

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**"DISEÑO DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA AGENCIA DE  
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL PARA LOS MUNICIPIOS DE  
ILOPANGO, SOYAPANGO Y SAN MARTÍN (ADEMISS) DEL  
DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR, EL SALVADOR"**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

**GARCÍA CEDILLOS, WANGIE MARISOL**

**GARCÍA PÉREZ, EVARISTA MARICELA**

**SÁNCHEZ, DAVID ALEXANDER**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOVIEMBRE 2003**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. Maria Isabel Rodríguez

Secretaria : Licda. Lidia Margarita Muñoz

Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la Facultad de  
Ciencias Económicas : Ing. José Ciriaco Gutiérrez

Coordinador del seminario : Lic. Rafael Arístides Campos

Docente Director : Lic. Ricardo Antonio Rebollo

Docente Observador : Lic. Mario Adalberto Machón

Noviembre de 2003

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

### AGRADECIMIENTOS

Agradezco con todo mi ser a Dios Padre Celestial por haberme dado la sabiduría y fortaleza para concluir esta meta de mi vida, gracias a la Santísima Virgen María por ser la inspiración de mi vida; infinitas gracias a mis padres Aquilino y Juanita por su amor y ayuda generosa, a mis hermanos Eduardo y Aldi por animarme y apoyarme, a mi sobrina Aronette, gracias por sus oraciones; a mis compañeros Eva y David, por su comprensión y por formar un gran equipo; a mis familiares, amigos y amigas gracias por sus oraciones. *¡ Que Jesús les bendiga a todos!*

**Wangie**

**Agradezco al supremo y sabio Dios:** por haber permitido que realizara uno de mis mayores anhelos.

**A mis padres:** Margarito y Maria de García, por haberme brindado toda su confianza, gracias por creer en mi. Los amo.

**A mis queridos hermanos:** Ulises, Enoc y Dina, quienes me han apoyado incondicionalmente en todo momento. **A mis compañeros de tesis:** Wangie y David, por su cariño y comprensión. **A mis familiares y amigos:** por animarme a seguir adelante.

**Eva**

**Agradezco a Dios:** por haber iluminado mí camino.

**A mi madre:** Maria del Carmen, por sus consejos y gran amor.

**A mi esposa:** Sonia Chorro, por su comprensión.

**A mis hijos:** Oscar David, Jennifer Yadira, Katerine Alexandra y Pamela Alejandra, por ser mi inspiración.

**A mis compañeras:** Wangie y Eva, por su tolerancia y apoyo.

**A mis hermanos:** Oscar Antonio, Eric Mauricio y Verence, por su apoyo.

**A mi familia y amigos:** por estar siempre conmigo.

**David**

**Agradecemos a los Licenciados:** Rebollo, Campos e Iglesias por su Asesoría en el proceso de la elaboración de nuestro trabajo de investigación. **A nuestro amigo:** Edin Javier por su apoyo técnico.

**El Grupo**

## ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii

## CAPÍTULO I

**GENERALIDADES SOBRE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL), DE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL PARA LOS MUNICIPIOS DE ILOPANGO, SOYAPANGO Y SAN MARTÍN (ADEMISS) Y MARCO TEÓRICO SOBRE ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES.**

A. GENERALIDADES SOBRE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL. (ADEL)	1
1. ANTECEDENTES	1
2. DEFINICIÓN DE AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	3
3. CARACTERÍSTICAS DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL)	4
4. OBJETIVOS DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL)	10
5. FUNCIONES Y SERVICIOS DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL)	11

B. GENERALIDADES SOBRE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL PARA LOS MUNICIPIOS DE ILOPANGO, SOYAPANGO Y SAN MARTÍN (ADEMISS).	16
1. ANTECEDENTES DE LA ADEMISS	16
2. MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL	17
3. OBJETIVOS DE ADEMISS	18
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	19
5. CARACTERÍSTICAS DE LA ADEMISS	19
6. DIFERENCIAS RELEVANTES ENTRE LA ADEMISS Y OTRAS ONG'S	21
7. MARCO LEGAL	22
8. ÁMBITO DE ACCIÓN	22
C. MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN	24
1. CONCEPTO	24
2. IMPORTANCIA	25
3. PROCESO ADMINISTRATIVO	25
D. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	28
1. CONCEPTO DE DIRECCIÓN	28
2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA	29
3. CONCEPTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	30
4. IMPORTANCIA	30
5. DIFERENCIAS ENTRE LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN	

Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	32
6. PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN	34
E. ELEMENTOS DE LA PROPUESTA DE UN DISEÑO DE SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	35
1. CONCEPTOS	35
2. FASES METODOLÓGICAS DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ADEMISS	37
F. TOMA DE DECISIONES	44
1. CONCEPTO DE DECISIÓN	44
2. CONCEPTO DE LA TOMA DE DECISIONES	44
3. IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES	45
4. LIMITACIONES	45
5. TIPOS DE DECISIONES	47
6. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	47
7. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO	50
8. TÉCNICAS PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO	51

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL PARA LOS MUNICIPIOS DE ILOPANGO, SOYAPANGO Y SAN MARTÍN (ADEMISS)

A.	METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN	53
	1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	53
	2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	54
	3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN	55
B.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	60
	1. CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN ENTREVISTADA	61
	2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	66
	3. PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO	72
	4. TOMA DE DECISIONES	81
C.	DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE ADEMISS	85
	1. ANÁLISIS EXTERNO	86
	2. ANÁLISIS INTERNO	90
	3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	95
	4. ESTRATEGIAS	96
	5. PLAN ESTRATÉGICO	97
	6. CONTROL ESTRATÉGICO	98

7. TOMA DE DECISIONES	98
D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
1. CONCLUSIONES	99
2. RECOMENDACIONES	102

### CAPÍTULO III

**PROPUESTA DE UN DISEÑO DE SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA  
LA TOMA DE DECISIONES EN LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO  
LOCAL PARA LOS MUNICIPIOS DE ILOPANGO, SOYAPANGO Y SAN MARTÍN  
(ADEMISS)**

A. OBJETIVOS	106
1. OBJETIVO GENERAL	106
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	106
B. DISEÑO DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES	107
1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	107
2. PLAN ESTRATÉGICO	113
3. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO	125
4. TOMA DE DECISIONES	140



C.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	147
1.	OBJETIVOS	147
2.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	148
3.	PRESUPUESTO DE MATERIALES, EQUIPO DIDÁCTICO PARA PROCESO DE CAPACITACIÓN	149
4.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	150

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## RESUMEN

En El Salvador surgieron las Agencias de Desarrollo Económico Local conocidas como ADEL, con la finalidad de orientar recursos financieros, humanos y técnicos hacia los sectores más vulnerables del territorio nacional, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico local. En nuestro país se han constituido cinco ADEL, ubicadas estratégicamente en el territorio nacional, entre las cuales, se encuentra la Agencia de Desarrollo Económico Local para los Municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín (ADEMISS) a la cual se le Diseñó un Sistema de Dirección Estratégica para la Toma de Decisiones, con la finalidad de que los Órganos de Dirección cuenten con una herramienta administrativa que les permita dirigir a la Institución hacia la consecución de la ventaja competitiva, adaptándose a los cambios del entorno.

Para el desarrollo de la investigación se seleccionó el método científico, apoyándose del método deductivo; así como también se utilizaron técnicas para llevar a cabo el estudio, tales como: la investigación bibliográfica a través de la cual se recopiló información documental relacionada al tema de investigación, así como aspectos generales sobre las ADEL y sobre la Institución en estudio. También se realizó la investigación de campo a los miembros de los Órganos de Dirección de ADEMISS, utilizando la

observación y entrevistas, con el objeto de conocer la problemática existente y así hacer el Análisis Estratégico, el cual se realizó a través de la técnica del análisis DAFO, la que se utilizó de base para elaborar la propuesta de un Diseño de Sistema de Dirección Estratégica para la Toma de Decisiones.

También se presenta esta propuesta del Diseño del Sistema de Dirección Estratégica, la cual será de utilidad para la Toma de Decisiones por parte de los miembros de los Órganos de Dirección; este Sistema le permitirá a la Agencia alcanzar los Objetivos Estratégicos, al mismo tiempo le servirá de guía para la adaptación de ésta al entorno. El Sistema consta de tres fases que son: El Análisis Estratégico, con el objeto de que la Agencia pueda identificar los cambios en el ambiente interno y externo; la Planeación Estratégica, en la que se considera la Misión, la Visión, los Objetivos y Estrategias y la última fase es la Implementación y Control Estratégica, donde se le proponen mecanismos de implantación del Plan Estratégico, lo que permitirá que las Estrategias diseñadas se conviertan en Estrategias implantadas, a través de la aplicación adecuada y oportuna de las Estrategias que consideren los miembros de los Órganos de Dirección de la Agencia.

## INTRODUCCION

En El Salvador a consecuencia de la crisis social del conflicto armado, han surgido las Agencias de Desarrollo Económico Local conocidas como ADEL, con el propósito de contribuir al desarrollo de los sectores más desprotegidos del país, a través de proyectos, servicios financieros y no financieros.

La presente investigación se realizó en la Agencia de Desarrollo Económico Local para los Municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín, denominada ADEMISS, debido a que los Órganos de Dirección necesitan contar con una herramienta que facilite la adaptación de ADEMISS a un entorno, y que esté preparada para evitar ser sorprendida por los cambios constantes en un mundo globalizado. Es por ello, que se desarrolla el tema: Diseño de un Sistema de Dirección Estratégica para la Toma de Decisiones.

Este documento consta de tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el primer Capítulo, se presentan las generalidades, antecedentes, definiciones y características de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL), así como también los aspectos generales, marco legal y el ámbito de acción de ADEMISS; además

se desarrollan los aspectos de la Dirección Estratégica y la Toma de Decisiones.

El segundo Capítulo, contiene los Objetivos de la Investigación, la importancia de ésta, la metodología utilizada, así como el Análisis Estratégico de la situación actual de la Institución bajo estudio, lo que permitió desarrollar las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El capítulo tres, contiene la propuesta que se le hace a ADEMISS, la cual consiste en el Diseño de un Sistema de Dirección Estratégica para la Toma de Decisiones; el que comprende tres fases, el Análisis Estratégico, la Planificación Estratégica y la Implantación y Control Estratégico; también se establece un Plan de implementación para todo el Sistema, así como su respectivo cronograma de actividades.

Finalmente se presenta la bibliografía utilizada, los anexos en donde se encuentran, la personería jurídica de la Institución que respalda su legalidad y funcionamiento, además se anexa la Estructura Organizativa, la Cédula de entrevista, la Guía de observación y un Glosario de términos utilizados en la presente investigación.

## CAPITULO I

**GENERALIDADES SOBRE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL), DE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL PARA LOS MUNICIPIOS DE ILOPANGO, SOYAPANGO Y SAN MARTÍN (ADEMISS) Y MARCO TEÓRICO SOBRE ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES.**

**A. GENERALIDADES SOBRE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.(ADEL).**

### **1. ANTECEDENTES**

Desde inicios de los años 80's con el endurecimiento de la guerra civil en El Salvador, se desarrolla el Programa para los Refugiados, Desplazados y Repatriados en América Central (PRODERE) quien jugaba un papel determinante para los desmovilizados y desplazados de la guerra con el apoyo y financiamiento del gobierno Italiano, a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y su dependencia la Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS). A partir de la firma de los acuerdos de paz la UNOPS impulsa el mecanismo de participación, concertación y planificación del desarrollo local a través de la creación de las Agencias de Desarrollo Económico Local, conocidas como ADEL, tomando como base las instituciones de este tipo, desarrolladas

exclusivamente en Italia y replicadas en los países centroamericanos.

En sus inicios se crearon las ADEL en las zonas de mayor concentración y asentamientos humanos que habían sido desplazados y concentrados con la finalización de la guerra; tal es el caso de la ADEL Morazán y la ADEL Chalatenango a quienes se trasladaron todos los recursos técnicos y financieros de PRODERE.

A la fecha se han constituido en El Salvador cinco organizaciones de este tipo:

- a.** ADEL CHALATENANGO: Ubicada en el departamento de Chalatenango.
- b.** ADEL MORAZÁN: Ubicada en el departamento de Morazán
- c.** ADEL: Oficina de Apoyo al Trabajo (OAT): Ubicada en el Municipio de Apopa, departamento de San Salvador.
- d.** ADEL DE LA ZONA SUR DE SAN SALVADOR: Ubicada en el Municipio de San Marcos, Departamento de San Salvador.(Ya desaparecida)
- e.** ADEL: Para los municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín (ADEMISS).( ver anexo No.1)

## **2. DEFINICIÓN DE AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.**

Son asociaciones que promueven las Entidades Locales (ayuntamientos, mancomunidades...) para resolver y aportar esfuerzos a favor de la formación y el empleo, así como para dinamizar la creación de actividad productiva y la promoción económica local. Para ello mueven y utilizan todos aquellos recursos endógenos con potencialidades de acción.

Según la UNOPS, las ADEL "son un convenio legal entre las principales instituciones públicas y privadas con el fin de maximizar el potencial económico endógeno y la ventaja competitiva de un territorio en un contexto global, utilizando los recursos naturales, humanos e institucionales locales"

Para los investigadores la definición de Agencias de Desarrollo Económico Local en El Salvador es concebida como: Instrumentos de Desarrollo Económico Local que tienen como fin promover el desarrollo integral de la persona. Estos instrumentos son constituidos por los diferentes sectores y/o actores locales como; municipalidades, Organizaciones No Gubernamentales (ONG'S), empresa privada y comunidades.



### **3. CARACTERÍSTICAS DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL)**

Según el Informe sobre las Agencias de Desarrollo Económico Local, presentado por la UNOPS en junio del 2002, éstas tienen las siguientes características:

#### **a. Es una estructura organizada.**

Las Agencias se configuran como Asociaciones sin fines de lucro y reúnen en un solo conjunto servicios financieros, asistencia técnica, formación empresarial y servicios territoriales.

Su naturaleza autónoma permite a la Agencia representar al mismo tiempo un sujeto institucional, capaz de acceder de manera autónoma a las fuentes financieras, contratos de suministros y servicios; es un ente administrativo capaz de ejecutar proyectos, servicios financieros y no financieros .

#### **b. Es una estructura territorial.**

Las Agencias son estructuras territoriales cuyo ámbito de intervención coincide con una subdivisión administrativa del territorio de cada país. Éstas pueden tratarse de una región, una provincia, un distrito, un cantón o un departamento, en El Salvador las ADEL se identifican por esta característica como generadoras de desarrollo en el área de influencia.

**c. Es un espacio de diálogo social y de concertación.**

La Agencia es un eficaz instrumento de diálogo social y de concertación, y también un espacio para la Toma de Decisiones en donde los actores locales pueden moverse y determinar sus propios procesos de Desarrollo Económico Local. La composición mixta de los socios es una característica que sirve de soporte para que la estructura pueda desarrollar la función de concertación, tanto el sector público como el privado tienen un claro interés en participar. El primero encuentra una ventaja evidente, consistente en la posibilidad de delegar en una estructura técnica y especializada los aspectos operativos necesarios para complementar sus propias preferencias políticas. La parte privada encuentra en la Agencia un espacio para difundir sus propias demandas de desarrollo, sin intermediarios complicados, dialogando directamente con sus órganos de gestión, presentando ideas, proyectos y propuestas.

**d. Planifica el desarrollo económico local.**

El primer paso de una Agencia en el territorio consiste siempre en reunir todos los actores locales para elaborar en forma coordinada las líneas estratégicas del Desarrollo Económico Local.

Las Agencias se proponen principalmente fomentar círculos eficientes de desarrollo a partir de la activación y valorización de los recursos locales: naturales, económicos, técnicos y humanos.

**e. Es un instrumento de lucha contra la pobreza.**

Una de las prerrogativas de las Agencias es la de crear alternativas a modelos tradicionales de desarrollo económico; pues las experiencias realizadas por las ADEL en diferentes países, demuestran que es posible insertar con éxito en el circuito económico los grupos golpeados por la pobreza y la exclusión social.

La composición asociativa de la Agencia permite a cualquier organización territorial participar en ella, puesto que la participación en las estructuras de la Agencia está reservada a las asociaciones y no a los individuos, el resultado indirecto que su presencia produce en el territorio es un proceso de organización social y esta organización es un estímulo psicosocial poderoso para la lucha contra la pobreza.

**f. Suministra los créditos.**

La carencia de recursos financieros, es señalada a menudo como el gran problema del desarrollo. En efecto el sistema financiero

difícilmente favorece la iniciativa de los micro, pequeños y medianos empresarios, pues éste no está dispuesto a pagar los costos de tantas prácticas crediticias dispersas, como la presentación de garantías patrimoniales individuales que la mayoría de los clientes no está en condiciones de ofrecer.

Uno de los factores de éxito y sostenibilidad de las Agencias es la creación de un fondo para realizar operaciones de crédito a los micro, pequeños y medianos empresarios, los cuales se otorgan sobre la base de la factibilidad del negocio o proyectos empresariales cuya viabilidad es evaluada por las Agencias.

**g. Apoya la totalidad del proceso empresarial.**

Muchos programas de cooperación que se limitan a desembolsar créditos a pequeñas empresas, han demostrado que esta función no es suficiente para su desarrollo; las Agencias han organizado sus funciones en forma que puedan prever la asistencia integral a las empresas, lo que comprende: La formulación de los planes de empresas confiables, la formación, la erogación del crédito y el asesoramiento de las actividades empresariales.

**h. Es económicamente sostenible.**

Es justamente del capital que constituye el fondo del crédito de donde deriva la primera y más importante forma de sostenibilidad

financiera de la Agencia. En efecto, este fondo genera intereses que son utilizados para el mantenimiento de las actividades de base de la estructura. Generalmente los primeros recursos invertidos para activar una Agencia, incluyendo su fondo de crédito son suministrados por los Organismos de Cooperación Internacional, pero también pueden provenir de los gobiernos nacionales, de diferentes fuentes locales, nacionales e internacionales y otros como los recursos técnicos y financieros que generalmente son aportados por los socios de la Agencia y también los provenientes de la gestión de programas nacionales que persiguen tener una influencia en el territorio atendido por la Agencia.

**i. Protege y valoriza los recursos ambientales.**

Los planes de desarrollo económico elaborados por las ADEL les confieren la máxima importancia a los recursos ambientales y, siendo producidos por todos los actores locales, constituyen un compromiso para todos. Las Agencias dan un valor prioritario a los proyectos de empresas que valorizan los recursos ambientales, no contaminan, e introducen nuevas tecnologías, limpias y de bajo consumo energético. Estos proyectos obtienen una puntuación más alta para ser financiados a través del fondo de créditos.

**j. Constituye un recurso más para las mujeres.**

Las organizaciones de mujeres son socias muy activas en la mayoría de Agencias, algunas han canalizado en su propio territorio iniciativas de cooperación internacional específicamente orientadas hacia el desarrollo del empresariado femenino, dichas Agencias han dado facilidades de crédito, para favorecer el nacimiento de empresas y proyectos que respondan a necesidades sociales que tienen que ver en particular con las mujeres, como guarderías, pequeñas sastrerías, tiendas de géneros básicos, entre otros.

**k. Es un interlocutor privilegiado para la cooperación descentralizada.**

Las ADEL, Son nuevas formas de cooperación que intentan crear canales de colaboración entre colectividades locales, aportando recursos financieros y técnicos, además se constituyen como un interlocutor sin igual para los actores económicos de la cooperación descentralizada.

Las Agencias obtienen de la cooperación descentralizada la ventaja de disponer de financiamientos adicionales, pero sobre todo, de asistencia técnica calificada, indispensable para su funcionamiento y actualización.

**1. Se vincula con estructuras análogas y forma redes internacionales.**

Siendo estructuras dotadas de su propia personalidad jurídica y de una autonomía propia, las ADEL cuentan con todos los requisitos que permiten establecer relaciones externas, entre los contactos externos, los más eficaces han sido aquellos establecidos con estructuras análogas, estos contactos han resultado tan útiles para cada Agencia, que se han transformado rápidamente en redes nacionales e internacionales, permanentes y organizadas.

**4. OBJETIVOS DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

La finalidad principal de las ADEL es la de favorecer el desarrollo económico de su propio territorio, valorizando los recursos endógenos y apoyando con particular atención, aquellos sectores de la población que más difícilmente tienen acceso a los circuitos económicos y financieros. Esta finalidad es alcanzada mediante diferentes objetivos y suministrando servicios tanto a los actores privados como a los públicos, los que se determinan a continuación:

- a.** Favorecer la integración y la coordinación de las instituciones y asociaciones locales, sobre la base de una visión compartida del desarrollo económico del territorio.

- b.** Promover el pequeño y mediano empresariado local.
- c.** Determinar y poner en funcionamiento el sistema de servicios públicos y privados capaces de sostener el desarrollo económico del territorio.
- d.** Integrar la empresa a las líneas productivas que constituyen el eje del desarrollo local endógeno.
- e.** Asistir al empresario en la concepción de un buen proyecto empresarial y en la definición de un plan que garantice su factibilidad.
- f.** Asistir a las empresas tanto en la fase de activación como en la de su desarrollo inicial.
- g.** Suministrar un buen apoyo financiero, que facilite el acceso al crédito en condiciones favorables.

##### **5. FUNCIONES Y SERVICIOS DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (ADEL).**

De acuerdo al Informe de la UNOPS, para alcanzar sus objetivos, las ADEL llevan a cabo las siguientes funciones y servicios:

###### **a. El mejoramiento del contexto de referencia.**

Una Agencia representa un importante foro de discusión y de encuentro entre actores locales, puede favorecer la coordinación de las intervenciones y contribuir a mejorar el contexto socio



económico e institucional necesario para favorecer y facilitar el desarrollo.

Los servicios que una Agencia eroga para mejorar el contexto de referencia, están dirigidos a :

- i.** Formular planes territoriales y sectoriales de desarrollo, en colaboración con otras instituciones interesadas.
- ii.** Realizar estudios e investigaciones útiles al cumplimiento de actividades de planificación y de ordenamiento territorial.
- iii.** Constituir un soporte técnico especializado, capaz de apoyar las instituciones locales.
- iv.** Mejorar la coordinación de las intervenciones que, por varios motivos, diferentes actores realizan en el área, organizando encuentros entre varios Organismos nacionales e internacionales que allí operen, favoreciendo la formación de comisiones y comités, evitando superposiciones y despilfarros.
- v.** Orientar la participación de la cooperación internacional y de los programas nacionales de desarrollo.
- vi.** Desarrollar proyectos de desarrollo territorial y empresarial, buscando fuentes potenciales de financiamiento, presentando las solicitudes a los financiadores y siguiendo los expedientes.

**vii.** Efectuar acciones de marketing del territorio para favorecer las relaciones del área con el exterior y atraer recursos externos, presentando todas las oportunidades y los beneficios que el área ofrece.

**viii.** Favorecer la creación y difusión de otros servicios especializados, como por ejemplo los financieros y comerciales.

#### **b. La Animación Económica.**

Los servicios de animación económica son de dos tipos: los vinculados a la información y los ligados a la realización de iniciativas de estímulo a las actividades económicas. Simultáneamente estos servicios constituyen las condiciones y el soporte necesario para el desarrollo del empresariado local.

##### **i. Servicios vinculados a la información**

Con respecto a la información, se trata del conjunto de actividades relacionadas con la recolección, elaboración y difusión de datos útiles a quien quiera emprender una actividad económica o desarrollar una ya existente. El Desarrollo de esta actividad puede incluir:

✓ La creación de ventanillas para un primer contacto.

- ✓ La preparación de un centro de información bibliográfica en la sede de la Agencia.
- ✓ La conexión con bancos de datos nacionales e internacionales.
- ✓ La organización de bancos de datos sobre mercados, características del área y recursos locales.
- ✓ La organización de seminarios.
- ✓ La realización y/o promoción de estudios y de investigaciones específicas.
- ✓ La conexión con centros de investigación y universidades.

**ii. Servicios ligados a la realización de iniciativas de estímulo.**

En lo concerniente a la realización de iniciativas de estímulo a las actividades económicas se pretenden crear oportunidades que permitan a las actitudes de comportamiento (capacidad de iniciativa, de asumir riesgos, de proyectarse hacia el futuro, de tomar decisiones, entre otras) aflorar y reforzarse. Además constituye una actividad preliminar con respecto a la de promoción de empresas, sobre todo cuando, como es el caso de las Agencias, se dirige a sectores de la población tradicionalmente relegados a actividades de subsistencia. Algunos ejemplos de iniciativas que pueden ser puestas en el marco de esta función son:

- ✓ Seminarios de sensibilización, que involucran escuelas, institutos técnicos, universidades y Asociaciones de la sociedad civil.
- ✓ Estudios de participación para determinar las oportunidades de inversión.
- ✓ Laboratorios de simulación empresarial.
- ✓ Encuentros temáticos.
- ✓ Orientación de las actividades formativas sobre la base de oportunidades locales.

**c. Los servicios de soporte empresarial.**

La promoción y el apoyo a las empresas locales constituyen una característica imprescindible, en cierto sentido el negocio medular de las actividades de las Agencias. En efecto, éstas les ofrecen a las empresas existentes o a los potenciales empresarios del área una gama de servicios mucho más amplia, integrados entre sí, que comprende, normalmente:

- i.** La formulación de proyectos de empresa.
- ii.** La formación de recursos humanos.
- iii.** La asistencia técnica durante la fase de preparación de los planes económicos y durante el arranque y consolidación de las empresas.

**iv.** La asistencia financiera mediante la erogación de créditos, la participación directa en el capital de riesgo de las empresas, la puesta a disposición de fianzas, la búsqueda de fuentes de financiamiento y la ayuda para acceder a créditos externos.

Estas actividades constituyen instrumentos clásicos de asistencia a las empresas y tienen la característica de prestar un apoyo integrado, permanente y dirigidos a cada uno de los proyectos. (Ver anexo No.2)

**B. GENERALIDADES SOBRE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL  
PARA LOS MUNICIPIOS DE ILOPANGO, SOYAPANGO Y SAN MARTÍN  
(ADEMISS)**

**1. ANTECEDENTES DE LA ADEMISS**

La constitución de la Agencia de Desarrollo Económico Local para los municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín (ADEMISS). en la micro región Oriental del departamento de San Salvador, así definida por la Oficina de Planificación para el Área Metropolitana de San Salvador (OPAMS) dentro del marco del Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano (PLAMADUR).

Este mecanismo fue coordinado por la UNOPS, financiado con fondos de la cooperación italiana, que viene desarrollando un

proyecto de construcción de viviendas para afectados por el terremoto de 1986, en la comunidad Santa Teresa del Municipio de San Martín.

La conformación de la micro región tiene como objetivo principal el fortalecer las capacidades locales, lo que significa valorizar las potencialidades y priorizar las necesidades de los diferentes actores que interactúan en dicho territorio.

En ese sentido la propuesta de la ADEMISS, viene a apoyar a los gobiernos locales a través de los Comités Municipales de Desarrollo, por representantes de la comunidad local organizada, y sectorializada en la temática Económica, Social y Medio Ambiental, esta instancia es de carácter propositivo y consultivo de la Planificación Local.

## **2. MISION Y VISION INSTITUCIONAL.**

La ADEMISS en su Plan Estratégico tiene la siguiente Misión y Visión:

### **a. Misión.**

Fortalecer el liderazgo de ADEMISS en las acciones del Desarrollo Local de la micro región Oriental de San Salvador Y la Cuenca del Lago de Ilopango, mediante la promoción de la

concertación de los actores locales y nacionales, privados y públicos; y la prestación de servicios de intermediación financiera y no financiera de alta calidad; y con ello lograr el desarrollo sustentable de la cuenca.

