



“Hagamos de la microempresa una opción real para el Desarrollo Humano y Sostenible”

Plan Estratégico 2011 - 2015

**Asociación Alianza para el Desarrollo de la
Microempresa de El Salvador
(ALPIMED)**

TABLA DE CONTENIDOS

- I. INTRODUCCIÓN**
- II. METODOLOGIA**
- III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ALPIMED**
- IV. MARCO INSTITUCIONAL**
- V. ANALISIS DEL ENTORNO**
- VI. ESTRATEGIAS**
- VII. MAPA ESTRATÉGICO**
- VIII. AGENDA ESTRATÉGICA**
- IX. METAS SOCIALES DE ALPIMED**

I. INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el Plan Estratégico de Alianza para el Desarrollo de la Microempresa de El Salvador (ALPIMED) en el cual se establece el marco de trabajo desde el 2011 hasta el 2015.

La planificación estratégica anterior finalizó en diciembre de 2009, por lo que en ALPIMED durante el año 2010 y los primeros seis meses del 2011 fueron tiempos de continuidad en la ejecución y finalización de proyectos establecidos desde el 2005, y este periodo ha marcado pautas importantes para enfrentar la transición hacia una nueva fase de gestión institucional, que seguramente depara nuevos retos, oportunidades y amenazas. Mismas que se dan en el marco de un nuevo contexto caracterizado principalmente por la alternancia en el poder político de la nación en junio de 2009, y por la incidencia de la crisis mundial en la estabilidad macroeconómica del país y en la economía doméstica, que alcanzó su máximo impacto en los años 2009 y 2010, afectando mayoritariamente a las familias más pobres y en condiciones de vulnerabilidad. Lo cual demandó una revisión y/o replanteamiento de la estrategia de la Red ALPIMED y en este contexto el presente documento marca el rumbo para los próximos cinco años de gestión.

II. METODOLOGIA

La elaboración del Plan estratégico de la ALPIMED para el período 2011 al 2015, ha sido enmarcada en un proceso que se detalla a continuación:

- I. Se inicia el proceso con una revisión del Plan Estratégico 2005- 2009, y de documentación relevante, en donde se hace una recapitulación de los principales logros alcanzados y además se realiza un análisis de la orientación de las entidades socias de la Red ALPIMED, y se estudian las estrategias y servicios que brinda cada institución que actualmente es parte de la red y sus apuestas comunes.
- II. Se lleva a cabo un primer taller en donde se realiza en forma participativa una Evaluación Final del Plan Estratégico anterior y se procede a un análisis y validación de la misión, visión y principios rectores de la Red, como instrumentos claros y motivadores para trabajar y enmarcar la labor de los próximos años. Para la revisión de la misión se utiliza la metodología de Gestión de Desempeño Social para definir claramente los objetivos sociales de ALPIMED y para que el proceso de planificación tenga un enfoque social definido en forma deliberada e intencional.
- III. Se realiza un segundo taller en el que se definen las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la red, y con dicha información se analizaron los diferentes escenarios del quehacer institucional y del contexto en el que se encuentra. Además con la utilización del Cuadro de Mando Integral se procede a la construcción de la Planificación estratégica iniciando con la elaboración del Mapa Estratégico consistente en la determinación de objetivos estratégicos y específicos y sus relaciones de causalidad, y posteriormente se procedió a la elaboración de la Agenda Estratégica consistente acciones estratégicas para cada objetivo estratégico planteado y el o la responsable a cargo del liderazgo en la ejecución de dichas actividades.
- IV. Luego en una etapa posterior a los talleres, se elaboran y se proponen plazos en que se cumplirán las acciones estratégicas los recursos disponibles y los indicadores para medir el cumplimiento, en donde se mezcla el Cuadro de Mando Integral con el uso de indicadores basados en la metodología de Gestión de Desempeño Social.

III. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ALPIMED

La Asamblea General de ALPIMED está integrada por las siguientes organizaciones no gubernamentales, todas con personería jurídica:

- Asociación Salvadoreña Pro Salud Rural (ASAPROSAR) asaprosar@navegante.com.sv
- Asociación Salvadoreña de Extensionistas Empresariales del INCAE (ASEI) asei_sv@yahoo.com
- Asociación El Bálsamo (BALSAMO) balsamo@amnetsal.com
- Fundación Salvadoreña para la Promoción Social y el Desarrollo Económico (FUNSALPRODESE) funsal@telesal.net
- Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes (Las Mélicas) melidas@integra.com.sv
- Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador. (PROCOMES) procomes@salnet.net
- Fundación Salvadoreña para la Reconstrucción y el Desarrollo (REDES) fundacion@redes.org
- Asociación Salvadoreña de Desarrollo Integral (ASDI) asdi-direccion@hotmail.com

