



CONAMYPE

# INFORME DE VERIFICACION DEL POA Enero a Junio 2019

## I. INTRODUCCIÓN

El presente documento es un informe de verificación del Plan Operativo Anual (POA) 2019 de los meses de Enero a Junio 2019, cuya finalidad es presentar en forma sintetizada los resultados del proceso de verificación, las características y condiciones sobre las cuales se realizó el ejercicio de la verificación, principales hallazgos en los POA de las unidades organizativas con quienes se realizó la verificación y los factores de riesgo que afectaron la baja o nula ejecución de actividades.

Este proceso se llevó a cabo a solicitud del Presidente Paul Steiner, en vista de que la administración anterior no realizó ninguna acción de seguimiento y verificación del POA 2019. Concibiendo la necesidad de contar con informes de ejecución del POA cuyos datos fueran 100% confiables. Para cumplir con esta petición, se delegó la responsabilidad a la Gerencia de Desarrollo Organizacional y su equipo conformado por la Licda. Gema Emperatriz Fuentes, Licda. Geraldina Torres, Licda. Lisseth Lemus y el Lic. Manuel Solís.

El periodo para realizar las verificaciones inició el 22 de Julio, proyectando su finalización el 14 de agosto; sin embargo, por diversos motivos externos e internos, el proceso se alargó hasta el 20 de agosto (además en este periodo, se contó con la vacación del mes de agosto).

Para este ejercicio se descargaron todas las matrices POA con la misma fecha y hora con el fin de realizar un proceso igualitario para todas las unidades, las matrices se descargaron con fecha 22 de Julio.

Asimismo, en el proceso de verificación se realizó el ejercicio de seguimiento al riesgo, para lo cual la Gerencia de Desarrollo Organizacional elaboró una ficha para cumplir con esta tarea. Esta ficha de seguimiento al riesgo se evaluó en conjunto con las jefaturas de cada unidad verificada, en aquellos casos que la jefatura no estaba presente, la ficha no fue completada ya que la presencia de la jefatura es indispensable al momento de evaluar el riesgo.

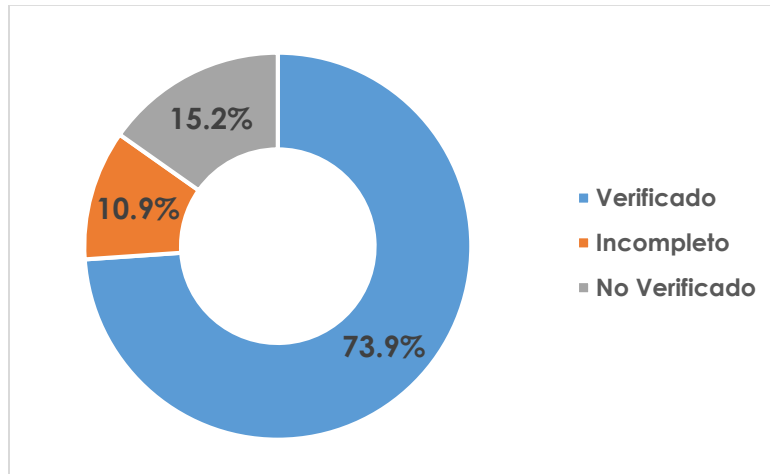
Para cerrar, este documento de informe cuenta con 3 elementos principales que son: los principales hallazgos, las limitaciones del proceso de verificación, conclusiones y recomendaciones. Se anexa además los instrumentos utilizados, como la ficha del proceso de verificación y la ficha de evaluación del riesgo.

## II. Situación del Plan Operativo Anual - POA 2019 y Metodología de Verificación

A nivel estadístico, el POA institucional está compuesto por 45 POA de unidades organizativas y 1 POA proyecto (Programa Corredores Productivos) que en total suman 1,467 actividades. En el gráfico 1 y 2 se observa el porcentaje de POA y Matriz de riesgo que fueron verificadas. En estos gráficos se observan 3 tipos de categorías:

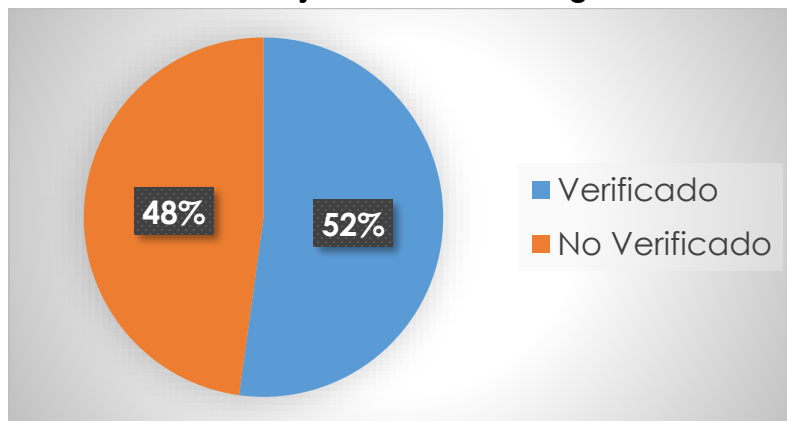
1. Verificado: se logró la verificación del 100% de las actividades y/o riesgos.
2. No Verificado: No se realizó el proceso de verificación de actividades y/o riesgos.
3. Incompleto: Se realizó el proceso de verificación, pero no se pudo concluir.

**Gráfico 1. Porcentaje de POA verificados**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 2. Porcentaje de Matriz de riesgos verificados**



Fuente: Elaboración propia

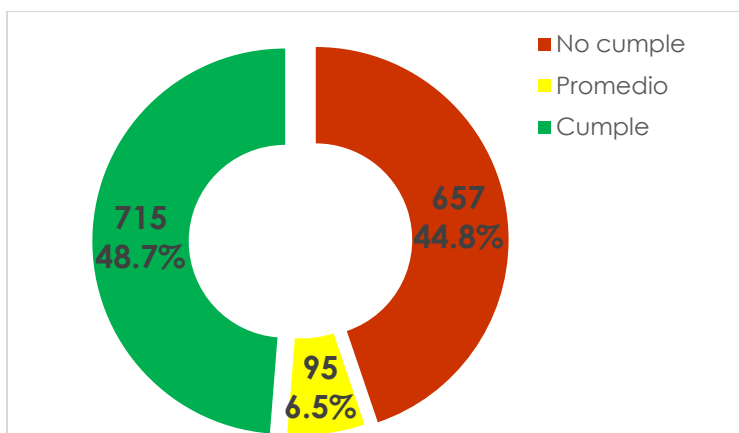
Es importante mencionar que la diferencia de porcentajes de verificación entre POA y matriz de riesgo se debe a que en algunas unidades no se encontraba presente la jefatura o gerencia de dicha unidad y aunque la verificación del POA se hizo con una persona delegada, la verificación de la matriz de riesgo no se podía realizar sin la presencia de la persona responsable de la unidad.

La metodología que se utilizó para el ejercicio de verificación consistió en utilizar los archivos Excel descargados del sistema de seguimiento al POA cuya fecha de corte fue 22 de Julio/2019, la metodología fue; revisar actividad por actividad, las unidades de medida y los medios de verificación según lo reportado en la ejecución para cada mes comprendido entre enero y junio de 2019; con la persona responsable de la unidad o el técnico a cargo de las actividades. En caso que hubiera anomalías o que los medios de verificación no respaldaran la actividad, entonces se procedía a tomar anotaciones al respecto, así como también de actividades que fueron anticipadas o que no tienen ejecución, pero si estaban programadas para el primer semestre de 2019.

Una vez finalizada la verificación de las actividades se procedía al llenado de la ficha de evaluación de riesgos (Anexo 2). Completada la ficha, se procedía a rellenar el formulario de proceso de verificación del POA (Anexo 1.) que tiene como finalidad evaluar aspectos relacionados al desarrollo del ejercicio de verificación y que a su vez cada aspecto tenía un puntaje a asignar. Esta ficha se rellena con el objetivo de brindar un resultado a la unidad sobre su desempeño en cuanto a la cultura de planificación y promover buenas prácticas de planificación en las unidades.