**b. Visión:**

Aspiramos ser una organización líder en la concertación de los Agentes Locales y micro regionales para la gestión de la cuenca, ampliando nuestro radio de acción a 18 municipios que integran la Cuenca; nos proyectamos a prestar servicios de calidad en las áreas de intermediación financiera, educación y organización ambiental.

**3. OBJETIVOS DE ADEMISS.**

**Objetivo estratégico No 1**

Fortalecer la capacidad de propuesta y liderazgo de ADEMISS, para la concertación de los Actores Locales en el impulso de la creación, desarrollo y fortalecimiento del Organismo de Cuenca.

**Objetivo estratégico No 2**

Colocar a ADEMISS dentro de las primeras cinco instituciones que prestan servicios de intermediación financiera y no financiera de calidad, en la micro región.

#### **4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

La ADEMISS, está constituida por diferentes Actores Locales que conforman su Asamblea General como Gobierno máximo de la Institución, la cual nombra la Junta Directiva, que es la responsable de la administración de la Institución, como de nombrar sus Comités de Apoyos, Gerente General y Gerentes de áreas, los Comités son Cuerpos Colegiados que sirven de soporte a la Junta Directiva para la Toma de Decisiones, en las áreas financieras como en las áreas sociales; La Gerencia General y las Gerencias de Áreas son los responsables operativos de alcanzar los objetivos propuestos por la Junta Directiva, para ello cuentan con una planta operativa que sirve de base para desarrollar las actividades planificadas. (Ver anexo No 3)

#### **5. CARACTERÍSTICAS DE LA ADEMISS.**

La Agencia de Desarrollo Económico Local para los municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín (ADEMISS) tiene sus propias características en sus diferentes aspectos.

##### **a. Administrativos.**

La administración se lleva a cabo por representantes jurídicos, es decir la conformación de su membresía esta definida por Organizaciones Jurídicas legalmente constituidas en la micro región. Quienes a través de su Asamblea General conforman el



Gobierno de la Institución, nombrando para su administración una Junta Directiva para un periodo de dos años. En el orden interno lleva todos los libros legales exigidos por las leyes vigentes en nuestro país, para las ONG'S y las regulaciones de los Concejos Municipales en la micro región.

**b. Social.**

En el marco social, este tipo de Organizaciones se enfocan a fortalecer y desarrollar desde la base las diferentes iniciativas locales que busquen beneficiar a los diversos sectores, en busca de alcanzar mejores niveles de vida para su población sujeto.

**c. Patrimonio.**

La constitución del patrimonio está conformada por todas aquellas donaciones realizadas por los diferentes Organismos de Cooperación para que ésta desarrolle sus actividades, en ese marco los socios no aportan económicamente a la institución, convirtiéndose en beneficiarios directos e indirectos de las acciones desarrolladas por la ADEL. En ningún caso de acuerdo a sus estatutos se podrán hacer distribuciones de utilidades o del patrimonio, ya que todos estos recursos deben estar orientados a alcanzar objetivos comunes de todos sus socios y beneficiarios.

## 6. DIFERENCIAS RELEVANTES ENTRE LA ADEMISS Y OTRAS ONG'S

En este apartado se desarrollan las diferencias más importantes encontradas en el funcionamiento y organización de la Agencia con las ONG'S, según detalle en la tabla siguiente:

**CUADRO No.1**

### DIFERENCIAS RELEVANTES ENTRE LA ADEMISS Y OTRAS ONG'S

CRITERIO DE DIFERENCIA	ADEMISS	OTRAS ONG'S
Obtención de personalidad jurídica	Se obtiene por medio de Estatutos, en Escritura Pública a través de un Acuerdo Municipal.	Se obtiene por medio de Estatutos, en Escritura Pública aprobada por medio de Acuerdos Legislativos y Ejecutivos
Estructura organizativa	No considera la figura de Juntas de Vigilancia como entes fiscalizadores internos.	Considera la figura de Juntas de Vigilancia como entes fiscalizadores internos.
Creación	Su creación fue aprobada en consenso entre las municipalidades y los Actores Locales	Se conforman a través de grupos, o personas.
Ubicación territorial	La ADEL tiene un asentamiento territorial, para desarrollar su trabajo en forma de programas.	Las ONG'S no tienen un asentamiento territorial, se trasladan al lugar donde se ejecutan sus proyectos.
Calidad de los miembros	Cuentan con socios únicamente con Personalidad Jurídica.	Tienen fundadores, patrocinadores, beneficiarios y honorarios

Fuente: Tabla elaborada por los investigadores

Para los investigadores las cinco diferencias más relevantes entre las ADEL y otras ONG'S, marcan claramente las definiciones entre los roles y fines de una ADEL, entre las cuales se

destacan su proceso de creación, la ubicación territorial y calidad de miembros orgánicos, como características y particularidades de cada ADEL.

#### **7. MARCO LEGAL**

La ADEMISS obtiene su Personalidad Jurídica por Acuerdo Municipal de la Alcaldía Municipal de Soyapango, publicado en el Diario Oficial el 6 de mayo de 1999, figura jurídica utilizada para viabilizar y agilizar su proceso de conformación.

#### **8. AMBITO DE ACCION**

La ADEMISS considera la necesidad de crear un vínculo entre lo local y su contexto socio económico, integrando los intereses estatales con los locales en función del desarrollo local, siendo su misión fortalecer el liderazgo en las acciones del desarrollo local de la micro región Oriental de San Salvador y la Cuenca del Lago de Ilopango, mediante la promoción de la concertación de los Actores Locales y nacionales, privados y públicos; y la prestación de servicios de intermediación financiera y no financiera de alta calidad; y con ello lograr el desarrollo sustentable de la micro región.

La ADEMISS participa en diferentes mecanismos de concertación y coordinación a nivel micro regional; las municipalidades de

Ilopango, Soyapango y San Martín son parte integral de su membresía, además es miembro de la red de las ADEL a nivel nacional y centroamericano para fortalecer la cooperación entre ellas y cumplir mejor sus objetivos.

**a. Población Sujeto:**

Hombres y mujeres de comunidades urbanas, sub urbanas y rurales, con bajos niveles de escolaridad, acceso limitado al empleo, micro empresarios de subsistencia, acumulación simple y ampliada, líderes y lideresas comunales organizados y no organizados.

**b. Programas.**

**i. Organizativo.**

Conformación y definición de la participación en las estructuras de coordinación, conducción y concertación del trabajo de la Micro región.

**ii. Social.**

Conformación de equipos de trabajo por municipio para la identificación de la problemática y alternativas de solución en los aspectos de salud, educación, vivienda, analfabetismo, violencia, etc. .

### **iii. Económico**

Trabajo en equipo para la definición de aspectos de desempleo, sub empleo, oportunidades de inversión, competitividad, oferta de capacitación laboral, mercado, etc.

### **iv. Medio Ambiental**

Definición de la problemática ambiental, micro regional en los aspectos de desechos sólidos, líquidos, basura, contaminación del aire, agua, deforestación, etc.

## **C. MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN**

### **1. CONCEPTO**

"la Administración es el proceso de mantener y diseñar un entorno en el que, trabajando en grupo los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".<sup>1</sup>

Entre otros autores definición sobre Administración es "El proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente, con otras personas y por medio de ellas".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). Administración. Una perspectiva global. México, Mc Graw Hill, Onceava Edición, p. 6.

<sup>2</sup> Robbins, Stephen (1996). Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica, México, Editorial Prentice Hall, Séptima Edición, p. 54

Para los investigadores la Administración se define como: Proceso de mantener y diseñar un entorno en el que mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros se alcanzan los objetivos institucionales.

## **2. IMPORTANCIA**

La importancia de la Administración, se pone de manifiesto en su universalidad, lo que permite que pueda ser aplicado a cualquier tipo y tamaño de empresa u organización, sin importar el tiempo y el espacio. Además, no se refiere a la intervención de un solo individuo sino que se logra a través del cumplimiento de las responsabilidades de cada persona que la integra, por lo cual es necesario orientar el esfuerzo individual hacia el logro de los objetivos generales.

## **3. PROCESO ADMINISTRATIVO.**

El Proceso Administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una Organización.

Para el desarrollo del trabajo las fases del proceso administrativo que se consideran son las que plantean los autores Stoner y Wankel en su obra "Administración", las cuales son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

A continuación se presentan los conceptos de la fases del proceso administrativo:

**a. Planeación o Planificación.**

"La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la Toma de Decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción".<sup>3</sup>

**b. Organización**

"Organizar, es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la Organización".<sup>4</sup>

**c. Dirección**

"La función administrativa de la Dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales".<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). **Ob. Cit.** p.126

<sup>4</sup> Stoner, James y otros. (1996). **Ob. Cit.** p.12.

<sup>5</sup> Koontz, Harold. (1998). **Ob. Cit.** p. 498

#### **d. Control**

Para James Stoner, el Control "es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas".<sup>6</sup>

La planeación es importante para todo tipo de organizaciones ya que reduce la incertidumbre que se pueda presentar en el futuro, preparándola para que pueda hacerle frente a las contingencias que se le presenten; la importancia de la organización radica en recoger, evaluar y ejecutar lo que en la planeación se ha definido.

Es importante destacar que la Dirección es la encargada de garantizar que las organizaciones funcionen de acuerdo a los cambios que se generan en su entorno, procurando mantener un equilibrio dinámico entre las personas y los recursos, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas; finalmente el Control es de vital importancia, ya que permite a las organizaciones medir y evaluar la ejecución de los planes con el objetivo de establecer las medidas correctivas necesarias en el momento oportuno.

---

<sup>6</sup> Stoner, James. (1996). *Ob. Cit.* p.13



#### **D. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Algunas definiciones de Dirección, Estrategias, Dirección Estratégica y su Importancia son:

##### **1. CONCEPTOS DE DIRECCIÓN**

"Es una fuerza que mediante la Toma de Decisiones basada en los conocimientos y entendimiento, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema, organizados de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización".<sup>7</sup>

"Dirección, función desempeñada por una persona o grupo encargado del estudio, análisis, Toma de Decisiones y ejecución de acciones, en beneficio de la organización para la cual trabajan".<sup>8</sup>

Tomando como referencia los dos conceptos anteriores la Dirección, que sigue a la Planeación y la Organización, constituye la tercera función administrativa. Definida la Planeación y establecida la Organización, sólo resta hacer que

---

<sup>7</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>8</sup> ROSEMBER, J.M. (1960). Diccionario de Administración y Finanzas. Buenos aires, Argentina: Editorial Española Centrum Técnicas y Científicas. p. 142.

las cosas marchen. Éste es el papel de la Dirección: poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La Dirección se relaciona con la acción -cómo poner en marcha-, y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

## **2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

Según Poirier, citado por Bueno "Estrategia se entiende como la ciencia y el arte de maniobrar las fuerzas para cumplir con los fines de la política".<sup>9</sup>

Otro concepto de estrategia es "la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos".<sup>10</sup>

La Estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la empresa; orientador de la evolución de la empresa durante un plazo de tiempo siguiendo un método relativamente

---

<sup>9</sup> BUENO CAMPOS, Eduardo.(1996). Dirección Estratégica de la Empresa. Madrid, España: Editorial Pirámide, Tercera Edición. p. 26.

<sup>10</sup> KOONTZ, HAROLD y WEIHRICH, HEINZ (1998). *Ob. Cit.* p. 781

estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación.

### **3. CONCEPTO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Para Pearce II y Robbinson "Dirección Estratégica se interpreta como el conjunto de decisiones y de acciones resultantes en la formulación e implantación de las estrategias diseñadas para alcanzar los objetivos de una organización".<sup>11</sup>

Según Ansoff citado por Bueno Campos, "la Dirección Estratégica es el proceso por el que la Dirección General de una organización guía su adaptación a su entorno".<sup>12</sup>

Para José Jarrillo, Dirección Estratégica "es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva"<sup>13</sup>

### **4. IMPORTANCIA**

La esencia del surgimiento de la Dirección Estratégica, como necesidad de una herramienta de Dirección que facilite la

---

<sup>11</sup> BUENO CAMPOS, Eduardo. (1996). **Ob. Cit.** p. 57

<sup>12</sup> **Ibid.**

<sup>13</sup> Jarrillo, José Carlos. (1990). Dirección Estratégica. Madrid, España: Editorial McGraw - Hil, Primera Edición. P. 200.

adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantice la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes, a causa de la crisis económica, el incremento de la competencia y el desarrollo acelerado de la tecnología, lo que trae como consecuencia, la necesidad de elevar el nivel de proactividad en las organizaciones.

“la Dirección Estratégica como herramienta administrativa, va adquiriendo aceptación como el mejor medio, para elevar el desempeño de empresas medianas, grandes y complejas, que se enfrentan a las amenazas de cambios externos e internos. Una efectiva Dirección Estratégica, puede integrar una organización, comunicar claramente los objetivos, interiorizar sus valores y lograr la creativa integración de recursos de capital, técnicos y humanos”.<sup>14</sup>

Una efectiva Dirección Estratégica, puede integrar una organización, comunicar claramente los objetivos, interiorizar sus valores y lograr la creativa integración de recursos de capital, técnicos y humanos para alcanzar los objetivos.

---

<sup>14</sup> WWW.monografias.com

## **5. DIFERENCIAS ENTRE LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

El enfoque estratégico basado en la Dirección Estratégica, presenta claras diferencias con respecto a la etapa de Planificación Estratégica, las cuales justifican la sustitución del modelo de Dirección conocido como Planificación Estratégica por el actual de Dirección Estratégica; dichas diferencias son:

- a.** El sistema de Planificación Estratégica es un proceso estructurado de tipo provisional, mientras que el sistema de Dirección Estratégica es un proceso no estructurado de naturaleza flexible y oportunista.
- b.** En la Planificación Estratégica el horizonte económico está definido y se establece a largo plazo; en la Dirección Estratégica dicho horizonte se difumina y estudia tanto a corto como a medio y largo plazo.
- c.** La elaboración de las estrategias y la adopción de decisiones en la Planificación Estratégica está centralizada en los niveles altos de la organización y por unidades de expertos, mientras que en la Dirección Estratégica este proceso aparece descentralizado, siendo participativo al integrar en el mismo a toda la organización.
- d.** El proceso de Dirección en la Planificación Estratégica presenta un perfil de racionalidad y, por tanto, Tecnocrático,

mientras que en la Dirección Estratégica el perfil es de creatividad.

- e.** En la Planificación Estratégica, según el enfoque de los años sesenta de tipo estático, los cambios del entorno son parámetros, mientras que en la Dirección Estratégica (enfoque dinámico) son incorporados al sistema como variables o señales, para que se tenga una capacidad de reacción mayor y en menor tiempo.
- f.** La naturaleza de las variables en la planificación Estratégica es unidireccional, mientras que en la Dirección Estratégica es multidireccional o abierta sobre el entorno en su aspecto global (económico, socio - cultural, político - legal y tecnológico).

Una vez presentadas las diferencias entre los sistemas de Planificación y de Dirección Estratégica; se recogen los factores explicativos principales del nuevo enfoque estratégico, en relación al convencional de Planificación Estratégico propio de los años sesenta y setenta, los cuales se sintetizan en la siguiente tabla:

## CUADRO No.2

**DIFERENCIAS ENTRE LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Conceptos	Sistema de Planificación Estratégica	Sistema de Dirección Estratégica
Naturaleza del entorno.	Estable - adaptativo	Inestable-discontinuo
Época de Desarrollo	Años sesenta y setenta	A partir de los años ochenta
Tipo de proceso directivo	Estructurado y provisional	No estructurado, flexible y oportunista
Horizonte Económico	A largo Plazo	A corto, medio y largo plazo
Formulación de la Estrategia	Centralizada	Descentralizada y participativa
Estilo de Dirección	Tecnocrático	Creativo
Enfoque de los cambios del entorno	Estático	Dinámico
Orientación de las variables del entorno	Unidireccionales o técnico-económicas	Multidireccionales o abiertas en la múltiple naturaleza del entorno
Carácter del sistema	De planificación	De planificación-acción

FUENTE: Bueno Campos, Eduardo. Dirección Estratégica de la Empresa.

## 6. PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA ORGANIZACIÓN

En la tabla No.3 se resume el proceso de Dirección Estratégica, en el cual se puede observar un proceso continuo que se integra en la estructura de organización en cada uno de sus niveles principales. Además quedan claramente diferenciadas tres partes constitutivas de su proceso lógico de desarrollo, que son las fases metodológicas de la propuesta de un Sistema de Dirección Estratégica; la estructura de estas tres grandes partes son: Análisis Estratégico, Planificación Estratégica, implantación Y Control Estratégico, los cuales contienen sus respectivos elementos o fases que se demuestran en dicha tabla.

**CUADRO No.3**  
**ETAPAS Y FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Niveles organizativos	ETAPAS PRINCIPALES Y FASES						
	Análisis Estratégico			Planificación Estratégica		Implantación y Control Estratégico	
	Definiciones	Externo	Interno	Formulación y selección estratégica	Elaboración del plan	Implantación	Control
Dirección general	- Visión - Misión	- Entorno global y del sector.	- Posición competitiva global.	- Estrategia genérica o global.	- Plan corporativo y << director>>.	- Estilo de dirección. - Factores de oportunidad. - Cultura estratégica.	- Observar tendencias.
Dirección intermedia	- Objetivos por unidad de negocio.	- Entorno específico por unidad de negocio.	- Posición competitiva específica (negocio).	- Estrategias específicas de unidades de negocio.	- Planes específicos (negocio).	- Capacidades directivas. - Estructura y sistemas.	- Control periódico.
Base operativa	- Objetivos funcionales e individuales.	- Contexto de la organización.	- Recursos y capacidades específicas.	- Estrategias funcionales y políticas	- Programas. - Presupuestos. - Acciones.	- Procesos de aprendizaje. - Integración estratégica.	- Control permanente.

**FUENTE:** Bueno Campos, Eduardo. Dirección estratégica de la empresa.

## **E. ELEMENTOS DE LA PROPUESTA DE UN DISEÑO DE SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

### **1. CONCEPTOS**

Al igual que en las definiciones anteriores, en este apartado se desarrollan algunos conceptos de propuesta, diseño, sistema y propuesta de un Sistema de Dirección Estratégica.



**Propuesta:** "es la proposición o idea que se manifiesta o dispone a alguien con un fin determinado. Consulta de un asunto o negocio que se presenta a la Junta o Consejo que lo ha de aprobar o desestimar".<sup>15</sup>

**Diseño:** "Descripción o bosquejo de alguna cosa hecho con palabras".<sup>16</sup>

**Sistema:** "Conjunto de factores interrelacionados de manera tal que forman una unidad compleja, un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada, conforme a un esquema, y dentro de limitaciones y fronteras que permiten su identificación".<sup>17</sup>

**Propuesta de un Sistema de Dirección Estratégica:** para los investigadores, es la proposición de un conjunto de factores interrelacionados que permitirá a ADEMISS una rápida y flexible respuesta a los problemas estratégicos, dado que los impactos o los retos se desarrollan rápidamente lo que permitirá una acción

---

<sup>15</sup> GRUPO EDITORIAL LAROUSSE.(2001).Diccionario el Pequeño Larousse Ilustrado. Colombia: Editorial Larousse. p. 828

<sup>16</sup> **Ibid.** p. 352

<sup>17</sup> DROVETTA, M.S.,GUADAGNINI, H.M.(1999), Diccionario de Administración y Ciencias Afines. México: Editorial Limusa. p. 181

planificada con anticipación, es decir es el sistema actual y adecuado para hacer frente a los retos del entorno.

## **2. FASES METODOLÓGICAS DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA ADEMISS.**

Para Bueno Campos, "la Dirección Estratégica requiere de la utilización de una metodología apropiada que permita desarrollar la creatividad e innovación necesaria en la Propuesta del Sistema de Dirección Estratégica".<sup>18</sup>

La propuesta considera que la Dirección Estratégica se estructura en tres grandes partes o fases, las que se detallan a continuación:

### **a. Análisis Estratégico.**

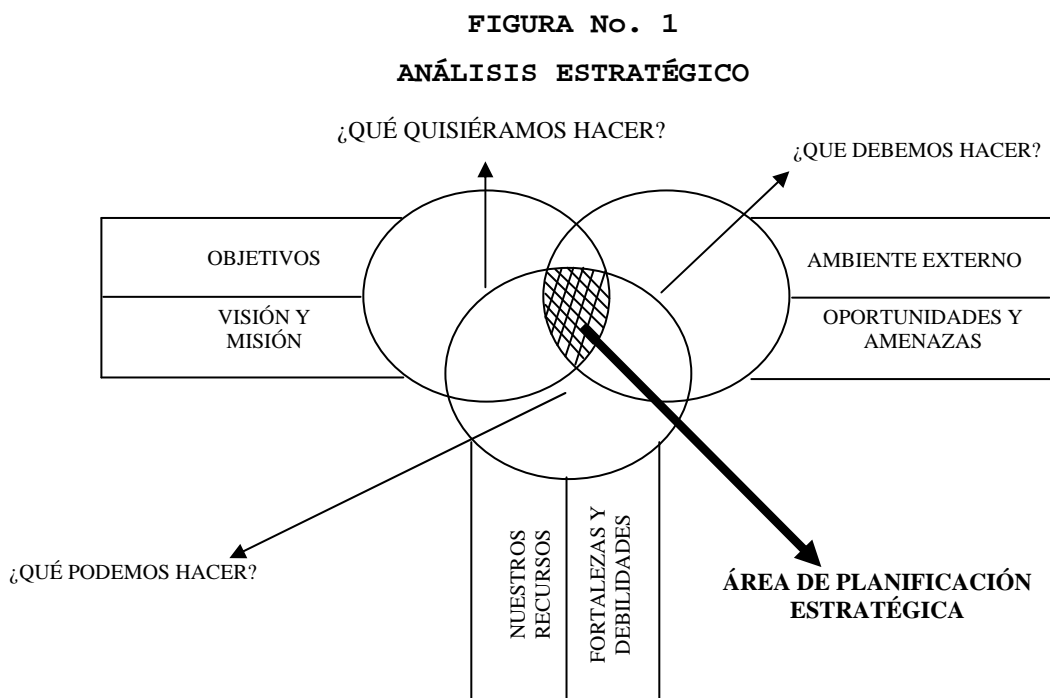
El Análisis Estratégico es el proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la Dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva y la correspondiente formulación de una estrategia competitiva,

---

<sup>18</sup> BUENO CAMPOS, Eduardo (1996). *Ob. Cit.* p. 65

una vez definida la Visión, Misión, Objetivos y Metas de la empresa y detectados sus recursos y capacidades para competir.<sup>19</sup>

El Análisis Estratégico se compone fundamentalmente del estudio de tres elementos o fases cuya confluencia definirán los ejes estratégicos, en los cuales se delinearán la citada estrategia competitiva de la empresa, los cuales son: Análisis Externo, Análisis Interno y la definición de Misión, Objetivos y Metas, como se muestra a continuación en la figura siguiente:



**FUENTE:** Adaptada por los investigadores

<sup>19</sup> Ibid

**i. Análisis Externo.**

En esta parte se refiere a que se tiene que conocer los aspectos externos o conjuntos de amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza del entorno en que se encuentra inmersa la empresa. Este conjunto también es conocido por el de las variables exógenas o factores externos propios del Diagnóstico Externo de la empresa.

**ii. Análisis Interno.**

En esta fase hay que determinar y evaluar los aspectos internos o conjuntos de fuerzas y debilidades, según el perfil estratégico de la empresa en relación al representativo de su sector competitivo, bien a nivel de líder o al nivel medio de su segmento de concurrencia. Conjunto de variables endógenas que configuran el llamado Diagnóstico Interno de la empresa, en el cual deben ser conocidos y evaluados los recursos y las capacidades que detenta la empresa para competir o, en otras palabras, cómo la misma es capaz de sostener y mejorar la ventaja competitiva lograda.

Estos dos elementos componen el Análisis Estratégico de la Institución o Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), esta técnica ha sido muy utilizada para realizar análisis, y es conocida con diferentes nombres, entre

ellos Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), Técnica VDAO (Virtudes, Debilidades, Amenazas y Oportunidades) entre otras, Para la investigación se adoptará como análisis DAFO.

### **iii. Definición de Visión, Misión, Objetivos y Metas.**

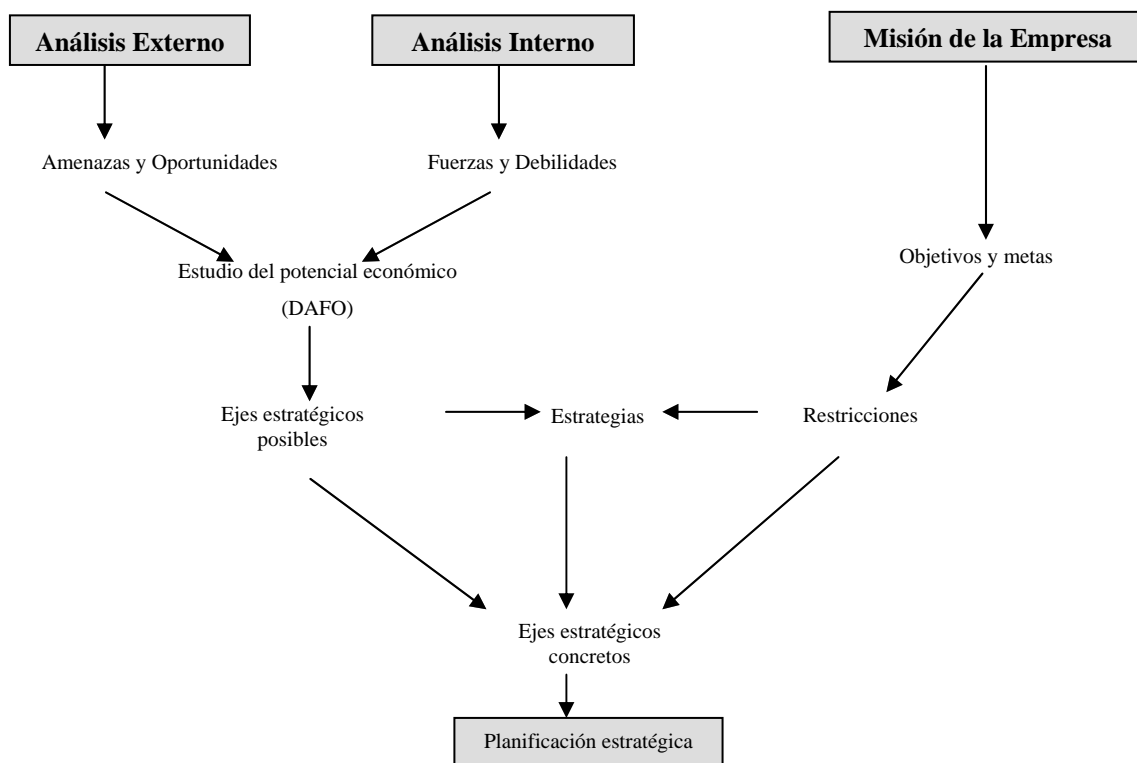
Este incorpora el Análisis de objetivos y políticas para su logro; y que junto al análisis DAFO estructuran finalmente los ejes estratégicos en que se vaya a desenvolver la empresa.

Estos ejes parten del conocimiento del campo de actividad de la empresa, o conjunto de productos y mercados actuales y deberán incorporar el vector de crecimiento según las posibilidades, previamente evaluadas en que se concreta su potencial estratégico o posición competitiva.

El Análisis Estratégico es un proceso complejo, ya que considera una serie de variables tanto internas como externas, para una mejor comprensión se sintetiza en la figura No.2 que se presenta a continuación:

FIGURA No. 2

## ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO



FUENTE: Bueno Campo, Eduardo. Dirección Estratégica de la Empresa.