La Junta Directiva de ALPIMED 2009-2011 está conformada de la siguiente manera:

Presidencia: Carlos Armando Cotto – Fundación REDES
Vice Presidencia: Norma Ireldy Pereira- Asociación El Bálsamo
Tesorera: Sandra E. Guevara– Las Mélicas
Secretario: Ricardo Arturo Segovia- ASEI
Síndico: José Francisco Luna- ASAPROSAR
Vocal: Carlos Castro: ASDI

La Nueva Junta Directiva de ALPIMED 2011-2013 está conformada de la siguiente manera:

Presidenta: Blanca Mirna Benavides- FUNSALPRODESE
Vice-Presidente: Carlos Armando Cotto- Fundación REDES
Secretario: José Francisco Luna- ASAPROSAR
Tesorera: Vidalia del Carmen Coto- Las Mélicas
Síndica: Norma Ireldy Pereira- Asociación El Bálsamo
Vocal: Ricardo Arturo Segovia- ASEI

Una Dirección Ejecutiva, con un equipo técnico y operativo permanente, conformado por:

Un Director Ejecutivo: José Francisco Rodríguez, direccion@alpimed.net
Administración, Finanzas, Proyectos. administracion@alpimed.net
Contabilidad: remesas@alpimed.net
Servicios Generales.

IV. MARCO INSTITUCIONAL

a. MISION

Somos una red que asesora y acompaña la incidencia en Políticas Públicas, promueve la equidad económica de género, organiza y coordina acciones para el fortalecimiento y desarrollo de Instituciones que prestan servicios financieros y no financieros a los segmentos de la microempresa con mayores condiciones de vulnerabilidad, y gremiales de empresarios y empresarias de los mismos, para crear mayores acciones y capacidades en favor de su inclusión económica, social y política en El Salvador.

b. VISION

Ser una red sostenible de segundo nivel, que se constituya en un referente reconocido nacional e internacionalmente por su impacto en los segmentos de la microempresa con mayores condiciones de vulnerabilidad, por su incidencia en políticas públicas, y por el fortalecimiento de sus entidades socias y aliadas.

c. VALORES Y PRINCIPIOS RECTORES

Valores	Principios Rectores
Solidaridad	<ul style="list-style-type: none">♦ Teniendo sentido de pertenencia e identidad♦ Trabajando en Equipo♦ Integración de acciones
Honestidad	<ul style="list-style-type: none">♦ Transparencia en la Gestión♦ Rendición de Cuentas
Inclusión	<ul style="list-style-type: none">♦ Promoviendo la Equidad e Igualdad
Participación	<ul style="list-style-type: none">♦ Promoviendo la Democracia y la Sinergia♦ Respeto y tolerancia
Calidad	<ul style="list-style-type: none">♦ Compromiso hacia el trabajo♦ Mejora Continua♦ Calidad en los servicios a las entidades socias y aliadas
Productividad	<ul style="list-style-type: none">♦ Optima utilización de los recursos para lograr los objetivos♦ Adecuación a las necesidades de sus entidades socias, aliadas y al mercado.

d. OBJETIVOS SOCIALES

i. Objetivo de Selección

Esfuerzos dirigidos a Instituciones que prestan servicios financieros y no financieros a los segmentos de la microempresa con mayores condiciones de vulnerabilidad, y gremiales de empresarios y empresarias de dichos segmentos

ii. Objetivo de Satisfacción

Asesorar y acompañar la incidencia en Políticas Públicas, promoviendo la equidad económica de género, organizando y coordinando acciones para el fortalecimiento y desarrollo de sus socias y aliadas.

iii. **Objetivo de Superación**

Crear mayores acciones y capacidades (en las entidades socias y aliadas) en favor de su inclusión económica, social y política en El Salvador

V. **ANALISIS DEL ENTORNO**

ALPIMED se encuentra en ruta hacia un nuevo período de gestión institucional, que seguramente depara nuevos retos y nuevas oportunidades, enmarcadas en un contexto social, económico y político caracterizado principalmente por la alternancia en el poder político de la nación en junio de 2009, y por el impacto dejado por la crisis mundial, reflejada en la economía del país, que alcanzó su máximo impacto en los años 2009 y 2010, afectando mayoritariamente a las familias más pobres y vulnerables.

