<b>Pensando en nuestro contexto</b>	
¿Qué ha ocurrido en los últimos tres años en el ambiente externo a JOVESOLIDE (el entorno político, económico y social) que podría afectar nuestro trabajo como asociación?	
Entorno político:	
Entorno económico:	
Entorno social:	
Entorno tecnológico:	
¿Cuáles son los desafíos y amenazas que enfrentamos como organización en nuestro entorno externo?	
¿Cuáles son las oportunidades que se visualizan en el entorno a JOVESOLIDES que nos permitan, lo siguiente?	
· ¿Ser más sostenibles como organización?	
· ¿Ayudar a alcanzar nuestra visión?	
· ¿Gestionar fondos?	
<b>Pensando en Planeación</b>	
¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la asociación?	
¿A qué plazos?	
¿Se emplean técnicas actuales como planeación estratégica?	

¿Contribuye dichos planes a la captación de fondos?	
¿Existe coordinación entre los planes a corto y a largo plazo?	
¿Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?	
¿Existe un compromiso de la Junta Directiva con la una gestión basada en el planeamiento estratégico?	
Los miembros de la Junta Directiva tienen conocimientos sobre la planeación estratégica?	
¿Necesitan la alta dirección de capacitación en gestión estratégica	
<b>Pensando en presupuestos</b>	
¿Se utilizan presupuestos?	
¿Son rígidos o flexibles en función a los planes a corto y largo plazo?	
¿Se comparan los presupuestos con los resultados reales?	
¿Se analizan y explican las variaciones importantes?	
¿Con qué frecuencia se gestionan fondos para cubrir el presupuesto de la Asociación?	
¿Porcentaje del personal en el departamento financiero con un grado de contabilidad?	
¿Existe calidad en la planificación financiera y de presupuestos?	
¿Qué porcentaje de los miembros de la Junta Directiva tiene conocimientos básicos de asuntos financieros?	
Se tienen controles definidos para dar seguimiento a la ejecución y proyección financiera?	
¿Se cuenta con un flujo de caja?	
¿Qué medida se toman si no se tiene los fondos suficientes para cubrir el flujo de efectivo?	

<b>Pensando en control</b>	
¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?	
¿Quién los define y cómo lo hace?	
¿Están actualizados y funcionan?	
¿Hay alguna área específica responsable del control interno?	
¿Qué tipo de controles existen?	
¿Es necesario modificarlos para que funcionen mejor?	
¿Se tienen auditoría internas y externas? Con qué frecuencia se realizan?	
<b>Pensando en la administración de personal</b>	
¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización y de acuerdo con sus programas y proyectos?	
¿El perfil del personal es el adecuado a las actividades de cada área de la dirección?	
¿Las relaciones con el personal son buenas?	
¿El personal tiene suficiente experiencia en las funciones que tiene encomendada?	
¿El personal cumple con sus funciones?	
<b>Pensando en el personal y la Junta Directiva y Asociados</b>	
¿Se efectúan deducciones conforme a las disposiciones legales aplicables?	
¿Quién aprueba la nómina?	
¿Es adecuada la comunicación entre la Junta Directiva y el personal?	
¿Se tienen remuneraciones de acuerdo a la complejidad de los puestos?	
¿Poseen las competencias necesarias para desempeñar el puesto directivo que tienen?	

¿Cada cuánto se reúne la Junta Directiva para tratar temas estratégicos?	
¿Tiene la Junta Directiva una visión estratégica?	
¿Se cuenta con la participación activa de socios fundadores?	
¿Existe o existió un proceso de sucesión de socios fundadores?	
¿Qué cambios ha experimentado la asociación en cuanto a la gestión administrativa?	
¿Qué factores de fracaso considera afectan o afectarían a la asociación?	
¿Qué factores de éxito tiene la asociación?	
<b>Pensando en capacitación y desarrollo</b>	
¿Se cuenta con programas formales para la capacitación y desarrollo de personal y Junta Directiva?	
¿Son adecuadas las condiciones de trabajo?	
¿Se tienen establecidos viáticos o dietas para reconocer la participación de los miembros de la Junta Directiva?	
¿Existe compromiso por parte de socios y los miembros de la Junta Directiva?	
¿Cuándo se convoca a juntas o asambleas se cuenta con el quórum requerido	
<b>Pensando en recursos materiales</b>	
¿La infraestructura de la que se dispone es suficiente y adecuada para el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades?	
¿Son suficientes y adecuados los espacios físicos?	
¿El equipo administrativo es suficiente y adecuado?	
¿Se cuentan con espacios suficientes para los becarios?	