## b. Planificación Estratégica.

Es la forma de proyectar hacia el futuro el Análisis Estratégico de una empresa. La Planificación Estratégica se compone básicamente de dos aspectos o fases:

### i. La Formulación y Selección de la Estrategia.

La selección y formulación de las estrategias tanto ofensivas, defensivas, adaptativas o de reorientación y de supervivencia,

las cuales se determinan haciendo combinaciones de las variables, lo cual se muestra en la tabla siguiente:

**CUADRO No.4**

**MATRIZ DAFO**

	Fortalezas - F	Debilidades - D
	1- 2- 3- 4-	1- 2- 3- 4-
Oportunidades O	Estrategias - FO Ofensivas  1- 2- 3- 4- Utilizar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Estrategias - DO Adaptativas o de Reorientación  1- 2- 3- 4- Aprovechar las oportunidades para superar es déficit
Amenazas A	Estrategias - FA Defensivas  1- 2- 3- 4- Utilizar las fuerzas para evitar las amenazas	Estrategias - DA De Supervivencia  1- 2- 3- 4- Reducir debilidades y evitar amenazas

**FUENTE:** Garrido Buj, Santiago. Dirección Estratégica

**c. Implantación y Control Estratégico.**

Esta tercera etapa está teniendo una importancia cada vez mayor en el contenido y alcance de los planteamientos más actuales de la Dirección Estratégica.

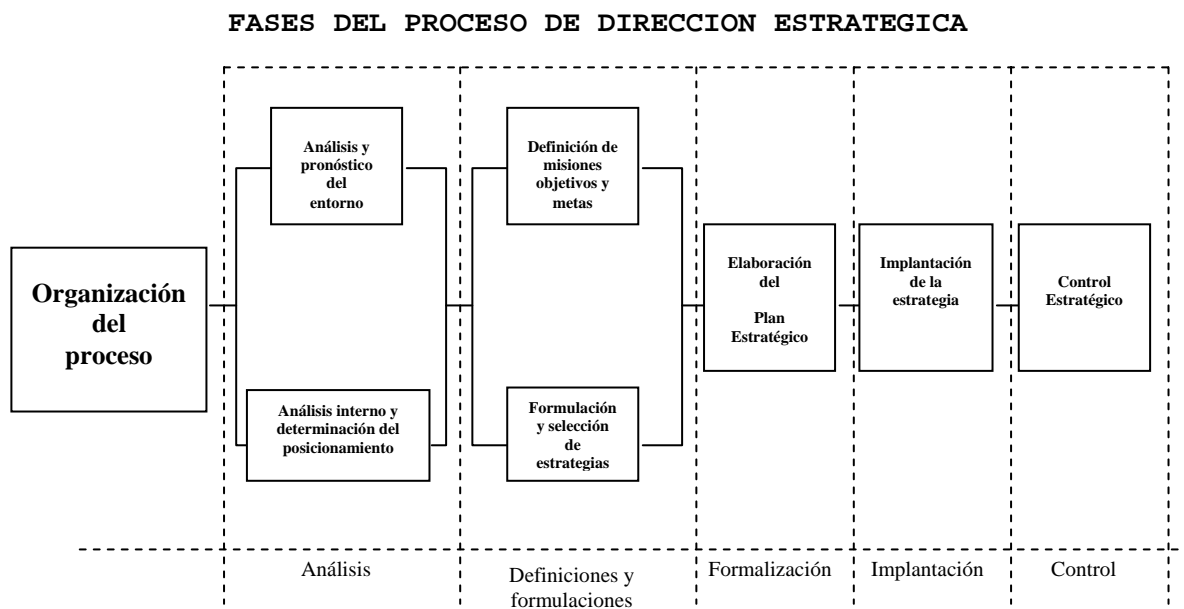
Los cambios en el entorno competitivo y el fuerte cambio organizativo observados en estos últimos años hacen que los sistemas de gestión y de coordinación, así como el rediseño organizativo (flexibilidad y aprendizaje), son cuestiones claves para reformular el proceso estratégico a la hora de la implantación de la estrategia, muy condicionada por aquél y,

consecuentemente, influyendo en la efectividad del propio Sistema de Control Estratégico.

Si la Dirección Estratégica quiere ser un sistema de planificación - acción es preciso implantar un sistema de gestión, coordinación y Control Estratégico que permita rediseñar y reestructurar las soluciones adoptadas para alcanzar los objetivos y metas propuestos.

Las fases del proceso de Dirección Estratégica se sintetiza en el siguiente cuadro:

**FIGURA No. 3**



**FUENTE:** Bueno Campo, Eduardo. Dirección Estratégica de la Empresa.



## **F. TOMA DE DECISIONES.**

### **1. CONCEPTO DE DECISION.**

Gibson, Ivancevich "sostiene que las Decisiones son medios para conseguir ciertos resultados o solucionar determinados problemas. Resultado de un proceso influido por muchas fuerzas".<sup>20</sup>

### **2. CONCEPTO DE LA TOMA DE DECISIONES.**

Según koontz y wehrich "Toma de Decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la Planeación. Para estos autores no puede decirse que exista un plan sino se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio".<sup>21</sup>

La Toma de Decisiones es un componente importante para la Planeación y Dirección Estratégica, ya que es un proceso que consiste en desarrollar y evaluar varias alternativas y escoger la acción más confiable que se debe emprender para resolver un problema específico dentro de la organización; la Toma de

---

<sup>20</sup> GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H. (1996). Las Organizaciones, Comportamiento - Estructura - Procesos. México: Editorial McGraw - Hill, Octava Edición. p. 874

<sup>21</sup> KOONTZ, HAROLD y WEIHRICH, HEINZ (1998). *Ob. Cit.* p.192

Decisiones es elemental dentro del proceso de Dirección, ya que permite a la Organización alcanzar la ventaja competitiva.

### **3. IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES**

La Toma de Decisiones es de suma importancia porque ayuda a reducir errores al elegir cursos de acción equivocados ocasionando, pérdida en dinero, tiempo, recursos materiales, etc. Puesto que los directivos y gerentes de una empresa son los responsables del recurso humano, financiero, maquinaria, materiales y métodos a su disposición, es por ello que para determinar su uso y alcanzar los objetivos de la empresa deben de tomarse constantes decisiones que en un momento dado, pueden tener repercusiones tanto internas como externas de la organización.

### **4. LIMITACIONES**

La Toma de Decisiones también tiene sus limitaciones para su desarrollo, pues considera elementos como: racionalidad en la Toma de Decisiones, racionalidad limitada y la búsqueda de alternativas que en su conjunto restringen los procedimientos para ejecutar el proceso de la Toma de Decisiones.

**a. Racionalidad en la Toma de Decisiones**

Suele afirmarse que la efectiva Toma de Decisiones debe ser racional. Los individuos que actúan o deciden racionalmente persiguen el cumplimiento de una meta imposible de alcanzar sin acciones. Deben poseer un conocimiento preciso de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta en el marco de las circunstancias y limitaciones existentes.

**b. Racionalidad limitada**

Un administrador debe conformarse con la racionalidad limitada, en otras palabras las limitaciones de información, tiempo y certidumbre restringen la racionalidad, aún si el administrador se propone deliberadamente ser absolutamente racional.

**c. Búsqueda de alternativas**

El primer paso de la Toma de Decisiones es el desarrollo de alternativas; todo curso de acción presenta casi siempre varias alternativas; tan es así que cuando parece que solo existe una manera de hacer algo, es probable que esta sea incorrecta, pues cuando únicamente se nos ocurre un solo curso de acción, es obvio que no hemos pensado lo suficiente.

## 5. TIPOS DE DECISIONES

En la Toma de Decisiones se han elaborado varios métodos para clasificar las decisiones. Entre estos se distinguen dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas.

**a. Decisiones Programadas:** cuando hay una situación rutinaria que se repite a menudo se suele crear un procedimiento para resolverla. Por consiguiente, estas decisiones están programadas, ya que los problemas son rutinarios y se repiten con frecuencia y se ha creado un procedimiento para hacerles frente.

**b. Decisiones No Programadas:** son las decisiones que son nuevas y no están estructuradas. No existe un procedimiento para hacer frente al problema, ya sea porque no se hubiera presentado anteriormente de esta misma forma o bien porque es complejo o de enorme importancia.

## 6. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Se suele pensar en las decisiones más como medio que como fines. Son los mecanismos organizativos que permiten tratar de alcanzar una situación deseada. En efecto, suponen la respuesta de la organización ante un problema. Cualquier decisión es producto de un proceso dinámico, influido por multitud de fuerzas. Se trata

de un proceso secuencial y no de una serie de pasos. Ello permite examinar sus elementos, siguiendo la pauta que lleva a la decisión. La Toma de Decisiones tiene el siguiente proceso:<sup>22</sup>

**a. Establecer metas, objetivos y evaluar los resultados concretos.**

Las organizaciones necesitan marcarse metas y objetivos en todas las áreas en las que el rendimiento influye sobre la eficacia. Unas metas y objetivos adecuados indicarán los resultados que se deben conseguir y la forma de determinar si estos se han alcanzados.

**b. Identificación de los problemas.**

Condición necesaria para que se tome una decisión es que exista un problema, es decir, si no hay problemas no habrá necesidad de tomar decisiones. La existencia de un problema viene indicada por la detección de una brecha entre las metas y los objetivos marcados por la empresa y los resultados cosechados.

---

<sup>22</sup> GIBSON, J. L. y otros ,(1996). **Ob. Cit.** p. 687

**c. Desarrollo de alternativas**

Antes de tomar una decisión, hay que desarrollar alternativas factibles y analizar las posibles consecuencias de cada una de ellas. Elaborar alternativas es en realidad un proceso de búsqueda en el que se investiga los entornos externos e internos de la organización en busca de información que se pueda transformar en posibles alternativas.

**d. Evaluación de Alternativas.**

Una vez elaboradas las alternativas, hay que proceder a evaluarlas y compararlas, con el objetivo de seleccionar la que produzca mejores resultados. La relación alternativa-resultados se basa en tres condiciones posibles: la certeza, donde el que toma las decisiones conoce las probabilidades de que se produzcan los resultados que asigna a cada alternativa; la Incertidumbre, donde no se conoce en absoluto las probabilidades de que se produzcan los resultados y el Riesgo, donde se cuenta con una cierta estimación estadística sobre los resultados.

**e. Selección de una alternativa**

La razón por la que selecciona una alternativa es resolver un problema para alcanzar un objetivo. Este punto tiene gran importancia, ya que indica que la decisión no es un fin en si misma sino sólo un medio para alcanzar un fin. El aspecto

fundamental es que la Toma de Decisiones es algo más que un mero acto de selección, se trata de un proceso dinámico.

#### **f. Ejecución de la Decisión**

Cualquier decisión que no se lleve a la práctica, es poco más que una simple abstracción. Dicho de otro modo, la Decisión se debe ejecutar eficazmente para alcanzar el objetivo para lo cual fue tomada. Es muy posible que una buena decisión sufra como consecuencia de una mala ejecución. En este sentido, la ejecución puede tener mayor importancia que la misma decisión.

#### **g. Control y Evaluación**

Toda decisión que pretenda ser eficaz deberá evaluar periódicamente los resultados de su trabajo y compararlos con los planificados (el objetivo) para, si existen desviaciones entre ambos, poder llevar a cabo los cambios necesarios.

### **7. TOMA DE DECISIONES EN GRUPO**

En la mayoría de las organizaciones, una gran parte de las decisiones se toman a través de comités, equipos, grupos de trabajo y otros grupos. Los dirigentes se enfrentan con frecuencia a situaciones en las que deben buscar y combinar opiniones mediante reuniones de grupo. Así sucede sobre todo

cuando se trata de problemas no programados, nuevos y con gran carga de incertidumbre con respecto a sus consecuencias.<sup>23</sup>

## **8. TECNICAS PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES EN GRUPO.**

Dado que los grupos están más preparados que las personas para tomar decisiones no programadas, es conveniente crear un clima que estimule la creatividad del grupo, es por ello que a continuación se presentan las siguientes técnicas, que si se utilizan adecuadamente son muy útiles para incrementar el potencial creativo del grupo en cuanto a producir ideas, comprender los problemas tomar mejores decisiones.

### **a. Tormenta de ideas.**

Este sistema incluye una serie de normas muy estrictas para fomentar la generación de ideas y hacer desaparecer al mismo tiempo, cualquier tipo de inhibición por parte de los miembros del grupo muy habitual en las reuniones. Las normas básicas son:

- i. Ninguna idea se puede considerar absurda
- ii. Cada idea presentada pertenece al grupo y no la persona que la presenta
- iii. No se puede criticar ninguna idea

---

<sup>23</sup> GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H. (1996). **Ob. Cit.** p. 698



**b. Proceso Delphi.**

Esta técnica supone solicitar y comparar opiniones anónimas sobre un tema de interés, empleando un juego de cuestionarios secuenciales, combinados con resúmenes informativos y retro información relativa a las opiniones expresadas en respuestas anteriores.

**c. Técnica de grupo nominal (TGN)**

Es una Técnica que goza de gran prestigio entre las organizaciones sanitarias, de servicios sociales, educativas, industriales y públicas. Su denominación, Técnica de Grupo Nominal, fue adoptada por sus primeros investigadores para aludir a los procesos que se emplean para unir personas, pero sin permitirles comunicarse oralmente.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL PARA LOS MUNICIPIOS DE ILOPANGO, SOYAPANGO Y SAN MARTÍN (ADEMISS)

#### A. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

##### 1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con la realización del estudio se pretenden lograr los siguientes objetivos:

##### a. Objetivo General

Diseñar un Sistema de Dirección Estratégica que guíe la Toma de Decisiones de la Agencia de Desarrollo Económico Local para los municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín.

##### b. Objetivos Específicos

i. Determinar el posicionamiento estratégico externo e interno de la Agencia de Desarrollo Económico Local para los municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín, con la finalidad de conocer las limitantes a superar en la Toma de Decisiones.

ii. Identificar la problemática de Dirección que incide en la Toma de Decisiones en la Agencia de Desarrollo Económico

Local para los municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín para proponer una alternativa de solución.

- iii. Proponer la Técnica de Dirección Estratégica que guíe la Toma de Decisiones en la Agencia de Desarrollo Económico Local para los municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín.

## **2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

El Diseño de un Sistema de Dirección Estratégica para la Agencia de Desarrollo Económico Local para los municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín, es de mucha relevancia porque a través de la aplicación de esta técnica administrativa se trata de prever las posibles incidencias del entorno cambiante en el cual se desarrolla dicha organización, así mismo contribuirá a su crecimiento en la micro región, ya que actualmente la institución está en período de estancamiento debido a que no cuenta con una Dirección Estratégica adecuada o acorde a las exigencias del entorno dinámico, considerando que existen otras organizaciones que se dedican a actividades similares, por lo que es de interés para los investigadores proponer mejoras a la Dirección Administrativa y Conducción Política.

## **3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para realizar la investigación, fue necesario seleccionar los métodos y técnicas que permitieron recopilar información válida

y confiable para alcanzar los objetivos que se persiguen con la investigación.

**a. Método de la investigación.**

Para el desarrollo de la investigación, se utilizará el Método Científico; que según Rojas Soriano, la investigación científica es un proceso que tiene como finalidad, lograr un conocimiento objetivo, es decir verdadero sobre determinados aspectos de la realidad, a fin de utilizarlo para guiar la práctica transformadora de los hombres; por lo que se optó este método en el estudio ya que, se tomó como punto de partida un problema existente de la realidad y a través de la investigación se explica y se presenta una solución a dicha problemática que consiste en la falta de un Sistema de Dirección Estratégica en ADEMISS.

Tomando como referencia a Salvador Iglesias el método es el procedimiento planeado que se sigue en la actividad científica para descubrir la forma de existencia de los procesos, distinguir las fases de su desarrollo y profundizar los conocimientos adquiridos. Por lo tanto se utilizó dentro del método general del conocimiento la Síntesis, ya que esta conduce a la visión integral del todo como una unidad de diferentes elementos, y dentro se encuentra el método de la deducción, por cuanto se estudió la problemática de Dirección Estratégica que

incide en la Toma de Decisiones, comenzando por su comprensión general, hasta llegar a las partes que lo componen.

**b. Tipo de Investigación.**

En el estudio a realizar se identifican los siguientes tipos de investigación:

**i. Según la Finalidad:** La investigación es aplicada ya que los resultados que se obtuvieron se utilizaron para resolver la situación problemática de la institución bajo estudio.

**ii. Por la Fuente de Datos:** Esta fue mixta, por que se basaron tanto en fuente bibliográfica o documental y empírica o de campo, las cuales sustentaron la investigación realizada.

**iii. Según el contexto Socio - Histórico:** De acuerdo a este criterio la investigación es sincrónica (son los estudios referidos a un corte en el tiempo) o transversal, debido a su manejo estático y aislado.

**c. Niveles de la investigación.**

El proceso de investigación que se realizó se agruparon en nivel descriptivo, explicativo y predictivo.

**i. Nivel Descriptivo:**

Se describió el resultado del contacto directo o indirecto con los fenómenos sin entrar en detalles, se utilizó este nivel, al cual corresponden los trabajos conocidos como perfil, diagnóstico, entre otros que cumplen el propósito de establecer la conexión con los conceptos científicos o generar hipótesis científicas.

**ii. Nivel Explicativo:**

En este nivel se requiere un conocimiento de la teoría, los métodos y técnicas de investigación. El estudio se realizó de lo externo - superficial a lo interno - esencial para lo cual era necesario el conocimiento de teorías, conceptos y leyes que permitieron explicar la problemática en estudio.

**iii. Nivel Predictivo:**

Luego de que se haya estudiado el problema se hicieron las respectivas recomendaciones y conclusiones de las cuales se derivó la propuesta de solución; razón por la cual además de la aplicación de los niveles anteriores se utilizó el nivel predictivo, pues a través de la investigación se conocieron las causas de la problemática y así se logro predecir la ocurrencia futura.

**d. Fuentes de recolección de información.**

**i. Fuentes primarias.**

Para recolectar la información en este estudio se utilizaron las fuentes primarias, como son la entrevista y la observación, las cuales sirvieron para recopilar datos acerca de la situación actual de la institución objeto de estudio.

#### **ii. Fuentes secundarias.**

Para fundamentar la investigación primaria se consultó y recopiló información secundaria por medio de libros, tesis, Internet, diccionarios, registros de la institución, entre otras publicaciones relacionadas al tema de investigación, las cuales sirvieron de base para sustentar los conocimientos teóricos.

#### **e. Determinación del universo.**

El universo de la investigación fue conformado por los Órganos de Dirección que actualmente toman las decisiones de la ADEMISS, el cual comprende veinte cargos, ocho directores que conforman la Junta Directiva, ocho miembros de los Comités de Apoyo y cuatro Gerentes Operativos, lo que se refleja en la Estructura Organizativa de dicha Institución.

#### **f. Técnicas e instrumentos para realizar la investigación.**

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

#### **i. Investigación Bibliográfica.**

Es la información documental relacionada al tema de investigación que ya existe, la cual se encuentra contenida en libros, tesis, folletos, Internet y registros de la institución.

#### **ii. Observación.**

Esta fue realizada mediante una guía de observación (Anexo No.5) en las instalaciones de la institución con el objeto de examinar atentamente la situación problemática que se percibía en la ADEMISS, a fin de observar los procedimientos, sistemas y espacios utilizados; etc. de la investigación sobre la misma.

#### **iii. Entrevistas.**

Se realizó a nivel de los Órganos de Dirección de la Institución, obteniendo de esta manera información objetiva sobre la situación actual; para ello se elaboró una Cédula de entrevista (Anexo No.6) tomando en cuenta los indicadores de las hipótesis en el Proyecto de investigación, a través de la cual se recopiló la información primaria, pero para efectos de presentación y análisis cada una de las respuestas obtenidas se agruparon en categorías de acuerdo a la similitud o intención del entrevistado, pues tenía la opción de contestar una diversidad de respuestas según lo consideraba conveniente.

### **B. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**



Los resultados obtenidos se detallan a continuación, presentando la información recopilada a través de tablas estadísticas simples y su representación gráfica, haciendo agrupaciones de respuestas, considerando como base las interrogantes diseñadas en la Cédula de entrevista, detallando las preguntas, el objetivo, la respuesta en tablas y gráficos, con el objetivo de facilitar el análisis e interpretación de los datos.

Los datos obtenidos se presentan organizados tales como se establecieron en la Cédula de entrevista, clasificándolos en características de la población entrevistada e información específica del tema de investigación, haciendo una separación de los tópicos más relevantes del tema como: análisis de los factores internos y externos, Proceso de la Planificación y Control Estratégico, la Toma de Decisiones y finalmente un apartado para recoger las recomendaciones que a juicio de los entrevistados deben implementarse en la Institución para alcanzar mayor eficiencia en la Dirección Estratégica de la Institución estudiada. Los resultados se presentan a continuación.

#### **1. Características de la Población Entrevistada.**

**Objetivo:** Identificar las características básicas de la Población Entrevistada que son de mayor importancia para el

análisis de la problemática objeto de estudio; presentándolas de la siguiente manera:

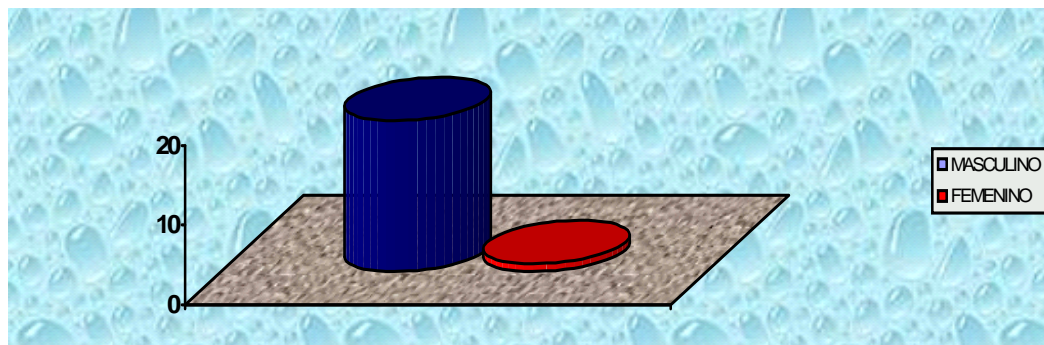
### Pregunta No.1

Sexo del entrevistado.

TABLA No.1

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Masculino	19	95
Femenino	1	5
TOTAL	20	100

GRÁFICO No.1



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 95% de los Órganos de Dirección de la Agencia, está conformada por el sexo masculino y únicamente un 5% representa al sexo femenino, aunque los Estatutos, los Objetivos y la Filosofía Institucional enfoca el trabajo a la equidad de género, en la práctica la realidad muestra lo contrario, pues la participación de la mujer en los órganos de dirección es mínima o casi nula.

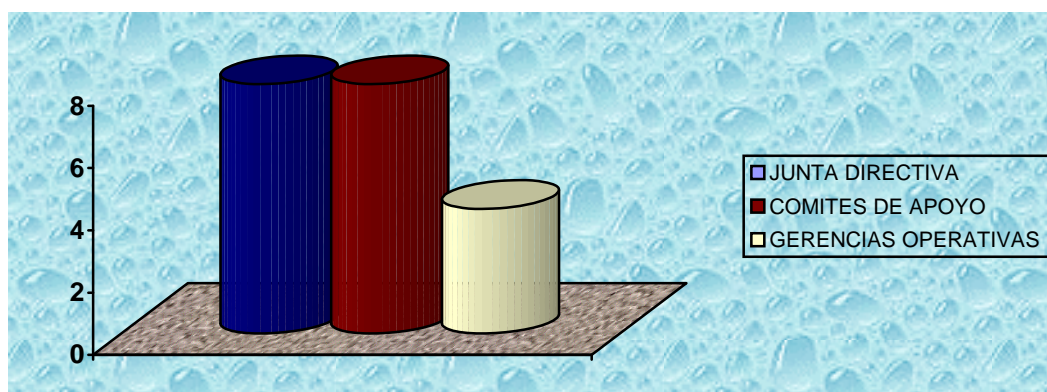
### Pregunta No.2

¿A qué Órgano de Dirección pertenece usted?

TABLA No.2

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Junta directiva	8	40
Comités de apoyo	8	40
Gerencias operativas	4	20
TOTAL	20	100

GRÁFICO No.2



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de los entrevistados, el 40% pertenece a la Junta Directiva, así mismo otro 40% pertenecen a los Comités de Apoyo y un 20% a las Gerencias Operativas, esta composición de población entrevistada permite tener diferentes enfoques de cada una de las interrogantes planteadas, enriqueciendo la investigación y posibilitando formar una idea general de cada Órgano de Dirección y su conocimiento o no del tema de investigación.

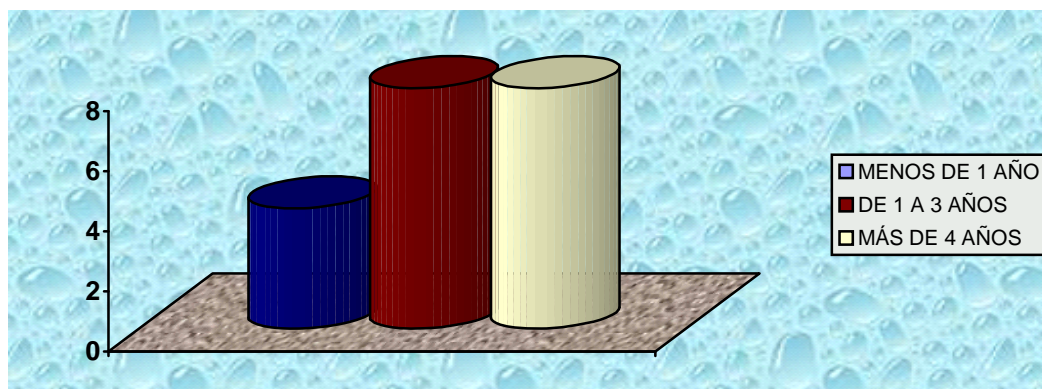
### Pregunta No.3

¿Qué Tiempo tiene de pertenecer a la Agencia?

TABLA No.3

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Menos de 1 año	4	10
De 1 a 3 años	8	40
Más de 4 años	8	40
TOTAL	20	100

GRÁFICO No.3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de entrevistados en relación a la variable "Tiempo de pertenecer a la Agencia", los resultados fueron: un 10% manifestó tener menos de un año de pertenecer a la Institución, mientras un 40% tienen de 1 a 3 años y el restante 40%, más de 4 años; esta distribución significa que en su mayoría los miembros de los Órganos de Dirección, tienen conocimiento de las actividades desarrolladas en función de la Dirección Estratégica de la Agencia.

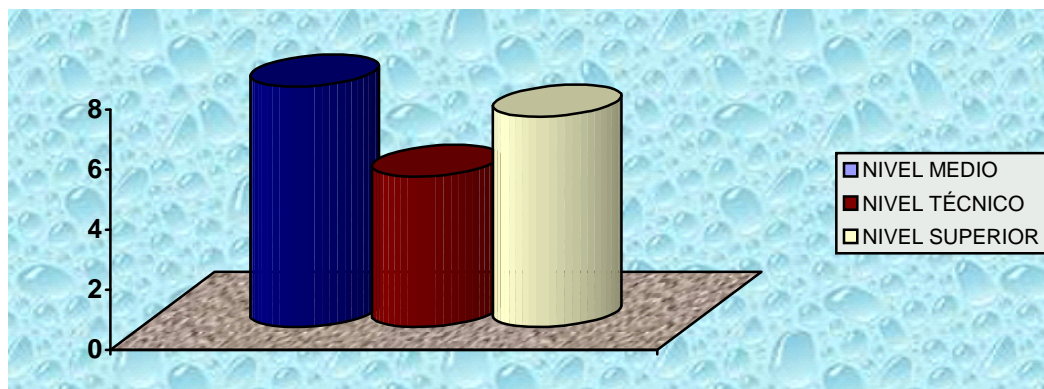
#### Pregunta No.4

¿Qué nivel de educación formal posee usted?