Desde el 2009 en El Salvador, se inicia un proceso de cambios en las leyes que impactan directamente a empresarios y empresarias de los segmentos de la micro empresa que se encuentran con mayores condiciones de vulnerabilidad, además existe una nueva disposición para enfocar las políticas públicas a favor de los sectores más necesitados, aunque dichas reformas de ley, creación de nuevas leyes y las acciones que esto conlleva, aún no se han concretizado; y además el país enfrenta un estancamiento económico con una tasa de crecimiento de 1.4% durante el 2010, y en donde quedan muchos retos pendientes de ser enfrentados como la correlación a la economía de Estados Unidos y los efectos que dicha economía tiene sobre la Salvadoreña.

En este contexto ALPIMED ha definido sus fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas de su entorno, como las siguientes:

FORTALEZAS

- Se posee experiencia y trayectoria en varios sectores y varios programas dentro de las instituciones asociadas de ALPIMED.
- Se cuenta con un nivel nacional e internacional de reconocimiento ganado en los 10 años de gestión.
- Se posee personalidad jurídica que fortalece la gestión institucional.
- Existe experiencia y compromiso del personal de ALPIMED, y cuentan con equipos e instalaciones disponibles para el funcionamiento.
- Actualmente ALPIMED tiene representación en instancias relevantes para la incidencia en políticas públicas en favor de los segmentos de la microempresa con mayores condiciones de vulnerabilidad, como CONAMYPE.
- Se tienen fondos para inversión.
- Hay compromiso y conciencia social dentro de las sus instituciones socias y sus representantes dentro de ALPIMED.
- La naturaleza de RED da ventajas competitivas en la gestión de fondos y recursos.
- Se cuenta con una relación con grupos de empresarios y empresarias de los segmentos de la microempresa más vulnerables

DEBILIDADES

- Los espacios de incidencia en donde está la red, no se están aprovechando al máximo.
- No se cuenta con una estrategia de gestión y sostenibilidad de ALPIMED.
- Falta conocimiento en profundidad de las demandas de cada una de las entidades socias y aliadas.
- Dentro de la Red, existe poco conocimiento del trabajo que realiza cada socia de ALPIMED.
- Falta mayor involucramiento de los Directores y Directoras, y de personal en general de las instituciones socias y aliadas, en las actividades y en el seguimiento.
- Dentro de ALPIMED falta mayor experiencia en la atención a gremiales de microempresas.

OPORTUNIDADES

- Existen espacios de incidencia en políticas públicas dirigidas hacia segmentos de la microempresa con mayores condiciones de vulnerabilidad.
- El entorno político de El Salvador permite que exista un momento en que el gobierno tiene mayor apertura.
- Existencia de otras instituciones no gubernamentales que podrían ser socias de ALPIMED.
- Se están promoviendo nuevas Políticas Públicas que favorecen la misión de ALPIMED.
- Existen recursos de cooperación internacional (limitados pero existen), en fondos reembolsables y no reembolsables.
- La prestación de servicios desde ALPIMED puede ayudar a generar recursos para sostenibilidad

AMENAZAS

- Se están configurando cambios en las leyes Salvadoreñas que podrían afectar el funcionamiento propio de las entidades socias y aliadas de ALPIMED.
- Los recursos de la cooperación internacional han decrecido en los últimos años, y algunos fondos se han reorientado hacia el presupuesto del Gobierno de El Salvador.
- La economía del país no mejora, existe poco crecimiento económico.
- Existe más competencia por los fondos o recursos disponibles.
- Existe un mayor nivel de exigencia en requisitos y resultados por parte de la cooperación internacional. Y de los fondos que están disponibles no se quiere apoyar ni el funcionamiento ni el fortalecimiento institucional.

Analizando la información del FODA, se puede observar que existen diferentes escenarios que combinan fortalezas con oportunidades o con amenazas, o debilidades que se deben trabajar dentro de ALPIMED para aprovechar oportunidades o defenderse contra amenazas:

Actualmente ALPIMED se encuentra en un escenario ideal para incidir en Políticas Públicas que afectan a los segmentos de la microempresa con mayores condiciones de vulnerabilidad, en donde además su naturaleza de red conformada por varias instituciones le da ciertas ventajas competitivas para gestionar recursos.

Además se considera importante que la red incremente el conocimiento que posee sobre sus mismas socias y aliadas para poder aprovechar mejor esos espacios de incidencia, en donde inclusive podría crecer e involucrar a más instituciones o gremiales como parte de sus socias.

Las entidades socias de ALPIMED cuentan con muchos conocimientos, experiencias y una larga trayectoria que podría contrarrestar cambios en las leyes que vayan en detrimento del funcionamiento propio de instituciones que atienden a la microempresa con servicios financieros y no financieros.