¿Se capacita a los becarios en temas de gestión estratégica de JOVESOLIDES?	
¿Qué jornada laboral tiene el personal? 8 horas ( ), 12 horas ( ), 18 horas ( ), 24 horas ( )	
<b>Pensando en Contabilidad y recursos financieros</b>	
¿La función contable es responsabilidad de personal de JOVESOLIDES o de un despacho externo?	
¿Se cuenta con un catálogo de cuentas?	
¿El catálogo de cuentas comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema contable?	
¿Se lleva un control sobre los libros, registros y formas en uso?	
De la siguiente información financiera, ¿Cuál produce JOVESOLIDES y con qué periodicidad? Balance general Estado de resultados Estado de origen y aplicación de recursos Otros	
¿Cómo considera la información que contienen los estados financieros?	
<b>Pensando en los ingresos</b>	
Enuncie brevemente el origen de los ingresos que se perciben:	
¿Describa brevemente el procedimiento de recepción de éstos y las áreas responsables?	
¿Son recibidos los ingresos con la documentación comprobatoria necesaria para su registro contable y presupuestal?	
¿Se elaboran informes de ingresos y disponibilidades?	
<b>Pensando en los impuestos</b>	
¿JOVESOLIDES y sus asociadas cumplen con sus obligaciones fiscales y municipales dentro de los plazos establecidos?	

<b>Pensando en la captación de fondos</b>	
¿Qué oportunidades de captación de fondos visualiza en la empresa pública, privada nacional e internacional?	
¿Se mantienen buenas relaciones con la banca?	
¿Qué fuentes de información financiera se utiliza?	
¿Cómo obtienen los recursos para financiar sus proyectos (respuesta múltiple)?	
¿Cuál es el proceso que se utiliza para gestionar fondos?	
¿Utiliza fondos propios para realizar sus proyectos?	
Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es el proceso que utilizan para generar fondos propios.	
¿Cuáles son los requisitos (legales, administrativos, contables) exigidos por los financiadores para acceder a fondos y financiar sus proyectos? respuesta múltiple.	
¿Generalmente cuál es el tiempo en el que se tarda la aprobación de financiamiento para sus proyectos?	
¿Los cooperantes realizan alguna auditoria o control de los proyectos que le financian?	
si su respuesta es afirmativa, ¿qué tipo de control llevan a cabo para la supervisión de los proyectos?	
¿Existe alguna contrapartida contractual por el financiamiento recibido?	
¿Qué actividades o acciones realiza para atraer patrocinadores a su organización? explique	
¿Qué futuro le ve usted a las relaciones públicas y la captación de fondos en El Salvador?	
Los ingresos se obtienen conforme se presupuestaron?	

¿Se elaboran programas de captación de ingresos?	
¿Qué tipo de financiadores tiene actualmente?	
¿Qué gestiones se han hecho en el pasado para captar fondos de la empresa privada?	
¿Qué se ofrece a los donantes a cambio de sus fondos?	
¿Qué podría ofrecer JOVESOLIDES a los financiadores para motivarlos a patrocinar becarios?	