TABLA No.4

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Nivel medio	8	40
Nivel técnico	5	25
Nivel superior	7	35
TOTAL	20	100

GRÁFICO No.4



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Un 40% de la población tiene nivel medio, un 25% nivel técnico y un 35% nivel superior, indicando que el nivel gerencial posee estudios superiores, en cambio los Directivos que en su mayoría representan a las comunidades miembros de ADEMISS, no cuentan con éste.

#### Pregunta No.5

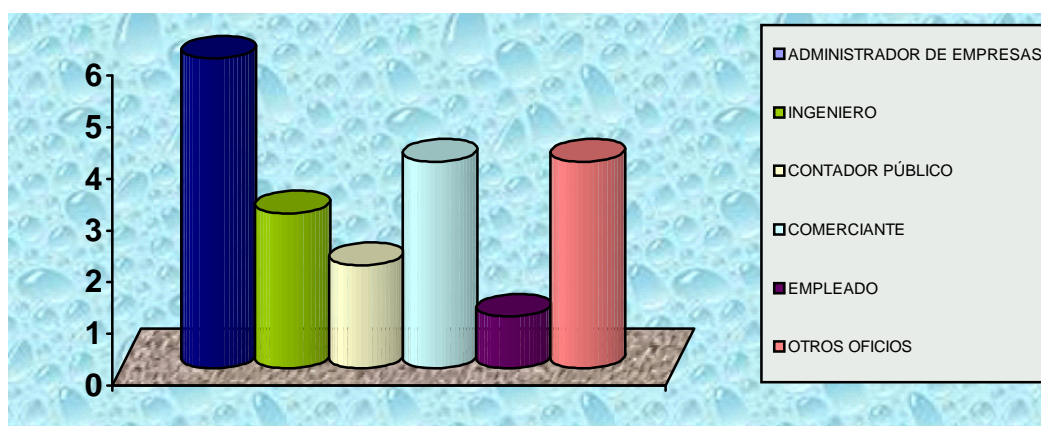
¿Cuál es su profesión u oficio?

TABLA No.5

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Administrador de empresas	6	30
Ingeniero	3	15

Contador publico	2	10
Comerciante	4	20
Empleado	1	5
Otros Oficios	4	20
TOTAL	20	100

GRÁFICO No.5



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según la investigación realizada sobre la profesión u oficio de los miembros de los Órganos de Dirección de ADEMISS, está distribuido de la siguiente manera: un 30% son Administradores de empresas, un 20% Comerciante, Otro 20% otros Oficios, un 15% Ingenieros, un 10% Contador público y un 5% Empleados. Esto se debe a que solamente para las Gerencias Operativas existe un perfil determinado, no así para los demás Órganos de Dirección cuya elección es popular a través de la Asamblea General.

## 2. Análisis de los factores Internos y Externos

**Objetivo:** Identificar las debilidades y amenazas, así como obtener desde el punto de vista de los Directores cuales son las fortalezas y oportunidades más relevantes que tiene la Agencia. Los resultados obtenidos fueron:

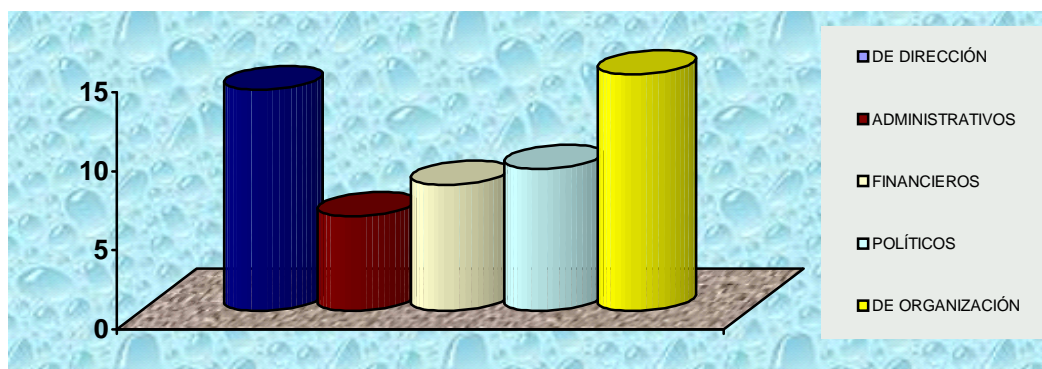
**Pregunta No.6**

¿Qué problemas internos o debilidades considera usted que afectan a ADEMISS?

TABLA No.6

CRITERIO	FRECUENCIA	%
De Dirección	14	70
Administrativos	6	30
Financieros	8	40
Políticos	9	45
De Organización	15	75

GRÁFICO No.6



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** Se determinó que la población entrevistada considera que en la Institución no existe un solo problema, por esa razón existen varias respuestas a la interrogante "problemas internos": obteniendo un 75% para problemas de Organización, seguido de un 70% para los de

Dirección, que en su conjunto representan para los entrevistados los mayores problemas internos.

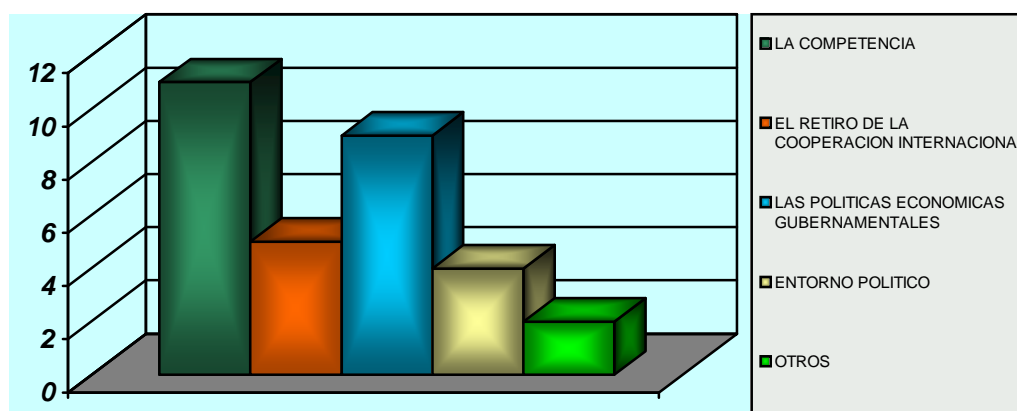
### Pregunta No.7

¿Qué factores externos o amenazas considera usted que afectan a la Institución?

TABLA No.7

CRITERIO	FRECUENCIA	%
La competencia	11	55
El retiro de la cooperación internacional	5	25
Las Políticas Económicas Gubernamentales	9	45
Entorno político	4	20
Otros	2	10

GRÁFICO No.7:



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Las respuestas en relación a los factores externos, se agruparon de la siguiente forma: el factor con mayor porcentaje que afecta a la Institución es la competencia con un 55%, seguido de las Políticas Económicas Gubernamentales con un 45%, el retiro de la cooperación



internacional con un 25%, mientras el entorno político solamente representa un 20% y un 10% para otros factores.

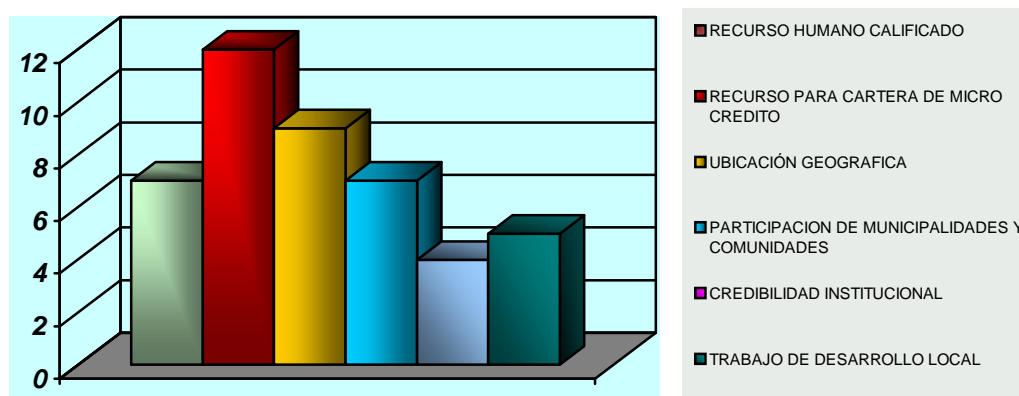
### Pregunta No.8

¿Para usted que fortalezas posee ADEMISS?

TABLA No.8

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Recurso humano calificado	7	35
Recursos para cartera de micro crédito	12	60
Ubicación geográfica	9	45
Participación de Municipalidades y comunidades de la micro región	7	35
Credibilidad institucional	4	20
Trabajo en Desarrollo Local	5	25

GRÁFICO No.8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Para los entrevistados las fortalezas de ADEMISS son diversas, destacando los recursos para micro créditos con un 60%, seguido de la ubicación geográfica con un 45%, el recurso humano y la participación de las Municipalidades con un 35% cada uno, un 25% para el trabajo en Desarrollo Local y finalmente la con un 20% la credibilidad institucional.

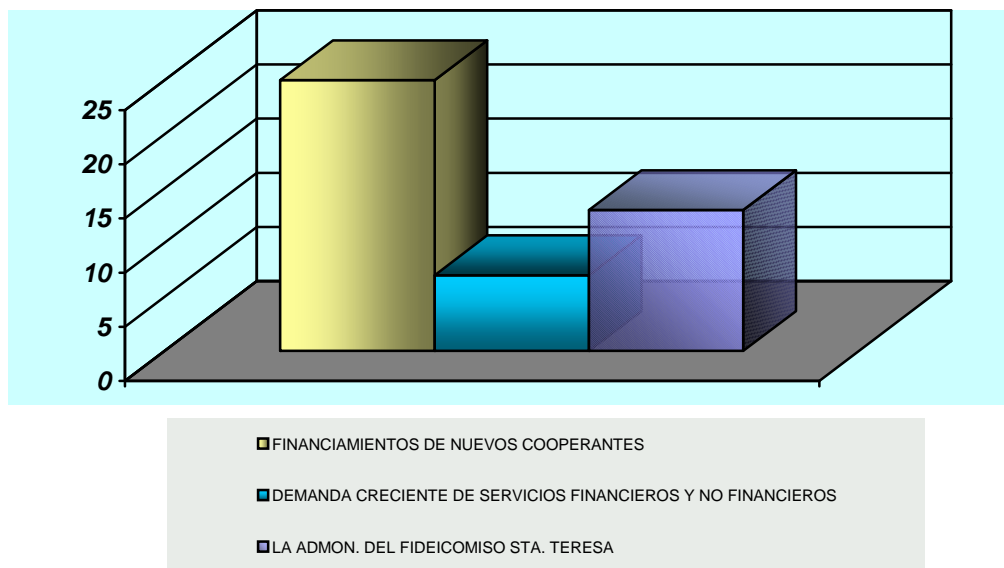
**Pregunta No.9**

¿Cuáles son las oportunidades que se le presentan a ADEMISS?

TABLA No.9

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Financiamientos de nuevos cooperantes	20	100
Demanda creciente de servicios financieros y no financieros	7	35
La administración del Fideicomiso Santa Teresa	13	65

GRÁFICO No.9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Sobre las oportunidades que se le presentan a la institución, los entrevistados consideraron que son diversas dentro de las que sobresalen: el financiamiento de nuevos Cooperantes con un 100%, representando para los

entrevistados la mayor oportunidad, seguido de la administración del Fideicomiso Santa Teresa con un 65%, y finalmente la demanda de servicios financieros y no financieros con un 35%.

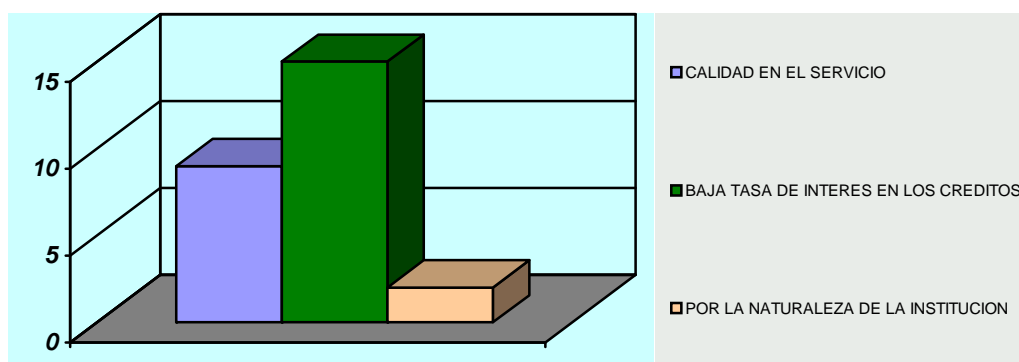
**Pregunta No.10**

¿En qué aspectos considera usted que ADEMISS es competitiva con relación a otras organizaciones en la micro región?

TABLA No.10

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Calidad en el servicio	9	45
Baja tasa de interés en los créditos	15	75
Por la naturaleza de la Institución	2	10

GRÁFICO No.10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En relación a los aspectos sobre la competitividad, las alternativas se agruparon en tres categorías con varias respuestas, resaltando la baja tasa de interés en los créditos con un 75%, seguido de la calidad en el servicio con un 45% y en último lugar con un 10% la naturaleza de la Institución, lo que refleja que para los entrevistados la Agencia es competitiva fundamentalmente por la baja tasa de interés que cobra en el otorgamiento de micro créditos.

### 3. Proceso de la Planificación y Control Estratégico

**Objetivo:** Determinar el conocimiento e identificación que tienen los Órganos de Dirección de los componentes del Plan Estratégico de la Organización, así como los Procedimientos, Estrategias y formas de Control utilizados por la Agencia. Los resultados obtenidos fueron:

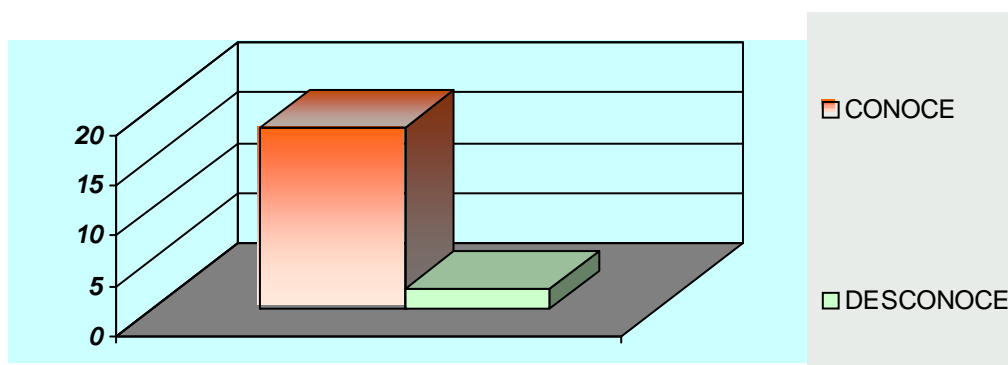
#### Pregunta No.11

¿Tiene conocimiento acerca de la Misión, Visión y Objetivos Institucionales de ADEMISS, comente?

TABLA No.11

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Conoce	18	90
Desconoce	2	10
TOTAL	20	100

GRÁFICO No.11



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** En relación al conocimiento que tienen los Órganos de Dirección, sobre los aspectos más

fundamentales de la Institución como la Visión, Misión y Objetivos, los resultados obtenidos fueron: un 90% manifestó conocerlos y solamente un 10% los desconoce o no opina.

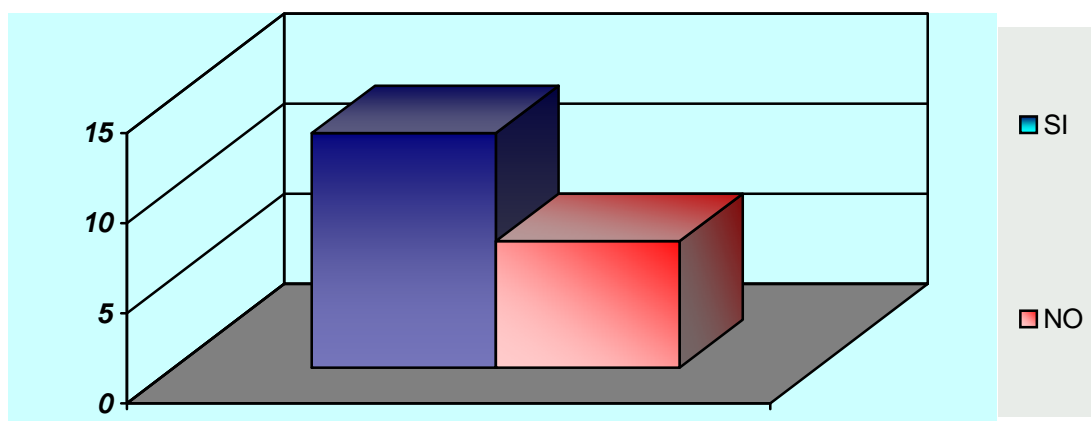
### Pregunta No.12

¿ Conoce usted si la Institución cuenta con Estrategias definidas para resolver problemas que se le presenten?

TABLA No.12

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Si	13	65
No	7	35
TOTAL	20	100

GRÁFICO No.12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En relación al conocimiento que tienen los Órganos de Dirección, sobre las Estrategias empleadas por la Institución, los resultados obtenidos de los entrevistados, fueron: un 65% manifestó conocerlas, mientras un

35% respondió que no cuentan con Estrategias, las desconocen o no opinan, lo que significa que la mayoría de los Órganos de Dirección dice conocerlas, no obstante también se encuentra un buen porcentaje que no las conoce e incluso no tiene ni idea al respecto.

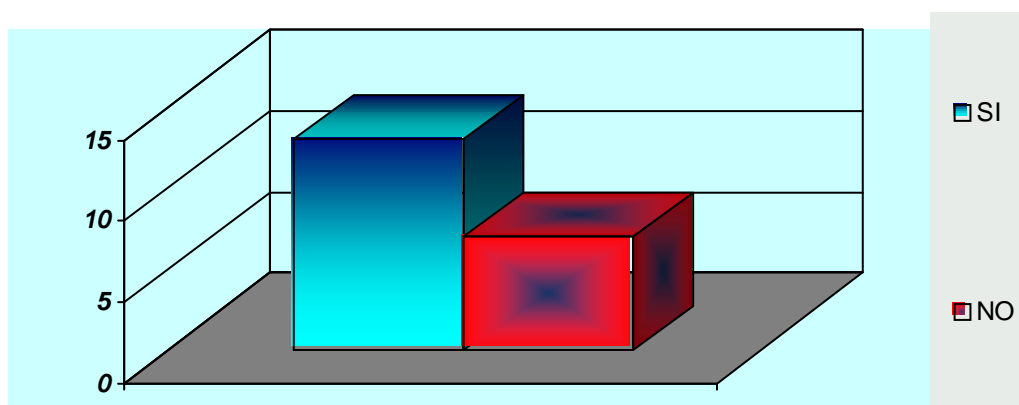
### Pregunta No.13

¿Qué procedimientos se utilizan para formular y seleccionar las estrategias de dirección en ADEMISS?

TABLA No.13

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Reuniones grupales de los Órganos Directivos	11	55
Consultoría externa	8	40
Cada Área formula sus estrategias	11	55
Espontáneas o de coyuntura	4	20

GRÁFICO No.13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Las respuestas obtenidas de los 13 entrevistados que sí conocen sobre las estrategias son diversas,

los procedimientos con mayor porcentaje que se utilizan en la Institución son: las reuniones grupales de los Órganos Directivos y cada Área formula sus Estrategias con un 55% cada una, seguidas de la consultoría externa con un 40% y en último lugar con un 20% las espontáneas o de coyuntura.

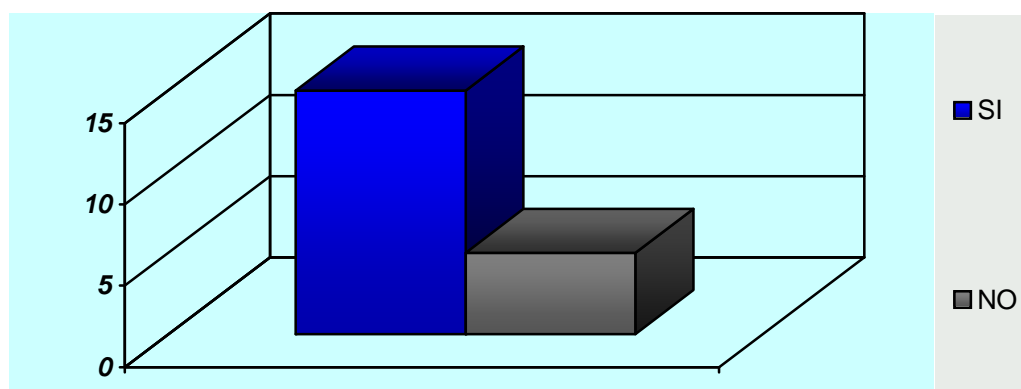
#### Pregunta No.14

¿Considera que las Estrategias empleadas hasta la fecha han dado resultados?

TABLA No.14

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Si	15	75
No	5	25
TOTAL	20	100

GRÁFICO No.14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En relación al conocimiento que tienen los Órganos de Dirección, sobre los resultados obtenidos con la implementación de Estrategias desarrolladas por la



ADEMISS, las respuestas de los entrevistados, fueron: un 75% manifestó que efectivamente las Estrategias habían dado resultado, mientras un 25% manifestó que no habían dado resultado, lo desconocen o no opinan.

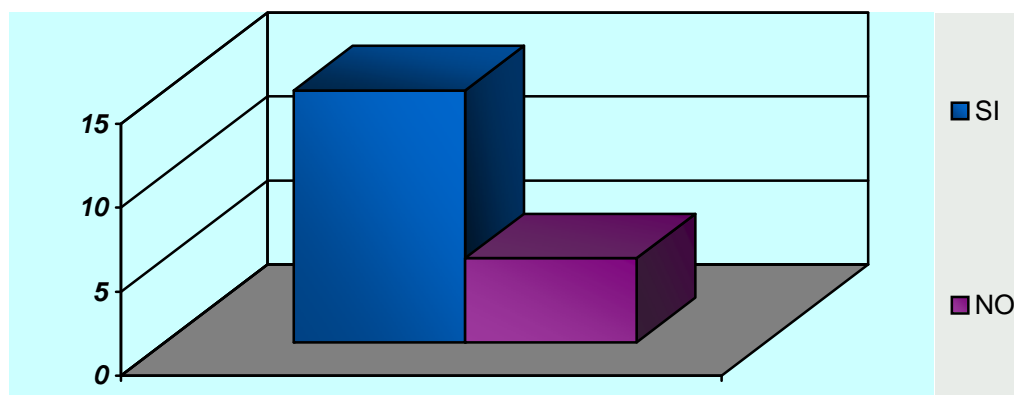
### Pregunta No.15

¿Conoce el Plan Estratégico de ADEMISS?

TABLA No.15

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Si	15	75
No	5	25
TOTAL	20	100

GRÁFICO No.15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En relación al conocimiento que tienen los Órganos de Dirección, sobre el Plan Estratégico de la Institución, los resultados obtenidos de los entrevistados, fueron: un 75% manifestó conocerlos y solamente un 25% los

desconoce o no opina, esto como resultado de la experiencia y el tiempo que las personas tienen de integrar los Órganos de Dirección, factor que le permite tener claridad del rol institucional.

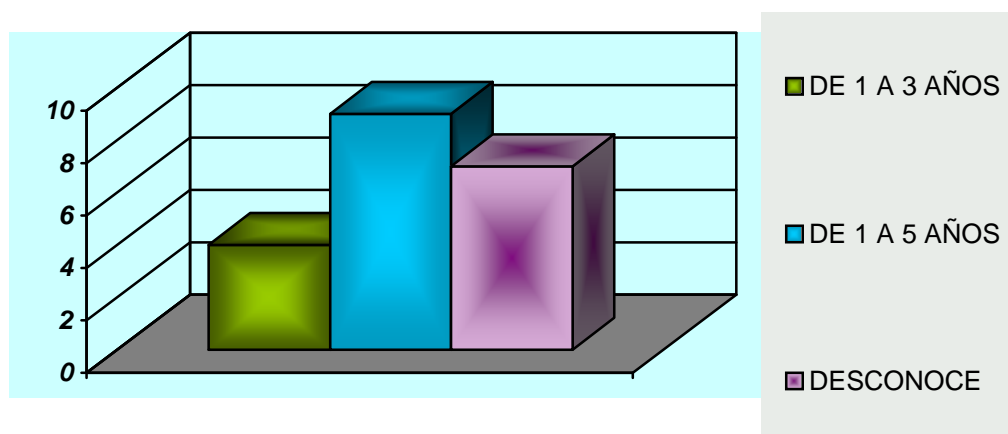
### Pregunta No.16

¿Para qué lapso de tiempo están diseñados sus Planes Estratégicos?

TABLA No.16

CRITERIO	FRECUENCIA	%
De 1 a 3 años	4	20
De 1 a 5 años	9	45
Desconoce	7	35
TOTAL	20	100

GRÁFICO No.16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La variable "Tiempo para el que está diseñado el Plan Estratégico", los resultados fueron: un 45% manifestó que están elaborados de 1 a 5 años, un 20% que están diseñados de 1 a 3 años y el restante 35% desconoce el periodo para el cual están diseñados los Planes de ADEMISS.

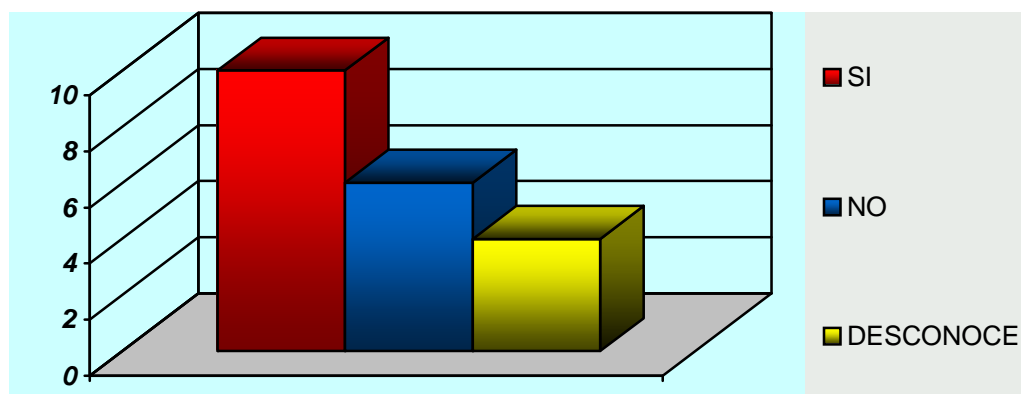
**Pregunta No.17**

¿Tienen mecanismos de control para verificar el cumplimiento del Plan Estratégico?

TABLA No.17

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Si	10	50
No	6	30
Desconoce	4	20
TOTAL	20	100

GRÁFICO No.17



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En relación al conocimiento que tienen los Órganos de Dirección, sobre la existencia de mecanismos de control para verificar el cumplimiento del Plan Estratégico de la Institución, los resultados obtenidos de los entrevistados, fueron: un 50% manifestó que sí existen mecanismos de control, mientras un 30% manifestó que no existen y solamente un 20% desconoce o no opina, lo que significa un

porcentaje igual de conocimiento y desconocimiento de la existencia de mecanismos de control.