ALPIMED debe tomar en cuenta que le conviene tener una estrategia clara de sostenibilidad para poder afrontar los retos que vienen, y teniendo en cuenta que ya no existen fondos externos para el fortalecimiento institucional o para actividades propias del funcionamiento de la oficina en las ejecuciones de proyectos, y si existen son limitados y no cubren la totalidad necesaria que garantice la sostenibilidad en el mediano y largo plazo para la red; y también se debe tomar en cuenta que existe mayor competencia con otras instituciones o redes que también aplican a los mismos recursos externos que actualmente son escasos.

VI. ESTRATEGIAS

Las estrategias definidas en ALPIMED para lograr la misión del 2011 al 2015 en cada una de las perspectivas planteadas de acuerdo al Cuadro de Mando Integral son las siguientes:

iv. Perspectiva de Políticas Públicas

Conocimiento, generación de propuestas y aprovechamiento de espacios de incidencia en la inclusión económica, social y política de la microempresa en El Salvador

v. Perspectiva de Socias y Aliadas

Conocimiento de las necesidades de las entidades socias y aliadas, brindándoles calidad en los servicios e incrementando membresía.

vi. Perspectiva Finanzas

Sostenibilidad e incremento en la gestión de recursos e inversiones

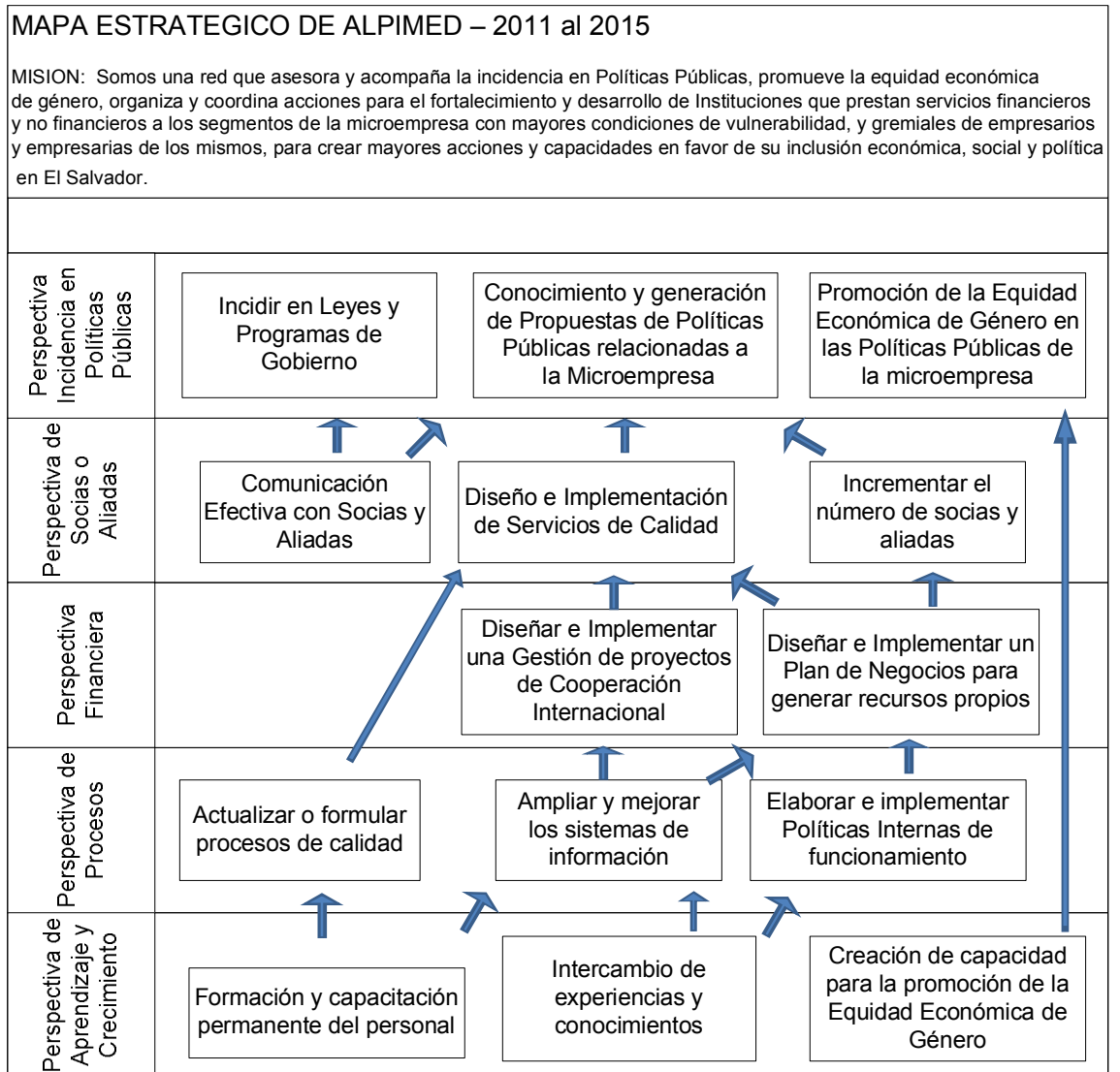
vii. Perspectiva de Procesos

Construcción y mejoramiento de procesos de atención y acompañamiento a socias y aliadas.

viii. Aprendizaje y Conocimiento

Gestión de conocimiento para el aprendizaje, crecimiento y desarrollo del recurso humano.

VII. MAPA ESTRATÉGICO



VIII. AGENDA ESTRATÉGICA

i. Perspectiva de Políticas Públicas

Estrategia Definida: Conocimiento, generación de propuestas y aprovechamiento de espacios de incidencia en la inclusión económica, social y política de la microempresa en El Salvador

Objetivos Estratégicos	Actividades	Responsable	Recursos Necesarios	Indicador	Notas
1.1. Incidir en Leyes y Programas de Gobierno	1.1.1. Insertar representantes de ALPIMED en las instituciones o instancias relacionadas a la microempresa	Junta Directiva	RRHH de ALPIMED para gestionar espacios y RRHH técnico de socias y aliadas para participar en los mismos.	♦ Lista de Espacios Nacionales en los que ALPIMED cuenta con participación cada año.	Ley de la MYPE, LACAP, Ley de la Usura, Banca de Desarrollo, Programa de Compras Gubernamentales, Fondos de Garantías, Ley de FIDEMYPE, y otros.
	1.1.2. Participar en la elaboración o revisión de propuestas de ley relacionadas a la microempresa	Representantes técnicos y técnicas, de las entidades socias	RRHH de ALPIMED y de todas las socias	♦ Listado y documentación de leyes y sus reformas. ♦ Notas con contribuciones de ALPIMED hacia cada ley o programa de gobierno	