Del total de actividades programadas el 48.7% equivalente a 715 actividades contaban con un cumplimiento superior al 85%, 95 actividades que representan el 6.5% tenían un cumplimiento entre el 50.0% y 85%, y el resto de actividades que asciende a 657, tenían una ejecución inferior al 50%. En el gráfico 3 se muestran los datos.

**Gráfico 3. Porcentaje de cumplimiento de las actividades del POA**



Fuente: Sistema de seguimiento al POA

En cuanto al nivel de avance por área, es de aclarar que esto se mide a través de un semáforo de ejecución el cual se categoriza en base a tres colores y de la siguiente manera:

- Rojo: el POA ha avanzado menos del 50%
- Amarillo: el POA ha avanzado entre un 50% y 85%
- Verde: el POA ha avanzado más del 85%

En la tabla 1 se presenta el nivel de avance por área de todas las unidades, organizadas primero el color verde, luego el amarillo y por último el rojo.

**Tabla 1. Reporte de avance por área al mes de Junio de 2019**

AREA	PROGRAMADO	EJECUTADO
Gerencia de Capital Humano	41.65%	48.85%
Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	60.72%	61.41%
Gerencia Financiera	51.39%	57.28%
Gerencia de Emprendimiento	54.73%	60.37%
Gerencia de Crecimiento empresarial	43.70%	46.39%
Unidad Legal	50.00%	50.00%
Unidad de Comunicaciones institucional	28.89%	29.66%
Centro Regional Zacatecoluca	47.46%	41.72%
Centro Regional Sonsonate	37.62%	47.19%
Centro Regional Santa Ana	49.24%	54.43%

AREA	PROGRAMADO	EJECUTADO
Centro Regional San Salvador	25.96%	38.95%
Centro Regional San Miguel	41.40%	44.39%
Centro Regional Cojutepeque	51.49%	57.43%
Cedart Nahuizalco	37.25%	52.77%
Cedart La Palma	35.25%	37.95%
Ventanilla Empresarialidad Femenina Santa Ana	33.97%	56.82%
Ventanilla Empresarialidad Femenina Lourdes Colon	28.97%	56.20%
Ventanilla Empresarialidad Femenina San Martin	62.60%	60.92%
Ventanilla Empresarialidad Femenina San Miguel	56.19%	53.39%
Unidad de Cooperación y proyectos	52.50%	97.92%
Unidad de información y respuesta	45.45%	44.39%
Unidad de Genero	32.22%	36.02%
Unidad de Gestión de Políticas Públicas	22.83%	20.40%
Unidad de Medio Ambiente	47.12%	49.32%
Unidad de Registro MYPE	45.73%	51.30%
Unidad de Mercadeo y Comercialización	42.08%	51.58%
Unidad de Soporte Territorial	47.71%	48.32%
Gerencia de Desarrollo Organizacional	79.35%	75.71%
Gerencia de Un Pueblo Un Producto	21.48%	35.19%
Gerencia de Empresarialidad Femenina	34.49%	58.42%
Gerencia de Desarrollo Artesanal	22.14%	24.80%
Centro Regional Chalatenango	55.82%	49.26%
Cedart Ilobasco	39.34%	63.66%
Centro Regional La Libertad	51.47%	68.30%
Cedart San Salvador	40.95%	43.31%
Proyecto Corredores Productivos	42.86%	48.10%
Centro Regional La Unión	39.64%	32.02%
Ventanilla Empresarialidad Femenina Usulután	48.96%	34.14%
Ventanilla Empresarialidad Femenina Morazán	52.19%	43.76%
Unidad de Gestión Documental	31.33%	24.67%
Unidad de Financiamiento	35.98%	23.79%
Unidad de Calidad Innovación y Tecnología	54.23%	40.84%

AREA	PROGRAMADO	EJECUTADO
Unidad de Planificación	67.95%	6.75%
Unidad de Servicios Generales	100.00%	50.00%
Unidad de Informática	75.62%	32.80%
Gerencia de Proveedores	54.76%	18.94%

Fuente: Sistema de seguimiento al POA

En la tabla 1 se puede apreciar que, de los 46 POA, 6 tienen una ejecución en amarillo y 4 en ejecución roja. El resto de POA 's cuentan con una ejecución superior al 85%.

#### ACTIVIDADES NO EJECUTADAS POR UNIDADES CON EJECUCIONES POR DEBAJO DEL 50.1% AL MES DE JUNIO 2019.

A continuación, se presentan las actividades no ejecutadas al mes de junio de las siguientes unidades (cuya ejecución del POA al mes de junio estaba por debajo del 50% - categoría roja):

- Unidad de servicios generales
- Gerencia de Proveedores
- Unidad de Informática
- Unidad de planificación

#### Unidad de servicios Generales

Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Equipamiento de sala de descanso en el trabajo	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0

#### Gerencia de Proveedores

Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Seguimiento a la implementación de estrategias para el fortalecimiento de las Cadenas de Agroindustria.	0.00 %	Programada	3
		Ejecutada	0
	50.00 %	Programada	6

Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Implementación de metodología para el fortalecimiento de la asociatividad empresarial en territorios priorizados por programa Corredores Productivos		Ejecutada	3
Fortalecimiento de capacidades del equipo técnico que brinda servicios para el Desarrollo de Proveedores, sobre la implementación de la Metodología Creciendo con su Negocio.	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Seguimiento a la implementación de servicios de fortalecimiento a empresas proveedores, en coordinación con los Centros Regionales.	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Asistencias técnicas para la mejora productiva de empresas en Clúster de Moda	0.00 %	Programada	21
		Ejecutada	0
Desarrollar procesos de formación a personas empresarias en aspectos comerciales y negociación con el apoyo de la Unidad de Comercialización	0.00 %	Programada	2
		Ejecutada	0
Acciones de implementación de la Política de fomento de las compras públicas	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Capacitaciones territoriales sobre temáticas especializadas en Compras Públicas, para vender al Gobierno (Uso de COMPRASAL, Elaboración de ofertas técnicas y económicas). En coordinación con los Centros Regionales.	0.00 %	Programada	4
		Ejecutada	0
Implementación de proceso de transferencia de metodología de compras públicas RD - ES	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Informe de avance en proceso de transferencia de Modelo de Compras Públicas RD	50.00 %	Programada	2
		Ejecutada	1
Servicios de consultoría para el Seguimiento a las Empresas Contratadas por MINED	0.00 %	Programada	5
		Ejecutada	0

## Unidad de Informática

Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Sistema territorio integrado, Sistema Tesorería, Sistema Vehículos, Sistema SÍMYPE	50.00 %	Programada	2
		Ejecutada	1
Creación de propuesta e normativa para autorizaciones de manera digital sin firma	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Actualización y seguimiento del Plan de Contingencia para las fallas informáticas	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Transferir el sistema SGI de CDMYPE a Costa Rica	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0



## Unidad de Planificación

Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Implementar el programa de cultura de excelencia en CONAMYPE, para dar cumplimiento a los lineamientos de la ES CALIDAD.	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Realización de talleres para la formulación de planes operativos por áreas o unidades.	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Elaboración de ajustes al Plan Operativo Anual 2019	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Elaboración de Informe de seguimiento y monitoreo al POA institucional 2019.	50.00 %	Programada	2
		Ejecutada	1
Coordinar el Comité de Planificación Institucional.	0.00 %	Programada	4
		Ejecutada	0
Verificación en campo del cumplimiento de resultados de POA.	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Elaboración de lineamientos para la puesta en marcha del PEI 2019-2024	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Diseño y redacción de informes de logros solicitados por instituciones externas así como para dar cumplimiento a la normativa interna.	50.00 %	Programada	8
		Ejecutada	4
Participar en el proceso de implementación de la reforma del presupuesto por Programas en CONAMYPE que lidera la Gerencia Financiera	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Participar en diferentes espacios y elaboración de documentos de respuestas solicitadas.	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Coordinar el proceso de establecimiento, alimentación y reporte de indicadores del PQD 2019-2024 relacionados al accionar de CONAMYPE.	0.00 %	Programada	2
		Ejecutada	0
Participar en las reuniones del Comité Institucional de Género	0.00 %	Programada	3
		Ejecutada	0

### ACTIVIDADES NO EJECUTADAS POR UNIDADES CON EJECUCIONES ENTRE EL 50.1% AL 85% AL MES DE JUNIO 2019

A continuación, se presentan las actividades no ejecutadas y las que presentan un leve avance al mes de junio de las siguientes unidades (cuya ejecución del POA al mes de junio estaba entre el 50.1% al 85% - categoría amarilla):

- a. Unidad de Gestión Documental.
- b. Unidad de Financiamiento.
- c. Unidad de Calidad, Innovación y Tecnología.
- d. Ventanilla de Empresariedad Femenina Usulután.
- e. Ventanilla de Empresariedad Femenina Morazán.
- f. Centro Regional La Unión.