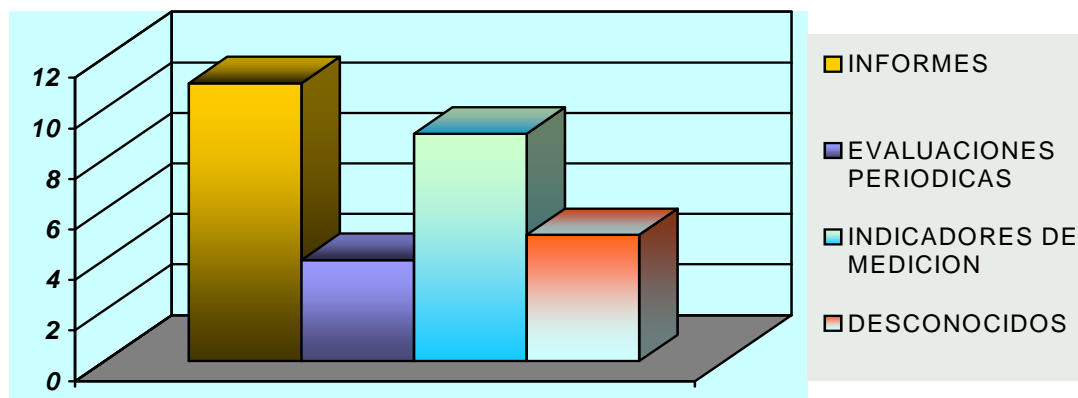
### Pregunta No.18

¿Que mecanismos de control utiliza ADEMISS?

TABLA No.18

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Informes	11	55
Evaluaciones periódicas	4	20
Indicadores de medición	9	45
Desconocidos	5	25

GRÁFICO No.18



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De los entrevistados que contestaron positivamente sobre los mecanismos de control, éstos manifestaron la existencia de diversos mecanismos; los resultados obtenidos de los entrevistados, fueron: el mecanismo con mayor porcentaje son los Informes con un 55%, seguido de los

Indicadores de Medición con un 45%, las evaluaciones periódicas con un 20% y un 25% corresponde a mecanismos desconocidos.

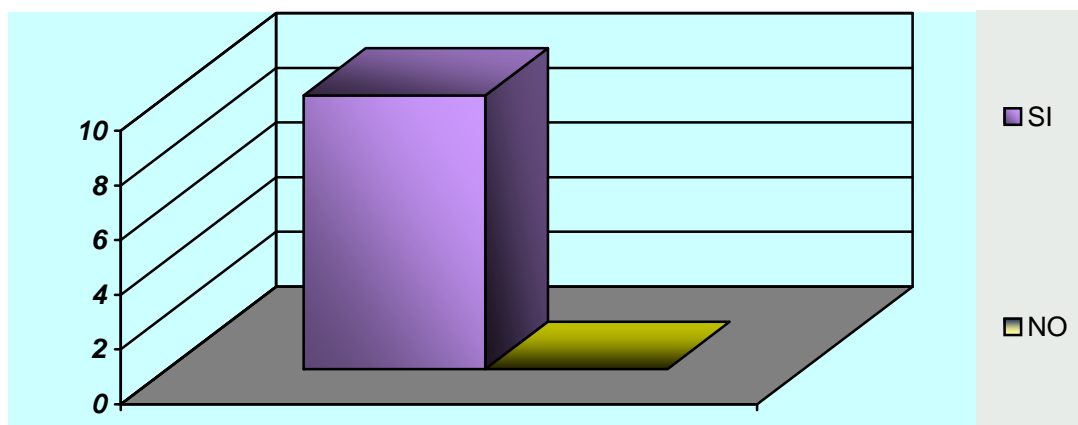
### Pregunta No.19

¿Cree usted necesario que exista un Control Estratégico?

TABLA No.19

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Si	20	100
No	0	0
TOTAL	20	100

GRÁFICO No.19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De los entrevistados que contestaron no tener o desconocer los mecanismos de control, se les interrogó de la necesidad de contar con mecanismos de control, de los cuales un 100% manifestaron estar de acuerdo en que era

necesario implementar y desarrollar mecanismos de control adecuados en la Institución.

#### 4. Toma de Decisiones

**Objetivo:** Identificar los tipos de Decisiones y Procedimientos para la Toma de Decisiones, así como el Liderazgo en los Órganos de Dirección de ADEMISS. Los resultados obtenidos fueron:

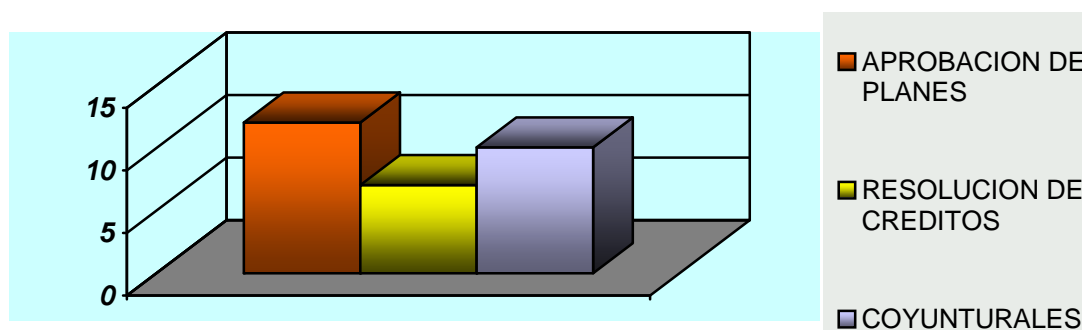
##### Pregunta No.20

¿Qué tipos de Decisiones se toman en la Institución?

TABLA No.20

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Aprobación de planes	12	60
Resolución de créditos	7	35
Coyunturales	10	50

GRÁFICO No.20



**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:** en relación a la variable tipos de Decisiones, estos manifestaron la existencia de diversos tipos de Decisiones, los resultados fueron: Aprobación de planes con un 60%, Coyunturales con un 50% y finalmente la resolución de créditos con el 35% del total de las respuestas obtenidas, lo

cual demuestra que hay un equilibrio tanto en las decisiones cotidianas como en la de corto y mediano plazo.

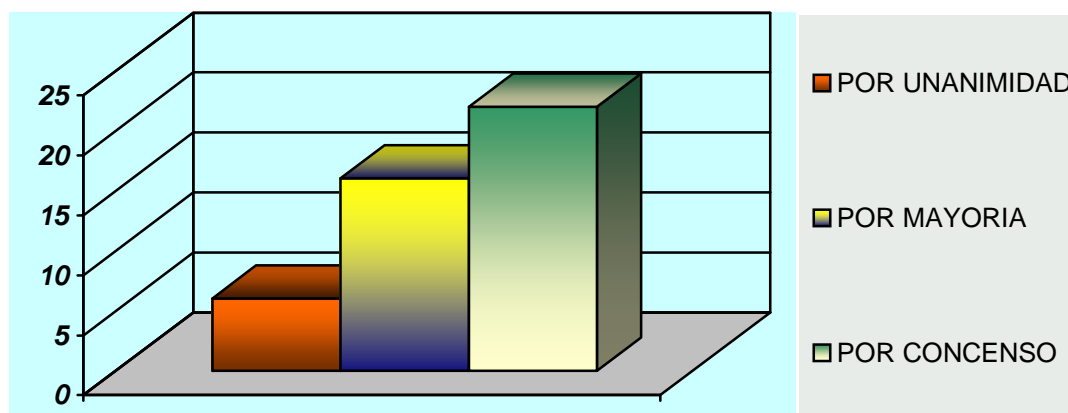
### Pregunta No.21

¿Cómo se toman las decisiones en ADEMISS?

TABLA No.21

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Por unanimidad	6	30
Por mayoría	16	80
Por consenso	20	100

GRÁFICO No.21



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: en relación a la variable "Procedimientos para la Toma de Decisiones", los entrevistados manifestaron la existencia de tres formas para Tomar Decisiones, los resultados fueron: por consenso con un 100%, siendo el procedimiento más utilizado, seguido por el de mayoría con un 80% y finalmente con un 30% el procedimiento por unanimidad del

total de las respuestas obtenidas, lo que significa que se aplica la democracia y participación en la Toma de Decisiones.

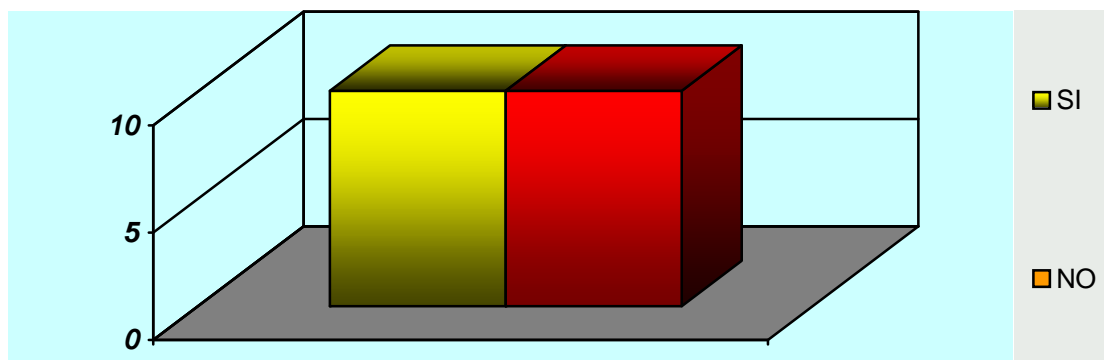
### Pregunta No.22

Considera usted que ADEMISS tiene liderazgo en sus Órganos de Dirección.

TABLA No.22

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Si	10	50
No	10	50
TOTAL	20	100

GRÁFICO No.22



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En relación a la opinión que tienen los entrevistados sobre el Liderazgo que hay actualmente en los Órganos de Dirección, los resultados obtenidos fueron los siguientes: un 50% opina que a su criterio sí existe Liderazgo, mientras el otro 50% considera que no existe Liderazgo en los Órganos de Dirección de ADEMISS, esto demuestra una



contradicción o el no reconocimiento de las cualidades de liderazgo entre los mismos Directivos.

**Pregunta No. 23**

¿Qué recomendaciones podría dar para mejorar la Dirección Estratégica de ADEMISS?

**Objetivo:** Conocer las recomendaciones hechas por los entrevistados para mejorar la Dirección Estratégica en ADEMISS.

Los resultados obtenidos fueron:

- ✓ Desarrollar procesos de inducción y capacitación a miembros de la Junta Directiva y Comités de Apoyo.
- ✓ Reestructurar los estatutos y consolidar el marco legal de la Agencia.
- ✓ Asesorías especializadas en micro finanzas y Desarrollo Local para el equipo técnico y Cuerpos Directivos.
- ✓ Desarrollar políticas de relación con la UNOPS y otros cooperantes.
- ✓ Establecer mecanismos de divulgación de las actividades desarrolladas por la Agencia tanto con los socios, como con los clientes y beneficiarios.
- ✓ Trabajar en función de los Objetivos Institucionales y no de las actividades cotidianas.

- ✓ Divulgar y socializar el Plan Estratégico con todos los Órganos de Dirección.
- ✓ Armonizar las relaciones de la Dirección política con la Dirección operativa.

### **C. DESCRIPCIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO A ADEMISS.**

Para realizar el presente Análisis a la Agencia de Desarrollo Económico local para los municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín, se utilizó la información obtenida de las fuentes primarias como la entrevista sostenida o realizada con los Órganos de Dirección y la observación realizada en las instalaciones de la Institución; así como también se hizo uso de fuentes secundarias tales como, libros e Internet y documentos proporcionados por ADEMISS como Estatutos, Plan Estratégico y Planes Operativos, Manuales y Reglamento Interno.

Para efectos de interpretación y análisis de la situación actual de ADEMISS, se realiza un Análisis Estratégico, conocido también como análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) en el cual se identifican las Amenazas y Oportunidades que el Entorno presenta a la Agencia, así como el conjunto de Fortalezas y Debilidades que posee en relación a los factores competitivos; también se analiza la Planeación y el Control Estratégico, así como la Toma de Decisiones; el cual se presenta a continuación.

## 1. ANÁLISIS EXTERNO

En cuanto al estudio que se hizo del ambiente externo de ADEMISS, se conocieron las Amenazas y oportunidades que se le presentan a la Agencia, las que se analizan a continuación.

### i. Amenazas

En su mayoría las instituciones se ven amenazadas por una diversidad de factores en el entorno, para la ADEMISS los que se consideran más relevantes, se detallan a continuación:

- ✓ La Competencia, por su actividad la Agencia en relación a uno de sus principales ejes de trabajo como es el Área de Fomento Empresarial, donde se desarrolla un programa de micro créditos a medianos y pequeños empresarios, la competencia es realmente uno de los factores de mayor preocupación para los Órganos de Dirección, considerando que en la micro región se encuentran establecidas la mayor parte de las instituciones que existen en el país y que se dedican al giro de micro finanzas, además de la banca formal.
  
- ✓ Las Políticas Económicas Gubernamentales, esto relacionado básicamente con el trabajo de Desarrollo Local, pues se considera como amenaza, ya que las políticas del Gobierno Central no contribuyen al desarrollo de este tipo de

organizaciones, sino mas bien éstas limitan sus roles y funciones, considerando únicamente como mecanismos para implementar las políticas de Desarrollo Local a las instituciones estatales creadas para tal fin de acuerdo a su enfoque del desarrollo como el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local(FISDL), los roles de las municipalidades entre otras.

- ✓ El retiro de la cooperación internacional, es otro de los factores que amenazan no solo a la ADEMISS, sino al país en general, considerando que en su mayoría las Agencias de cooperación establecen sus políticas de apoyo tomando como base las variables macro económicas de los países y para nuestro caso los indicadores macro económicos muestran un crecimiento de la economía, en ese sentido es mucho más difícil convencer a la cooperación internacional de apoyar la inversión en proyectos de desarrollo, además cabe destacar el condicionamiento al que está sometida la Agencia por parte de su principal cooperante como es la UNOPS, ya que de no cumplir con los convenios ADEMISS/UNOPS, dicho cooperante retirará su apoyo a la Institución.
  
- ✓ Entorno político, este elemento se considera como una amenaza pues la conformación política partidaria de los municipios de la micro región está gobernada por los dos principales

partidos políticos, el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN) gobierna Soyapango e Ilopango y Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) el municipio de San Martín, este hecho genera inestabilidad en la dirección de la Agencia, considerando que desde su creación, la Personería Jurídica fue otorgada por los gobiernos de izquierda.

#### **ii. Oportunidades**

En una masa poblacional como en la que está asentada la Agencia, y con una diversidad de necesidades insatisfechas de la población, la ADEMISS, tiene una gama de oportunidades dentro de las cuales se destacan:

- ✓ El financiamiento de nuevos cooperantes se convierte en una de las mayores oportunidades para la Agencia, considerando la naturaleza del trabajo que desarrolla ADEMISS, con proyectos que benefician a aquellos sectores más vulnerables del área de acción, principalmente en el lago de Ilopango; la tendencia de la cooperación es apoyar proyectos encaminados a la conservación y protección del medio ambiente.
  
- ✓ La administración del Fideicomiso Santa Teresa, representa otra gran oportunidad pues al realizarla eficientemente, el Fideicomiso pasará a ser propiedad de la Agencia, permitiéndole contar con los recursos financieros necesarios

para fortalecer las Áreas de Fomento Empresarial y Desarrollo Local.

- ✓ Finalmente la demanda creciente de servicios financieros y no financieros, se convierte en otra de las grandes oportunidades, pues en la micro región existen demandas insatisfechas de una serie de servicios financieros como micro créditos productivos, de consumo, de vivienda etc., así como los no financieros que están relacionadas con actividades complementarias al crédito o programas de capacitación que claramente organizados e identificados se pueden establecer políticas y estrategias que posibiliten explotar y aprovechar esta oportunidad.

## **2. ANÁLISIS INTERNO**

En el Análisis Interno se identificaron las debilidades y fortalezas que posee ADEMISS.

### **i. Debilidades.**

Cabe destacar que las debilidades de la Agencia son muchas, pero las más relevantes son:

- ✓ El problema de organización que se percibe en la Agencia, es la naturaleza misma de la institución desde su creación, pues fue concebida en función del trabajo de Desarrollo Local de

acuerdo a sus Estatutos, pero la estructura operativa actual no responde a esa expectativa, pues está orientada a fortalecer el Área de Fomento Empresarial, considerando que es el Área clave como brazo financiero que permitirá realizar el trabajo de Desarrollo Local, este fenómeno genera conflicto organizativo, principalmente en la concepción y Visión de la junta Directiva.

- ✓ Además, existen problemas de Dirección, debido al poco involucramiento de los directivos, pues ese tiempo que dedican a la Agencia es marginal, es decir solamente participan en las reuniones de trabajo ya sea en la Junta Directiva o en los Comités de Apoyo, pues éstos pertenecen a diferentes Asociaciones de la micro región. Esta realidad deja exclusivamente al personal directivo operativo en función de las actividades cotidianas y estratégicas de la ADEMISS, quienes son los responsables de hacer propuestas a la Junta Directiva para su aprobación, eso significa que la Agencia debe de contar con un equipo técnico multidisciplinario capaz de orientar la institución a alcanzar los Objetivos y fines para los que fue creada.
  
- ✓ Los problemas políticos, por su composición orgánica interna, también le generan problemas a la Agencia, pues según los Estatutos la membresía considera a las tres Municipalidades de

la micro región, pero en la práctica la alcaldía del municipio de San Martín, gobernada por ARENA y su alcalde, no consideran a la Agencia como un instrumento válido y que puede posibilitar el desarrollo de su municipio.

- ✓ Con relación a los problemas financieros, éstos existen ya que no hay suficiente asignación de dinero para el Área de Desarrollo Local, lo cual limita la ejecución de Proyectos en función social en la micro región, a pesar que es el quehacer fundamental para lo cual ha sido creada la Institución. Además otro tipo de problema financiero que existe es que aún la Agencia no es auto sostenible pues todavía depende de la cooperación de Organismos Internacionales; el Área de Fomento Empresarial tiene problemas con respecto a la cartera de crédito ya que esta muestra altos índices de morosidad, fenómeno que para un programa de créditos es un indicador alarmante y que debe de reorientar las políticas y estrategias a fin de hacerla llegar a los estándares financieros aceptados por las organizaciones dedicadas a micro finanzas.
  
- ✓ Con respecto al Área Administrativa, las relaciones interpersonales entre los empleados y Directivos, muestra diferentes enfoques y forma de como ven el trabajo que debe realizar la Agencia, además existen instrumentos como Manuales y Políticas que deben actualizarse pues están desfasados con



relación a la realidad actual de la institución, la rotación del personal principalmente en el área de créditos no permite tener un proceso continuo y seguimiento a lo planificado.

## **ii. Fortalezas**

Las fortalezas se identificaron a través de la entrevista, la cual se refleja en la tabla N° 8 y en la observación a los Órganos de Dirección, entre las que sobresalen:

- ✓ Los Recursos para cartera de micro créditos son considerados la mayor fortaleza para la Institución, pues existe un Fideicomiso a través de un convenio con el Gobierno de Italia, que es el Organismo Cooperante que ha puesto a disposición de la Agencia los recursos financieros necesarios para impulsar el programa de créditos en la micro región, con el objeto de generar los rendimientos que permitan a la Agencia ser auto sostenible.
  
- ✓ Otra fortaleza encontrada es la Ubicación Geográfica de la Agencia, porque está asentada sobre una masa poblacional llena de comercio informal y con ello existe una posibilidad real de crecer en colocación de micro créditos, además porque se encuentra ubicada en un lugar estratégico por ser una zona de alto desarrollo y potencialmente económico.

- ✓ Con respecto a la participación de las Municipalidades y comunidades de la micro región, ésta se considera una fortaleza porque existe un apoyo de dos alcaldías, la de Ilopango y Soyapango, así como diversas comunidades que conforman la micro región, siendo miembros orgánicos o no de la Institución, los cuales se integran a través de Comités de Apoyo en diferentes áreas de trabajo.
- ✓ También la Institución cuenta con recurso humano operativo calificado, lo cual es una fortaleza importante, pues en el proceso de desarrollo, se han pasado por diferentes etapas en las cuales el personal ha sabido afrontar las dificultades y buscar las alternativas de solución más adecuadas, la experiencia acumulada del personal de ADEMISS sirven de base importante para no cometer los errores del pasado y aprovechar de una mejor manera los recursos disponibles.
- ✓ Otra de las fortalezas, es la credibilidad institucional que tiene ADEMISS a nivel micro regional, nacional e internacional, ya que la Institución cuenta con una trayectoria notable de sus operaciones con respecto a transparencia, sólido prestigio y beneficio a los usuarios, lo que se refleja en el crecimiento de la cartera de créditos, pues los usuarios se interesan por los créditos que brinda la Institución, además los Cooperantes Internacionales han depositado su confianza al financiar proyectos tales como:

proyecto habitacional Santa Teresa y Proyecto de peces en jaulas flotantes en el lago de Ilopango.

- ✓ Con respecto al trabajo en Desarrollo local, según el gráfico No.8, muestra que a pesar que es uno de los ejes fundamentales de la Agencia, se considera como una fortaleza con bajo porcentaje en relación a las demás variables, pues no se tiene claridad en lo que significa el concepto de desarrollo local, pues su interpretación está íntimamente ligado a los proyectos de inversión social propiamente dichos, pero las nuevas corrientes de pensamiento consideran este término como alternativa integral viable para el desarrollo de los países.
  
- ✓ Otro elemento importante es que se considera que la Agencia es competitiva en sus áreas de acción, tanto en el marco de Fomento Empresarial donde las facilidades que se brindan a los usuarios y el bajo costo de los créditos le permiten tener una posición competitiva con las demás instituciones, por otro lado en el trabajo de Desarrollo Local, en la micro región son muy pocas las organizaciones que se dedican a este campo, posibilitando a la Agencia tener presencia y aceptación de sus beneficiarios, brindando servicios financieros y no financieros de calidad.

### **3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS**

Se verificó que ADEMISS cuenta con Misión, Visión y Objetivos Institucionales, los cuales se encuentran plasmados formalmente en el Plan Estratégico de la Institución, pero se detectó que en su mayoría los Órganos Directivos de la Agencia (90% según la tabla No.11) la conocen, no obstante al hacer una comparación entre lo manifestado en las entrevistas sobre su conocimiento y lo definido en el Plan Estratégico que tiene la institución, permitió verificar que en realidad conocen que existen, pero desconocen como están definidas formalmente, pues no pueden plantearlas y mucho menos describirla como parte de sus funciones de Dirección, esto como consecuencia que no han participado activamente en el diseño y elaboración de tales instrumentos.

Es importante destacar que aunque técnicamente parece que dichos instrumentos están bien elaborados, existe una confusión entre cada uno de los términos, pues confunden su terminología y su aplicación teórico práctica; este hecho obedece principalmente al bajo nivel académico y poco interés de los miembros de empoderarse e identificarse plenamente con la Institución.

#### **4. ESTRATEGIAS.**

Este concepto parece ser uno de los más complicados de entender por parte de la población entrevistada, pues confunden las estrategias con los procedimientos utilizados, en las tablas 12,

13 y 14 se abordó el tema y las respuestas fueron vagas y confusas, lo anterior se debe al poco conocimiento que tienen los Órganos Directivos en relación al uso y aplicación de las estrategias, además se debe destacar que en este tema se confunde mucho con la parte política partidaria, lo que genera aun más confusión a la hora de definir Estrategias y Políticas empresariales, como las que requiere la Institución para alcanzar sus objetivos empresariales.

#### **5. PLAN ESTRATÉGICO.**

Este instrumento tan clave y determinante para la Toma de Decisiones no es del manejo integral de los Directivos, aunque muestran conocimiento de algunos componentes del Plan no lo han hecho suyo, esto refleja que es un documento elaborado por los Gerentes de la Agencia, pero no han implementado un mecanismo de socialización con los Directivos.

Este hecho refleja una gran debilidad en la conducción institucional estratégica, pues significa que solamente el 45% de los Órganos de Dirección tiene conocimiento del tiempo para el cual está elaborado el Plan Estratégico de la Institución, al profundizar en los otros componentes del Plan Estratégico se pudo detectar un desconocimiento sobre los principales ejes contenidos en el documento que previamente ha sido ya aprobado por ellos mismos y es el que sirve de guía a los ejecutivos para

desarrollar las actividades y elaborar las propuestas orientadas a alcanzar los Objetivos Estratégicos.

#### **6. CONTROL ESTRATÉGICO.**

En las tablas 17,18 y 19 se confirmó, como consecuencia lógica del análisis hecho al Plan Estratégico, que no existen mecanismos de control, pues los entrevistados se limitaron a responder que sí controlaban las acciones y el rumbo de la Institución, pero ese procedimiento se desarrolla a través de Informes diseñados por los ejecutivos para tal fin, en ese sentido los Órganos de Dirección deben establecer mecanismos y procedimientos técnicos, con indicadores claros que le permitan tener claridad del rumbo de la Agencia.

#### **7. TOMA DE DECISIONES.**

Este componente fue analizado en las tablas 20, 21 y 22 donde se pudo constatar que efectivamente uno de los roles fundamentales de los Directivos es la Toma de Decisiones, aunque refleja claridad del quehacer operativo para tomar dichas acciones, deja vacíos fundamentales sobre sí son decisiones estratégicas o simplemente cotidianas y operativas, los mecanismos y procedimientos deben analizarse y emplearse de tal forma que todos estén convencidos y claros que lo que se acuerda es por el bien de la Institución; otro aspecto que llama la atención es la

falta de un Liderazgo en la conducción, esto se reflejó tanto en las entrevistas como en la observación realizada.

#### **D. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La claridad que una empresa tenga de sus Debilidades, Amenazas Fortalezas y Oportunidades, puede posibilitarle ponerse en una posición diferente a otras en su misma situación, ya que le permite tener una visión diferente de los acontecimientos y de las acciones a seguir, lo que sin duda facilita su desarrollo de manera más ágil y planificada.

En esa lógica el equipo investigador después de haber realizado el Diagnóstico sobre Dirección Estratégica a los Órganos de Dirección de la Agencia de Desarrollo Económico Local para los municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín, presenta las principales conclusiones y recomendaciones.

### **3. CONCLUSIONES**

- i. Después de realizar el Análisis Estratégico se determinó que ADEMISS, presenta un Posicionamiento Estratégico externo favorable, en cuanto que las oportunidades que se le presentan son mayores que sus amenazas, es decir, tiene como oportunidades aprovechables el financiamiento de nuevos cooperantes que apoyen el trabajo de la Agencia; la administración del Fideicomiso Santa Teresa, pues se dispondrá

de recursos financieros para el desarrollo institucional; la demanda creciente de servicios financieros y no financieros en la micro región; pero por otra parte, la Agencia se ve grandemente amenazada principalmente por factores tales como: la competencia que existe con otras Instituciones que se dedican a las micro finanzas, las Políticas Económicas Gubernamentales que limitan el desarrollo de la Agencia y finalmente el entorno político partidario que puede causar inestabilidad a la Institución.