## ANEXO 2. ESTADO DE RESULTADOS

ASOCIACION JOVENES HACIA LA SOLIDARIDAD Y EL DESARROLLO ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 EXPRESADO EN DOLARES ESTADOUNIDENCES											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS DE OPERACIONES</b>	\$ 95.120,65	\$ 301.662,52	\$ 104.188,97	\$ 117.063,46	\$ 133.193,26	\$ 153.815,49	\$ 136.282,19	\$ 145.151,04	\$ 112.381,84	\$ 106.506,04	\$ 77.942,09
Donaciones Restringidas											
Residencia Universitaria	\$ 94.973,15	\$ 301.541,27	\$ 99.713,87	\$ 98.266,74	\$ 108.074,63	\$ 112.217,04	\$ 132.311,81	\$ 144.907,04	\$ 112.261,84	\$ 96.318,40	\$ 77.470,23
Capacitaciones			\$ 254,05	\$ 2.423,45							
Turismo Solidario			\$ 4.148,55	\$ 16.373,27	\$ 19.741,28	\$ 31.646,92	\$ 2.045,00	\$ 204,00			
Membros Fundadores	\$ 147,50	\$ 121,25	\$ 72,50		\$ 55,00	\$ 25,00	\$ 925,00	\$ 40,00	\$ 120,00	\$ 383,00	\$ 140,00
Otros Proyectos					\$ 5.322,35	\$ 9.926,53	\$ 1.000,38			\$ 9.804,64	\$ 331,86
<b>INGRESOS DE NO OPERACIONES</b>	\$ 60,58	\$ 530,25	\$ 1.497,26	\$ 738,08	\$ 3.455,76	\$ 1.651,30	\$ 1.485,94	\$ 286,33	\$ 313,58	\$ 611,48	\$ 40,00
otros Ingresos de no operación											
Ingresos Varios	\$ 60,58	\$ 306,80	\$ 1.118,83	\$ 738,08	\$ 722,90	\$ 361,76	\$ 1.276,36	\$ 286,33	\$ 313,58	\$ 611,48	\$ 40,00
Ingresos Financieros		\$ 223,45	\$ 378,43		\$ 2.732,86	\$ 1.289,54	\$ 209,58				
<b>COSTOS Y GASTO DE OPERACIÓN</b>	\$ 94.973,15	\$ 301.618,01	\$ 104.544,14	\$ 117.789,39	\$ 135.327,76	\$ 154.830,42	\$ 137.468,37	\$ 147.845,97	\$ 145.041,23	\$ 108.667,92	\$ 74.194,10
Costos y gastos de programas y proyecto	\$ 94.973,15	\$ 301.541,27	\$ 104.116,47	\$ 117.063,46	\$ 129.678,81	\$ 144.370,49	\$ 133.114,52	\$ 144.805,66	\$ 136.573,00	\$ 103.632,29	\$ 70.477,23
Gastos de Administración		\$ 76,74	\$ 427,67	\$ 725,93	\$ 5.648,95	\$ 10.459,93	\$ 4.353,85	\$ 3.040,31	\$ 8.468,23	\$ 5.035,63	\$ 3.716,87
<b>UTILIDAD/PERDIDA</b>	\$ 208,08	\$ 574,76	\$ 1.142,09	\$ 12,15	\$ 1.321,26	\$ 636,37	\$ 299,76	\$ (2.408,60)	\$ (32.345,81)	\$ (1.550,40)	\$ 3.787,99