### Unidad de Gestión Documental

Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Implementación del Sistema Institucional Archivo en el marco de LAIP: Asesoría al personal, cotejo documental, transferencia documental (Meta Porcentual)	7.41%	Programada	100
		Ejecutada	4
Actualización de manuales de procedimientos y formatos en el registro documental físico y electrónico del SIA (Archivos de gestión, transferencia, inventarios) (Meta Porcentual)	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0

### Unidad de Financiamiento

Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Gestión y seguimiento de 3 jornadas de capacitación sobre educación financiera para las mujeres atendidas por la Gerencia de Empresariedad Femenina	0.00 %	Programada	3
		Ejecutada	0
Elaboración de un inventario de necesidades sobre Educación Financiera para las MYPE de los Centros Regionales	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Elaboración de un diagnóstico de otras formas de financiamiento para las MYPE	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Socializar aspectos relacionados con la gestión financiera para empresarios y emprendedores, con técnicos de las oficinas regionales de CONAMYPE	40.00 %	Programada	10
		Ejecutada	2
Acompañamiento en el tema de financiamiento que se brinda desde los CDMYPE.	0.00 %	Programada	12
		Ejecutada	0
Generación de reportes de programas de garantía a nivel nacional.	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Gestionar la búsqueda de créditos para las MYPE puedan adquirir tecnología, calidad y/o innovación con el apoyo de la Unidad de Financiamiento	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0

## Unidad de Calidad, Innovación y Tecnología

Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Cursos de capacitación TIC dirigidas a empresarios(as) que participan en el proyecto corredores productivos (Sonsonate, La Unión, Usulután)	33.33 %	Programada	3
		Ejecutada	1
Realizar alianzas con instituciones relacionadas con las TIC en búsqueda de la mejora de los servicios para las MYPE.	0.00 %	Programada	2
		Ejecutada	0
Sensibilización a la MYPE para la incorporación del enfoque TIC en sus procesos productivos y empresariales.	25.00 %	Programada	8
		Ejecutada	1
Elaborar planes de mejora relacionados con Calidad o Innovación o Tecnología	0.00 %	Programada	12
		Ejecutada	0
Entrega de fondos concursables	0.00 %	Programada	12
		Ejecutada	0
Ejecución del programa de mejora para la productividad de la MYPE a través de la automatización	0.00 %	Programada	20
		Ejecutada	0
Sistematización del Proyecto para el Fortalecimiento de Capacidades del Personal de Apoyo para MYPE, Enfocando en el Mejoramiento de la Gestión Empresarial, la Calidad y Productividad en El Salvador	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Coordinar y dar seguimiento al Proyecto para el Fortalecimiento de Capacidades del Personal de Apoyo para MYPE, Enfocando en el Mejoramiento de la Gestión Empresarial, la Calidad y Productividad en El Salvador	0.00 %	Programada	36
		Ejecutada	0
Coordinar y dar seguimiento al Proyecto para el Fortalecimiento de Capacidades del Personal de Apoyo para MYPE, enfocando en el Mejoramiento de la Gestión Empresarial, la Calidad y Productividad en El Salvador	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0

## VEF Usulután

Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Desarrollo de talleres de Desing Thinking	0.00 %	Programada	20
		Ejecutada	0

Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Acompañamiento a servicios de consultoría para el proceso de formación, creación y desarrollo de emprendimientos liderados por mujeres: MUJER Y NEGOCIOS en Núcleo Usulután	0.00 %	Programada	40
		Ejecutada	0
Participación de emprendedoras, en Ferias o Eventos de Exposición y/o Comercialización. Participantes de MUJER Y NEGOCIOS 2018 en Núcleo Usulután.	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Talleres descubrimiento de potencialidades emprendedoras con enfoque local.	0.00 %	Programada	40
		Ejecutada	0
Servicio de mentoría a mujeres emprendedoras	0.00 %	Programada	26
		Ejecutada	0
Seguimiento y fortalecimiento de la Red	0.00 %	Programada	7
		Ejecutada	0

#### VEF Morazán

Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Fortalecimiento de capacidades en uso de TIC's (diplomado de marketing digital y otros temas)	0.00 %	Programada	20
		Ejecutada	0
Desarrollo de talleres de Desing Thinking	0.00 %	Programada	5
		Ejecutada	0
Seguimiento a puesta en marcha y liquidaciones de fondos de capital semilla, Corredores Productivos.	0.00 %	Programada	40
		Ejecutada	0
Talleres de descubrimiento de potencialidades emprendedoras con enfoque local	0.00 %	Programada	30
		Ejecutada	0

## Centro Regional La Unión

Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Proceso de formación, creación y desarrollo emprendedor en Morazán. Personas emprendedoras participando	0.00 %	Programada	30
		Ejecutada	0
"Coordinación en la ejecución de servicios de consultoría para el proceso de formación, creación y desarrollo emprendedor en Núcleo La Unión. Personas emprendedoras formadas"	0.00 %	Programada	70
		Ejecutada	0
Coordinación de la consultoría para la Puesta en Marcha de iniciativas emprendedoras CORREDORES PRODUCTIVOS (Convocatoria 2018).	0.00 %	Programada	65
		Ejecutada	0
Coordinación de la consultoría para la Puesta en Marcha de iniciativas emprendedoras CORREDORES PRODUCTIVOS (Convocatoria 2018). (Número de Servicios empresariales).	0.00 %	Programada	15
		Ejecutada	0
Coordinación de la consultoría para la Puesta en Marcha de iniciativas emprendedoras CORREDORES PRODUCTIVOS (Convocatoria 2018). (Emprendimientos Funcionando).	0.00 %	Programada	65
		Ejecutada	0
Fortalecimiento del Ecosistema de Emprendimiento de La Unión y Morazán.	0.00 %	Programada	2
		Ejecutada	0
Acompañamiento al Consejo Asesor de Emprendimiento y/o a la Mesa de Educación, Mentalidad y Cultura Emprendedora.	0.00 %	Programada	2
		Ejecutada	0
Taller para el desarrollo de capacidades locales/empresariales.	50.00 %	Programada	2
		Ejecutada	1
Taller para el desarrollo de capacidades locales/empresariales.(Número de MYPE participando)	50.00 %	Programada	10
		Ejecutada	5
Identificación de productos y/o servicios con innovación y calidad para participar en el procesos de calificación	0.00 %	Programada	4
		Ejecutada	0
Impacto socioeconómico Un Pueblo Un Producto Morazán (Ventas)	50.00 %	Programada	30000
		Ejecutada	15000
Taller de innovación y calidad.	50.00 %	Programada	2
		Ejecutada	1
Elaboración de Plan de Acción de los Comités Un Pueblo Un Producto La Unión.	0.00 %	Programada	2
		Ejecutada	0
Taller de innovación y calidad.	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Taller de innovación y calidad.(Número de MYPE participando)	0.00 %	Programada	5
		Ejecutada	0
Identificación de productos y/o servicios con innovación y calidad para participar en el procesos de calificación	0.00 %	Programada	2
		Ejecutada	0
Impacto socioeconómico Un Pueblo Un Producto La Unión.	0.00 %	Programada	4
		Ejecutada	0