1.2. Conocimiento y generación de propuestas de Política Pública en relación a la Microempresa	1.2.1. Impulsar un Observatorio de las Políticas Públicas de la microempresa o mecanismos básicos para verificar el cumplimiento de las reformas de ley a favor de esta.	Director Ejecutivo	\$40,000.00 aproximado anual (1 técnico o técnica, estudios, equipo, publicaciones etc.)	♦ Informe anual de monitoreo y verificación de políticas públicas a favor de la microempresa, e informes de cumplimiento de leyes o sus modificaciones realizadas o necesarias.	Necesaria la gestión de recursos y/o establecimiento de alianzas entre socias o con otras instituciones
	1.2.2. Consultas participativas con empresarios y empresarias de los segmentos de la microempresa más vulnerables sobre leyes impulsadas a su favor o sobre sus propuestas.	Representantes técnicos y técnicas, de las entidades socias	\$15,000 aproximado anual (para realización de consultas participativas)	♦ Documentos sobre consultas participativas realizadas a empresarios y empresarias de microempresas, acerca de leyes o propuestas de ley.	
	1.2.3. Reactivación, Actualización de documentos y Monitoreo de las propuestas del Grupo de Incidencia de la Microempresa (GIDEMIC)	Director Ejecutivo	\$10,000 (eventos o estudios adicionales al 1.2.1)	♦ Documento actualizado	

	1.2.4. Creación de un nuevo Grupo de Incidencia de la Microempresa	Director Ejecutivo	RRHH de ALPIMED y de todas las socias	♦ Grupo de incidencia creado	
1.3. Promoción de Equidad Económica de Género en las Políticas Públicas de la microempresa	1.3.1. Participación en foros o actividades de Equidad Económica de Género.	Directores, Directoras, Técnicos y Técnicas de las entidades socias o aliadas.	RRHH de ALPIMED y de todas las socias	♦ listado de foros o actividades realizadas, con sus respectivas listas de participantes ♦ Evaluaciones realizada por los participantes de su satisfacción/ calidad del foro	
	1.3.2. Elaboración y divulgación de un documento sobre las políticas públicas de la microempresa con Equidad Económica de Género	Técnicos y técnicas de las entidades socias y aliadas, con dominio en el tema	\$10,000.00 aprox. (para elaboración de documento, impresión y evento de divulgación del mismo)	♦ Documento elaborado sobre Políticas Públicas de la microempresa con equidad económica de género.	Si se cuenta con el RRHH para la elaboración del documento, podría ser más factible la gestión para impresión y divulgación del documento.