## ANEXO 3. BALANCE GENERAL

ASOCIACION JOVENES HACIA LA SOLIDARIDAD Y EL DESARROLLO											
BALACE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003, 2004, 2005,2006,2007,2008,2009,2010,2011, 2012											
EXPRESADO EN DOLARES ESTADOUNIDENCES											
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ACTIVO</b>											
<b>Activo Corriente</b>	\$ 135.908,81	\$ 55.081,89	\$ 81.240,15	\$ 150.532,18	\$ 203.036,90	\$ 100.019,09	\$ 41.430,31	\$ 83.213,25	\$ 40.942,77	\$ 37.686,21	\$ 8.168,12
Efectivo y Equivalente	\$ 134.492,26	\$ 54.708,89	\$ 80.737,99	\$ 149.977,22	\$ 201.150,49	\$ 93.196,80	\$ 34.396,15	\$ 77.600,61	\$ 34.576,41	\$ 13.865,10	\$ 6.349,73
Otras cuentas por Cobrar	\$ 1.416,55	\$ 373,00	\$ 502,16	\$ 554,96	\$ 1.886,41	\$ 611,94		\$ 50,00	\$ 712,35	\$ 23.158,39	\$ 1.098,81
Gastos Pagados por Anticipado						\$ 6.210,35	\$ 7.029,58	\$ 5.560,29	\$ 4.950,81		\$ 100,00
Crédito Fiscal IVA							\$ 4,58	\$ 2,35	\$ 703,20	\$ 662,72	\$ 619,58
<b>Activo no Corriente</b>	\$ 23.206,33	\$ 229.652,05	\$ 224.277,29	\$ 204.077,60	\$ 188.540,90	\$ 180.302,69	\$ 174.624,59	\$ 164.845,33	\$ 233.809,18	\$ 218.826,36	\$ 207.142,63
Propiedad Planta y Equipo	\$ 31.349,04	\$ 254.079,51	\$ 268.672,59	\$ 272.427,62	\$ 276.549,48	\$ 278.338,02	\$ 283.533,72	\$ 284.175,00	\$ 366.426,07	\$ 356.252,30	\$ 356.156,77
Depreciación Acumulada	\$ (8.142,71)	\$ (24.427,46)	\$ (44.395,30)	\$ (68.350,02)	\$ (88.008,58)	\$ (98.035,33)	\$ (108.909,13)	\$ (119.329,67)	\$ (132.616,89)	\$ (137.425,94)	\$ (149.014,14)
<b>Total Activo</b>	\$ 159.115,14	\$ 284.733,94	\$ 305.517,44	\$ 354.609,78	\$ 391.577,80	\$ 280.321,78	\$ 216.054,90	\$ 248.058,58	\$ 274.751,95	\$ 256.512,57	\$ 215.310,75
<b>PASIVO</b>											
<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 135.513,21	\$ 54.111,53	\$ 79.127,70	\$ 148.407,58	\$ 199.591,04	\$ 95.936,86	\$ 37.048,32	\$ 81.369,37	\$ 71.444,70	\$ 70.125,87	\$ 16.855,61
Fondos en administración	\$ 134.897,00	\$ 51.945,25	\$ 77.959,26	\$ 146.800,16	\$ 197.483,06	\$ 93.085,78	\$ 35.098,78	\$ 79.585,61	\$ 68.181,10	\$ 65.477,71	\$ 13.480,61
Cuentas por pagar	\$ 616,21	\$ 2.166,28	\$ 1.168,44	\$ 1.607,42	\$ 2.107,98	\$ 2.851,08	\$ 1.949,54	\$ 1.783,76	\$ 3.263,60	\$ 4.648,16	\$ 3.375,00
<b>PATRIMONIO</b>											
Fondo Patrimonial Propiedad	\$ 23.206,33	\$ 229.652,05	\$ 224.277,29	\$ 204.077,60	\$ 188.540,90	\$ 180.302,69	\$ 174.624,59	\$ 164.715,82	\$ 233.679,67	\$ 218.696,85	\$ 207.037,63
Excedentes Acumulados	\$ 187,52	\$ 395,60	\$ 970,36	\$ 2.112,45	\$ 2.124,60	\$ 3.445,86	\$ 4.082,23	\$ 4.381,99	\$ 1.973,39	\$ (30.759,75)	\$ (12.370,48)
Excedentes o Déficit del Periodo	\$ 208,08	\$ 574,76	\$ 1.142,09	\$ 12,15	\$ 1.321,26	\$ 636,37	\$ 299,76	\$ (2.408,60)	\$ (32.345,81)	\$ (1.550,40)	\$ 3.787,99
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	\$ 159.115,14	\$ 284.733,94	\$ 305.517,44	\$ 354.609,78	\$ 391.577,80	\$ 280.321,78	\$ 216.054,90	\$ 248.058,58	\$ 274.751,95	\$ 256.512,57	\$ 215.310,75