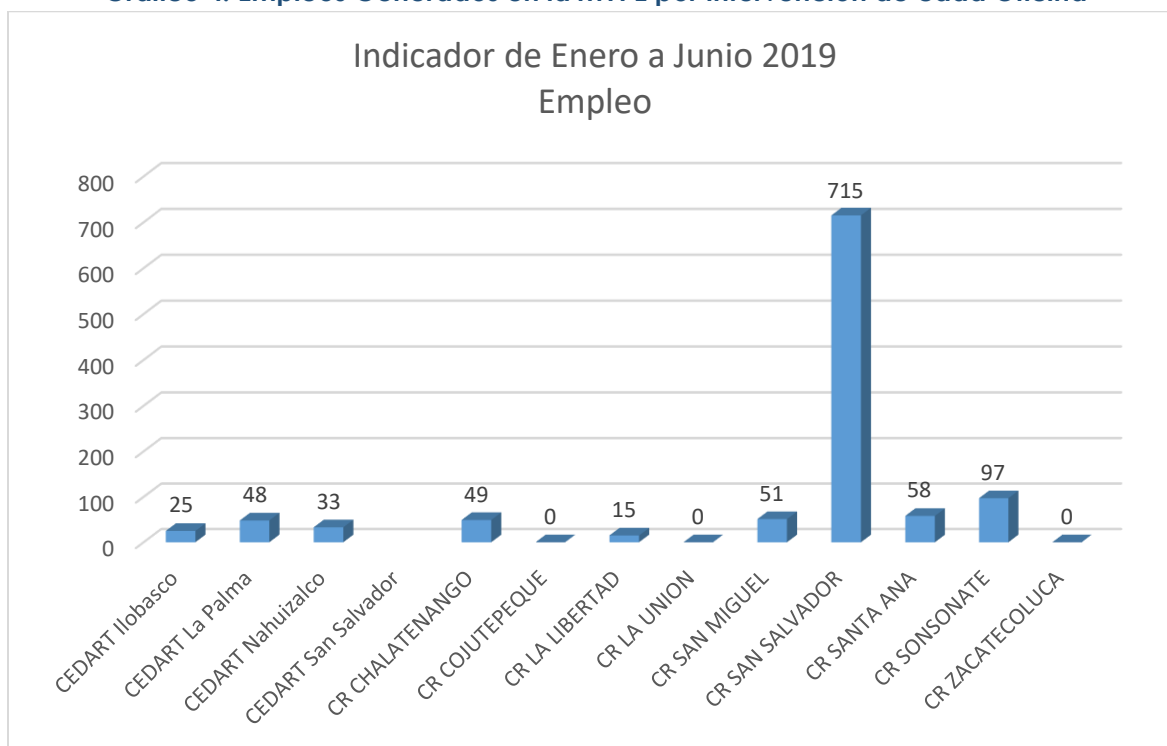
Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Impacto socioeconómico Un Pueblo Un Producto La Unión. (Ventas)	0.00 %	Programada	10000
		Ejecutada	0
Charlas de Sensibilización sobre (Ley MYPE, diferentes figuras jurídicas y las oportunidades de la formalización)	41.00 %	Programada	100
		Ejecutada	41
Elaboración de Plan de Acción del movimiento Un Pueblo Un Producto Guatajiagua.	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Organización local e integración del Movimiento Un Pueblo Un Producto Guatajiagua. (Número de personas sensibilizadas)	23.33 %	Programada	30
		Ejecutada	7
Acompañar y facilitar las reuniones de la Red Un Pueblo Un Producto Morazán.	0.00 %	Programada	2
		Ejecutada	0
Diagnóstico de factibilidad de Encadenamientos Productivos (Oferta vrs. Demanda)	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Diagnóstico de empresas MYPE con capacidad de proveer a empresas clientes integradas a las cadenas productivas territoriales.	0.00 %	Programada	3
		Ejecutada	0
Diseño de Plan de mejora de empresas proveedoras MYPE	0.00 %	Programada	3
		Ejecutada	0
Seguimiento a la Implantación de Planes de Mejora en empresas proveedoras MYPE (empresas atendidas en 2018)	0.00 %	Programada	2
		Ejecutada	0
Asesoría a empresas interesadas en proveer al mercado de Compras Públicas.	0.00 %	Programada	6
		Ejecutada	0
Postulación, acompañamiento y realización de Rueda de Negocios territorial para vincular la Oferta MYPE con la Demanda del Sector Público.	0.00 %	Programada	12
		Ejecutada	0
Apoyo al proceso asociativo para la productividad del sector artesanal. Talleres comunitarios	0.00 %	Programada	1
		Ejecutada	0
Apoyo al proceso asociativo para la productividad del sector artesanal. Talleres comunitario (Artesanos/as)	0.00 %	Programada	15
		Ejecutada	0
Registro Nacional de Artesanas/os, acreditación	44.44 %	Programada	9
		Ejecutada	4
Información a artesanos/as sobre servicios de CONAMYPE y otros servicios directos desde los CEDART y Centros Regionales	32.00 %	Programada	100
		Ejecutada	32
Acciones informativas con empresarios e instituciones	33.33 %	Programada	6
		Ejecutada	2
Reuniones de seguimiento de los Comités	41.67 %	Programada	12
		Ejecutada	5
Elaboración de los planes de trabajo de los comités sectoriales y departamental	0.00 %	Programada	12
		Ejecutada	0
Vinculaciones entre los Comités Sectoriales con instituciones públicas y privadas.	14.29 %	Programada	7
		Ejecutada	1

Actividades	Cumplimiento al mes	Tipo meta	Meta
Sensibilización de las MYPE en la importancia del Registro MYPE.	0.00 %	Programada	2
		Ejecutada	0
Registro MYPE de nuevas empresas atendidas por el Centro Regional La Unión.	4.76 %	Programada	21
		Ejecutada	1
Actualización del Registro MYPE a empresas atendidas por el Centro Regional La Unión.	0.00 %	Programada	10
		Ejecutada	0
Desarrollo de capacitaciones y/o asesoramiento TIC a MYPE del Núcleo La Unión en el marco del PROGRAMA CORREDORES PRODUCTIVOS.	0.00 %	Programada	15
		Ejecutada	0
Capacitación y/o asesoramiento a MYPE en calidad CON APOYO DE LA UNIDAD DE CALIDAD, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	0.00 %	Programada	10
		Ejecutada	0

### III. Resultados de Impacto

Los resultados de impactos que se pudieron identificar en el proceso de verificación se muestran en las siguientes graficas:

**Gráfico 4. Empleos Generados en la MYPE por Intervención de cada Oficina**

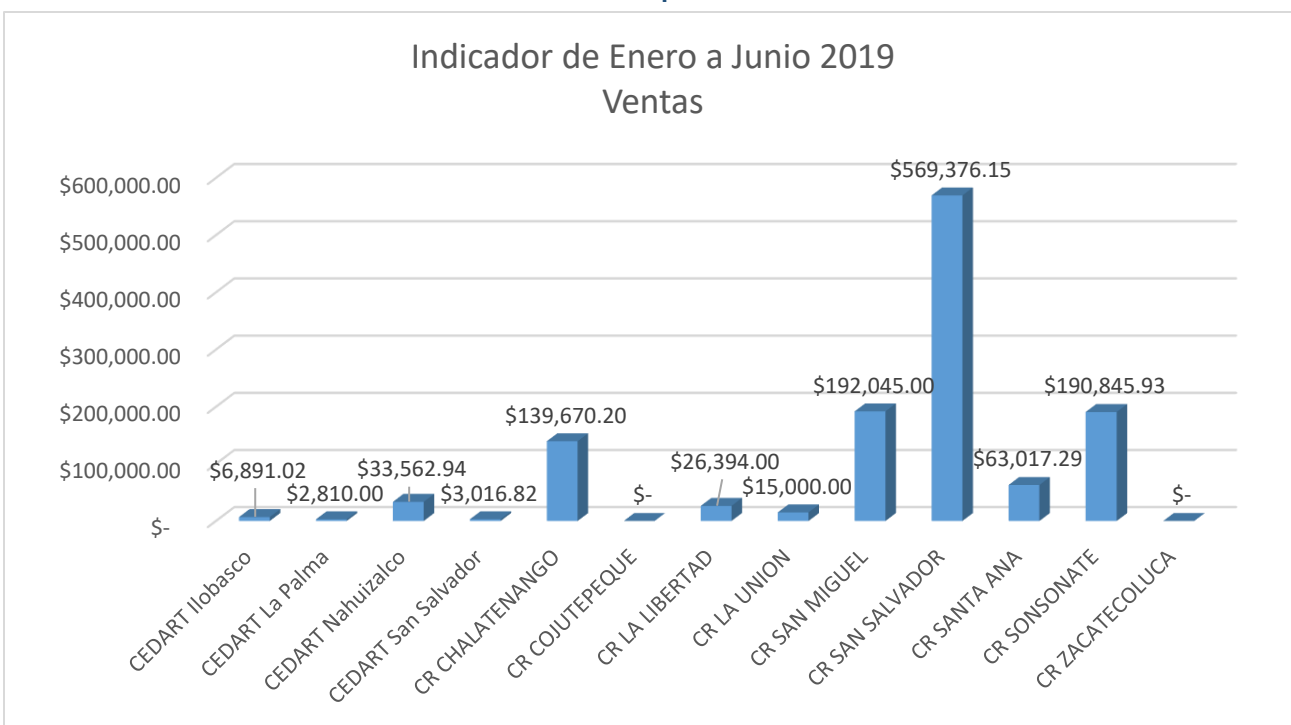


FUENTE: Elaboración propia en base a datos reportados en POA

**Tabla 2. Empleo generado por servicios brindados en cada oficina**

OFICINA	INDICADOR DE ENERO A JUNIO 2019 EMPLEO
CEDART Ilobasco	25
CEDART La Palma	48
CEDART Nahuizalco	33
CEDART San Salvador	0
CR CHALATENANGO	49
CR COJUTEPEQUE	0
CR LA LIBERTAD	15
CR LA UNION	0
CR SAN MIGUEL	51
CR SAN SALVADOR	715
CR SANTA ANA	58
CR SONSONATE	97
CR ZACATECOLUCA	0
<b>TOTALES</b>	<b>1091</b>

**Gráfico 5. Ventas Generadas en la MYPE por Intervención de cada Oficina**



FUENTE: Elaboración propia en base a datos reportados en POA



**Tabla 3. Ventas generadas por intervención de cada oficina**

<b>OFICINAS</b>	<b>Indicador de Enero a Junio 2019 Ventas</b>
CEDART Ilobasco	\$ 6,891.02
CEDART La Palma	\$ 2,810.00
CEDART Nahuizalco	\$ 33,562.94
CEDART San Salvador	\$ 3,016.82
CR CHALATENANGO	\$ 139,670.20
CR COJUTEPEQUE	\$ -
CR LA LIBERTAD	\$ 26,394.00
CR LA UNION	\$ 15,000.00
CR SAN MIGUEL	\$ 192,045.00
CR SAN SALVADOR	\$ 569,376.15
CR SANTA ANA	\$ 63,017.29
CR SONSONATE	\$ 190,845.93
CR ZACATECOLUCA	\$ -
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 1,242,629.35</b>

#### **IV. Principales hallazgos**

A continuación, se presentan los detalles de los principales hallazgos del proceso de verificación:

- **Contrario a lo que se podría tomar del proceso de verificación del POA como una herramienta auditora y/o fiscalizadora**, en la realidad todas las unidades mostraron alta receptividad y satisfacción con el equipo verificador. Los comentarios positivos siempre sobresalieron y en general se formó un concepto de lo positivo que es este proceso para la planificación operativa y lo importante que es promover una cultura de planificación y verificación en la institución. Se observó total disposición a presentar la evidencia de cada actividad y recibir con agrado las observaciones en caso que las hubiera.
- Otro aspecto a destacar es la **heterogeneidad en el sistema de archivo de cada unidad**. Una situación común en las unidades era encontrar la información ordenada por mes o por actividad, unas utilizando formatos digitales y físicos, como medios de verificación diferentes para la misma actividad, así como también una dispersión clara de las responsabilidades

de cada técnico en su forma de ordenar la información de respaldo del POA. Esto se observó con mayor notoriedad en las oficinas territoriales en donde cada técnico cuenta con su propio sistema de archivo y reporte de actividades. Esto requiere atención por parte de las jefaturas ya que en algunos casos se evidenció que, si el personal técnico a cargo de esa información no se encuentra en la oficina territorial, entonces el proceso de verificación no se puede realizar, lo cual evidencia una falta de comunicación en este tema específico. En el caso del Centro Regional San Salvador, donde la dinámica de reporte de módulos brindados por Programa de Jóvenes con Todo y Juventud Emprende, es reportar cada uno de los talleres realizados con los grupos derivados, lo cual genera aumento de servicios brindados para abonar al resultado final. Lo cual difiere de la forma de reportar el mismo resultado con Centro Regional Cojutepeque; dado que en dicha oficina se brindan las 4 capacitaciones que componen un módulo y se reporta una vez finaliza.

- **Incongruencias entre los reportes de ejecución del POA y la verificación de la documentación para las actividades.** Esta situación no es generalizada, pero se observó en varias unidades que la documentación de respaldo para las actividades reportadas en el POA existe, pero no según los meses en que se reportó. También se observó que algunos documentos no contaban con la fecha de elaboración, por lo tanto, no era posible respaldar que fueron elaborados en el mes que se reportó según el POA. Además, actividades que reportaban avances y se verificaron los medios de respaldo, pero no eran coherentes con la actividad programada. También se observó casos en donde los parámetros de unidad de medida en la matriz, no correspondían a lo que reportaba cada unidad, a manera de ejemplo se observaron actividades donde la unidad de medida eran documentos pero lo que reportaba la unidad organizativa eran eventos, talleres, convocatorias o listados de asistencia y en algunos casos se reportaban avances de ejecución en porcentajes pero la unidad de medida eran documentos, lo cual creaba una incongruencia entre lo reportado en el POA y lo que la unidad tenía como medio de respaldo.
- **Falta del personal técnico para cumplir de manera efectiva y eficiente con la demanda de servicios de los emprendimientos, las MYPE y las actividades del POA.** Esto es un elemento que sobresalió en algunas oficinas centrales, pero fue más notorio a nivel territorial. En este sentido hay oficinas que resaltan esta carencia incluso de personal permanente que la institución no ha contratado en más de 6 meses, como es el caso del CR La Unión que tiene 3 plazas permanentes vacantes desde febrero de 2019, entre ellas la plaza de asistente administrativo puesto clave y necesario para la unidad

pero que a la fecha sigue sin contratación. O el caso de los CR Santa Ana y Sonsonate en donde la técnica de servicios empresariales está asignada para las dos oficinas a pesar que en la realidad deberían ser 2 personas con este cargo, una en cada oficina. Mismo hecho ocurre con técnicos de trámites empresariales que laboran en más de una oficina regional, lo que se traduce en sobre carga laboral e incumpliendo de las metas. Así también, el territorio requiere de personal especializado en temas de medio ambiente, género, Tic's, calidad, finanzas para la MYPE, pero a nivel institucional solo se cuenta con 1 persona responsable por cada tema para cubrir la demanda de las 9 oficinas territoriales. Con ese personal, se dificulta cumplir con las demandas y por ende también hay retrasos en la ejecución de actividades.

En esta vía, también se identificó oficinas en donde el personal técnico cumple hasta 3 puestos funcionales diferentes lo que conlleva a una sobrecarga laboral en las actividades, situación que repercute en el retraso en la ejecución y seguimiento de actividades.

- Cabe mencionar que **algunas unidades dependen de factores externos el realizar o no una actividad programada**, es el caso de Unidad de Gestión y Cooperación, Gerencia de Desarrollo Artesanal y CEDART. Ya que el primero obedece a que algunos procesos no se concretan rápidamente pues dependen de decisiones en la Asamblea Legislativa, de los tiempos de demora para la revisión y la formalización de la gestión para revisión de documentos por parte del área legal, de la presidencia de la República, por el representante legal del Ministerio de Relaciones Exteriores, visto bueno de la presidencia de la institución, firma de acuerdos nacionales, cambios de formatos por parte del cooperante. En el caso del segundo y tercero, parte de su ejecución de fondos se encuentra detenido, ya que depende en los últimos meses al cambio de gobierno, y con ello los fondos FANTEL se encuentran a la espera de autorización; lo cual mantiene la demora para efectuar los desembolsos de capital semilla asignados para las comunidades atendidas y seleccionadas mediante previo proceso.
  
- **Procesos administrativos burocráticos por parte del MINEC** retrasaron la ejecución del POA de varias unidades organizativas. Debido a que el programa Corredores Productivos es liderado por el MINEC, muchas de las actividades programadas por CONAMYPE dependen de la aprobación y la aceleración en los procesos de este ministerio, sin embargo, esta situación no ha ocurrido y ha provocado retrasos graves en la ejecución de actividades del POA de CONAMYPE. En la verificación se constató que la responsabilidad ha recaído en el MINEC, pero además, que existe una alta

probabilidad que las metas asociadas a la ejecución de este programa no se cumplan, como la entrega de capital semilla, la puesta en marcha de emprendimientos, las asistencias técnicas y asesorías, entre otros.

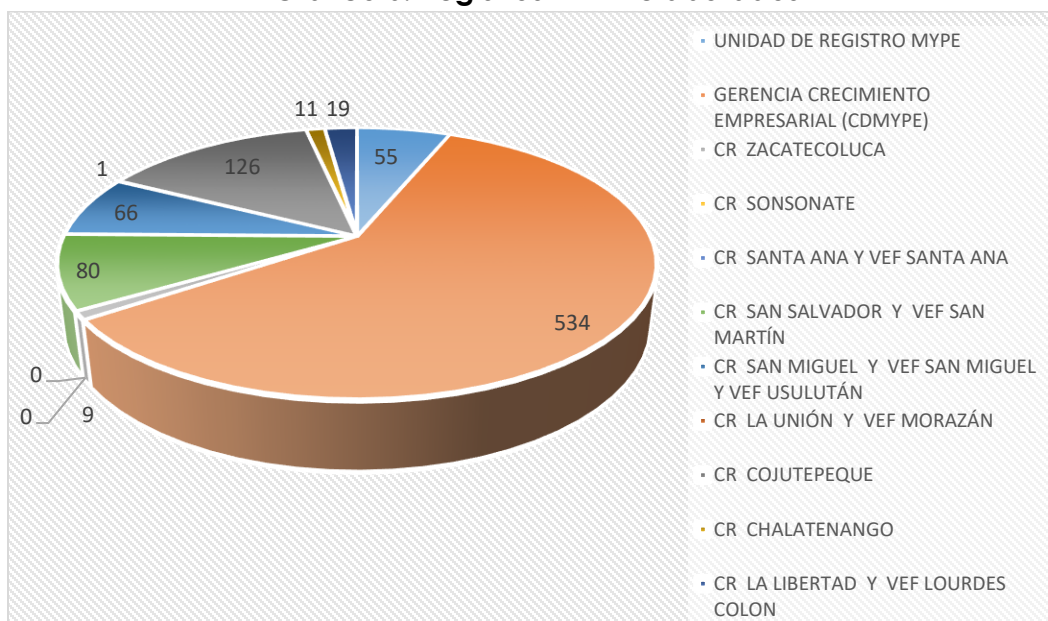
- **Nueva visión del Gobierno y cambios en las estrategias de la nueva presidencia de CONAMYPE.** En la verificación del POA se observó que el cambio en los lineamientos del Gobierno Central y de la Presidencia de CONAMYPE afectaron la ejecución de actividades, sobre todo en aquellas unidades que programaron actividades que serían financiadas con recursos del presupuesto FANTEL (Artesanías y MYPE). Sobresale el caso de la Gerencia de Desarrollo Artesanal en donde muchas de sus actividades dependen del fondo FANTEL – Artesanías, pero el cual se vio afectado con la supresión de la Secretaría Técnica de Planificación – SETEPLAN. Así mismo, todas las actividades que dependían del fondo FANTEL MYPE se vieron afectadas ya que la nueva estrategia de la Presidencia de CONAMYPE implicó una reorientación de los fondos. Aunque las unidades deben cumplir con estas actividades a través de gestionar recursos de otros apoyos institucionales, la perspectiva es que varias de las actividades no se cumplan. Cabe mencionar también, que la nueva visión de gobierno afecta a programas específicos como Jóvenes Con Todo y Juventud Emprende, y esto también afectó la ejecución de actividades del POA de los Centros Regionales que están implementado el programa.
- Entre las dificultades presentadas por algunas unidades al momento de generar los Registros MYPE se tienen: En Centro Regional Zacatecoluca, los registros no se han subido porque esto se realiza a través de la plataforma [miempresa.gob.sv](http://miempresa.gob.sv) - sitio al cual no tiene acceso el CR ya que desde informática se ha bloqueado este sitio de internet, por ello no se reporta en su totalidad.

Por el contrario, dicha actividad no se encuentra cargada en POA de Centro Regional Sonsonate, por lo que no fue posible constatarlos en físico. En Centro Regional Santa Ana la actividad se encuentra cargada en POA y no presenta datos en ejecución al momento de la verificación. Tomando en cuenta que no fue posible verificar la información generada por la VEF Santa Ana. Comprobantes de registros fueron verificados en Centro Regional San Miguel. Esta actividad no fue agregada a POA en sistema de VEF San Miguel, por no contar con los riesgos de dicha actividad. Sin embargo, cuentan con cumplimiento mensual a dicha actividad (24 Registros MYPE generados). Para el caso de VEF Usulután, La técnica EFE manifiesta que la Plataforma de Registro MYPE y no genera los registros, por lo que procedieron a trasladarlo a su jefatura y les comentaba que se debía a que no contaban

con la firma electrónica del nuevo presidente Paul Steiner. La asistente administrativa de CR San Miguel, manifestó haber enviado a la técnica de Asesoría un link para poder realizarlos.

En el mes de diciembre se venció el registro de muchas empresas de paquetes escolares y por eso hubo un incremento en la demanda del servicio de manera sustancial.

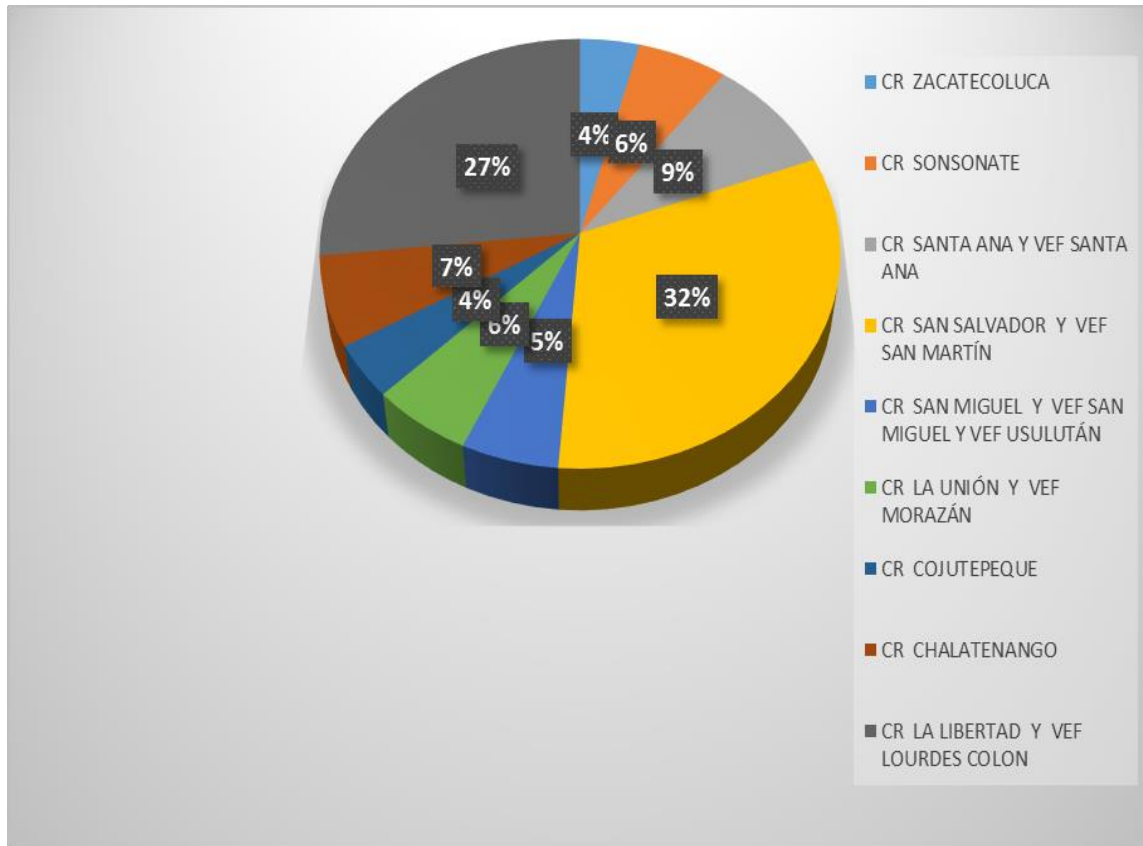
**Gráfico 6. Registros MYPE elaborados**



FUENTE: Elaboración propia en base a datos reportados en POA.

- Además **de factores externos que competen a instituciones garantes de los trámites como el Ministerio de Hacienda** que giró una circular donde modificaron el sistema de trámites (desapareció el F15 por ejemplo) y esto aumentó la cantidad de trámites que solicitan las empresas. También cambios en disposiciones de otras instituciones incrementaron la cantidad de trámites que requieran las empresas. Además, la programación estaba basada en un dato histórico, pero para este año se ha incrementado la demanda de los servicios.

**Gráfico 7. Trámites empresariales, básicos, especializados y de propiedad intelectual**



FUENTE: Elaboración propia en base a datos reportados en POA.

## V. Limitaciones del proceso de verificación

Si bien es cierto, el proceso de verificación del POA se pudo realizar casi en un 80%, en el caso de la matriz de riesgo únicamente se logró el 50%. Además, como se aclaró en la introducción de este documento, los tiempos programados para realizar la actividad se extendieron y aun así, con esta extensión de tiempo, no se pudo cumplir con la verificación al 100%. Esto se debió a diversos factores internos y externos que se mencionan a continuación:

1. Para realizar esta actividad se creó un equipo de 4 personas como se menciona en la introducción, de las cuales la mayoría era la primera vez que desarrollaba la actividad, no obstante previo al inicio se les dio una charla

sobre la metodología de verificación, lo bueno de esto fue la integración del equipo, la iniciativa y voluntad de realizar las acciones de verificación, no obstante el poco tiempo de conformación, las limitaciones sobre manejo de vehículos, la poca disponibilidad de tiempo mostrada por algunas unidades organizativas, el volumen de iniciativas y actividades a revisar, el grupo estaba en la disposición de realizar la verificación.

2. El proceso de verificación se hizo acumulativo en el periodo de Enero a Junio y si una actividad contaba con ejecución en los 6 meses entonces se cotejaban esos 6 meses, por lo tanto era como realizar 6 verificaciones al mismo tiempo; además recordar que el POA cuenta con 1,467 actividades esto significa que al menos el 50% de las actividades tenían programación entre enero y junio y de ese grupo, algunas estaban programadas en los 6 meses. lo cual dilató los tiempos programados.
3. Saturación de actividades de las jefaturas de unidades. En varios casos las verificaciones tuvieron que ser reprogramadas e incluso suspendidas, afectando específicamente con unidades que solo cuentan con 1 persona y no tienen responsable en quien delegar la actividad (atención a la visita).
4. Algunas unidades no se coordinaron con sus jefaturas para hacer llegar los ampos que contienen la información física a revisar.
5. Distancia entre las oficinas centrales y las oficinas territoriales. Esto afecta sobre todo en las oficinas territoriales de la zona de oriente, en donde el desplazamiento desde la zona central hacia estas oficinas puede requerir no menos de 5 horas de movilización entre la salida y el regreso a la sede oficial. La logística para realizar las verificaciones con un solo vehículo limita la capacidad para realizar una ruta de verificaciones.
6. Disponibilidad y asignación de vehículo para traslados a oficinas en territorio.

Sin embargo, una vez superada en alguna medida las limitantes para el proceso de verificación, se percibió que las unidades consideraron este proceso como positivo para la institución y útil para la mejora continua en la interpretación de las unidades de medida, medios de verificación, para el reporte de datos.

## **VI. Conclusiones y recomendaciones**

A partir de los hallazgos encontrados en el proceso de verificación del POA, se puede concluir lo siguiente:

1. El proceso de verificación exige que las personas responsables tengan un alto grado de conocimiento del trabajo institucional, los programas y proyectos que se ejecutan, su estructura organizativa y la lógica de

intervención y trabajo de cada unidad organizativa. Esto se traduce en contar con el panorama general y la dimensión del Plan Operativo Institucional. Además, el equipo debe contar con un criterio unificado al momento de iniciar el proceso de verificación.

2. Los procesos de verificación exigen una alta coordinación entre las jefaturas y/o responsables de las unidades organizativas y los equipos de verificación.
3. Es importante la disponibilidad de vehículos para la movilización ya que más del 40% de los Planes Operativos son de oficinas territoriales.
4. Todas las unidades verificadas cuentan con un control de archivo para documentar las actividades, ya sea con documentación impresa o digital. Sin embargo, se identificó también que existe heterogeneidad en la forma en cómo se organiza y documenta la información respecto a la ejecución de las actividades de cada POA.
5. En el tema de emprendimiento la interpretación de los conceptos es diversa y se observan distintas formas de reportar las ejecuciones del POA. Entre Centros Regionales y Gerencia se identificó que existen diferentes criterios sobre la unidad de medida para actividades iguales.
6. Las unidades organizativas no elaboran las matrices del POA y de riesgos como debe ser. Hay confusión de términos de la matriz del POA y por ende se traduce en programaciones anuales con deficiencias en cuanto a sus planteamientos.
7. Falta de comunicación entre los equipos técnicos y las jefaturas en cuanto a la información de respaldo de las actividades. Es decir, que en muchos casos se observó que, si el técnico responsable de la actividad no se encontraba en la oficina, entonces la jefatura procedía a dejar pendiente ese tema porque desconocía el orden la información y los medios de verificación. Esto también impacta en los datos que las jefaturas reportan en la matriz POA mes a mes.
8. La institución cuenta con renombre a nivel territorial y su nivel de cobertura se asemeja al de ministerios complejos como Ministerio de Salud o Educación, sin embargo, su capacidad instalada, sus recursos humanos, financieros y de equipamiento se ven sobrepasados por la demanda de servicios de la MYPE, lo cual permite concluir que la institución no tiene la infraestructura suficiente para dar soporte a todo el territorio donde tiene cobertura.



9. Fallas en el sistema ERP para realizar reporte de actividades. Se encontraron comentarios de periodos en los cuales el sistema se encuentra inhabilitado para el ingreso de información. Lo que conlleva a que no se tenga el total de los servicios que se brindan en el reporte de POA mensual.

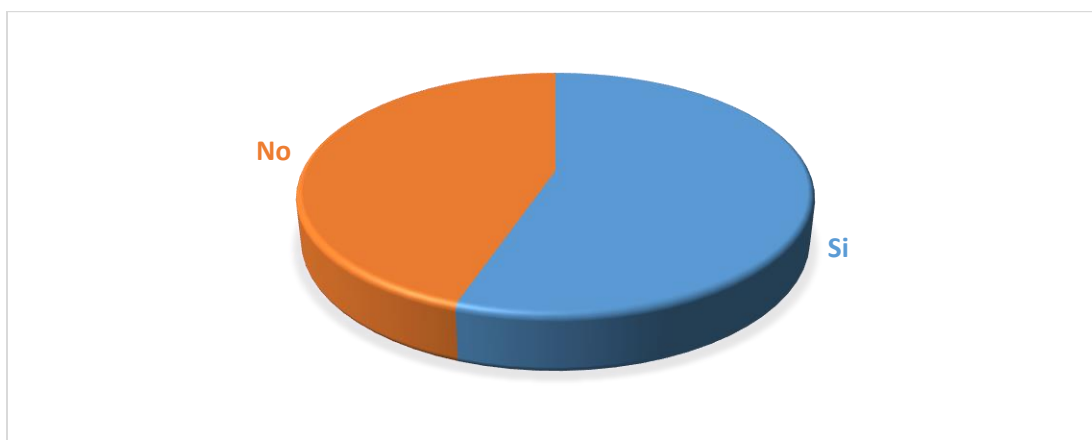
Estas conclusiones permiten entonces sugerir recomendaciones para los futuros procesos de verificación del POA pero también para mejorar la planificación operativa de los siguientes años:

- a. Realizar talleres de capacitación sobre el uso correcto de matrices de planificación operativa (POA). Estos talleres deben incluir la definición de términos que utiliza la unidad de planificación y homogeneizarlos con todo el personal.
- b. Unificar los medios de verificación y unidades de medida para estandarizar los resultados reportados por actividad. Lo cual se ha detectado es un factor que entra en confusión por la comprensión e interpretación que se le da en las distintas oficinas o unidades. Y que tanto micro como macro unidades ejecutoras lo tengan claro y lo generalicen para su aplicación.
- c. Coordinarse con la Unidad de Gestión Documental para establecer lineamientos para la documentación de actividades del POA. Estos lineamientos deberían indicar la forma en cómo se estructura la información, como se organizará y en que formatos se realizará esto o como se podrán rotular.
- d. Fortalecer la Gerencia de Desarrollo Organizacional y Planificación con al menos 2 personas específicas para el proceso de verificación del POA mensual. Y que estas personas a su vez se apoyen al personal territorial para realizar ejercicios de verificación efectivos. Esto implica delegar la función de verificación del POA a una persona en específico en cada oficina territorial, realizando los reportes necesarios que retroalimenten las acciones preventivas y correctivas e identificar tempranamente los riesgos que estén afectando la ejecución del POA.
- e. Agilizar los procesos de contratación en las plazas permanentes. Se hace una recomendación específica del tipo de plaza ya que es una con la cual se cuenta un presupuesto aprobado por Ministerio de Hacienda y por ende, la única justificante para el retraso son las mismas políticas internas de la institución y sus procesos burocráticos.

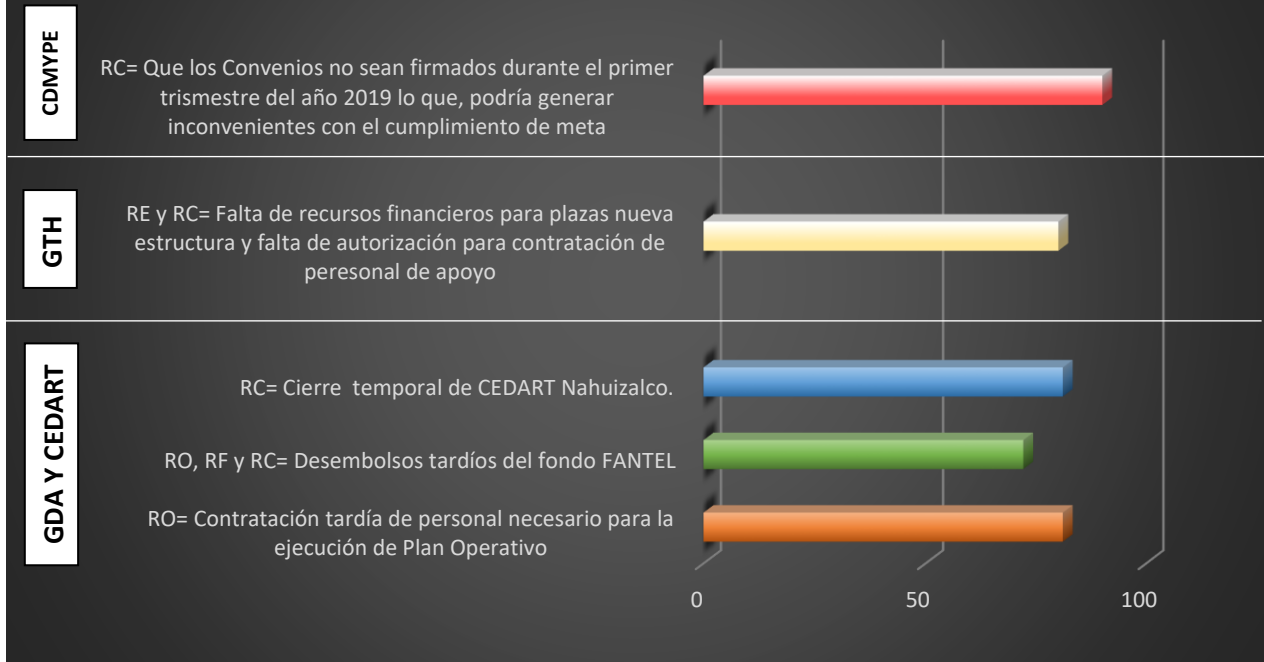
## VII. Resultados de la Evaluación de Riesgos

LEVANTAMIENTO DE MATRIZ DE RIESGOS	
SE LEVANTÓ MATRIZ DE RIESGO	NO SE LEVANTÓ MATRIZ DE RIESGO
CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL ILOBASCO	CENTRO REGIONAL CHALATENANGO
CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL LA PALMA	CENTRO REGIONAL LA LIBERTAD Y VEF LOURDES COLON
CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL NAHUIZALCO	CENTRO REGIONAL LA UNIÓN Y VEF MORAZÁN
CENTRO DE DESARROLLO ARTESANAL SAN SALVADOR	CENTRO REGIONAL SAN MIGUEL Y VEF SAN MIGUEL Y VEF USULUTÁN
CENTRO REGIONAL COJUTEPEQUE	CENTRO REGIONAL SAN SALVADOR Y VEF SAN MARTÍN
GERENTE DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES	CENTRO REGIONAL SANTA ANA / VEF SANTA ANA
GERENTE DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL	CENTRO REGIONAL SONSONATE
GERENTE DE DESARROLLO ARTESANAL	CORREDORES PRODUCTIVOS
GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ENTRO REGIONAL ZACATECOLUCA
GERENTE DE EMPRENDIMIENTO	GERENTE DE EMPRESARIALIDAD FEMENINA
GERENTE DE TALENTO HUMANO	GERENTE DE PROVEEDORES
OFICIAL DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA	GERENTE DE UN PUEBLO UN PRODUCTO
UNIDAD DE CALIDAD INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	GERENTE FINANCIERA
UNIDAD DE COMUNICACIONES INSTITUCIONAL	UNIDAD DE FINANCIAMIENTO
UNIDAD DE COOPERACIÓN Y PROYECTOS	UNIDAD DE GÉNERO
UNIDAD DE GESTIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS	UNIDAD DE INFORMÁTICA
UNIDAD DE GESTIÓN DOCUMENTAL INSTITUCIONAL	UNIDAD DE SOPORTE TERRITORIAL
UNIDAD DE MEDIO AMBIENTE	
UNIDAD DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN	
UNIDAD DE REGISTRO MYPE	
UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES	

**Totalidad de Unidades Con Levantamiento de Matriz de Riesgo**



## Hallazgos Determinantes en Matrices de Riesgo



UNIDAD	TIPO DE RIESGO	VALOR RIESGO	COMENTARIO
GDA y CEDART	RO= Contratación tardía de personal necesario para la ejecución de Plan Operativo	81	Las contrataciones se retrasaron por factores externos. El cambio de gobierno implicó la congelación de plazas y además, no se han aprobado fondos FANTEL para el 2019.
	RO, RF y RC= Desembolsos tardíos del fondo FANTEL	72	No se han recibido Segundo desembolso FONDOS FANTEL. La Gerencia está trabajando con remanentes. Hacer solicitud de desembolso (Comité Consultivo FANTEL)
	RC= Cierre temporal de CEDART Nahuizalco.	81	Se efectuará demolición de casa donde está funcionando el CEDART. Se ejecutarán acciones en coordinación con Alcaldía para seguimiento de funciones. Afecta cumplimiento de metas de Julio a Diciembre.
GTH	RE y RC= Falta de recursos financieros para plazas nueva estructura y falta de autorización para contratación de personal de apoyo	80	Contratación de Plazas Permanentes y Temporales se suspenden debido a cambio de Gobierno. Afecta cumplimiento de POAs de Unidades, y Estrategias Institucionales.
Gerencia de Crecimiento Empresarial	RC= Que los Convenios no sean firmados durante el primer trimestre del año 2019 lo que, podría generar inconvenientes con el cumplimiento de meta	90	El riesgo se elevó de 36 a 90, ya que hubo atraso en firma de convenios hasta Mayo. Ello afecta la ejecución de lo Programado. Gestionar con la Dirección de Desarrollo Institucional la priorización de revisión y elaboración de convenios.