ii. Perspectiva de Socias y Aliadas

Estrategia Definida: Conocimiento de las necesidades de las entidades socias y aliadas, brindandoles calidad en los servicios e incrementando membresía

Objetivos Estratégicos	Actividades	Responsable	Recursos Necesarios	Indicador	Notas
2.1. Comunicación Efectiva con las entidades Socias y Aliadas (en ambas vías)	2.1.1. Reactivación de Boletín de ALPIMED	Director Ejecutivo ALPIMED	Una persona responsable (técnico o técnica) en cada institución socias para recopilar información y RRHH de ALPIMED	♦ Número de boletines publicados. ♦ Conteo de alcance de personas por cada publicación.	
	2.1.2. Recopilación de Información anual de necesidades y de comunicación requerida de y para socias y aliadas.	Director Ejecutivo ALPIMED	Una persona responsable (técnico o técnica) en cada institución socia para recopilar información y RRHH de ALPIMED	♦ Resultados semestrales de las encuesta de necesidades y comunicación	

	2.1.3. Participación de ALPIMED en reuniones periódicas de las juntas directivas de sus entidades socias y aliadas, u otras reuniones relevantes.	Director Ejecutivo ALPIMED	RRHH de ALPIMED y organizadores de Junta Directiva de entidades socias y aliadas	♦ Actas de Junta Directiva de Socia en la que La Dirección Ejecutiva ha participado.	
	2.1.4. Diagnóstico anual de necesidades de servicios de las asociadas.	Director Ejecutivo ALPIMED	Una persona responsable (técnico o técnica) en cada institución socias para recopilar información y RRHH de ALPIMED	♦ En los próximos 3 años, el 70% de socias y aliadas atendidas por ALPIMED, expresan que sus necesidades institucionales han sido atendidas.	
	2.1.5. Feria instinstitucional para presentar trabajo de las asociadas	Director Ejecutivo de ALPIMED, y Directores o Directoras de cada entidad miembro o aliada.	Involucramiento de equipos de trabajo de todas las socias	♦ Fotografía ♦ Informe de la actividad	
2.2. Diseño e implementación de Servicios de Calidad.	2.2.1. Diseño e Implementación de al menos 4 servicios de calidad adecuados a las necesidades de sus entidades socias y aliadas. (desarrollando 1 cada año)	Junta Directiva ALPIMED	Directores y Directoras de alpimed, y RRHH técnico especializado de las asociadas. Al menos \$200,000 anual aproximadamente, para generar 1 servicio anual con las entidades socias y aliadas	♦ Durante los próximos 4 años, se han diseñado e Implementado al menos 4 programas de calidad adecuados a las necesidades de sus socias y aliadas.	Fondeo para Serv. Financieros y no financieros. Capacitaciones. Foros temáticos de relevancia a los servicios de las entidades socias y aliadas. Acompañamiento para Asistencia Técnica de acuerdo a necesidades de cada entidad socia y aliada Acompañamiento para los diferentes programas que se quieren impulsar como microseguro de salud, banca celular, y expansión a traves de la tecnología e innovación.

2.3. Incremento en el número de socias y aliadas	2.3.1. Promoción de ALPIMED y acercamiento hacia ONG's y gremiales de microempresa con la potencialidad de ser socia y aliada	Junta Directiva ALPIMED y socias.	Representantes de cada entidad socia y aliada de ALPIMED y Director Ejecutivo	♦ Al final de los próximos 4 años, ALPIMED ha incrementado del 40% en el Número de socias y aliadas	
---	---	-----------------------------------	---	---	--

iii. Perspectiva financiera

Estrategia Definida: Sostenibilidad e incremento en la gestión de recursos e inversiones.