- ii. En relación al análisis interno el equipo de trabajo después de haber revisado e interpretado la información recopilada de las principales variables concluye que ADEMISS tiene una serie de debilidades muy fuertes como el problema de Organización, su base legal constitutiva, problemas de Dirección por la falta de involucramiento de los Órganos de Dirección, además de la concepción filosófica del deber ser de la Institución en el marco de un proyecto de largo plazo, son elementos que no le han permitido crecer adecuadamente y de no implementar medidas correctivas seguirían impidiendo el desarrollo institucional.
- iii. No obstante es importante destacar que también posee muchas fortalezas dentro de las que se destacan el aporte y compromiso de su recurso humano, el respaldo financiero de las



Agencias de Cooperación y la ubicación geográfica ( está asentada sobre una inmensa masa poblacional y sobre uno de los más importantes recursos naturales como el lago de Ilopango), las cuales se considera que bien administradas pueden contribuir a la empresa a realizar su Plan Estratégico y con ello alcanzar sus metas y objetivos de largo plazo.

- iv. Además se identificó que una de las problemáticas de Dirección que afecta a la Agencia es la falta de conocimiento sobre el Plan Estratégico y de algunos de los elementos más importantes que forman parte de ésta, como la filosofía de la organización, las Estrategias y el Control Estratégico; pero el hecho de desconocerlo se debe a que no han participado en su elaboración sino que han sido los técnicos de la Agencia quienes lo han elaborado.
  
- v. Se determinó que la Toma de Decisiones es uno de los roles fundamentales de los Órganos de Dirección, aunque todavía éstos no tienen definido que tipos de decisiones se toman en la Institución, a la vez tienden a caer en la incertidumbre respecto a los mecanismos y procedimientos a utilizar para tomar una decisión en un momento crítico de la Agencia, agregando que además de tener los problemas antes mencionados, también se les hace difícil tomar una decisión en un tiempo prudente, lo que ocasiona que las reuniones se prolonguen

afectándose de esta manera ellos mismos, pues esto causa cansancio y desacuerdos al punto de no llegar a un consenso; esto por la falta de liderazgo en dichos Órganos.

#### **4. RECOMENDACIONES**

Para superar las debilidades y amenazas, consolidar las fortalezas y oportunidades determinadas en el diagnóstico realizado, los investigadores recomiendan:

- a.** Aprovechar la demanda insatisfecha de los servicios financieros y no financieros, a través de la implementación de Estrategias Competitivas que permitan explotar esta oportunidad.
  
- b.** Buscar Asesoría puntual que le permita establecerse a la institución un marco legal, más sólido de acorde al desarrollo de sus actividades principales, así como diseñar una Estrategia que contribuya a minimizar los problemas de organización, a través de la reorganización interna.
  
- c.** Elaborar un plan de motivación para los dirigentes que permite lograr su interés e involucramiento directo en las acciones institucionales, además implantar un plan de incentivos orientado al recurso humano, que permita consolidar y mantener el compromiso y lealtad de sus empleados con la institución,

también se recomienda desarrollar políticas de comunicación interna y externa, con el personal operativo, clientes o beneficiarios, la cooperación internacional y los proveedores a fin de mantener un clima organizacional adecuado y consolidar el apoyo externo.

- d.** Adoptar como base para la problemática relacionada con la Dirección, actividades tales como capacitaciones para dar a conocer el Plan Estratégico y los principales elementos que este contiene para que los miembros de los Órganos de Dirección conozcan y se identifiquen con la Misión, Visión y Objetivos Institucionales y demás componentes de dicho Plan.
- e.** Para facilitar la Toma de Decisiones es necesaria la implementación de una técnica que ayude a agilizar el proceso de la Toma de Decisiones a los Órganos de Dirección y que contribuya a mejorar su desempeño; desarrollando así su espíritu de liderazgo para que puedan enfrentar los problemas cuando se les presenten, proporcionando orientación estratégica a la Institución, esto en relación estrecha con la Gerencia dándose así la oportunidad de renovarse con la inclusión de nuevos conocimientos y a la vez evaluar su proceso de adopción de decisiones.

### **CAPÍTULO III**

**PROPUESTA DE UN DISEÑO DE SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL PARA LOS MUNICIPIOS DE ILOPANGO, SOYAPANGO Y SAN MARTÍN (ADEMISS)**

En este capítulo se presenta el Diseño del Sistema de Dirección Estratégica que se propone a la Agencia de Desarrollo Económico Local para los municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín, el cual será de mucha utilidad para una eficiente Toma de Decisiones por parte de los Órganos de Dirección. Este Sistema le permitirá a la Agencia alcanzar los Objetivos Estratégicos a través de un procedimiento de respuesta eficiente ante los problemas estratégicos a los que se enfrenta la organización; Al mismo tiempo le servirá de guía para la adaptación de ésta al entorno. Este Sistema de Dirección Estratégica está constituido por tres elementos que son: el Análisis Estratégico, la Planificación Estratégica y la Implantación y Control Estratégico.

En el Análisis Estratégico se presenta el Análisis externo y Análisis interno, con el objeto de identificar de forma anticipada los cambios internos y externos para formular respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible, aprovechando las oportunidades y disminuyendo el riesgo de las amenazas.

Otro componente de este Sistema es la Planeación Estratégica, compuesta por la Misión, la Visión, los Objetivos y Estrategias, las que responden a un proceso sistemático e integral siguiendo una determinada metodología, todo ello en relación con un entorno y coyuntura concreta.

Seguidamente se proponen mecanismos de Implementación y Control del Plan Estratégico, lo que permitirá que las Estrategias diseñadas se conviertan en Estrategias implantadas, a través de la transmisión oportuna de la Estrategia a los miembros de la Organización.

Como parte del Sistema se expone un elemento importante como es la Toma de Decisiones, en la cual se desarrollan los tipos de decisiones que deben tomar los Órganos de Dirección de la Agencia, así como la técnica y procedimientos más adecuados a este tipo de instituciones.

Finalmente se propone el Plan de Implementación del Diseño de un Sistema de Dirección Estratégica, el cual contiene Objetivos, pasos de acción, responsables y los recursos necesarios, así como el cronograma de actividades y presupuesto.

El diseño y puesta en marcha de los elementos que conforman el Sistema, permitirá desarrollar un Sistema de Dirección Estratégica que guiará y facilitará la Toma de Decisiones en ADEMISS, disminuyendo así, la incertidumbre y el riesgo ante los cambios del entorno.

#### **A. OBJETIVOS.**

##### **1. OBJETIVO GENERAL.**

Establecer un Diseño de un Sistema de Dirección Estratégica para la Toma de Decisiones en la Agencia de Desarrollo Económico Local para los municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín (ADEMISS)

##### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- a.** Implementar los mecanismos de un Análisis Estratégico, que le permita a la Agencia desarrollarlo y darle seguimiento para determinar su posición estratégica en la micro región.
- b.** Indicar el proceso de la Planificación Estratégica que facilite a ADEMISS alcanzar los objetivos Institucionales, determinando las estrategias más adecuadas.
- c.** Proponer mecanismos para la Implementación y Control Estratégico que permita a la Agencia llevar a la práctica la Planeación Estratégica diseñada, ejecutando procedimientos de acuerdo con los planes establecidos.

## **B. DISEÑO DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES.**

El Diseño del Sistema de Dirección Estratégica que se le propone a ADEMISS está constituido por tres elementos o fases, que facilitarán la Toma de Decisiones, los que se desarrollan a continuación:

### **1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.**

El Análisis Estratégico determinará la posición de la Agencia en relación a su entorno, éste es un análisis orientado a objetivos, ya que el análisis que no tuviera en consideración aquello que se desea lograr no tendría valor desde el punto de vista estratégico, que a su vez supone también una vinculación a la acción y un compromiso institucional a mediano y largo plazo.

Todo el Análisis Estratégico está orientado para que ADEMISS descubra las oportunidades y amenazas de su entorno, identificando sus debilidades y fortalezas. Es importante señalar que este análisis debe ser siempre realizado a través de técnicas o métodos, puesto que en otro caso, además del despilfarro de recursos empleados en el mismo, se contaría con una serie de informaciones totalmente subjetivas para la Agencia y sus propósitos.

El Análisis Estratégico contiene el Análisis externo e interno de ADEMISSS, identificando los cambios en esas dimensiones lo que permite formular estrategias de acuerdo a cada una de las situaciones que se presentan.

Es importante que los Órganos de Dirección de ADEMISS puedan realizar el Análisis Estratégico, pues éste les ayudará a comprender el marco de acción de la Institución, Identificando las potencialidades u oportunidades y amenazas que se le presenten; así como también, las fortalezas y debilidades que posee y en definitiva, definir las tareas internas de Planificación.

Para el estudio del ambiente externo e interno de ADEMISS, se le propone a los Órganos de Dirección la técnica del Análisis DAFO, que le permita la formulación del Diagnóstico Estratégico. A continuación se presentan los lineamientos necesarios que harán posible la realización de la técnica del Análisis DAFO:

**a. Técnica del Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)**

Para alcanzar una decisión sólida, hay que analizar todas las áreas de la institución. Existen diversas herramientas analíticas que son útiles y sencillas de emplear. Las cuales



pueden ser por medio de un análisis que ayude a alcanzar conclusiones sólidas y en consecuencia una Toma de Decisiones adecuada. Es por ello que para el caso de la institución en estudio se utilizará el Análisis DAFO, a través del cual se determina el posicionamiento de la Agencia. Los Órganos de Dirección de ADEMISS deben tener claro que el DAFO es la clave de las futuras decisiones, pues a través de éste los Directivos descubrirán datos valiosos como el darse cuenta que pudieron haber pasado por alto puntos críticos de la Organización que no son abordados como problemas y en consecuencia no se busca una solución.

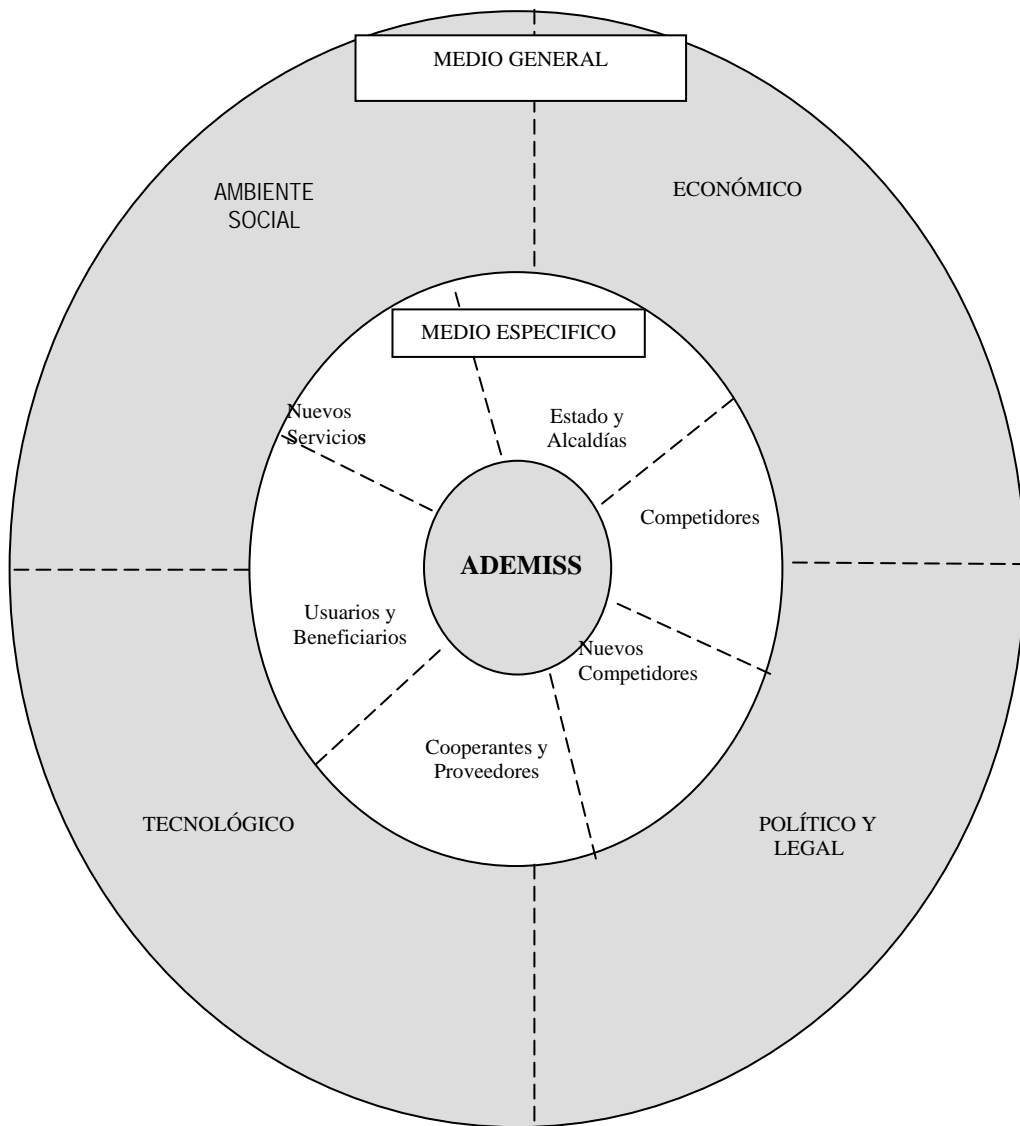
**i. Procedimiento para realizar la Técnica del Análisis DAFO.**

- ✓ Se inicia analizando el ambiente externo, haciendo una lista de todas aquellas amenazas que la Institución considere que inciden en ella.
- ✓ Realizar un listado de las oportunidades que se le presenten considerando aquellas que sean de más beneficio para la Agencia.
- ✓ Posteriormente se analiza el ambiente interno, agrupando todas las fortalezas que posee la Institución como los recursos con los que cuenta, la tecnología, la capacidad instalada, procesos, entre otros.

- ✓ Detallar las debilidades que tenga la Organización, con el objeto de identificarlas para convertirlas en fortalezas.
  
- ✓ Reflejar en un cuadro el resumen de los resultados más importantes que se han obtenido de los Análisis externo e interno.
  
- ✓ Comparar el ambiente externo e interno, para determinar la situación o posicionamiento en que se encuentra la Institución tanto en su interior como exterior.

Para que la Institución realice un mejor Análisis Estratégico se le presenta la siguiente figura la cual representa el entorno de ADEMISS:

**FIGURA No. 4**  
**AMBIENTE EXTERNO**



**FUENTE:** Adaptado de Garrido Buj, Santiago. "Dirección Estratégica".

**ii. Herramientas a utilizar para realizar el Análisis DAFO.**

- ✓ Entrevistas/encuestas a la Junta Directiva, Miembros de los Comités de Apoyo, Gerente General y Gerentes de Área.
- ✓ Realizar talleres participativos con todos los miembros de la Institución con el objeto de recopilar la información necesaria para hacer el Análisis Estratégico.
- ✓ Utilizar indicadores o puntos clave del entorno en el que se desarrolla la institución, tales como indicadores Político-legal, Económicos, Social, ambiental, entre otros que los Órganos de Dirección consideren útiles.

Es importante destacar que al realizar el Análisis interno, los Órganos de Dirección deben ser realistas y objetivos, es decir, deben considerar todas las variables desde los aspectos puramente administrativos como los aspectos financieros y de organización que se consideran pueden afectar o contribuir al alcance de los objetivos Estratégicos.

Para la obtención de buenos resultados respecto a la aplicación del Análisis estratégico, los investigadores sugieren que el Análisis DAFO deberá realizarse continuamente para tener información clara, actualizada, oportuna, veraz y relevante de

las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, con el objeto de utilizarla oportunamente para modificar, mejorar o crear nuevas Estrategias.

## **2. PLAN ESTRATÉGICO.**

Después de conocer el Plan Estratégico de la Agencia y haber realizado el análisis DAFO se establecen modificaciones a algunos componentes del plan, lo que posibilitará contar con una herramienta administrativa que en realidad responda a las necesidades, intereses y problemas de ADEMISS conforme las expectativa de sus dirigentes.

Lo anterior responde a las opiniones y consideraciones encontradas en las entrevistas y en los documentos de la Institución, pero fundamentalmente a las interpretaciones y al deber ser de una ADEL eficiente.

### **a. Visión, Misión y Objetivos Institucionales.**

ADEMISS cuenta con Visión, Misión y Objetivos Institucionales los cuales se encuentran plasmados en el Plan Estratégico. Sin embargo se le propone rediseñar dichos componentes del Plan debido a que los Órganos de Dirección tienden a confundir la Visión con la Misión por el hecho de que aparentemente expresan las mismas palabras para identificarles.

**i. Visión.**

Es un elemento muy importante en la Institución; los miembros de los Órganos de Dirección deben tener presente que ésta, les ayudará a encontrar una imagen de lo que puede y debe ser la Agencia dentro de los próximos cinco o diez años.

Para que los Órganos de Dirección puedan tener una idea de cómo elaborar o debería de quedar elaborada la Visión, en caso de que necesiten de técnicos externos a la Institución, se les presentan una serie de preguntas que son necesarias para hacerla y definirla de manera que se tenga una imagen anticipada de lo que va a ocurrir en el futuro:

- ✓ ¿Qué tipo de Institución queremos ser?
- ✓ ¿Hacia donde quiere llegar la Institución?
- ✓ ¿Cuáles son sus proyecciones a futuro?
- ✓ ¿Cuáles son las perspectivas de la Institución?

**ii. Misión.**

A fin de adaptar la Misión a la realidad de lo que debe ser ADEMISS, se les dan a conocer las siguientes preguntas las cuales a la vez deben responder a las interrogantes que se formulan a continuación:

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué hacemos?

- ✓ ¿Por qué estamos aquí?
- ✓ ¿Qué tipo de Institución somos?

Lo anterior permitirá aclarar en tiempo y espacio el quehacer de la institución, y si estamos convencidos que hacemos lo que queremos hacer o es necesario hacer ajustes y cambios orientados a que la Agencia redefina su verdadera razón de ser.

### **iii. Objetivos.**

Una vez definida la Misión Y Visión se les plantea a los miembros de los Órganos de Dirección, los objetivos institucionales que deben ser rediseñados, pues los que poseen actualmente no responden integralmente a sus expectativas. Además no concuerdan con la lógica de su Visión y Misión, pues son los Objetivos los que deben orientar la ruta y las acciones que se encaminen a realizar su Misión y para esto es necesario que los Objetivos de ADEMISS ya reformulados deban poseer ciertos atributos como se muestran en la tabla siguiente.

CUADRO No.5

<u>ATRIBUTOS</u>	<u>BENEFICIOS</u>
Específicos	Simplifican la Toma de Decisiones.
Escritos	Realizan la Visión
Realistas	Generan respeto
Medibles	Revitalizan la salud mental y física

**FUENTE:** Elaborado por equipo de investigadores

Se plantean estos atributos que deben poseer los Objetivos Institucionales considerando los beneficios que obtendría la Agencia si los implementara.

Además se proponen ciertos criterios en forma de preguntas que los miembros de la Dirección deben considerar y responder, ya que son importantes para formular Objetivos acordes a la realidad de la Institución:

- ✓ ¿Es verificable el Objetivo?
- ✓ ¿Es posible alcanzarlo o es viable?
- ✓ ¿Es éste flexible o adaptable?
- ✓ ¿Es éste congruente con el resto del Plan Estratégico?



Es importante destacar que los elementos anteriormente planteados como la Visión, Misión y Objetivos deben ser del conocimiento generalizado de todos aquellos que de alguna manera están relacionados con la Agencia. Tales como: sus Órganos de dirección, sus empleados, usuarios y beneficiarios, lo cual ayudará a que todos compartan las responsabilidades y desarrollen las actividades en función de alcanzar y cumplir los fines Institucionales.

**b. Mecanismos de divulgación para dar a conocer la Misión, Visión y Objetivos.**

- ✓ A través de boletines o comunicados distribuidos a todos los miembros de la Institución, usuarios y beneficiarios.
- ✓ Tablero o periódico mural, los que deberán estar en lugares estratégicos como, salón de reuniones de la Junta Directiva, Oficinas de la Gerencias, sala de recepción y en los diferentes puntos de servicios.
- ✓ Capacitaciones, las cuales orienten y expliquen en detalle el significado de cada de los elementos que contiene la Visión, Misión y Objetivos; en este tipo de capacitaciones siempre es recomendable que se busque un profesional independiente a la organización, para que guíe y oriente el proceso.

La actualización de la Misión, Visión y Objetivos, orientará el camino y las acciones a seguir, contribuyendo a alcanzar con éxito los resultados esperados por la Agencia.

**c. Formulación y selección de Estrategias.**

La Agencia necesita formular estrategias que le permitan alcanzar los objetivos propuestos, luchar por el cumplimiento de la Misión y Visión. Para formular las Estrategias se deben responder las siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cómo lograr los objetivos?
- ✓ ¿Cómo lograr una ventaja competitiva sustentable?
- ✓ ¿Cómo reforzar el posicionamiento de la Agencia?
- ✓ ¿Cómo lograr que la Visión Estratégica sea una realidad para la Institución?

Algunas veces, los riesgos que supone para los Órganos de Dirección tomar una decisión con respecto a una Estrategia, pueden reducirse a través de una prueba, ya sea en el mercado o por simulación. Por ejemplo, si la Agencia tuviese problemas con un nuevo servicio o proyecto en ejecución, pueden considerarse algunas Estrategias como soluciones posibles o simular el resultado económico; como las siguientes:

- ✓ Suspender el nuevo servicio o proyecto de inmediato para evitar más pérdidas o consecuencias mayores.
- ✓ Reemplazar al equipo de gestión y revisando las campañas de marketing o estrategias empleadas.
- ✓ Rediseñar el servicio o proyecto y reiniciar la campaña desde el principio.
- ✓ Vender el servicio o proyecto a otra institución y desarrollar uno nuevo.

Se Presenta a continuación una forma resumida de evaluar la formulación y selección de Estrategias; para la cual se empleará la matriz DAFO, previo en la cual se identificarán los factores externos e internos.

**i. Procedimiento para construir la Matriz DAFO.**

A continuación se les presenta a los Órganos de Dirección los pasos a seguir para construir la matriz DAFO:

- ✓ Hacer una lista de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades claves para la Institución, las cuales ya se determinaron en el Análisis Estratégico.
- ✓ Combinar las Fortalezas con las Oportunidades claves o críticas e inscribir las posibles estrategias tipo **FO** en la casilla correspondiente de la matriz.

- ✓ Adecuar las Fortalezas a las Amenazas y consignar las estrategias posibles del tipo **FA** en la casilla correspondiente.
  
- ✓ Adecuar las Debilidades con las Oportunidades y registrar las estrategias resultantes del tipo **DO** posibles en la casilla adecuada y;
  
- ✓ Combinar las Debilidades con las Amenazas y registrar las estrategias posibles del tipo **DA** en la casilla correspondiente.

En el siguiente cuadro se presenta la formulación de Estrategias utilizando la matriz DAFO, en la que se desarrollan las estrategias ofensivas (FO), defensivas (FA), adaptativas o de reorientación (DO) y de supervivencia (DA); que en su conjunto representan la guía de las acciones que la Agencia necesita desarrollar para realizar su Misión y visión.

ii. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS UTILIZANDO LA MATRIZ DAFO

<p>UTILIZAR LAS FUERZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS - F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los Recursos para cartera de micro créditos.</li> <li>2. Ubicación Geográfica de la Agencia.</li> <li>3. participación de las Municipalidades y comunidades de la micro región.</li> <li>4. Personal operativo calificado.</li> <li>5. Credibilidad institucional</li> <li>6. Trabajo en Desarrollo Local.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. El financiamiento de nuevos cooperantes.</li> <li>b. La administración del Fideicomiso Santa Teresa.</li> <li>c. La demanda creciente de servicios financieros y no financieros.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS - FO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>OFENSIVAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.a. Optimizar el financiamiento de nuevos cooperantes para incrementar los recursos en la cartera de micro créditos.</li> <li>1.b.c. Utilizar un plan de crecimiento sistemático de la cartera de micro crédito, con indicadores claros y medibles en el corto y mediano plazo.</li> <li>5.b.c. Utilizar la credibilidad Institucional que tiene ADEMISS, para obtener la total administración del Fideicomiso Santa Teresa y aprovechar la demanda creciente de servicios financieros y no financieros que existe en la micro región.</li> <li>2.3.c. Aprovechar la ubicación geográfica de ADEMISS y la Participación de las municipalidades y comunidades de la micro región, las cuales sirvan de apoyo, para captar la demanda creciente de servicios financieros y no financieros.</li> <li>4.c. Emplear el Recurso Humano calificado que posee ADEMISS, para atraer a más usuarios, aprovechando así ofrecerles servicios de alta calidad.</li> <li>6.a Aprovechar el 8% asignado para las Alcaldías por la Asamblea Legislativa; en</li> </ol>

	proyectos de Desarrollo Local para ser ejecutados por ADEMISS, en las municipalidades de Ilopango, Soyapango y San Martín.
UTILIZAR LAS FORTALEZAS PARA EVITAR LAS AMENAZAS	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS - F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los Recursos para cartera de micro créditos.</li> <li>2. Ubicación Geográfica de la Agencia.</li> <li>3. Participación de las Municipalidades y comunidades de la micro región.</li> <li>4. Personal operativo calificado.</li> <li>5. Credibilidad institucional.</li> <li>7. Trabajo en Desarrollo Local.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS - A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. La Competencia</li> <li>b. Las Políticas Económicas Gubernamentales.</li> <li>c. El retiro de la cooperación internacional.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS - FA</b> <b>DEFENSIVAS</b></p> <p>1.4.a. Aprovechar la ubicación geográfica de la Agencia, ofreciendo a la población residente niveles de tasa de interés por debajo de la competencia, y tomar ventaja de ésta a través del personal operativo calificado con el que cuenta.</p> <p>2.3.b. Incrementar la participación de las municipalidades y de las comunidades uniendo fuerzas para minimizar los impactos de políticas económicas gubernamentales que puedan afectar a la Agencia y aprovechar la ubicación geográfica de la misma.</p> <p>5.6.c Mantener la credibilidad Institucional y fortalecer los proyectos de inversión social que ayuden a justificar ante la cooperación internacional las necesidades de la micro región.</p>

<p style="text-align: center;"><b>APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES PARA SUPERAR LAS DEBILIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES - D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problemas de organización.</li> <li>2. Problemas de Dirección.</li> <li>3. Problemas políticos.</li> <li>4. Problemas financieros.</li> <li>5. Problemas administrativos.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. El financiamiento de nuevos cooperantes.</li> <li>b. La administración del Fideicomiso Santa Teresa.</li> <li>c. La demanda creciente de servicios financieros y no financieros.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS - DO</b> <b>ADAPTATIVAS O DE REORIENTACION</b></p> <p><b>1.2.5.a</b> Rediseñar la estructura organizativa de la Agencia, que responda a la naturaleza de la misma, mejorando así la organización, administración y conducción actual, con lo que tendrían la posibilidad de tener nuevos financiamientos para futuros proyectos.</p> <p><b>3.c.</b> Aprovechar la demanda creciente de servicios financieros y no financieros para consolidar una mayor cartera de créditos que ayude a fortalecer la Institución para minimizar los riesgos políticos partidarios.</p> <p><b>4.b.</b> Aprovechar la administración del fideicomiso Santa Teresa que ayude a obtener la sostenibilidad financiera y una asignación de recursos equitativa en sus Áreas de trabajo.</p>

<p style="text-align: center;"><b>REDUCIR DEBILIDADES Y EVITAR AMENAZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES - D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problemas de organización.</li> <li>2. Problemas de Dirección.</li> <li>3. Problemas políticos.</li> <li>4. Problemas financieros.</li> <li>5. Problemas administrativos.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS - A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. La Competencia</li> <li>b. Las Políticas Económicas Gubernamentales.</li> <li>c. El retiro de la cooperación internacional.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS - DA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DE SUPERVIVENCIA</b></p> <p><b>1.2.5.a.</b> Establecer un plan de Capacitación a los miembros de los Órganos de Dirección y darles a conocer el Sistema de Dirección Estratégica para unificar criterios que ayuden a ser competitivos a la Institución.</p> <p><b>4.c.</b> Disponer de un técnico especializado en proyectos que se encargue de elaborar proyectos innovadores y atractivos para proponerlos a la Cooperación Internacional que posibiliten alcanzar la disponibilidad financiera.</p> <p><b>3.b.</b> Mantener las actividades y operaciones de la Agencia al margen de las políticas partidarias para prevenir ser vinculados con éstas y así ganar la confianza de la población y de los alcaldes, independientemente del partido político al que pertenezcan.</p>



### **3. IMPLANTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO.**

#### **a. Implantación Estratégica.**

La implantación de las Estrategias se ocupará de cómo traducir las Estrategias en acción, mediante la estructura de la Organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico.