## ANEXO 4. ANÁLISIS DE ÍNDICES O TENDENCIAS AÑO BASE 2005

ASOCIACION JOVENES HACIA LA SOLIDARIDAD Y EL DESARROLLO																				
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012																				
EXPRESADO EN DOLARES ESTADOUNIDENSES																				
	2003	2004	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
<b>INGRESOS DE OPERACIONES</b>	\$95.120,65	\$301.662,52	\$104.188,97	100%	\$117.063,46	112%	\$133.193,26	128%	\$153.815,49	148%	\$136.282,19	131%	\$145.151,04	139%	\$112.381,84	108%	\$106.506,04	102%	\$77.942,09	75%
Donaciones Restringidas																				
Residencia Universitaria	\$94.973,15	\$301.541,27	\$99.713,87	100%	\$98.266,74	99%	\$108.074,63	108%	\$112.217,04	113%	\$132.311,81	133%	\$144.907,04	145%	\$112.261,84	113%	\$96.318,40	97%	\$77.470,23	78%
Capacitaciones			\$254,05	100%	\$2.423,45	954%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%
Turismo Solidario			\$4.148,55	100%	\$16.373,27	395%	\$19.741,28	476%	\$31.646,92	763%	\$2.045,00	49%	\$204,00	5%		0%		0%		0%
Miembros Fundadores	\$147,50	\$121,25	\$72,50	100%		0%	\$55,00	76%	\$25,00	34%	\$925,00	1276%	\$40,00	55%	\$120,00	166%	\$383,00	528%	\$140,00	193%
Otros Proyectos							\$5.322,35		\$9.926,53		\$1.000,38						\$9.804,64		\$331,86	
<b>INGRESOS DE NO OPERACIONES</b>	\$60,58	\$530,25	\$1.497,26	100%	\$738,08	49%	\$3.455,76	231%	\$1.651,30	110%	\$1.485,94	99%	\$286,33	19%	\$313,58	21%	\$611,48	41%	\$40,00	3%
otros Ingresos de no operación																				
Ingresos Varios	\$60,58	\$306,80	\$1.118,83	100%	\$738,08	66%	\$722,90	65%	\$361,76	32%	\$1.276,36	114%	\$286,33	26%	\$313,58	28%	\$611,48	55%	\$40,00	4%
Ingresos Financieros		\$223,45	\$378,43	100%		0%	\$2.732,86	722%	\$1.289,54	341%	\$209,58	55%		0%		0%		0%		0%
<b>COSTOS Y GASTO DE OPERACIÓN</b>	\$94.973,15	\$301.618,01	\$104.544,14	100%	\$117.789,39	113%	\$135.327,76	129%	\$154.830,42	148%	\$137.468,37	131%	\$147.845,97	141%	\$145.041,23	139%	\$108.667,92	104%	\$74.194,10	71%
Costos y gastos de programas y proyectos	\$94.973,15	\$301.541,27	\$104.116,47	100%	\$117.063,46	112%	\$129.678,81	125%	\$144.370,49	139%	\$133.114,52	128%	\$144.805,66	139%	\$136.573,00	131%	\$103.632,29	100%	\$70.477,23	68%
Gastos de Administración		\$76,74	\$427,67	100%	\$725,93	170%	\$5.648,95	1321%	\$10.459,93	2446%	\$4.353,85	1018%	\$3.040,31	711%	\$8.468,23	1980%	\$5.035,63	1177%	\$3.716,87	869%
<b>UTILIDAD/PERDIDA</b>	\$208,08	\$574,76	\$1.142,09	100%	\$12,15	1%	\$1.321,26	116%	\$636,37	56%	\$299,76	26%	\$(2.408,60)	-211%	\$(32.345,81)	-2832%	\$(1.550,40)	-136%	\$3.787,99	332%

ASOCIACION JOVENES HACIA LA SOLIDARIDAD Y EL DESARROLLO																				
BALACE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012																				
EXPRESADO EN DOLARES ESTADOUNIDENSES																				
	2003	2004	2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
<b>ACTIVO</b>																				
<b>Activo Corriente</b>	\$135.908,81	\$55.081,89	\$81.240,15	100%	\$150.532,18	185%	\$203.036,90	250%	\$100.019,09	123%	\$41.430,31	51%	\$83.213,25	102%	\$40.942,77	50%	\$37.686,21	46%	\$8.168,12	10%
Efectivo y Equivalente	\$134.492,26	\$54.708,89	\$80.737,99	100%	\$149.977,22	186%	\$201.150,49	249%	\$93.196,80	115%	\$34.396,15	43%	\$77.600,61	96%	\$34.576,41	43%	\$13.865,10	17%	\$6.349,73	8%
Otras cuentas por Cobrar	\$1.416,55	\$373,00	\$502,16	100%	\$554,96	111%	\$1.886,41	376%	\$611,94	122%		0%	\$50,00	10%	\$712,35	142%	\$23.158,39	4612%	\$1.098,81	219%
Gastos Pagados por Anticipado								\$6.210,35		\$7.029,58		\$5.560,29		\$4.950,81				\$100,00		
Crédito Fiscal IVA										\$4,58		\$2,35		\$703,20			\$662,72		\$619,58	
<b>Activo no Corriente</b>	\$23.206,33	\$229.652,05	\$224.277,29	100%	\$204.077,60	91%	\$188.540,90	84%	\$180.302,69	80%	\$174.624,59	78%	\$164.845,33	74%	\$233.809,18	104%	\$218.826,36	98%	\$207.142,63	92%
Propiedad Planta y Equipo	\$31.349,04	\$254.079,51	\$268.672,59	100%	\$272.427,62	101%	\$276.549,48	103%	\$278.338,02	104%	\$283.533,72	106%	\$284.175,00	106%	\$366.426,07	136%	\$356.252,30	133%	\$356.156,77	133%
Depreciación Acumulada	\$(8.142,71)	\$(24.427,46)	\$(44.395,30)	100%	\$(68.350,02)	154%	\$(88.008,58)	198%	\$(98.035,33)	221%	\$(108.909,13)	245%	\$(119.329,67)	269%	\$(132.616,89)	299%	\$(137.425,94)	310%	\$(149.014,14)	336%
<b>Total Activo</b>	\$159.115,14	\$284.733,94	\$305.517,44	100%	\$354.609,78	116%	\$391.577,80	128%	\$280.321,78	92%	\$216.054,90	71%	\$248.058,58	81%	\$274.751,95	90%	\$256.512,57	84%	\$215.310,75	70%
<b>PASIVO</b>																				
<b>Pasivo Corriente</b>	\$135.513,21	\$54.111,53	\$79.127,70	100%	\$148.407,58	188%	\$199.591,04	252%	\$95.936,86	121%	\$37.048,32	47%	\$81.369,37	103%	\$71.444,70	90%	\$70.125,87	89%	\$16.855,61	21%
Fondos en administración	\$134.897,00	\$51.945,25	\$77.959,26	100%	\$146.800,16	188%	\$197.483,06	253%	\$93.085,78	119%	\$35.098,78	45%	\$79.585,61	102%	\$68.181,10	87%	\$65.477,71	84%	\$13.480,61	17%
Cuentas por pagar	\$616,21	\$2.166,28	\$1.168,44	100%	\$1.607,42	138%	\$2.107,98	180%	\$2.851,08	244%	\$1.949,54	167%	\$1.783,76	153%	\$3.263,60	279%	\$4.648,16	398%	\$3.375,00	289%
<b>PATRIMONIO</b>																				
Fondo Patrimonial Propiedad	\$23.206,33	\$229.652,05	\$224.277,29	100%	\$204.077,60	91%	\$188.540,90	84%	\$180.302,69	80%	\$174.624,59	78%	\$164.715,82	73%	\$233.679,67	104%	\$218.696,85	98%	\$207.037,63	92%
Excedentes Acumulados	\$187,52	\$395,60	\$970,36	100%	\$2.112,45	218%	\$2.124,60	219%	\$3.445,86	355%	\$4.082,23	421%	\$4.381,99	452%	\$1.973,39	203%	\$(30.759,75)	-3170%	\$(12.370,48)	-1275%
Excedentes o Déficit del Periodo	\$208,08	\$574,76	\$1.142,09	100%	\$12,15	1%	\$1.321,26	116%	\$636,37	56%	\$299,76	26%	\$(2.408,60)	-211%	\$(32.345,81)	-2832%	\$(1.550,40)	-136%	\$3.787,99	332%
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	\$159.115,14	\$284.733,94	\$305.517,44	100%	\$354.609,78	116%	\$391.577,80	128%	\$280.321,78	92%	\$216.054,90	71%	\$248.058,58	81%	\$274.751,95	90%	\$256.512,57	84%	\$215.310,75	70%