Objetivos Estratégicos	Actividades	Responsable	Recursos Necesarios	Indicador	Notas
3.1. Diseñar e implementar una gestión de proyectos de cooperación	3.1.1. Diseño y Generación de al menos 8 proyectos anuales con la cooperación, para ser ejecutados o implementados a través de sus entidades socias y aliadas	Director Ejecutivo ALPIMED	Directivas y Directivos de entidades socias y aliadas, y RRHH técnico especializado de las mismas	5 proyectos anuales, gestionados con la cooperación Internacional.	Establecer metas de recursos anuales para proyectos despues del diagnóstico de necesidades de las asociadas.
3.2. Diseñar e implementar un Plan de Negocios para generar recursos propios.	3.2.1. Elaborar un Plan de Negocios de ALPIMED, y ejecutar servicios o inversiones de acuerdo al análisis del mercado realizado.	Director Ejecutivo de ALPIMED	RRHH de ALPIMED y de socias y aliadas	Al finalizar el 2012, el Plan de Negocios de ALPIMED ha sido elaborado y aprobado por Junta Directiva ♦ En los próximos 2 años, el total de instituciones atendidas por ALPIMED prestarán servicios financieros y/o no financieros a los segmentos de la microempresa más vulnerables, o gremiales de empresarios y empresarias de dichos segmentos.	

				♦ En los próximos 2 años, se incrementará en un 25% el total de fondos destinados para servicios brindados a gremiales de empresarios y empresarias de segmentos de la microempresa más vulnerable	
--	--	--	--	--	--

iv. Perspectiva de Procesos

Estrategia Definida: Construcción y mejoramiento de procesos de atención y acompañamiento a socias y aliadas

Objetivos Estratégicos	Actividades	Responsable	Recursos Necesarios	Indicador	
4.1. Actualizar y formular procesos de calidad	4.1.1. Revisar y actualizar procesos administrativos	Director Ejecutivo de ALPIMED	RRHH de ALPIMED	Manual de Procesos actualizado	
	4.1.2. Formulación de procesos para brindar servicios de calidad a socias y aliadas.	Director Ejecutivo de ALPIMED	RRHH de ALPIMED y/o \$30,000 aprox. (para apoyo externo sobre formularios, diagnósticos y establecimiento de los procesos claves)	En los próximos dos años, la Satisfacción de los servicios dados por ALPIMED al personal y directivos(as) de sus entidades socias y aliadas, en promedio es mayor al 80% . - En los próximos 3 años, al menos el 70% de las entidades socias y aliadas que se encuentren activas, expresan que ALPIMED ha creado mayores acciones y capacidades en favor de la inclusión económica, social y política de El Salvador	
	4.1.3. Revisión y alineación de procesos de ALPIMED, en relación al cumplimiento de su desempeño social.	Director Ejecutivo de ALPIMED	RRHH de ALPIMED	En el próximo año, se cuenta con procesos Alineados al desempeño social y aprobados por la Junta Directiva	
4.2. Elaborar e implementar políticas internas de funcionamiento.	4.2.1. Elaboración participativa de políticas internas de funcionamiento de la red, tomando en cuenta a sus entidades socias y aliadas	Director Ejecutivo de ALPIMED	RRHH y Recursos Físicos de socias y aliadas y de ALPIMED.	Manual de Políticas internas de ALPIMED elaborado y aprobado por la Junta Directiva	

4.3. Ampliar y Mejorar sistemas de información	4.3.1. Elaboración de Sistema de información de Servicios financieros y no financieros de ALPIMED, tomando en cuenta la Gestión de Desempeño Social, y poner a disposición de sus socias y aliadas dicha información (en ambas vías)	Director Ejecutivo de ALPIMED	Una persona responsable (técnico o técnica) en cada institución socias para recopilar información y RRHH de ALPIMED (o puede ser considerado en el mismo presupuesto del 4.1.2.)	Sistema de Información Elaborado, Funcionando y siendo alimentado trimestralmente por una persona técnica delegada por cada socia para proporcionar información a ALPIMED.	Se recomienda el uso de hojas de cálculo. ALPIMED ya cuenta con esto para servicios financieros, es necesario elaborarlas para servicios no financieros.
	4.3.2. Rediseñar/ actualizar la pagina web de ALPIMED	Director Ejecutivo de ALPIMED	RRHH de ALPIMED	Al finalizar el 2012, la página web de ALPIMED estará actualizada y rediseñada.	

v. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Estrategía Definida: Gestión de conocimiento para el aprendizaje, crecimiento y desarrollo del recurso humano.