El éxito de la implantación de las estrategias en ADEMISS dependerá del grado en que estos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear, por sí mismos, una Agencia competitiva capaz de hacerle frente a los cambios del entorno.

#### **i. Interrogantes para planificar la implantación de las Estrategias.**

- ✓ ¿Quién debe ser el responsable de llevar a cabo las estrategias?
- ✓ ¿Qué cambios de estructura organizativa y de diseño son necesarios para llevar a cabo las estrategias?
- ✓ ¿Cuáles serán las distintas Áreas responsables de esa adaptación?
- ✓ ¿Qué sistemas de información serán necesarios para controlar el proceso?
- ✓ ¿Cuáles son las tareas claves que hay que realizar?

- ✓ ¿Qué recursos son necesarios para la implantación de las Estrategias en la Institución?
- ✓ ¿Será necesario contratar a más personal, o mejorar la formación del existente?

## **ii. Estructura de la Organización.**

Para que los miembros de los Órganos de Dirección, desempeñen un trabajo eficaz al servicio de la Institución, éstos deben entender con absoluta claridad la Estructura de la misma.

La Estructura Organizativa actual de ADEMISS, provoca confusión, ya que se cruzan funciones entre las diferentes áreas de trabajo, lo cual confunde al empleado en sus actividades, incluso los gerentes de las distintas Áreas de ADEMISS, también cruzan las funciones con las demás Áreas, pues el organigrama actual no responde a una lógica estratégica, sino a un plan operativo de corto plazo.

Por lo mencionado anteriormente, se propone la siguiente estructura organizativa, la cual permitirá dedicar todas sus energías a cumplir eficazmente con su deber, impidiendo que otras personas y Áreas pierdan su tiempo al duplicar su esfuerzo y trabajo.

En ese sentido es preciso contar desde un primer momento con un Organigrama idóneo, el que debe de tener claros los niveles

directivos, ejecutivos y operativos; que componen la organización de la institución.

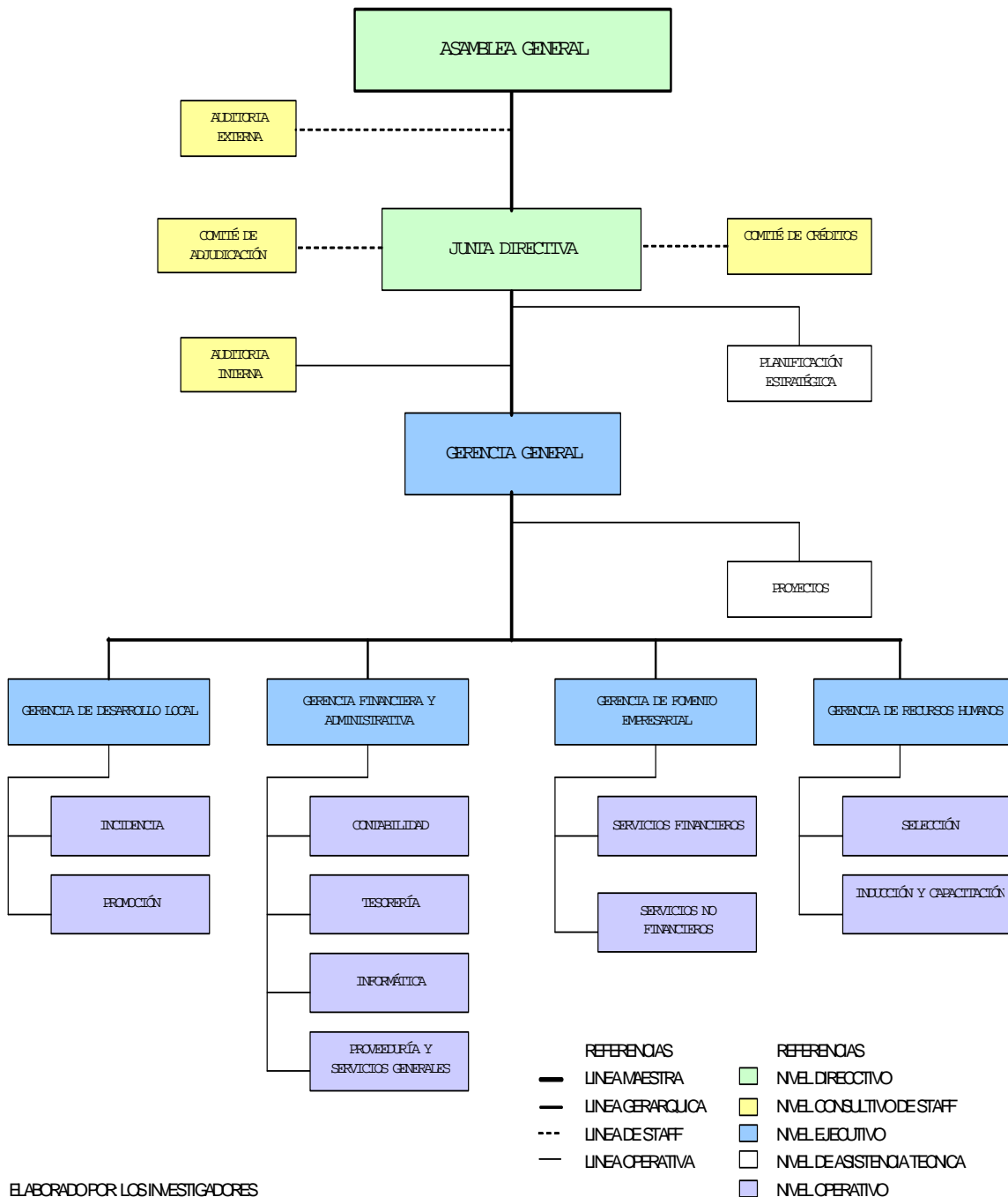
Los cambios propuestos, fundamentalmente se orientan a dar una respuesta y un soporte administrativo a la implementación del Plan Estratégico de la Agencia, considera aquellas Áreas o puestos de trabajo claves para desarrollar con éxito las Estrategias planteadas en la propuesta.

Pues el éxito de una organización depende en buena medida de la solidez de su estructura, en ese sentido el equipo investigador propone los siguientes cambios:

- ✓ Ubicar los Comité de Créditos y Adjudicación, a la altura de la Junta Directiva, considerando que quienes lo conforman son parte integral de la Junta Directiva y son delegados por ésta y su participación en la Toma de Decisiones es de carácter periódica.
  
- ✓ Crear la Unidad de Planificación Estratégica, pues el Sistema de Dirección Estratégica, demanda un seguimiento y control permanente, ya que de no haber seguimiento y monitoreo los riesgos de fracaso son altos.

- ✓ Crear una Unidad de Proyectos, que sea la responsable de la elaboración de las propuestas e iniciativas de proyectos, dando respaldo a las diferentes gerencias en sus proyecciones.
- ✓ Crear la Gerencia de recursos humanos, pues en una Visión Estratégica la institución debe contar con un equipo especializado, que se encargue de seleccionar el recurso más importante para la empresa como lo es el recurso humano.
- ✓ Readecuar la Gerencia de Planificación y Administración por una Gerencia Financiera y Administrativa que se dedica exclusivamente a las funciones de gestión y control.
- ✓ Trasladar la Unidad de Informática, a depender de la Gerencia Financiera y Administrativa, con el propósito de no caer en el error de la dualidad de mando.
- ✓ Crear una Unidad de Proveeduría y Servicios Generales, pues el crecimiento institucional demandará un mayor control de los materiales y suministros de la Agencia.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA



ELABORADO POR LOS INVESTIGADORES  
NOVIEMBRE 2003

### iii. Planificación de Recursos.

En la Planificación de Recursos se determinan los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos necesarios para apoyar la Implantación de las Estrategias.

A continuación se presenta un cuadro que contiene el detalle de los recursos necesarios para la Implantación de las Estrategias.

#### RECURSOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS	RECURSOS		
	MATERIALES	HUMANOS	FINANCIEROS
<b>ESTRATEGIAS FO</b>			
<b>OFENSIVAS</b>			
1. Optimizar el financiamiento de nuevos cooperantes.	-Memorias -informes. -base de datos	1 Técnico en finanzas 1 proyectista	\$ 5,000.00
2. Utilizar un plan de crecimiento sistemático de la Cartera de Crédito	-Estados financieros.	1 Administrador financiero	\$ 2,000.00
3. Utilizar la credibilidad Institucional que tiene ADEMISS.	-Estados financieros -informes -Memorias	Junta Directiva y Administrador financiero	\$ 2,000.00
4. Aprovechar la ubicación geográfica y la Participación de las municipalidades y	-Reportes -Encuestas	-Junta Directiva -Gerencias.	\$ 1,000.00

comunidades de la micro región			
5. Aprovechar la demanda creciente de servicios financieros y no financieros.	-Reportes -Encuestas	Gerencia General	\$ 500.00
6. Ofrecer servicios de alta calidad.	-Buzones de sugerencias -informes	Equipo operativo	\$ 100.00
7. Aprovechar el 8% asignado para las Alcaldías por la Asamblea Legislativa	-Memorias -informes. -base de datos	Equipo Operativo 1 proyectista	\$ 2,000.00
<b>ESTRATEGIAS - FA</b>			
<b>DEFENSIVAS</b>			
1. Mantener Tasa de interés por debajo de la competencia.	-Estados financieros. -informes de la competencia	Gerente Financiero	\$ 200.00
2. Incrementar la participación de las municipalidades y de las comunidades.	-Memorias -Boletines -Videos	-Junta Directiva	\$ 500.00
3. Mantener la credibilidad Institucional y fortalecer los proyectos de inversión social que ayuden a justificar ante la cooperación internacional las necesidades de la micro región.	-Memorias -informes. -base de datos	1 proyectista Gerente general	\$ 1,500.00

<b>ESTRATEGIAS - DO</b>			
<b>ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN</b>			
1. Rediseñar la estructura organizativa de la Agencia	-Manuales -Estructura actual -Plan Estratégico	1 Administrador de empresas	\$ 300.00
2. Aprovechar la demanda creciente de servicios financieros y no financieros	-Afiches publicitarios -Encuestas -Estados Financieros	1 Administrador financiero	\$ 500.00
<b>ESTRATEGIAS - DA</b>			
<b>DE SUPERVIVENCIA</b>			
1. Establecer un plan de capacitación a los miembros de los Órganos de Dirección.	-Material Didáctico	1 Orientador 1 Profesional independiente	\$ 4,000.00
2. Elaborar proyectos innovadores y atractivos para proponerlos a la cooperación internacional.	-Memorias -Informes -Base de datos	1 Proyectista 1 Técnico en desarrollo local	\$1,000.00
3. Mantener las actividades y operaciones de la Agencia al margen de las políticas partidarias		Junta Directiva	

#### **iv. Gestión del Cambio Estratégico.**

El éxito del cambio estratégico en ADEMISS, dependerá del grado en que el personal cambie sus creencias, supuestos y su comportamiento en la Institución. Es importante que los Órganos de Dirección logren el compromiso del personal para alcanzar



dicho cambio y de esta manera la Institución se convierta en un ente que aprenda, siendo receptiva a los cambios del entorno y capaz de adaptarse continuamente a los mismos.

Existen diferentes estilos de Dirección que son aplicables a las instituciones que enfrentan el cambio estratégico, pero de entre estos estilos se han considerado apropiados para ADEMISS la educación - comunicación y el de dirección, ya que la evidencia empírica muestra que los estilos participativos son más adecuados para realizar cambios graduales en ADEMISS.

Para realizar la gestión del cambio Estratégico se propone a ADEMISS el siguiente programa de Capacitación con base en los estilos de dirección antes mencionados.

<b>CONTENIDO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE ADEMISS PARA LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>DIRIGIDO A:</b>	Personal de la Agencia de Desarrollo Económico Local para los Municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín.
<b>RESPONSABLES:</b>	Órganos de Dirección de ADEMISS.
<b>OBJETIVOS:</b>	<p><b><u>General</u></b></p> <p>Lograr que los participantes adquieran los conocimientos teóricos necesarios para la aplicación del Sistema de</p>

<p><b>ACTIVIDADES PREVIAS</b></p> <p><b>METODOLOGÍA</b></p> <p><b>TEMÁTICA A IMPARTIR</b></p> <p><b>EXPOSITORES</b></p>	<p>Dirección Estratégica Propuesto.</p> <p><b><u>Específicos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar a conocer a los involucrados el proceso de la Dirección Estratégica, para facilitar su comprensión.</li> <li>- Capacitar a los participantes respecto a las actividades que deben realizarse para aplicar adecuadamente el Sistema de Dirección Estratégica.</li> </ul> <p>Entrega de material didáctico necesario para que sea estudiado por los participantes con anticipación al desarrollo del evento.</p> <p>Charlas expositivas, así como la aplicación de dinámicas de grupo; este se ejecutará en cuatro sábados, con un horario de 8:00 AM a 12:00 PM, otorgándose un receso de 20 minutos; en el local que los Órganos de dirección acuerden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalidades del sistema de Dirección Estratégica.</li> <li>- Enfoque específico sobre el proceso de la dirección estratégica: Análisis estratégico, planeación Estratégica, Implantación y control Estratégico.</li> <li>- Toma de Decisiones.</li> <li>- Liderazgo.</li> </ul> <p>Consultores Externos.</p>
---	---

<b>RECURSOS</b>	Los principales recursos para realizar el seminario serán: tres expositores, material de apoyo y local.
<b>COSTOS</b>	Los costos deberán asumirlo proporcionalmente la Institución; estos dependerán del local, número de participantes y refrigerios.
<b>EVALUACIÓN</b>	Con el fin de conocer el grado de la asimilación del contenido del seminario, es necesario realizar valuaciones semanales, tomándose para ello los siguientes criterios: ejercicios prácticos por grupo y participación individual oral y escrita.

El énfasis en las personas y la necesidad de que toda la institución entienda y sienta el proceso de implementación de las Estrategias y las nuevas formas de operar como algo suyo se revelan como algo básico y sin lo cual no cabe pensar en una correcta implantación. Estrategas, Directivos y todos los empleados de la organización deben participar de la tarea común que es poner en marcha las Estrategias y deben comprenderlas y sentirse parte de la misma, considerando los logros organizacionales como propios. Es por ello que los Órganos de Dirección serán los encargados de darlo a conocer.

#### **b. Control Estratégico.**

El Control Estratégico le servirá a ADEMISS como el proceso de regulación y de dominio del Sistema de Dirección Estratégica, para asegurar el éxito de las Estrategias Formuladas, ya que éste pretende el conocimiento y seguimiento de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la Organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las Estrategias diseñadas.

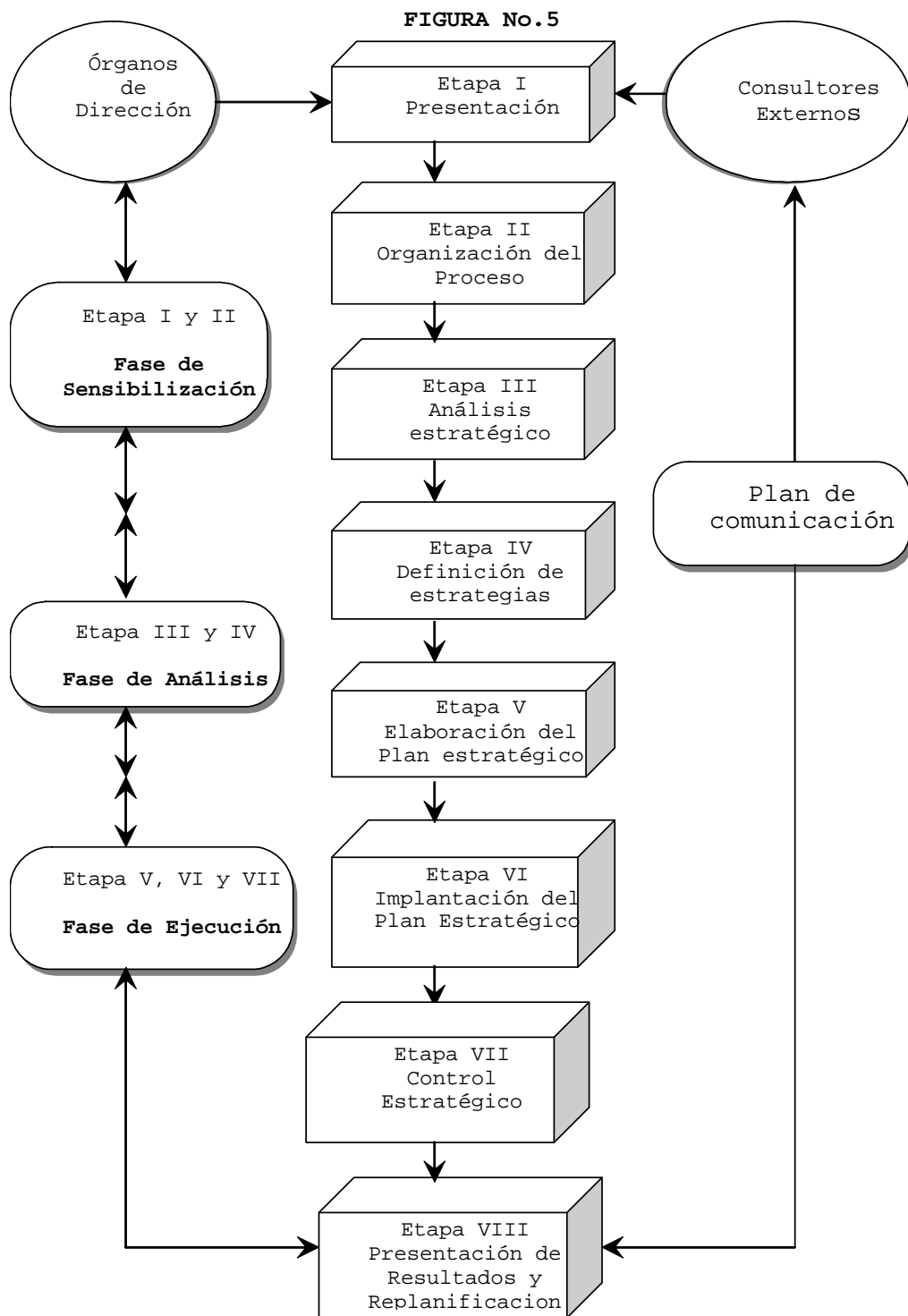
El Control Estratégico que se le propone a ADEMISS, pretende llegar al conocimiento de un conjunto de aspectos, los cuales justifican la necesidad de un Sistema de Dirección Estratégica eficiente, estos aspectos son:

- ✓ Evaluar la eficacia del Plan Estratégico y el logro de los Objetivos Institucionales Planteados.
- ✓ Identificar los resultados alcanzados a nivel de las Áreas de trabajo.
- ✓ Determinar la calidad de la Dirección en el desarrollo del Plan Estratégico.
- ✓ Observar la adecuación de la Estructura Organizativa al desarrollo de las Estrategias.

Para la Agencia es muy importante el diseño del proceso de Planificación y Control Estratégico con el fin de que de alguna forma se pueda asegurar el éxito en la Implantación de las Estrategias. Pero para ello, es necesario que represente un compromiso por parte de los miembros de los Órganos de Dirección y que sea asumido por la Institución.

Además es importante que integre todos los elementos y aspectos de la Agencia, así mismo que sea participativo o que implique la máxima participación activa de los miembros de la Institución y sus correspondientes grupos de interés como los cooperantes y beneficiarios. Además que sea flexible para poder adaptarse a los cambios de situación durante el proceso y finalmente que sea claro o transparente en su Estructura, Objetivos, compromisos, necesidades y responsabilidades.

c. Esquema de un método de Análisis, Planificación,  
Implantación y Control Estratégico.



FUENTE: Adaptado de Bueno Campos, Eduardo. "Dirección Estratégica"

Este método de Planificación y Control Estratégico consta de tres fases de elaboración: la fase de Sensibilización, la fase de Análisis y la fase de Ejecución.

La primera fase de Sensibilización se compone de dos etapas: en la etapa de presentación se tienen que integrar las voluntades y opiniones de los Órganos de Dirección, estos como partícipes interno y los consultores como externos que van a apoyar y a orientar el proceso.

La segunda fase sirve para analizar las etapas de Diagnóstico Estratégico y la definición de Estrategias.

La tercera fase es la de Ejecución y es donde se elabora el Plan Estratégico, se desarrolla la Implantación y Control del Plan y finalmente se presentan los resultados y dependiendo de éstos se procede a la etapa de Replanificación.

A lo largo de todo el proceso y en colaboración con los consultores externos, los Órganos de Dirección deben de establecer un plan de comunicación interna, con el fin de que todos los interesados estén informados del progreso y de los logros del Proceso Estratégico. Este plan de comunicación, a su vez, facilitará el papel de liderazgo de los Órganos de

Dirección de ADEMISS, así como las Estrategias de entorno que se pretendan aplicar.

#### **4. TOMA DE DECISIONES**

Los Órganos de Dirección de ADEMISS han de saber tomar decisiones, independientemente si éstas sean presionadas o impuestas, ya que para el caso de estudio se determinó una dependencia casi total de la UNOPS, esto principalmente en los componentes financieros tanto para inversión, como en los presupuestos institucionales.

Esta realidad, no ha permitido a los Órganos de Dirección de la Agencia una Toma de decisiones Estratégicas independiente, sino mas bien las decisiones han estado íntimamente ligadas a las Decisiones del cooperante principal de la Institución, hecho que no es malo sobre todo cuando se busca superar las deficiencias existentes, pero limita la creatividad y el desarrollo de quienes forman parte de la conducción.

Sin embargo los Órganos de Dirección deben consolidar esfuerzos y comenzar a tomar sus propias decisiones, para ello existen una diversidad de técnicas y procedimientos que orientan el proceso para la Toma de Decisiones, el grupo investigador propone a continuación algunos pasos aplicables considerando el tipo de



organización y características particulares que presenta ADEMISS.

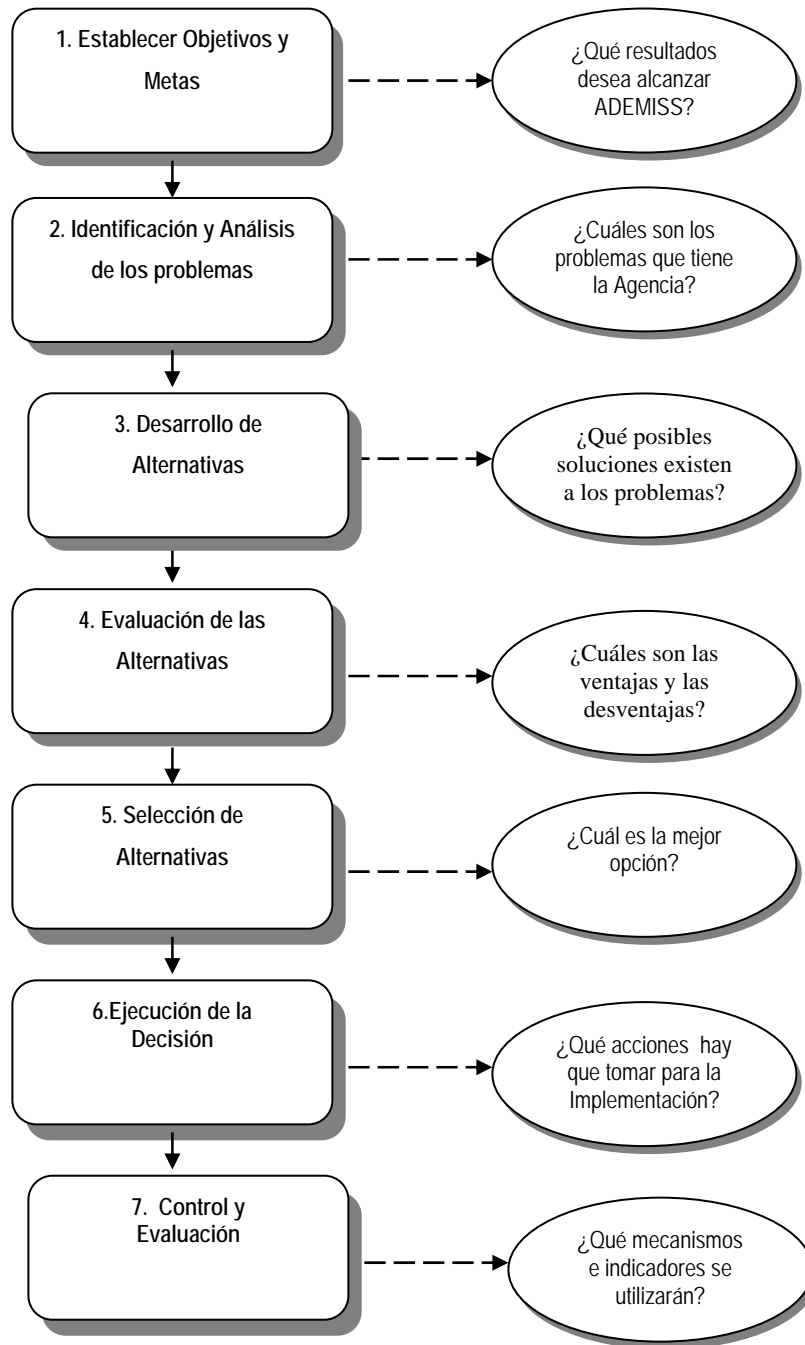
**a. Proceso de la Toma de Decisiones.**

El primer paso que deben aplicar los Directivos será identificar el tema que se aborda y priorizar objetivos; el análisis de la situación realizada a la Agencia revelará una serie de posibilidades para una evaluación más detallada, en este punto los Órganos De Dirección pueden recurrir a la opinión de otros para evaluar cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada medida, teniendo muy presente el objetivo a lograr. Finalmente, es posible idear un plan para mostrar como se pondrá en práctica la decisión.

A continuación se propone el proceso que posibilitará a quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones en la Agencia, asumir un rol más protagónico, tomando aquellas alternativas que más se ajusten a las necesidades institucionales con una mayor claridad y análisis reduciendo la incertidumbre.

FIGURA No.6

## ESQUEMA DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.



FUENTE: Elaborado por los investigadores

### **b. Estilo de la Toma de Decisiones**

Los miembros de los Órganos de Dirección tienen su propio estilo a la hora de Tomar Decisiones, el cual puede ser un estilo lógico o creativo, independientemente del estilo que estos apliquen en ADEMISS, es importante que recuerden que los métodos deben ser racionales y sencillos, pues los buenos Directivos o ejecutivos no permiten que las decisiones o su resultado se vean afectados por circunstancias personales.

### **c. Tipos de Decisiones y sus características.**

Existen diferentes tipos de decisiones, pero básicamente en la Agencia se aplican las decisiones programadas y las no programadas, en el siguiente cuadro se muestran dichas decisiones que pueden ser más aplicables en la Agencia, describiendo las características y supuestos de cada una, con la finalidad de posibilitar a los Órganos de Dirección tener claridad en las acciones a desarrollar.