Objetivos Estratégicos	Actividades	Responsable	Recursos Necesarios	Indicador	
5.1. Formación y capacitación permanente del personal	5.1.1. Realizar un diagnóstico de conocimientos actuales y de las necesidades de capacitación que posee el personal de ALPIMED, tomando en cuenta al personal de sus socias y aliadas que colabora en sus actividades.	Director Ejecutivo de ALPIMED y Director Ejecutivo de institución socia ASEI.	Una persona responsable (técnica o administrativa) en cada institución socia para recopilar información y RRHH de ALPIMED	Durante el proximo año se ha elaborado un Diagnóstico de necesidades de capacitación	
	5.1.2. Elaborar un Plan o Programa de capacitación permanente para personal de ALPIMED, tomando en cuenta al personal de sus socias y aliadas que colaboran en sus actividades.	Director Ejecutivo de ALPIMED y Director Ejecutivo de institución socia ASEI.	\$100,000 aprox. anual En gestión para capacitación y/o gestión del conocimiento Y RRHH de ALPIMED	Documento de Plan de Capacitación elaborado.	
5.2. Intercambio de experiencias y conocimientos.	5.2.1. Desarrollar convivios interinstitucionales, para difusión de estrategias de ALPIMED, o para intercambiar experiencias y conocimientos	Director Ejecutivo de institución socia ASEI.	(Recursos del 5.1.2) y recursos humanos y físicos de entidades socias y de ALPIMED.	♦ En los próximos 3 años, al menos el 75% del total de personas participantes en acciones de fortalecimiento y desarrollo de capacidades institucionales expresan que poseen mayores elementos para contribuir a la inclusión económica,	

				social o política en El Salvador.	
	5.2.2. Realizar pasantías con países que llevan delantera en microfinanzas	Director Ejecutivo de ALPIMED	\$30,000 aprox. anual	♦ al menos 10 personas de la Junta Directiva o del personal de las socias y aliadas participando en pasantías durante cada año	
5.3. Creación de capacidad para la promoción de Equidad Económica de Género	5.3.1. Programa de capacitación y fortalecimiento interno del personal de ALPIMED, tomando en cuenta personal de sus entidades socias y aliadas, para la promoción de Equidad Económica de Género.	Director Ejecutivo de institución socia FUNSALPRODESE	\$30,000 aprox. Para diseño de programa y formación de formadores y formadoras en todas las asociadas	♦ En los próximos 2 años, al menos el 80% de las entidades socias y aliadas de ALPIMED consideran que han sido fortalecidas para la promoción de Equidad Económica de Género.	

IX. METAS SOCIALES DE ALPIMED

Para el cumplimiento de los objetivos sociales determinados en la misión de ALPIMED, es necesario verificar las siguientes metas sociales, las cuales fueron incluidas dentro de los indicadores de acuerdo a la relación con las perspectivas del Cuadro de mando Integral, y se detallan a continuación para que queden más claramente definidas:

Objetivos Sociales	Metas Sociales
<p>De Selección Instituciones que prestan servicios financieros y no financieros a los segmentos de la microempresa con mayores condiciones de vulnerabilidad, y gremiales de empresarios y empresarias de dichos segmentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En los próximos 2 años, el total de instituciones atendidas prestarán servicios financieros y/o no financieros a los segmentos de la microempresa con mayores condiciones de vulnerabilidad, o gremiales de empresarios y empresarias de dichos segmentos. • En los próximos 2 años, se incrementará en un 25% el total de fondos destinados para servicios brindados a gremiales de empresarios y empresarias de segmentos de la microempresa con mayores condiciones de vulnerabilidad
<p>De Satisfacción Asesorar y acompañar la incidencia en Políticas Públicas, promoviendo la equidad económica de género, organizando y coordinando acciones para el fortalecimiento y desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En los próximos 3 años, el 70% de entidades socias y aliadas atendidas por ALPIMED, expresan que sus necesidades institucionales han sido atendidas. • En los próximos 2 años, al menos el 80% de entidades socias y aliadas de ALPIMED consideran que han sido fortalecidas para la promoción de Equidad Económica de Género. • En los próximos 2 años, la Satisfacción del servicio dado por ALPIMED al personal, y a Directivos y Directivas de sus entidades socias y aliadas, en promedio es mayor al 80%. • Durante los próximos 4 años, se han diseñado e Implementado al menos 4 programas de calidad adecuados a las necesidades de sus entidades socias y aliadas. • Al final de los próximos 4 años, ALPIMED ha incrementado el 40% el Numero de entidades socias y aliadas

<p>De Superación Crear mayores acciones y capacidades en favor de su inclusión económica, social y política en El Salvador</p>	<ul style="list-style-type: none">• En los próximos 3 años, al menos el 75% del total de personas participantes en acciones de fortalecimiento y desarrollo de capacidades institucionales expresan que poseen mayores elementos para contribuir a la inclusión económica, social o política en El Salvador.• En los próximos 3 años, al menos el 70% de las entidades socias y aliadas que se encuentren activas, expresan que ALPIMED ha creado mayores acciones y capacidades en favor de la inclusión económica, social y política de El Salvador
---	--