CARACTERÍSTICAS	SUPUESTOS
<p><b>IRREVERSIBLES</b></p> <p>Una vez tomada, la decisión no puede anularse, como la firma de documentos de compra/venta, contratos y convenios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromete de manera irrevocable cuando no existe ninguna otra alternativa satisfactoria.</li> <li>• Nunca debe usarse para solventar la incertidumbre.</li> </ul>

<p><b>REVERSIBLE</b></p> <p>La decisión puede modificarse por completo, ya sea antes, durante o después de iniciada la medida acordada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite reconocer un error al principio del proceso.</li> <li>• Pude ser útil cuando se considera que las circunstancias pueden cambiar y podría ser necesaria una modificación.</li> </ul>
<p><b>EN ETAPAS</b></p> <p>A la decisión inicial le siguen otras decisiones a medida que cada etapa de la decisión acordada se completa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite un control estrecho de los riesgos a medida que se acumulan indicios relativos a los resultados y obstáculos.</li> <li>• Permite obtener reacciones y seguir discutiendo antes de aplicar la siguiente fase de la decisión.</li> </ul>

**FUENTE:** Adaptado de Roberto Heller . "Toma de Decisiones"

En ADEMISS los Órganos de Dirección toman decisiones programadas y no programadas de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta es por ello que es importante aclarar que dichas decisiones tienen sus propias características y supuestos tal y como se muestra en cuadro anterior, por lo cual los Órganos de Dirección deben conocer las implicaciones entre tomar un tipo u otro cuando se toman las decisiones.

#### **d. Técnica para la Toma de Decisiones**

La técnica de crear nuevas ideas es esencial para dar un aire nuevo al momento de tomar de decisiones en ADEMISS; los Órganos

de Dirección al buscar nuevas ideas, es importante que alcancen un equilibrio entre la imaginación y lo realizable.

El primer obstáculo que tienen que vencer es lograr que otros generen ideas nuevas, para lo cual se les propone la técnica "Tormenta de ideas", para que logren a través de ésta la participación de todo el grupo y de aquellos que influyen o inciden en las decisiones, para la Agencia éste puede ser un procedimiento innovador que puede estimular a los Directivos a sentirse incluidos en la Toma de Decisiones, pero sobre todo que sus ideas sean incorporadas en la solución de los problemas de la institución.

Para que los directivos obtengan un buen resultado de la aplicación de la técnica, se propone el siguiente procedimiento:

**i. Estimular el proceso creativo**

Generar un ambiente relajado, en el que los Directivos se sientan cómodos, esto será útil para fomentar ideas nuevas, cuando más estrechamente trabajen miembros de los Órganos de Dirección, más fácil les será relajarse y aumentar la confianza mutua.

Por ejemplo si en una reunión la intención es generar nuevas políticas, deberán considerar algunos de los procedimientos siguientes:

- ✓ Solicitar a los participantes que preparen dos o tres ideas cada uno.
- ✓ Todos los asistentes deben tener la oportunidad de manifestar sus opiniones por turno.
- ✓ No permitir que el flujo de ideas creativas se interrumpa imponiendo demasiadas limitaciones o haciendo suposiciones.
- ✓ No permitir que las interrupciones o los comentarios se aparten excesivamente del tema en cuestión; alentar el flujo libre y creativo de ideas y asociaciones.
- ✓ Pedir a los participantes que hagan circular las ideas antes de la reunión; ello puede ayudar a los que prefieren trabajar solos a desarrollar sus ideas.
- ✓ Agrupar todas las ideas generadas para acabar con grupos de ideas relacionadas. En este punto, se debe empezar a seleccionar las mejores ideas. Sobre todo, nunca se debe criticar ninguna idea delante de sus colegas.

**C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.**

Para el desarrollo del diseño del Sistema de Dirección Estratégica, se presenta el siguiente cuadro de implementación donde deberán efectuarse una serie de actividades que requieren la utilización de recursos materiales, humanos y financieros, esto implica que la Agencia deberá buscar mecanismos de financiamiento, o invertir de sus propios recursos para llevar a cabo la ejecución del Sistema.

**1. OBJETIVOS**

- a.** Facilitar a los Órganos de Dirección y equipo ejecutivo un Plan de implementación de un Sistema de Dirección Estratégica.
- b.** Desarrollar con éxito la implementación de un Sistema de Dirección Estratégica, que permita a la ADEL maximizar sus resultados y minimizar sus riesgos.

2. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS		
			MATERIALES	HUMANOS	FINANCIEROS (\$)
1	Presentación del documento sobre el trabajo de investigación sobre Dirección Estratégica.	-Equipo investigador -Presidente de la Junta Directiva	-1 Documento sobre el trabajo de Investigación -1 CD ROM	- Equipo Investigador	60.00
2	Ponencia y explicación de los investigadores a los Órganos de Dirección de ADEMISS sobre el contenido del trabajo de Investigación.	Equipo investigador	-1 Data show -1 puntero -15 refrigerios	- Equipo investigador	100.00
3	Seminario-taller, sobre la importancia de conocer el ambiente interno y externo de la Agencia.	Junta Directiva	- 8 copias del Documento del Trabajo de Investigación - Papelería - Acetatos - Retroproyector -Refrigerio	- Especialista en Dirección Estratégica	600.00
4	Realizar la reestructuración de la Misión, Visión y Objetivos.	Junta Directiva	- 8 copias del Documentos del Trabajo de Investigación - 8 copias del Plan Estratégico actual - Papelería - Pizarra Acrílica	- Junta Directiva - Gerencias	30.00
5	Revisión y aprobación de las Estrategias.	Junta Directiva	- 8 copias del Documentos del Trabajo de Investigación - Acetatos - Retropoyector - Pizarra Acrílica - Refrigerio	- Junta Directiva - Gerencias	50.00
6	Revisión y aprobación de la Estructura Organizativa, de los Recursos para la Implantación de las Estrategias y del Programa de Capacitación Estratégica Propuesto	Junta Directiva	- 8 copias del Documentos del Trabajo de Investigación - 8 Copias de la Estructura Organizativa actual - Acetatos - Retropoyector - Pizarra Acrílica - Refrigerio	- Junta Directiva - Gerencias	50.00
7	Capacitación al personal de ADEMISS para la Aplicación del Sistema de Dirección Estratégica	Junta Directiva	- Material y Equipo didáctico de capacitación - Local	- Especialista en Dirección Estratégica - Secretaria Ejecutiva	7,633.00
8	Ejecución del Plan Estratégico	Junta Directiva	- Contratos - Base de datos - Entrevistas - Manual de Descripción de Puestos	- Junta Directiva - Gerencia General	200.00
9	Reuniones para evaluar la eficacia del Plan Estratégico	Junta Directiva	- 8 copias del Plan Estratégico - Papelería - Pizarra Acrílica	- Junta Directiva - Gerencias	10.00
10	Presentación de resultados y replanificación	Junta Directiva	- Papelería - Plan Estratégico	- Nueva Unidad de Planificación Estratégica	10.00





**3. PRESUPUESTO DE MATERIALES, EQUIPO DIDÁCTICO PARA PROCESO DE  
CAPACITACIÓN**

No.	RECURSOS MATERIALES	COSTO UNITARIO EN (\$)	COSTO EN DÓLARES (\$)
70	Pliegos de papel Kraft	0.50	35.00
10	Rollos de tirro	0.50	5.00
4	Cajas de marcadores para papel de diferentes colores	5.00	20.00
12	Marcadores para pizarra	0.50	6.00
12	Libretas ejecutivas	2.00	24.00
24	Bolígrafos	0.50	12.00
6	Resmas de papel base 20	6.00	36.00
1	Engrapadora y grapas	5.00	5.00
1	Computadora y sus accesorios	800.00	800.00
1	Proyector de acetatos	500.00	500.00
1	Caja de acetatos de color	40.00	40.00
1	Cañón para proyección	1,200.00	1,200.00
	Bibliografía de apoyo	100.00	100.00
75	Refrigerios	2.00	150.00
	<b>HONORARIOS PROFESIONALES y ALQUILERES</b>		
	1 Secretaria Ejecutiva 6 meses	400.00	2,400.00
	1 Especialista en Dirección Estratégica	2,000.00	2,000.00
	-Alquileres de local (3 Jornadas)	300.00	300.00
	<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>		<b>\$ 7,633.00</b>

**BIBLIOGRAFÍA****LIBROS:**

BUENO CAMPOS, EDUARDO.(1996). **Dirección Estratégica de la Empresa.** Madrid, España: Editorial pirámide, Tercera Edición.

FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. (1987). **El Proceso Administrativo,** México, D.F: Editorial Diana, Tercera Edición.

GARRIDO BUJ, SANTIAGO. (2003). **Dirección Estratégica.** Madrid España: Editorial McGraw - Hill/Interamericana de España, S.A.U., Primera Edición.

GIBSON, J.L.,IVANCEVICH, J.M., DONNELLY, J.H. (1996). **Las Organizaciones, Comportamiento - Estructura - Procesos.** México: Editorial McGraw - Hill, Octava Edición.

HELLER, ROBERT. (1998). **La Toma de Decisiones.** Barcelona, España: Editorial Grijalbo Mondadori, S.A., Primera Edición.

HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., BAPTISTA LUCIO, PILAR. (1998). **Metodología de la Investigación** México: Editorial McGraw Hill. Segunda Edición.

IGLESIAS MEJIA, SALVADOR.(1995). **Guía para la Elaboración de Trabajos de Investigación Monográfico o Tesis.** El Salvador: Tercera Edición.

JARRILLO, JOSÉ CARLOS. (1990). **Dirección Estratégica.** Madrid, España: Editorial McGraw - Hill, Primera Edición.

JOHNSON, GERRY Y SCHOLLES, KEVAN. (2002). **Dirección Estratégica.** Madrid, España: Editorial Prentice Hall Europe, Quinta Edición.

KOONTZ, HAROLD Y WEIHRICH, HENZ.(1998).**Administración una Perspectiva Global.** México, D.F.:Editorial McGraw - Hill ,Onceava Edición.

ROBBINS, STHEPEN P. (1996). **Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica.** México, D .F. : Editorial Prentice Hall, Séptima Edición.

ROJAS SORIANO, RAUL. (1998). **Guía para Realizar las Investigaciones Sociales.** México: Editores Plaza y Valdez, Segunda Edición.

STONER, J. A. F., Y OTROS. (1996). **Administración.** México: Editorial Prentice Hall: Hispanoamericana, S.A. Sexta Edición.

THIERAUF, KLEKAMP Y GEEDING.(1983).**Principios y Aplicaciones de Administración.** México: Editorial Limusa, Primera Edición.

THOMPSON, ARTHUR A. Y STRICKLAN. (1998). **Dirección y Administración Estratégica.** México: Editorial McGraw - Hill/interamericana S.A. de C. V., Sexta Edición.

**OTRAS REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:**

ADEMISS. **Estatutos, Reglamento Interno y Manuales.**

PNUD. **Informe sobre las Agencias de Desarrollo Económico Local,** Junio de 2002.

REPÚBLICA DE EL SALVADOR, **Diario Oficial**. Tomo 343, No.83, 6 de mayo de 1999.

**DICCIONARIOS:**

GRUPO EDITORIAL LAROUSSE.(2001).**Diccionario el Pequeño Larousse Ilustrado**. Colombia: Editorial Larousse.

DROVETTA, M. S.,GUADAGNINI, H.M.(1999), **Diccionario de Administración y Ciencias Afines**. México: Editorial Limusa.

ROSEMBER, J.M. (1960).**Diccionario de Administración y Finanzas**. Buenos Aires, Argentina: Editorial Española Centrum Técnicas y Científicas.

**TESIS:**

MORALES ELAS, ANA CELINA Y OTROS. **La Gestión gerencial en las Organizaciones no Gubernamentales Dedicadas a la Formación Profesional en El Salvador Mediante la aplicación de las Técnicas Presupuestarias Caso Ilustrativo. "FUNDAUNGO"**. El Salvador. Tesis de grado, administración de empresas, Universidad de El Salvador, junio 1998.

**SITIOS WEB:**

WWW.MONOGRAFIAS.COM

WWW.GESTIOPOLIS.COM

# ANEXOS

1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS ADEL EN EL SALVADOR
2. SERVICIOS DE UNA ADEL
3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE ADEMISS
4. PERSONALIDAD JURÍDICA DE LA AGENCIA
5. GUÍA DE OBSERVACIÓN
6. CÉDULA DE ENTREVISTA
7. GLOSARIO

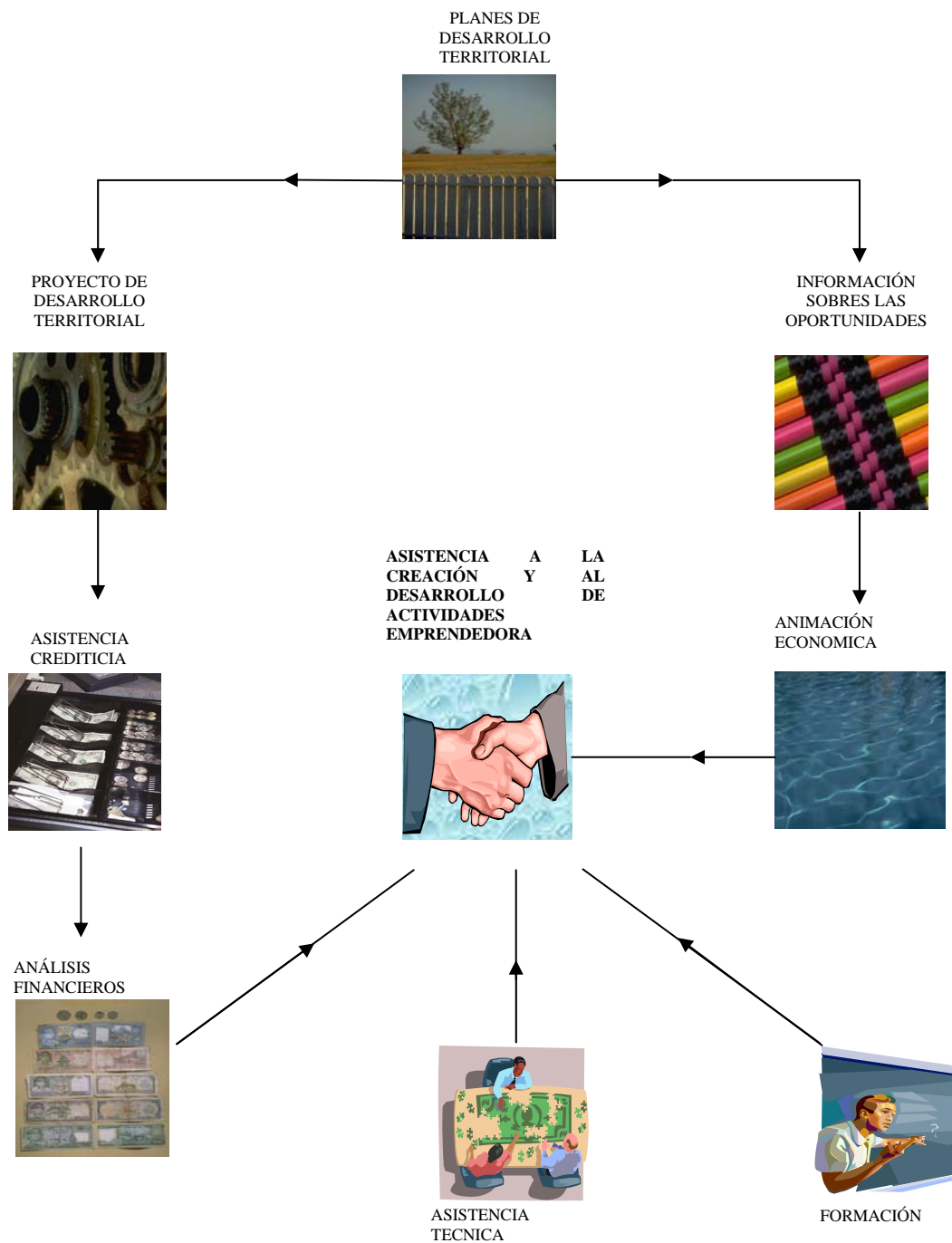
### ANEXO No.1

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS ADEL EN EL SALVADOR



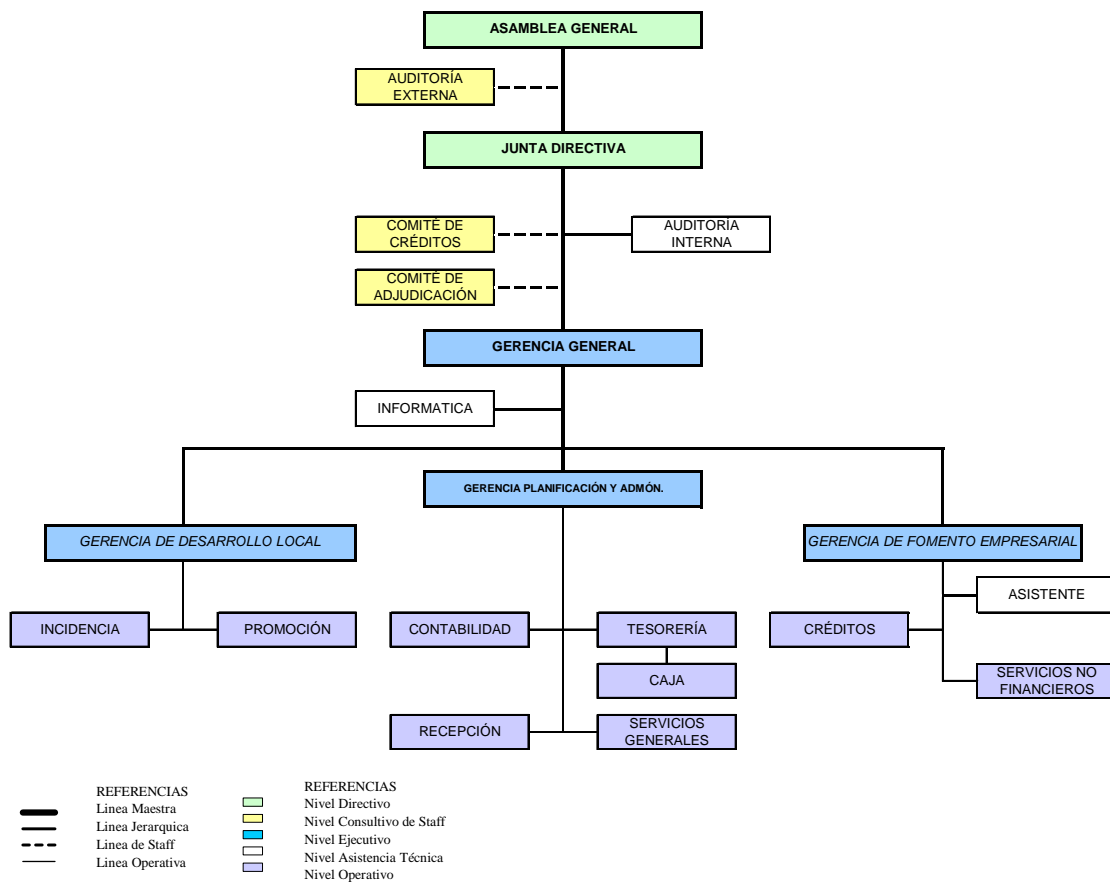
## ANEXO No.2

### SERVICIOS DE UNA ADEL





**ANEXO No. 3**  
**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ACTUAL DE ADEMISS**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GUÍA DE OBSERVACIÓN**

**OBJETIVO:** La presente Guía de Observación tiene como finalidad conocer el comportamiento y la forma de actuar de los Órganos de Dirección de la ADEMISS, así como las condiciones físicas y la competencia en la cual se desarrolla la Agencia.

**I. AMBIENTE INTERNO**

1. Local de Reuniones de Órganos de Dirección

- a. Amplio
- b. Pequeño
- c. Iluminado
- d. Oscuro
- e. Ventilado
- f. Equipado

2. Relaciones entre los Órganos de Dirección

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Regular

3. Relaciones con los empleados

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Buena
- d. Regular

4. Asistencia a reuniones de trabajo

- a. Puntuales
- b. Impuntuales
- c. Consistentes

d. Inconsistentes \_\_\_\_\_

5. Como se da a conocer la Misión, Visión y Objetivos de la Agencia

a. Murales \_\_\_\_\_

b. Afiches \_\_\_\_\_

c. Desplegados \_\_\_\_\_

d. Memorando \_\_\_\_\_

6. Equipamiento de las Áreas de Trabajo:

a. Fomento Empresarial: Excelente \_\_\_Regular\_\_\_Mala\_\_\_

b. Desarrollo Local: Excelente \_\_\_Regular\_\_\_Mala\_\_\_

c. Administración y Finanzas: Excelente \_\_\_Regular\_\_\_Mala\_\_\_

7. Ubicación Geográfica

a. Fácil acceso \_\_\_\_\_

b. Buen servicio de transporte colectivo \_\_\_\_\_

c. Mal servicio de transporte colectivo \_\_\_\_\_

d. Zona de comercio \_\_\_\_\_

## II. AMBIENTE EXTERNO

1. Competencia en la Micro región

a. Existencia de instituciones que ofrecen créditos \_\_\_\_\_

b. Existencia de instituciones que ofrecen servicios de desarrollo local \_\_\_\_\_

2. Relaciones con Organismos Internacionales

a. Existencia de cooperantes \_\_\_\_\_

b. No se determinó \_\_\_\_\_

3. Situación económica, política y social:

---



---



---



---

**ANEXO No.6**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CÉDULA DE ENTREVISTA**

**OBJETIVO:** La presente Cédula de entrevista tiene como finalidad realizar un Diagnóstico Estratégico a los Órganos de Dirección de la ADEMISS, para conocer procedimientos, Toma de Decisiones Estratégicas, Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

**III. DATOS GENERALES**

1. Sexo del entrevistado: a. Masculino    b. Femenino
  
2. ¿A qué Órgano de Dirección pertenece usted?
  - a. Junta Directiva
  - b. Comités de Apoyo
  - c. Gerencias Operativas
  
3. ¿Qué Tiempo tiene de pertenecer a la Agencia?
  - a. Menos de 1 año
  - b. De 1 a 3 años
  - c. Más de 4 años
  
4. ¿Qué nivel de educación formal posee usted?
  - a. nivel básico
  - b. nivel medio
  - c. nivel técnico
  - d. nivel superior
  
5. ¿Cuál es su profesión u oficio?
  - a. Administrador de empresas
  - b. Ingeniero
  - c. Contador Publico

- d. Comerciante
- e. Empleado
- f. Otros

**II. DATOS ESPECIFICOS:**

1. ¿Qué problemas internos o debilidades considera usted que afectan a ADEMISS?

- a. De Dirección
- b. Administrativos
- c. Financieros
- d. Políticos
- e. De Organización

Explique: \_\_\_\_\_

---

2. ¿Qué factores externos o amenazas considera usted que afectan a la Institución?

- a. La competencia
- b. El retiro de la cooperación internacional
- c. Las políticas económicas gubernamentales
- d. Entorno Político
- e. Otros

Explique: \_\_\_\_\_

---

3. ¿Para usted qué fortalezas posee ADEMISS?

- a. Recurso humano calificado
- b. Recursos para cartera de micro crédito
- c. Ubicación Geográfica
- d. Participación de Municipalidades y comunidades de la micro región
- e. Credibilidad Institucional
- f. Trabajo en Desarrollo Local

Explique: \_\_\_\_\_

---

4. ¿Cuáles son las oportunidades que se le presentan a ADEMIS?
- Financiamientos de nuevos Cooperantes
  - Demanda Creciente de servicios financieros y no financieros
  - La administración del Fideicomiso Santa Teresa
- Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿En qué aspectos considera usted que ADEMIS es competitiva con relación a otras organizaciones en la micro región?
- Calidad en el servicio
  - Baja tasa de interés en los créditos
  - Por la naturaleza de la Institución
- Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Tiene conocimiento acerca de la Misión, Visión y Objetivos Institucionales de ADEMIS, comente?
- Conoce
  - Desconoce
- Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿ Conoce usted si la Institución cuenta con estrategias definidas para resolver problemas que se le presenten?
- Si
  - No
- Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. ¿Qué procedimientos se utilizan para formular y seleccionar las estrategias de dirección en ADEMIS?
- Reuniones grupales de los Órganos Directivos
  - Consultoría externa
  - Cada área formula sus estrategias
  - Espontáneas o de coyuntura
- Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Considera que las estrategias empleadas hasta la fecha han dado resultados?

- a. Si
- b. No

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. ¿Conoce el Plan Estratégico de ADEMISS?

- a. Si
- b. No

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. ¿Para qué lapso de tiempo están diseñados sus Planes Estratégicos?

- a. De 1 a 3 años
- b. De 1 a 5 años
- c. Desconoce

12. ¿Tienen mecanismos de control para verificar el cumplimiento del Plan Estratégico?

- a. Si
- b. No
- c. Desconoce

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles mecanismos de control utiliza ADEMISS?

- a. Informes
- b. Evaluaciones periódicas
- c. Indicadores de medición
- d. Desconocidos

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Cree usted necesario que exista un control estratégico?

- a. Si
- b. No

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿Qué tipos de Decisiones se toman en la Institución?

- a. Aprobación de planes
- b. Resolución de créditos
- c. Coyunturales

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Cómo se toman las decisiones en ADEMISS?

- a. Por unanimidad
- b. Por mayoría
- c. Por consenso

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. Considera usted que ADEMISS tiene liderazgo en sus Órganos de Dirección.

- a. Si
- b. No

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. ¿Qué recomendaciones podría dar para mejorar la Dirección Estratégica de ADEMISS?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**ANEXO No.7****GLOSARIO**

**ADEL:** Agencia de Desarrollo Económico Local.

**ADEMISS:** Agencia de Desarrollo Económico Local para los Municipios de Ilopango, Soyapango y San Martín.

**AYUNTAMIENTO:** Corporación compuesta por una alcalde y varios concejales para la administración de un municipio.

**COMUNIDADES:** Junta o comunidad de personas que viven unidas y bajo ciertas reglas.

**CONSENSO:** Consentimiento de todas las personas que conforman una organización.

**CONSOLIDAR:** Dar firmeza, solidez y afianzar una alianza

**CONVENIO:** Acuerdo sin plazo de caducidad, pero que puede considerarse terminado por las partes en el momento en que una de ellas lo desee.

**COOPERACIÓN INTERNACIONAL:** Conjunto de organismos extranjeros que brindan ayuda financiera-técnica a otras organizaciones que así lo requieran.

**COOPERANTES:** Organismos que obran juntamente con otros para un mismo fin.

**ESTRATEGA:** Persona especializada en el ejercicio de las estrategias.

**MANCOMUNIDAD:** Corporación y entidad legalmente constituida por agrupación de municipios, provincias o naciones.

**MICRO REGIÓN:** Pequeña porción de territorio determinada por topografía, administración y gobierno.

**MUNICIPALIDADES:** Municipios, ayuntamientos de una población.

**ONG's:** Organizaciones no Gubernamentales.

**OPAMS:** Oficina de planificación para el área metropolitana de San Salvador.

**ORGANISMO DE CUENCA DEL LAGO DE ILOPANGO:** Cuerpo social ubicado en un territorio cuyas aguas afluyen todas a un mismo lago, el cual se rige por leyes que lo conforman.

**PLAMADUR:** Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano.

**PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

**PRODERE:** Programa para los refugiados, desplazados y repatriados en América Central.

**UNOPS:** Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas.