



COMISIÓN  
NACIONAL DE LA  
MICRO Y PEQUEÑA  
EMPRESA

PEi  
2024 • 2029

**Plan Estratégico Institucional 2024 - 2029.**  
**Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.**  
**Documento de difusión controlada para divulgación.**

Autorizado en Punto 5.1.1 del acta 142 de la sesión extraordinaria de Junta Directiva del 16 de enero de 2025





## Índice de contenidos.

## 0. Índice de contenidos:

0.	Índice de contenidos:	3
1.	Uso de siglas:	5
2.	Introducción:	8
3.	Análisis externo: PESTEL:	10
4.	Análisis interno: FARO:	19
5.	FODA de la ISO 37001:	25
6.	Plan Estratégico Institucional • PEI:	29
	A. Misión y Visión:	29
	B. Valores y Conductas:	30
	C. Ejes Transversales:	35
	D. Perspectivas Estratégicas:	38
7.	Formulación del Mapa Estratégico:	42
8.	Mapa Estratégico:	47
9.	Iniciativas Estratégicas:	49
10.	Matriz de Riesgos del PEI:	52
11.	Mapa de la Matriz de Riesgos:	55
12.	Matriz de Riesgos y Oportunidades de la ISO 37001:	57
13.	Mapa de la Matriz de Riesgos y Oportunidades:	62
14.	Plan Comunicacional del PEI:	64
	A. Plan Comunicacional - Interno:	64
	B. Plan Comunicacional - Externo:	65
	C. Técnica SPEAKER:	66
	D. Desarrollo del Plan Comunicacional - Interno:	69
	E. Desarrollo del Plan Comunicacional - Externo:	79



## Uso de siglas.

Autorizado en Punto 5.1.1 del acta 142 de la sesión extraordinaria de Junta Directiva del 16 de enero de 2025

## 1. Uso de siglas.

**Siglas del: Plan Estratégico Institucional PEI 2024 - 2029.**  
(En orden alfabético).

Siglas:	Significados:
<b>CDMYPE:</b>	Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.
<b>CEDART:</b>	Centro de Desarrollo Artesanal.
<b>CNR:</b>	Centro Nacional de Registros.
<b>CONACYT:</b>	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
<b>CONAMYPE:</b>	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.
<b>CPC:</b>	Cost per Click / Costo por Clic.
<b>CTA:</b>	Call to Action / Llamada a la Acción.
<b>CTE:</b>	Click Through Rate / Tasa de Clic.
<b>DAF:</b>	Dirección de Administración de Fondos.
<b>DDE:</b>	Dirección de Desarrollo Empresarial.
<b>DDI:</b>	Dirección de Desarrollo Institucional.
<b>DEF:</b>	Diplomado de Educación Financiera.
<b>DEL:</b>	Desarrollo Económico Local.
<b>DINAC:</b>	Dirección Nacional de Compras.
<b>DJ:</b>	Dirección Jurídica.
<b>DNC:</b>	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
<b>DNM:</b>	Dirección Nacional de Medicamentos.
<b>FARO:</b>	Fortalezas, Áreas de mejora, Retos y Oportunidades.
<b>FECAMYPE:</b>	Fondos de Emprendimiento y Capital de Trabajo para la Micro y Pequeña Empresa.
<b>FODA:</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
<b>GL:</b>	Gerencia Legal.
<b>GMC:</b>	Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones.
<b>GTH:</b>	Gerencia de Talento Humano.
<b>GTE:</b>	Gerencia Territorial.
<b>IA:</b>	Inteligencia Artificial.
<b>ISO:</b>	International Organization for Standardization / Organización Internacional de Normalización.
<b>ISSS:</b>	Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
<b>I + D + i:</b>	Investigación + Desarrollo + innovación.
<b>JD:</b>	Junta Directiva. (Refiriéndose a CONAMYPE).
<b>KPI:</b>	Key Performance Indicators / Indicador Clave de Rendimiento o Gestión.
<b>Lic.</b>	Licenciado.
<b>Licda.</b>	Licenciada.
<b>MBA.</b>	Master in Business Administration.

<b>MAG:</b>	Ministerio de Agricultura y Ganadería.
<b>ME:</b>	Meta Estratégica.
<b>MH:</b>	Ministerio de Hacienda.
<b>MINEC:</b>	Ministerio de Economía.
<b>MINED:</b>	Ministerio de Educación.
<b>MINSAL:</b>	Ministerio de Salud.
<b>MITUR:</b>	Ministerio de Turismo.
<b>MTPS:</b>	Ministerio de Trabajo y Previsión Social.
<b>MYPE:</b>	Micro y Pequeña Empresa.
<b>OC:</b>	Oportunidad de Cumplimiento.
<b>ODS:</b>	Objetivo de Desarrollo Sostenible.
<b>OE:</b>	Objetivo Estratégico (Dentro del Plan Estratégico Institucional, acompañado de un número correlativo).
<b>OE:</b>	Oportunidad Estratégica. (Dentro de la Matriz de Riesgos de la Norma ISO 37001).
<b>OF:</b>	Oportunidad Financiera.
<b>OO:</b>	Oportunidad Operativa.
<b>OSN:</b>	Organismo Salvadoreño de Normalización.
<b>OT:</b>	Oportunidad Tecnológica.
<b>OCI:</b>	Oficialía de Cumplimiento e Integridad.
<b>PEI:</b>	Plan Estratégico Institucional.
<b>PESTEL:</b>	Política, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.
<b>PHVA:</b>	Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.
<b>POA:</b>	Plan Operativo Anual.
<b>PROGAMYPE:</b>	Programa de Garantía para Micro y Pequeña Empresa.
<b>QR:</b>	Quick Response / Respuesta Rápida. (Al referirse a un código de respuesta rápida al ser escaneado).
<b>RC:</b>	Riesgo de Cumplimiento.
<b>RE:</b>	Riesgo Estratégico.
<b>RF:</b>	Riesgo Financiero.
<b>RO:</b>	Riesgo Operativo.
<b>RT:</b>	Riesgo Tecnológico.
<b>SDE:</b>	Subdirección de Especializaciones.
<b>SEO:</b>	Search Engine Optimization / Optimización en Motores de Búsqueda.
<b>SI:</b>	Sistema Integrado.
<b>SIMYPE:</b>	Sistema Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.
<b>SRS:</b>	Superintendencia de Regulación Sanitaria.
<b>TIC:</b>	Tecnologías de la Información y Comunicaciones.
<b>UI:</b>	User Interface / Interfaz del Usuario.
<b>VEF:</b>	Ventanilla de Empresariedad Femenina.



## Introducción.

Autorizado en Punto 5.1.1 del acta 142 de la sesión extraordinaria de Junta Directiva del 16 de enero de 2025



## 2. Introducción.

La **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE** nace en mayo de 1996 como parte de un Decreto Ejecutivo, donde se dispone, depender de la Vicepresidencia de la República. Posteriormente en el año de 1999, se realizan reformas a este decreto, para pasar a ser una entidad adscrita al **Ministerio de Economía - MINEC**, por ser considerado el segmento **Micro y Pequeña Empresa - MYPE** dinamizador de la economía nacional.

En el año 1999 mediante reforma de decreto ejecutivo CONAMYPE, fue trasladada como una dependencia del MINEC, estableciéndose como presidente al titular de dicha secretaría del estado, y cuyo financiamiento para su funcionamiento ha estado sujeto a lo que el MINEC le destine.

El 25 de abril de 2014, por medio del Decreto Legislativo N°. 667, por el cual se aprobó la **Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la MYPE** (Conocida también como Ley MYPE), en la cual se le otorgó a CONAMYPE una serie de funciones y atribuciones tendientes a fortalecer y desarrollar a las MYPE.

En el año 2017, la Ley MYPE fue reformada según Decreto Legislativo N°838, en el cual se crea la figura jurídica de la autónoma CONAMYPE, con personería jurídica y patrimonio propio, con autonomía administrativa y técnica.



# CONAMYPE

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

En el año 2020, el equipo de **planificación estratégica de CONAMYPE**, determina la necesidad de implementar una visión apropiada de la Micro y Pequeña Empresa para el año 2024 y orientarse al logro de una MYPE dinámica, integrada, participativa y con impacto en la economía territorial, nacional e internacional.

Logrando que cada Unidad Económica sea competitiva, articulada productivamente, cooperativa "en términos empresariales", organizada y representada ante el sistema institucional de **CONAMYPE**, para incidir en la construcción de un entorno de políticas públicas y de un marco regulatorio favorable a sus intereses en materia de desarrollo dentro del ciclo económico empresarial.

Además, de promover un **Modelo de Gestión Institucional** que favorezca el desarrollo empresarial, a partir de la definición de políticas públicas, instrumentos legales e instituciones y servicios de apoyo, que promuevan el acceso a nuevos mercados, faciliten el financiamiento y fortalezcan las competencias, capacidades y procesos, transfieran conocimiento, contribuyan a crear una cultura de asociatividad y agremiación en esquemas de articulación multidimensionales.



# Análisis externo: PESTEL.

Autorizado en Punto 5.1.1 del acta 142 de la sesión extraordinaria de Junta Directiva del 16 de enero de 2025



### 3. Análisis externo: PESTEL.

El resultado del diagnóstico y análisis externo de la situación actual y el ambiente en el que se desarrolla la **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE**, permite identificar el contexto nacional y la incidencia en el trabajo interno de la institución; estableciendo las bases de las actividades encaminadas, para la elaboración del **Plan Estratégico Institucional PEI 2024 - 2029**, que tienen por objeto primordial: *"Promover la creación de una cultura empresarial de innovación, calidad y productividad, que contribuya al avance en los procesos de producción, mercadeo, distribución y servicio al cliente de la Micro y Pequeña Empresa, en el marco de las estrategias del desarrollo inclusivo, equitativo y sostenido del país"*, según la **Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa** y su artículo 10: *"A fin de ejecutar e implementar las políticas nacionales de fomento, desarrollo y competitividad de la Micro y Pequeña Empresa"*.

Su misión es fomentar el desarrollo económico inclusivo, a través del apoyo y fortalecimiento de la Micro y Pequeña Empresa, reconociendo su papel crucial en la generación de empleo, en la dinamización de la economía local y la integración económica que tiene como propósito en el quinquenio 2024 - 2029.

#### Marco legal.

Dentro del **Plan Estratégico Institucional PEI 2024 -2029** se incluye un análisis de los aspectos mencionados en la **Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa**, en sus lineamientos y mecanismos, para impulsar el crecimiento y sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas en El Salvador. Incluyendo incentivos fiscales, acceso a financiamiento, capacitación y asistencia técnica, entre otros apoyos destinados a mejorar su competitividad y productividad.

Así como, la **Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa**, en la búsqueda de una integración de la MYPE en las cadenas de valor nacionales e internacionales, promoviendo su participación en mercados más amplios y facilitando su acceso a tecnologías y conocimientos avanzados. Además, fomentando la colaboración entre la MYPE y otras entidades, como grandes empresas y organismos internacionales, para fortalecer su posición en el mercado.

La **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE** actúa bajo un mandato regulatorio que le confiere la autoridad para fomentar, proteger y asegurar el cumplimiento de las normativas que rigen a la MYPE. Esto incluye la regulación de aspectos como la formalización de empresas, la generación de estándares de calidad, prácticas comerciales justas y la protección de los derechos laborales, garantizando un entorno empresarial equitativo y competitivo.

En este marco, se utilizan las técnicas de la **Matriz PESTEL y Matriz FARO**, para realizar un diagnóstico integral. Estas técnicas permitirán evaluar tanto el contexto externo como los factores internos que inciden en el desempeño de la MYPE en El Salvador y por consiguiente, todo el "quehacer" de la institución.

## Historia y evolución del PESTEL.

El análisis PESTEL, derivado del marco ETPS creado en el año 1967 por el profesor de la Universidad de Harvard, Francis Aguilar y quien dio a conocer en su libro: "Scanning the Business Environment" - (Análisis de entorno empresarial), ha evolucionado para incluir factores como el ecológico y el legal.

En la actualidad, se utiliza como un **método de análisis del entorno**, que identifica los factores claves que inciden e impactan en el desempeño de la organización.

El propósito es, que cada miembro del equipo de planificación, dirección y estratégico, puedan analizar de manera singular por áreas de trabajo, los aspectos externos y el ambiente interno de CONAMPE, para participar en una reflexión colectiva y sinérgica.



Su nombre es el acrónimo de los siguientes factores a analizar: **Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal**, esta herramienta evalúa dimensiones clave en las siguientes aristas de la inteligencia contextual:

- **Político:**  
Permite evaluar sobre las políticas gubernamentales del país, sucesos políticos del gobierno central y local (Alcaldías), toma de decisiones de los poderes del Estado, iniciativas y alianzas gubernamentales con otros países, sucesos políticos de otros países y/o conflictos políticos internacionales.
- **Económico:**  
Permite evaluar las condiciones macroeconómicas y tendencias del mercado, tasas de interés, Producto Interno Bruto - PIB, empleabilidad y/o desempleo, acceso a recursos del Estado (Reembolsables, no reembolsables y/o préstamos), nivel de inflación, incremento del salario mínimo, aranceles, impuestos y nivel de deuda del país.

- **Social:**  
Permite evaluar las dinámicas socioculturales y demográficas, crecimiento poblacional, estilos de vida, patrones de consumo, crisis social, pandemias, creencias y cultura, migración, inclusión de grupos vulnerables, condiciones e integración generacional.
- **Tecnológico:**  
Permite evaluar la evolución de las tecnologías, la transformación digital, los procesos de automatización, gestión de la innovación tecnológica, la IA - Inteligencia Artificial, el uso y la actualización del software y hardware, el uso de las redes sociales y la optimización del sitio web (SEO - Search Engine Optimization), el uso de criptomonedas y las plataformas de pago.
- **Ecológico:**  
Permite evaluar la gestión de los desechos industriales, cuidado del medio ambiente, packaging, tratamiento de aguas residuales, políticas de reciclaje, desechos de bioseguridad, catástrofes naturales, economía circular e incorporación de estrategias verdes.
- **Legal:**  
Permite evaluar el marco legal de la institución, la tramitología, los tratados comerciales (TLC - Tratado de Libre Comercio), nuevas legislaturas, propiedad intelectual, registro de marcas, registro de patentes, uso de licencias, permiso de funcionamiento, documentos de registro de comercio, franquicias y permisos de funcionamiento.

El **análisis PESTEL** es crucial, para identificar las oportunidades y riesgos que afectan a la MYPE, especialmente en un entorno globalizado; razón por la cual se hizo una valoración del escenario actual, el impacto positivo, neutral y/o negativo, para la elaboración de estrategias que se tomarán en cuenta en la **Planificación Estratégica Institucional - PEI de CONAMYPE** y su conexión con el **Plan Operativo Anual - POA**, correspondiente al quinquenio 2024 - 2029, con el compromiso que las direcciones institucionales puedan monitorear el avance de las estrategias y puedan controlar el cumplimiento de los objetivos trazados.

## Resultados de la Matriz PESTEL.

### Análisis externo • PESTEL 2024 - 2029.

Factores:		1. Escenario actual:	2. Impacto:	3. Estrategias:	4. Responsables:
<b>P Político:</b>	Políticas gubernamentales de cada país, volatilidad por sucesos políticos de gobiernos locales (Alcaldías), toma de decisiones de los poderes del Estado, injerencia política de otros países, sucesos políticos de otros países y conflictos políticos internacionales.	La reducción de municipios.	✓ Positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque a la integración económica.</li> <li>Crecimiento y desarrollo del tejido utilizando las especialidades de la institución.</li> </ul>	Presidencia, DDE, GL.
		Reducción de asignación de recursos presupuestarios.	X Negativo	Definir los criterios y necesidades del mercado, para responder a través de servicios óptimos.	DDI, DDE, DAF.
		Convenios de cooperación actuales y propuestas de alianzas futuras.	✓ Positivo	Establecer alianzas estratégicas y de cooperación, para el logro de los objetivos misionales.	DAF, DDE, Cooperación y Proyectos.
		Preparación para impactos dentro del contexto actual.	✓ Positivo	Crear planes de contingencia y planes de acción, para incorporar los cambios o transformaciones en los servicios que presta la institución.	Presidencia, DDI, DDE.
<b>E Económico:</b>	Condiciones macroeconómicas, tendencias del mercado, tasas de interés, Producto Interno Bruto - PIB, desempleo, acceso a recursos del Estado (Reembolsables, no reembolsables y/o préstamos), nivel de inflación, incremento del salario mínimo, aranceles, impuestos y nivel de deuda del país.	Tasa de interés e inflación que la MYPE puede manejar a través de su gestión con productos financieros y no financieros.	X Negativo	Fortalecer al equipo técnico en capacitación y asistencia, para la MYPE en temas de costos, gastos operativos y gestión financiera.	DDE, DAF.
		La contribución de la MYPE al PIB - Producto Interno Bruto supera el 36% y el rol de CONAMYPE como entidad autónoma, puede ser decisivo en su función como rectora de la gestión y promotora de una dinámica económica de expansión y desarrollo.	✓ Positivo	Crear una estrategia comunicacional en medios nacionales y de impacto popular, sobre el rol e impulso que CONAMYPE genera como entidad rectora.	DDE, DAF, GMC.
		Acceso limitado de recursos del estado lo cual afecta la capacidad instalada de CONAMYPE.	X Negativo	Crear estrategia de gestión de proyectos con la cooperación y aliados estratégicos, para incrementar la oferta de servicios y mejora a la atención para la MYPE.	DDE, DAF, Cooperación y Proyectos.
		Uso de monedas alternativas y gestión de la inversión, para la implementación de eCommerce; además, del uso de las tecnologías e internacionalización de la MYPE.	✓ Positivo	Creación de programas eLearning, para abordar temas de actualidad dentro de la transición digital y la gestión estratégica de la MYPE.	DDI, DAF.
		Empleabilidad y desempleo.	✓ Positivo	Continuar con el impulso del programa de formalización de la MYPE, fortaleciendo a los líderes empresariales en sus competencias e incrementar la retención del capital humano para la generación de empleos en las empresas.	Presidencia, DDE.



		Criterios de crecimiento en los niveles de la MYPE.	✓ Positivo	Crear el pensum de crecimiento, para cada nivel de la MYPE; con la formulación de estrategias, para cada necesidad y expansión.	DDE, DAF.
		La Ventanilla Integrada de Trámites Empresariales que asesora y orienta a los emprendedores, para llevar a cabo estos trámites. Se han creado 6 convenios vigentes con: ISSS, MINSAL, CNR, MITUR, MAG, DNM - (SRS), para el apoyo al empresario con los permisos y tramitología.	✓ Positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar plan de promoción de las 8 ventanillas.</li> <li>Promoción en redes sociales.</li> <li>Crear alianzas con agentes de interés para la articulación interinstitucional.</li> </ul>	DDE.
		Asignación de los recursos internos en los proyectos con los cooperantes.	X Negativo	Establecer en el perfil del proyecto de fortalecimiento interno; creando una red de relaciones adecuadas que hagan sinergia, para que se gestione la asignación de recursos a nivel institucional.	DAF, DDI.

S	Social:	Dinámicas socioculturales y demográficas, crecimiento poblacional, estilos de vida, patrones de consumo, crisis social, pandemias, creencias y cultura, migración, inclusión de grupos vulnerables, condiciones e integración generacional.	Los cambios evidentes en los patrones de consumo han impactado en la percepción de la calidad de los productos y servicios que ofrece la MYPE.	✓ Positivo	Promover los servicios especializados, para que la MYPE adquieran competencias que les faciliten adaptarse al nuevo contexto del mercado, en todo su ecosistema.	DDI, DDE, GMC.
			Afectación sociocultural debido a la migración irregular, tratamiento de sectores vulnerables y no tradicionales.	X Negativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de programas de atención, para el migrante retornado, sectores vulnerables y emprendimientos en sectores No tradicionales.</li> <li>Presentación de estos programas a los aliados estratégicos y cooperación, para la creación de servicios especializados y su impacto en la economía nacional.</li> </ul>	DDI, DDE.
			Revolución industrial 4.0, innovación y cambios generacionales; avanzando y demandando productos y servicios novedosos.	✓ Positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar estrategias, para abordar las barreras naturales de los productos y servicios innovadores; a través de la información, conocimiento, homologación, ajustes al modelo de atención y la sistematización del aprendizaje de las tendencias mundiales.</li> <li>Automatización de la gestión del conocimiento institucional.</li> <li>Mejora continua de las competencias de los asesores y especialistas de la institución.</li> </ul>	DDI, DDE.
			Aprendizajes del manejo de: Pandemias, estancamiento económico y social, vulnerabilidad de los sistemas de salud.	✓ Positivo	Institucionalizar el modelo de aprendizajes y manejo de los planes de contingencia, para la transferencia a la MYPE. Aprovechando la plataforma virtual de CONAMYPE.	DDI, DDE.

<b>T Tecnológico:</b>	Evolución de las tecnologías, transformación digital, procesos de automatización, gestión de la innovación tecnológica, IA (Inteligencia Artificial), actualización de software y hardware, uso de redes sociales y optimización del sitio web - SEO (Search Engine Optimization), uso de criptomonedas y plataformas de pago.	Evolución de las tecnologías de la información.	✓ Positivo	Creación de programas de fortalecimiento en el capital humano de la institución, para transferir el conocimiento a los líderes empresariales; a través de estrategias para optimizar las TIC (Tecnología de la Información y Comunicación).	DDI, DDE.
		Adopción digital y transformación de las MYPE, en el uso de la tecnología, ciencia e innovación y el uso de la inteligencia artificial.	✓ Positivo	Identificar necesidades en las MYPE, para dar respuesta a la Ley de Fomento a la Innovación y Manufactura Tecnológica; a través de programas especializados. Además de una actualización en conocimientos, para responder a estas necesidades.	DDE.
		Procesos de productividad, automatización e innovación en las MYPE.	✓ Positivo	Crear indicadores, para la identificación de las competencias actuales y brecha de mejora en materia de productividad, automatización, innovación e industrialización de las MYPE, usando las TIC (Tecnología de la Información y Comunicación), software operativos, procesos productivos, IA (Inteligencia Artificial) para la obtención de dashboard con métricas y progreso.	DDI, DDE.
		Exigencia de calidad percibida por los clientes de la MYPE.	✓ Positivo	Creación de estándares de calidad en los servicios que presta CONAMYPE; uso y aplicación de tecnologías emergentes por parte del personal, para transferir conocimiento a los líderes empresariales e implementar la cultura de calidad, productividad e innovación en la MYPE.	DDI, DDE.

<b>E Ecológico:</b>	Gestión de desechos industriales, cuidado del medio ambiente, packaging, tratamiento de aguas residuales, políticas de reciclaje, desechos de bioseguridad, catástrofes naturales, economía circular e incorporación de estrategias verdes.	Enfoque ecológico, para el buen uso de los recursos institucionales.	✓ Positivo	Creación de la política interna, para la aplicación de la ecologización y contribución al buen uso de los recursos medio ambientales.	DDI, DDE, GMC.
		Enfoque al cumplimiento de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) y los negocios verdes.	✓ Positivo	Crear criterios, programas, métricas e indicadores de impacto, para la promoción de los negocios verdes y cumplimiento de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) y los negocios verdes, a través de iniciativas como la economía circular.	DDI, DDE, GMC.



		Enfoque en la cultura de la reducción, reutilización y reciclaje, para los procesos de uso, despacho y empaque en la MYPE.  Economía Circular.	✓ Positivo	Creación de criterios, para el tratamiento y concientización de las 3 R (Reducir, Reutilizar y Reciclar); hacia el fortalecimiento de los procesos productivos de la MYPE, elaboración de productos biodegradables y los beneficios de la economía circular; a través de servicios especializados y rutas de abordaje de la implantación de los programas, evidencia los diferentes beneficios y ventajas competitivas a construir.	DDE, GMC.
--	--	--	------------	---	-----------

L	Legal:	Marco legal de la institución, tramitología, tratados comerciales - TLC (Tratado de Libre Comercio), nuevas leyes, propiedad intelectual, registro de marcas, registro de patentes, uso de licencias, permiso de funcionamiento, documentos de registro de comercio, franquicias y permisos de funcionamiento.	Gestión y tratamiento de las reformas de la Ley MYPE y su impacto en la normativa interna de la institución.	✓ Positivo	Conformar comisiones internas, para elaborar propuestas de reformas o creación de normativa interna que agilicen los trámites y mejora de los procesos internos.	Presidencia, DDI, DJ.
			Registro MYPE.	✓ Positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear nuevas alianzas, para fortalecer el registro MYPE existente, y obtener el beneficio de la asistencia adecuada.</li> <li>• Definir cuáles son los beneficios de la formalización.</li> <li>• Estrategia comunicacional, para transmitir confianza, para el acercamiento de los empresarios a la institución.</li> </ul>	DDI, DDE, GMC.
			Normas y convenios.	✓ Positivo	Crear otros convenios interinstitucionales, a fin de cumplir lo perceptual en la Política de Integración Económica, para la microempresa, dando seguimiento a través de indicadores de impacto y el aumento de la red de aliados estratégicos.	DDI, DDE, GMC.
			Aplicación de la Ley de Compras Públicas, por medio de la Normativa Internacional ISO 37001.	✓ Positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del diagnóstico, para aplicación con una preauditoria - Ley Antisoborno.</li> <li>• Implementación de la normativa y certificación 37001, para su establecimiento y cumplimiento institucional.</li> </ul>	JD, OCI, DDI.
			Implicancia de la Ley Antisoborno y el cumplimiento de las normativas.	✓ Positivo	Creación del comité antisoborno deberá crear matriz de riesgos en cada área y cada proceso; además, de realizar un análisis de contexto y las partes interesadas.	JD, OCI, DDI, DJ.
			Comprensión de la organización y su contexto, según la Norma ISO 37001:2016.	✓ Positivo	Crear las herramientas, para hacer cumplir la Norma ISO 37001. Se inicia con el eje transversal, política integral, código de ética, conductas asociadas al "Compliance" reglamentos y normativas para la aplicación bajo el mandato.	DDI, OCI.

		Ley MYPE / Marco legal MYPE.	✓ Positivo	Revisión y ajuste de la Ley MYPE, de acuerdo con el contexto actual en el cual se desarrolla la MYPE. (Propuestas de reformas: SIMYPE, FECAMYPE, Registro MYPE y Clasificación MYPE).	DJ, DAF, DDE.
		Implementación de la Política de Integración Económica para la microempresa.	✓ Positivo	Trabajar de forma articulada, para fortalecer el ecosistema interinstitucional en los siguientes ejes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustes del marco legal de formalización.</li> <li>• La modernización del proceso de formalización.</li> <li>• Cultura empresarial.</li> <li>• Fortalecer la educación empresarial.</li> <li>• Mejora de las condiciones de la microempresa.</li> </ul>	DDI, DDE, DAF.
		Capacidad interna en las áreas administrativa, para que el servicio responda a las necesidades.	✓ Positivo	Identificar las prioridades de la institución y consolidar la propuesta de modernización, para elaborar un proyecto estratégico que posteriormente busque ser financiado.	Presidencia, DDI.



COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA  
Secretario Junta Directiva  
REPUBLICA DE EL SALVADOR



## Análisis interno: FARO.

Autorizado en Punto 5.1.1 del acta 142 de la sesión extraordinaria de Junta Directiva del 16 de enero de 2025

## 4. Análisis interno: FARO.

Es un **método de análisis del entorno interno**, que identifica los aspectos claves que inciden e impactan en el desempeño de la institución. Su nombre es el acrónimo de los aspectos a analizar: **Fortalezas, Áreas de mejora, Retos y Oportunidades**; su enfoque busca implementar una semántica positiva, siendo el análisis más propositivo y constructivo.



Es una herramienta de diagnóstico interno inspirada en metodologías como el análisis FODA y enfoques organizacionales modernos; a diferencia del FODA que analiza: Amenazas y Debilidades en términos de riesgos externos, FARO se centra en comprender los desafíos internos y las oportunidades de crecimiento desde una perspectiva constructiva.

La Matriz FARO ha sido adoptada por organizaciones de rápido aprendizaje; fue desarrollada y popularizada en la gestión estratégica durante las últimas dos décadas, con el objetivo de enfocarse en la creación de soluciones, búsqueda de oportunidades y crecimiento continuo. Su estructura facilita la identificación de prioridades y el diseño de estrategias específicas, para el desarrollo organizacional; además de facilitar un análisis enfocado en la mejora continua, la proactividad y la creación de estrategias.

Un aspecto concluyente sobre el uso de la **Matriz FARO** es transformar el enfoque negativo de las debilidades y amenazas, las cuales generan una sensación de limitación, preocupación y desesperanza, al hecho de proponer mejora internas y enfocarse en las oportunidades las cuales son vistas desde un punto de vista interno y externo; generando así, una perspectiva constructiva y que los colaboradores y aliados estratégicos pase de una desmotivación a la acción.

A continuación, se presenta la **Matriz FARO**, analizada por el equipo de Planificación Estratégica quienes estuvieron involucrados en la creación del **Plan Estratégico Institucional PEI 2024 - 2029 de CONAMYPE**:

En control de la institución:



**1. Fortalezas:  
(Internas).**

Potencian a la  
institución:



1. Institución gubernamental creada por la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa. (Ley MYPE).
2. Institución gubernamental con mayor reconocimiento y autoridad en el diseño y ejecución de políticas para el apoyo de la Micro y Pequeñas Empresa en El Salvador.
3. Institución pública con reconocimiento y posicionamiento como rectora en la promoción, apoyo y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa en El Salvador.
4. Amplia cobertura a nivel nacional, a través de los Centros Regionales y los Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART); además, cuenta con una red de Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE) y las Ventanillas de Empresariedad Femenina (VEF).
5. Talento humano multidisciplinario y especializado en la atención de las necesidades y desafíos de la MYPE; ofreciendo asistencias técnicas, asesorías empresariales, formación ejecutiva en aceleramiento de emprendimientos y gestión empresarial, acceso a financiamiento, formalización y comercialización.
6. Experiencia sectorial y servicios tipificados dentro del ciclo de desarrollo empresarial, para brindar un apoyo efectivo y adaptado a las características de la MYPE.
7. Metodologías enfocadas al desarrollo y fortalecimiento de la MYPE; por ejemplo: Programa de Empresariedad Femenina, INGENIUS Recharged, el Clúster de Estilo - SMODA y el Diplomado de Educación Financiera.
8. Existe la Unidad de Oficialía de Cumplimiento e Integridad, que coordina y promueve el cumplimiento del marco legal y normativo, para la prevención de las prácticas antisoborno y sus herramientas para la investigación de casos.
9. Se cuenta con la política antisoborno, con su formulario de comprensión y aceptación de esta. Además, se tiene un código de ética, con las conductas expresas para la prevención y promoción del comportamiento ético dentro y fuera de la institución.
10. Se cuenta con el Sistema de Gestión Antisoborno.

En control de la institución:



**2. Áreas de mejora:  
(Internas).**

Desafían a la  
institución:



1. Crear un proceso de estandarización de los servicios y metodologías que se colocan a disposición de la Micro y Pequeña Empresa; asegurando la uniformidad, medición y seguimiento.
2. Fomentar una cultura de empoderamiento del capital humano, en equilibrio entre sus habilidades técnicas (metodologías internas y nuevos programas) y habilidades sociales (liderazgo, autonomía, sinergia y motivación).
3. Fortalecer la capacidad articuladora de CONAMYPE, que fortalezca la coordinación de actividades internas con las diferentes áreas de especialización y con las alianzas de actores externos, como instituciones gubernamentales, organizaciones internacionales, cooperantes y la empresa privada.
4. Establecer un sistema de ejecución por impacto (cualitativo y cuantitativo), que permita recopilar y analizar los datos de manera continua, logrando monitorear y evaluar el impacto por cada iniciativa, programa, política o metodología de intervención.
5. Adaptar los procesos internos, a la incorporación de la tecnología y la automatización de tareas repetitivas, la gestión de los datos y el diseño de informes ejecutivos e internos; logrando eficientar los tiempos y la efectividad en el cumplimiento de las metas.
6. Fortalecer las capacidades tecnológicas del talento humano, a través de la adopción de herramientas digitales, el uso de plataformas virtuales (Aula Virtual CONAMYPE), captura y análisis y protección (ciberseguridad) de los datos.
7. Incidir en la creación de una cultura organizacional basada en la comunicación abierta (con transparencia y diligencia), la toma de decisiones, con bienestar laboral en equilibrio personal y la mejora continua. (Encuestas de clima y feedback positivo).
8. Crear reglamentos, políticas y procedimientos para promover la carrera administrativa dentro del talento humano de CONAMYPE; fortaleciendo su capacidad institucional en la atención de la Micro y Pequeña Empresa.



Fuera del control de la institución:



**3. Retos:  
(Externas).**

1. La creciente demanda de servicios de apoyo de emprendedores y de la Micro y Pequeña Empresa, ante la limitada oferta de atención, talento humano, recursos limitados, uso de la tecnología y procesos internos que no permitan una respuesta ágil y eficiente.
2. Adopción e implementación de programas que respondan a la Ley de Fomento a la Innovación y Manufactura Tecnológica.
3. Crear una iniciativa con expansión a los aliados estratégicos de CONAMYPE, para fomentar las alianzas público - privadas; incidiendo en la función social y del desarrollo local sostenible.
4. Identificación de más cadenas de valor para la articulación interna y externa.
5. Implementación efectiva de la Ley Antisoborno, junto a sus criterios de cumplimiento de las normativas para mantener la certificación de la normativa. Aplicación de la Norma ISO 37001, junto a las políticas y procedimientos para aplicar la normativa. Superar el desafío de la adopción y el cumplimiento de la Norma ISO 37001 con sus políticas y procedimientos de aplicación y certificación.
6. Identificar los sectores significativos que contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), a la generación de empleos (Estadísticas laborales), y al crecimiento de la economía local.
7. Creación de un plan de contingencia, que permita la atención y seguimiento a la Micro y Pequeña Empresa en caso de presentarse una crisis sanitaria, crisis económica, crisis social o desastres naturales.
8. Optimización de los recursos por los ajustes de presupuesto del Estado.
9. Identificar las características predominantes (condiciones del mercado), que aseguran la estabilidad y predictibilidad de las transacciones comerciales para el desarrollo y crecimiento de la Micro y Pequeña Empresa.

Potencian a la  
institución:



Fuera del control de la institución:



#### 4. Oportunidades: (Externas).

Desafían a la  
institución:



1. Transformación de CONAMYPE en su rol de ejecutor, a su rol como regulador.
2. Lograr la descentralización de los servicios, a través del fortalecimiento y el rol que desempeñan los CDMYPE - Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y las VEF - Ventanillas de Empresarialidad Femenina; logrando nuevas alianzas locales y el mejoramiento de las conexiones interinstitucionales.
3. Establecer nuevas alianzas estratégicas con cooperantes internacionales, para el apoyo a la Micro y Pequeña Empresa; aprovechando la divulgación y experiencia alcanzada, junto a los impactos generados en los proyectos y programas ejecutados.
4. Estipular un marco formativo sobre las leyes actuales sobre la inversión de activos intangibles; incidiendo en los procesos de bancarización, uso de Billeteras Digitales y Criptomonedas.
5. Monitorear el contexto nacional e internacional de la Micro y Pequeña Empresa, para responder a través estrategias que aborden las necesidades existentes.
6. Crear una alianza con el OSN - Organismo Salvadoreño de Normalización para estandarizar la calidad y modelos de excelencia en la MYPE.
7. Compartir las mediciones de impacto que se generan en el ámbito de la Micro y Pequeña Empresa, para la toma de decisiones informadas sobre el crecimiento, impacto y desarrollo.
8. Implementación de la política de integración económica, para el fortalecimiento del ecosistema interinstitucional.





## FODA de la ISO 37001.

## 5. FODA de la ISO 37001.

En el contexto de la **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE**, garantizar la integridad y el cumplimiento normativo es fundamental para promover y fortalecer la confianza institucional. La implementación del **Sistema de Gestión de Integridad de CONAMYPE** y el cumplimiento de los requisitos aplicables de la Norma ISO 37001, contribuirá al fortalecimiento de la integridad institucional y la mejora continua.

La política antisoborno de la **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE**, como parte integral de una estrategia global de cumplimiento, permite prevenir y mitigar los riesgos asociados al soborno; además, proteger los recursos públicos, fomentando la transparencia en las operaciones y refuerza la confianza en los procesos de apoyo de la Micro y Pequeña Empresa; además, contribuye a fortalecer la seguridad en las transacciones y a mejorar la reputación institucional.

La **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE** tendrá por objeto promover la creación de una cultura empresarial de innovación, calidad y productividad, que contribuya al avance en los procesos de producción, mercadeo, distribución y servicio al cliente de la Micro y Pequeña Empresa, en el marco de las estrategias del desarrollo inclusivo, equitativo y sostenido del país.

De acuerdo con el **Sistema de Gestión Antisoborno**, se realizó un análisis de las condiciones internas y externas, para integrar los ocho criterios que fortalecen la aplicación, integración y certificación de la **Norma ISO 37001**.

La **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE** ha determinado las condiciones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los objetivos estratégicos previstos de su **Sistema de Gestión Antisoborno**.

Estos factores incluyen, sin limitarse, los **siguientes criterios** (Según la Norma ISO 37001):

1. El tamaño, la estructura y la delegación de autoridad con poder de decisión de la institución.
2. Los lugares y sectores en los que opera la organización o anticipa operar.
3. La naturaleza, escala y complejidad de las actividades y operaciones.
4. El modelo de negocio de la organización. (El modelo de operación de la organización).
5. Las entidades con las que la organización tiene el control y entidades que ejercen control sobre la organización.
6. Los socios de negocio de la organización.
7. La naturaleza y el alcance de las interacciones con los funcionarios públicos.
8. Los deberes y obligaciones legales, reglamentarios, contractuales y profesionales aplicables.

En control institucional:



**1. Fortalezas:  
(Internas).**

**C1:** La junta directiva y la presidencia de CONAMYPE poseen el liderazgo, para la implementación del marco legal y regulatorio de la Normativa ISO 37001 en todos los niveles de la estructura institucional.

**C2.1:** Se cuenta con una Unidad Organizativa encargada de verificar el cumplimiento de la Ley de Compras Públicas y de supervisar la implementación del Sistema de Gestión Antisoborno.

**C2.2:** Existencia de un canal digital como mecanismo de denuncia, a través de un formulario web, para la comunicación de hechos que constituyan acto de soborno o sospecha de este, situado en el sitio web institucional de CONAMYPE.

**C2.3:** Capacitaciones virtuales en el territorio y sede central, en cuanto a la divulgación de la Norma ISO 37001, para su cumplimiento y adopción filosófica.

**C3:** La naturaleza, escala y complejidad de las actividades y operaciones, está comprometida a cumplir y comunicar la Norma ISO 37001, para garantizar su aplicabilidad; a través de la política y procedimientos de control. (Dación de servicio, entrega de capital y premios).

**C5:** Garantía de supervisión de entidades como la Corte de Cuentas y la Dirección Nacional de Compras Públicas - DINAC; que ejercen control sobre la organización y aplicación de la Norma ISO 37001, para prevenir el soborno.

**C6:** Las instituciones que operan los Centros de Atención de CONAMYPE, están comprometidos a cumplir con la normativa ISO 37001, en su política, reglamentaciones y herramientas de aplicación, para garantizar la alineación hacia el cumplimiento del estándar.

**C7.1:** Generación de confianza en el quehacer institucional, creada por la implementación de la política antisoborno.

**C7.2:** Se cuenta con el sistema de gestión antisoborno.

Potencian a la  
institución:

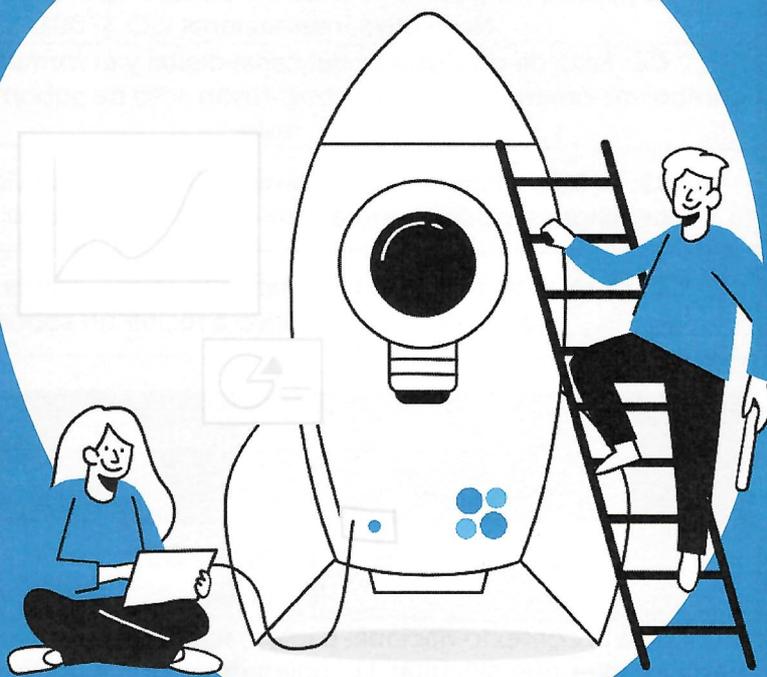


	<b>Fuera del control institucional:</b> 
<b>Potencian a la institución:</b> 	<b>3. Oportunidades:</b> <b>(Externas).</b>
	<b>C4:</b> El modelo de trabajo institucional de CONAMYPE en cuanto a sus clientes, vinculaciones, proveedores, aliados estratégicos, socios, partes interesadas, recursos estatales y administración del presupuesto; están conocedores de la política antisoborno y cumplen con las disposiciones reglamentarias.
	<b>C7:</b> La relación con los funcionarios públicos, podría generar una oportunidad a cumplir con la normativa de forma voluntaria.

	<b>En control institucional:</b> 
<b>Desafían a la institución:</b> 	<b>2. Debilidades:</b> <b>(Internas).</b>
	<b>C1:</b> La Unidad Organizativa cuenta con un perfil y descriptor de la Función de Cumplimiento que no se encuentra actualizada y de acuerdo con la Normativa Internacional ISO 37001.
	<b>C2:</b> Falta de divulgación del canal digital y el formulario para la comunicación de hechos que constituyan acto de soborno o sospecha de este.
	<b>C3:</b> La naturaleza, escala y complejidad de las actividades en las operaciones, podría generar una exposición a recibir un soborno.
	<b>C7:</b> La relación con los funcionarios públicos, podría generar una exposición a un incentivo a recibir un soborno.

	<b>Fuera del control institucional:</b> 
<b>Desafían a la institución:</b> 	<b>4. Amenazas:</b> <b>(Externa).</b>
	<b>C8:</b> El contexto nacional e internacional presenta condiciones desfavorables que dificultan la implementación de un sistema de vigilancia sistemática para garantizar el cumplimiento normativo.





## Plan Estratégico Institucional.

Autorizado en Punto 5.1.1 del acta 142 de la sesión extraordinaria de Junta Directiva del 16 de enero de 2025

## 6. Plan Estratégico Institucional • PEI.

El **Plan Estratégico Institucional PEI 2024 - 2029**, destaca las capacidades internas con las que cuenta la **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE**, para potenciar a los emprendedores, empresarios y actores claves en el Ecosistema Emprendedor y empresarial, con la finalidad de utilizar lineamientos estratégicos para la integración económica de la Micro y Pequeña Empresa; siendo un propósito multiplicador de oportunidades en El Salvador.

**CONAMYPE** acompaña los lineamientos estratégicos, planes operativos y herramientas administrativas que orientan la gestión hacia un rumbo claro, en coherencia con su misión y visión. Su propósito es fomentar el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa como generadora de empleo, productiva, rentable y con un impacto positivo en la economía nacional. Además, promueve la exportación de productos y servicios de la Micro y Pequeña Empresa, para lograr su internacionalización. Se enfoca en optimizar los procesos productivos, impulsando una automatización viable, la industrialización de productos y la innovación en la generación y captura de valor, mediante el uso de tecnologías de vanguardia.

### A. Misión y Visión.

En **CONAMYPE la misión y visión institucional para el año 2024 - 2029**, estará enfocada en continuar cumpliendo con el marco legal y formativo establecidos en la **Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa**; además, de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo Artesanal, la Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, la Política Nacional de Emprendimiento, la Política Industrial, y la Política para el Fomento de la Participación de la Micro y Pequeña Empresa en el Mercado de las Compras Públicas. A continuación, se presenta la **Misión y Visión de CONAMYPE**:



#### Misión:

Promover, proteger y potenciar el crecimiento de la Micro y Pequeña Empresa, **fortaleciendo su capacidad transformadora y su excelencia**, para integrarla en el desarrollo económico nacional con un enfoque inclusivo y sostenible.



#### Visión:

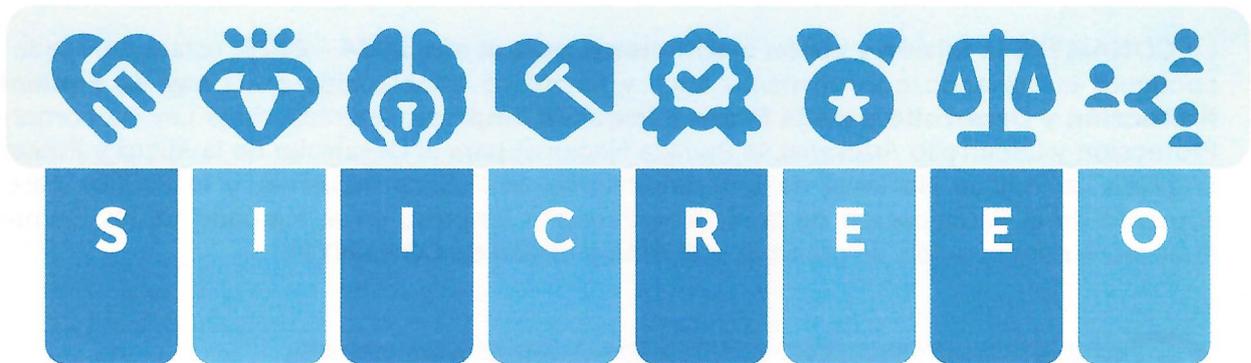
Ser el **catalizador de la integración económica de la Micro y Pequeña Empresa**, a través de **estándares y servicios de valor**, para su fomento y desarrollo sostenible.

## B. Valores y Conductas.

En **CONAMYPE** la **gestión por valores es un enfoque estratégico**, que prioriza a las personas y la integración de los principios éticos y las conductas ejemplares, como base, para guiar las decisiones, comportamientos y relaciones humanas; este modelo promueve la excelencia operativa, y también fortalece la confianza de los involucrados en el ámbito laboral y profesional.

La gestión por valores fomenta una cultura institucional centrada en la excelencia y la orientación al cliente; esto impulsa a los funcionarios de la **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE** y sus aliados estratégicos a desempeñarse con responsabilidad, compromiso y empatía, asegurando que los servicios sean de valor, efectivos, inclusivos y accesibles para todos. Además, impacta positivamente en el ambiente de trabajo, creando redes de confianza y de aceptación en cada una de las labores que se desempeñan en sinergia junto a sus aliados estratégicos.

Cuando los valores son compartidos y vividos por todos los miembros de la institución, se crea un sentido de identidad y propósito colectivo; facilitando la colaboración entre equipos, la resolución de conflictos y el alineamiento hacia los objetivos estratégicos.



En el marco del fortalecimiento institucional, se ha logrado identificar y consolidar los valores que guían cada acción, decisión y estrategia, tanto en las relaciones internas entre compañeros, junto a los aliados estratégicos; como en la interacción con las personas usuarias. Estos valores reflejan el compromiso de la institución y también son el pilar fundamental para construir una cultura organizacional sólida orientada al desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

Estos valores que conforman el acrónimo **SI CREO**, son una expresión estratégica que simboliza nuestra confianza y convicción en el marco de acción y comportamiento que rige nuestras operaciones. Facilita su memorización y también refuerza el compromiso colectivo hacia la misión institucional; nos ayuda a declarar firmemente, que los valores institucionales son una guía práctica y estratégica que moldea cada interacción y decisión en nuestra labor cotidiana; en **CONAMYPE** creemos firmemente en nuestros valores, como el motor que impulsa la calidad humana y la gestión profesional frente a nuestros usuarios.

Se presentan los **Valores y Conductas de CONAMYPE:**

Valores institucionales:		Significados y conductas observables:
	<p><b>Solidaridad:</b></p>	<p><b>Significado:</b> Nos desempeñamos con un alto nivel de fraternidad, calidez y empatía entre compañeros y compañeras, y con las personas usuarias; logrando un <b>trabajo en sinergia con el capital humano</b> y con las diferentes áreas dentro de la institución.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mostramos empatía y disposición; en sinergia ofrecemos apoyo a los compañeros y usuarios, especialmente en situaciones de vulnerabilidad, búsqueda de apoyo y/o necesidad.</li> <li>b. Acompañamos a los compañeros de forma responsable, para un trabajo sinérgico.</li> <li>c. Colaboramos con compañeros y otras instituciones para alcanzar objetivos comunes en beneficio de la Micro y Pequeña Empresa.</li> </ul>
	<p><b>Integridad:</b></p>	<p><b>Significado:</b> Procedemos siempre con <b>honestidad, honradez, confianza, transparencia, rectitud, respeto y ética</b>; lo que nos permite apreciar, reconocer, aceptar y valorar las necesidades, derechos e intereses de las personas en beneficio de la institución y del país.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Actuamos con honestidad, transparencia y ética en la toma de decisiones cotidianas.</li> <li>b. Cumplimos con nuestros deberes y metas de manera responsable y rindiendo cuentas ante los usuarios y/o autoridades competentes.</li> <li>c. Respetamos las leyes y regulaciones, evitando cualquier tipo de conducta que comprometa la confianza pública de la institución.</li> </ul>

	<b>Innovación:</b>	<p><b>Significado:</b> Somos personas creativas, proactivas y transformadoras. <b>Buscamos formas novedosas y modernas de realizar nuestros servicios</b>, para generar un sensible impacto en el desarrollo económico-social y en la calidad de vida de las personas.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Buscamos constantemente soluciones creativas y eficaces para mejorar y eficientar los servicios públicos; priorizando las necesidades de los usuarios y superando sus expectativas.</li><li>b. Incorporamos la automatización de procesos, para eficientar nuestra gestión interna.</li><li>c. Incorporamos la creatividad e ideas novedosas como una conducta, para resolver problemas y optimizar nuestros recursos.</li><li>d. Participamos en capacitaciones con actitud positiva; estamos abiertos al aprendizaje y a la transformación de nuestras creencias, para adaptarnos a nuevas tendencias y necesidades.</li><li>e. Utilizamos herramientas digitales y tecnológicas, para optimizar procesos y facilitar el acceso a los servicios.</li></ul>
	<b>Cooperación:</b>	<p><b>Significado:</b> La sinergia articulada es la base de nuestra cultura organizacional, <b>promoviendo un ambiente de alta confianza</b>. Generamos diálogos y alianzas estratégicas con sectores vinculados a la Micro y Pequeña Empresa para lograr complementariedades.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Fomentamos un ambiente colaborativo que valore las contribuciones de todos los miembros de los diferentes equipos de trabajo.</li><li>b. Somos promotores de la coordinación con otras instituciones públicas, privadas y de la sociedad, de maximizar el impacto positivo de las acciones en forma sinérgica en favor de la Micro y Pequeña Empresa.</li><li>c. Participamos en reuniones cortas y con agenda previa, para una participación eficiente y eficaz en la gestión interna.</li><li>d. Procuramos los espacios para compartir experiencias y tener diálogos interinstitucionales, para encontrar soluciones compartidas.</li></ul>

	<p><b>Responsabilidad:</b></p>	<p><b>Significado:</b> Asumimos nuestra obligación de lograr <b>satisfacer las necesidades y superar las expectativas de las personas usuarias</b>, con esmero, compromiso, tenacidad y profesionalismo.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Realizamos las tareas asignadas con diligencia y eficacia en el cumplimiento de las metas, dentro de los plazos establecidos.</li><li>b. Informamos de manera transparente sobre el uso de recursos y los resultados de nuestras acciones.</li><li>c. Creemos en la retroalimentación positiva y el manejo de los errores, nos comprometemos a comunicarlo de forma inmediata, para reparar el daño o comprender la consecuencia.</li><li>d. Aseguramos un uso óptimo y sostenible de los recursos públicos.</li></ul>
	<p><b>Excelencia:</b></p>	<p><b>Significado:</b> Nos comprometemos a <b>establecer estándares de calidad, efectividad y mejora continua</b>. Innovamos y nos actualizamos constantemente, basando nuestros servicios en una sólida especialidad técnica.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Buscamos constantemente la mejora en la calidad de los servicios y en el impacto esperado.</li><li>b. Somos meticulosos, con atención al detalle, y precisos al realizar cada tarea, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio y del trabajo cotidiano.</li><li>c. Estamos dispuestos a aprender a través de las lecciones aprendidas, la mejora continua y la calidad en los servicios que prestamos.</li><li>d. Nos superamos constantemente en cuanto a conductas de excelencia humana.</li></ul>



	<b>Equidad:</b>	<p><b>Significado:</b> Atendemos a todas las personas usuarias de nuestros servicios con un <b>enfoque de justicia, igualdad, equidad e inclusión</b>. Permittiéndonos actuar con objetividad y sin designio anticipado en favor o en contra de alguien.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Proveemos el mismo nivel de servicio y atención a todos los ciudadanos, independientemente de su condición económica, social, género o cultural.</li><li>b. Procuramos que nuestras conductas, decisiones y servicios sean accesibles para todos, sin discriminación alguna.</li><li>c. Proveemos un trato igualitario y con equidad para poblaciones vulnerables.</li></ul>
	<b>Orientación al cliente:</b>	<p><b>Significado:</b> Articulamos con agentes de interés y aliados estratégicos, para una <b>atención eficiente</b>, que impacte positivamente a la mejora de las condiciones de la Micro y Pequeña Empresa.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Escuchamos activa y empáticamente a los usuarios, para entender las necesidades y/o problemas y acompañarlos en construir soluciones sostenibles.</li><li>b. Tratamos a los clientes con amabilidad y respeto, garantizando una experiencia positiva en la gestión pública.</li><li>c. Nos anticipamos a entender las necesidades de los clientes para facilitar el diálogo de las estrategias que deberán implementar, para abordar soluciones permanentes e innovadoras.</li></ul>

## C. Ejes Transversales.

Los ejes transversales son un enfoque estratégico que impregna cada actividad que realiza la **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE**, integrándose en todas los servicios, áreas institucionales, alianzas estratégicas, proyectos y/o programas en beneficio de los emprendedores y los empresarios de la Micro y Pequeña Empresa. El objetivo fundamental de identificarlos busca garantizar la coherencia, inclusión y sostenibilidad en el cumplimiento de sus perspectivas, metas y objetivos estratégicos; enriqueciendo y potenciando sus prioridades para el quinquenio entre el año 2024 al 2029. A continuación, se destacan los **5 ejes transversales**:



### 1. Orientación al cliente - usuario:

La Micro y Pequeña Empresa es el centro de la acción de la institución, sus necesidades, prioridades y problemáticas seguirán siendo el propósito de la provisión de servicios de valor, para su desarrollo, a través de sus líderes empresariales y colaboradores que hacen posible el impacto positivo en el tejido económico, productivo y social.

#### Propósitos del eje transversal:

- a. Impulsar la sostenibilidad económica, a través del capital humano competente, fortaleciendo las habilidades empresariales, financieras y digitales de los emprendedores y empresarios, para la gestión eficiente de sus recursos y capitales al interior de la Micro y Pequeña Empresa.
- b. Fomentar las cadenas de producción y redes de aprendizaje colaborativo, a través de empresas tractoras comprometidas con la responsabilidad social empresarial; estableciendo espacios de colaboración, para el intercambio de experiencias y conocimientos.
- c. Fomentar la empresariedad femenina, a través de las Ventanilla de Empresariedad Femenina - VEF y proyectos, para fortalecer los negocios ya existentes e impulsar a la generación de nuevos negocios.

## 2. Gestión del Capital Humano:

Gestionar la voluntad del capital humano hacia la excelencia personal y profesional dentro de la institución y en unión con los aliados estratégicos. Promoviendo una conducta íntegra en la gestión institucional; ejecutando actividades y procesos internos bajo leyes, reglamentos y normativas que resguarden la ética y probidad de la institución.

### Propósitos del eje transversal:

- a. Incrementar la productividad, potenciando las capacidades individuales y colectivas, para mejorar el desempeño de los colaboradores a través de la sinergia y la transferencia de conocimiento con base a las experiencias que puedan compartir.
- b. Fortalecer las competencias gerenciales y de liderazgo en los funcionarios de la institución, para mejorar la toma de decisiones estratégicas.
- c. Establecer espacios donde las personas colaboradoras puedan intercambiar experiencias y conocimientos, para incrementar sus experiencias multidisciplinarias.

## 3. Articulación Interinstitucional:

Fortalecer las redes de apoyo y confianza de forma interinstitucional, para lograr un ecosistema económico y sostenible. Se enfoca en la coordinación y colaboración entre diferentes entidades públicas, privadas, académicas y de la sociedad en general, para alcanzar objetivos comunes de desarrollo. Su esencia radica en crear sinergias que potencien recursos, conocimientos y capacidades, evitando duplicidad de esfuerzos y garantizando un impacto integral en las áreas de intervención.

### Propósitos del eje transversal:

- a. Facilitar la transferencia de conocimientos y generación de nuevas capacidades, impulsando el intercambio de información y mejores prácticas entre las instituciones.
- b. Garantizar un enfoque integral, garantizando que los programas, proyectos e iniciativas se consideren, para llevar a cabo múltiples perspectivas y necesidades de los beneficiarios.
- c. Garantizar que las acciones de cada institución, organismo o gremial con las que logremos una articulación, contribuyan de manera efectiva a los objetivos misionales y estratégicos de CONAMYPE; logrando iniciativas que tengan continuidad a través de un trabajo sinérgico, para consolidar resultados a largo plazo.

#### 4. Cuido del medio ambiente:

Integrar la sostenibilidad ambiental y la eficiencia en el uso de recursos como principios fundamentales en las actividades económicas y organizacionales. Su propósito es fomentar una cultura de responsabilidad que promueva prácticas respetuosas con el medio ambiente, reduzca el impacto ecológico y maximice el valor de los recursos disponibles.

##### Propósitos del eje transversal:

- a. Sensibilizar al ecosistema emprendedor, aliados estratégicos y funcionarios interinstitucionales al cuidado del medio ambiente; aplicando medidas de protección medioambiental.
- b. Garantizar que las estrategias compartidas y transferidas a la Micro y Pequeña Empresa respondan a criterios de sostenibilidad; promoviendo un uso eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, para el respeto al medio ambiente y minimizar el impacto negativo al planeta.
- c. Fomentar la creación de negocios verdes con el uso de medidas e iniciativas, para un impacto positivo al planeta de forma sostenible.

#### 5. Desempeño institucional modernizado:

Analizar la gestión institucional, para evaluar constantemente los impactos en la dinámica económica, productiva y social; incluyendo las tecnologías digitales, para eficientizar la capacidad institucional.

##### Propósitos del eje transversal:

- a. Incorporar soluciones tecnológicas avanzadas que incrementen la eficiencia operativa, la sostenibilidad y la capacidad de respuesta de la institución frente a las necesidades del entorno.
- b. Realizar un monitoreo constante del entorno para actualizar prácticas, fomentar la innovación y asegurar la adaptabilidad frente a los cambios del contexto.
- c. Cumplir con la Ley de Compras Públicas e implementar la Norma ISO 37001 - Sistema de Gestión Antisoborno, para hacer cumplir los mandatos de ley antisoborno y cumplir con procesos, políticas y procedimientos que la normativa establece.



## D. Perspectivas Estratégicas.

Las perspectivas estratégicas representan el enfoque desde el cual se analizan los escenarios para una planificación eficiente, priorizando las metas y objetivos estratégicos. Estas incluyen la visualización de los indicadores clave, para medir el avance en función del tiempo establecido.

Este enfoque ha guiado a la **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE** en la manera de visualizar su misión y visión, permitiéndole interpretar su contexto, observar tendencias nacionales e internacionales y realizar un análisis profundo de sus Fortalezas, Áreas de mejora, Retos y Oportunidades. Todo esto orientado a definir las grandes metas estratégicas para el quinquenio 2024 - 2029; dichas metas serán traducidas en objetivos estratégicos y ejecutadas a través del **Plan Operativo Anual - POA** correspondiente.

La importancia de las Perspectivas Estratégicas radica en su capacidad de anticipación y observación, facilitando el diseño de objetivos alineados con la visión institucional y fortaleciendo el cumplimiento de la misión de **CONAMYPE**. A través de la participación de la presidencia, las direcciones y mandos medios, la institución ha identificado sus fortalezas claves que impulsan el cumplimiento de su visión. Así mismo, ha delineado áreas de mejora para avanzar en el logro de los retos planteados, maximizando las oportunidades que fortalezcan su desempeño y su impacto.

Una perspectiva estratégica, es la visión amplia y analítica que permite definir anticipadamente el foco de atención, la ruta del camino hacia las metas y los indicadores de la gestión, con los resultados que previamente han sido identificados.

Se presentan las **4 Perspectivas Estratégicas** que determina el **Mapa Estratégico** de la **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE**:



## Perspectiva 1: Integración económica de la MYPE.

Esta perspectiva tiene un enfoque de cumplimiento al marco legal y formativo establecidos en la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa; además en la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo Artesanal, también en la Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, la Política Nacional de Emprendimiento, la Política Industrial y la Política para el Fomento de la Participación de la Micro y Pequeña Empresa en el Mercado de las Compras Públicas; además, adherirse al **Plan Cuscatlán 2020 - 2024** y conectando con el **Plan Económico Nacional 2024 -2029**, para preparar al crecimiento, desarrollo, digitalización y expansión de la Micro y Pequeña Empresa en las diferentes fases del plan y la estrategia económica nacional.

En esta perspectiva se conecta a las diferentes áreas de la institución, para asegurar que las estrategias sean coherentes con la misión, visión y valores institucionales, proporcionado un marco estratégico y operativo, para tomar decisiones informadas que alineen los recursos y capacidades de **CONAMYPE** con las oportunidades del entorno y las metas estratégicas de largo plazo. El gran propósito es un enfoque, para identificar y aprovechar oportunidades en los mercados locales, nacionales e internacionales mediante iniciativas, estrategias y acciones concretas que fortalezcan la capacidad de la MYPE, para participar activamente en las cadenas de valor y expandir su potencial.

## Perspectiva 2: Desarrollo Económico Local.

Esta perspectiva tiene un enfoque integral, tomando en consideración las transformaciones en la dinámica en el desarrollo de los gobiernos locales y en la reducción de los municipios que impulsa el crecimiento económico, la creación de empleo y la mejora de la calidad de vida en las comunidades específicas. Este enfoque prioriza la participación de actores locales como las municipalidades, empresas y las comunidades locales, para la identificación de oportunidades en el territorio y la promoción de actividades económicas y sostenibilidad. Promoviendo la colaboración y articulación de cadenas productivas con proyectos desarrollados con diferentes sectores, alianzas estratégicas formadas con instituciones del estado y entidades de apoyo. También, un fomento directo a la asociatividad y/o cooperativismo que impulse el crecimiento y la competitividad, a través de las cadenas de valor.

Se busca promover la articulación de actores, la colaboración y la sinergia entre sectores públicos, privados y comunitarios, para diseñar e implementar iniciativas que respondan a las necesidades del territorio que vayan encaminadas a impulsar y cumplir el Plan Económico Nacional; retomando la ejecución de estrategias que beneficien al Desarrollo Económico Local. Así mismo, se promueven las prácticas ambientales responsables, para enfrentar cambios económicos, sociales y climáticos como la economía verde y circular, que tiene como objetivo eliminar los residuos y maximizar el aprovechamiento de los recursos mediante el diseño de procesos que fomenten la reutilización, el reciclaje y la regeneración. Este enfoque se inspira en los ciclos naturales, donde los materiales son constantemente reutilizados, reduciendo la dependencia de recursos de un solo uso y minimizando los desechos que sean perjudiciales al medio ambiente; cumpliendo con el crecimiento económico de forma sostenible.

### **Perspectiva 3: Alcance territorial y especializado.**

Esta perspectiva tiene como enfoque, la optimización y articulación efectiva de la red de centros de servicios generalistas y especializados, que brindan atención de valor para la Micro y Pequeña Empresa en diversas localidades. Tiene como objetivo, garantizar el acceso equitativo a servicios de calidad, fortaleciendo la presencia institucional en el territorio y respondiendo a las necesidades específicas de cada localidad, alineando la gestión de **CONAMYPE**, con objetivos estratégicos enrumbrados al apoyo a los emprendedores y líderes empresariales. Además, de empoderar al Ecosistema Emprendedor, para incentivar y ampliar el alcance de los servicios que se presta a la **MYPE**, con el objetivo de observar un crecimiento sostenido en sus ventas, rentabilidad, empleo y expansión; implementando prácticas industriales eficientes, la creación de valor, la adopción de tecnologías adecuadas, la gestión de la calidad y la innovación.

**CONAMYPE** cuenta con metodologías probadas en su efectividad, que guían el rumbo de la gestión de la Micro y Pequeña Empresa en sus procesos, políticas internas, procedimientos administrativos, gestión empresarial, financiera, costeo, mercadeo, exportación, internacionalización, administración del negocio, compras públicas, calidad, innovación, entre otros. Los anteriores tópicos se abordan en los centros de servicios para el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa como son: *Centros Regionales de CONAMYPE*, *Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - CDMYPE*, *Ventanillas de Empresarialidad Femenina - VEF* y *Centros de Desarrollo Artesanal - CEDART*. En el marco de la planificación estratégica, esta perspectiva orienta a la organización hacia una gestión territorial efectiva, que amplíe el impacto de los servicios especializados, fortaleciendo la presencia institucional y comunicando el impacto de sus actividades de forma efectiva.

### **Perspectiva 4: Eficiencia de la gestión interna.**

Esta perspectiva tiene un enfoque estratégico orientado a optimizar los procesos, recursos y la misma estructura organizacional de **CONAMYPE**, para alcanzar los objetivos institucionales (misionales y estratégicos) con el máximo rendimiento, valor y calidad. Prioriza la mejora continua, la innovación en la gestión y el fortalecimiento de las capacidades internas; asegurando que las actividades operativas estén alineadas con la misión, visión y metas estratégicas definidas en el **Plan Estratégico Institucional PEI 2024 - 2029**. Se han trazado metas estratégicas, para optimizar los recursos financieros, tecnológicos y materiales, impulsando a una cultura organizacional eficiente y destinando actividades de alto impacto mediante la transferencia de conocimiento, para el desarrollo humano y profesional, y la provisión de herramientas tecnológicas que automaticen procesos y tareas en el camino de la eficiencia colectiva.

Además, fomentar una mentalidad organizacional orientada a la innovación, a la evaluación del desempeño, la mejora continua y a ajustar con actitud positiva las prácticas internas que favorezcan la adopción de transformaciones, cambios y retos que se presentan. Fortaleciendo el ambiente laboral mediante prácticas inclusivas y motivadoras que impulsen el bienestar y la productividad de los diferentes equipos de trabajo e interinstitucionales. Esta perspectiva busca consolidar una organización ágil, innovadora y orientada a resultados, capaz de responder eficazmente a las demandas del entorno y de alcanzar sus metas con un uso óptimo de sus capacidades internas.



## Formulación del Mapa Estratégico

Autorizado en Punto 5.1.1 del acta 142 de la sesión extraordinaria de Junta Directiva del 16 de enero de 2025



## 7. Formulación del Mapa Estratégico.

Se presenta el **Mapa Estratégico** dividido en las **4 perspectivas estratégicas** definidas; el cual contiene sus metas estratégicas, objetivos estratégicos, indicadores, responsables, unidad de medición respecto al indicador de forma anual (2025, 2026, 2027, 2028 y 2029), y el total o el promedio; además, la herramienta destaca el porcentaje de avance y de cumplimiento.

### Perspectiva 1: Integración económica de la MYPE.

Metas estratégicas:	Objetivos estratégicos:	Indicadores:	Responsable:	2025	2026	2027	2028	2029	Total / Promedio:	Avance:	Cumplimiento:
<b>ME 1:</b> Agilizar la integración económica de la Micro y Pequeña Empresa.	<b>OE 1:</b> Coordinar las reformas, para lograr un marco legal y normativo efectivo; facilitando la integración económica de la Micro y Pequeña Empresa, e inclusión simplificada de la tramitología.	<b>Indicador 1:</b> # de revisiones elaboradas relacionadas al marco legal.	DJ	0	1	0	1	0	2	-	-
		<b>Indicador 2:</b> # de asesorías en trámites empresariales.	DDE	1,000	1,100	1,210	1,330	1,564	6,204	-	
		<b>Indicador 3:</b> # de trámites empresariales a través de la Ventanilla Integrada.	DDE	2,500	2,750	3,025	3,327	3,660	15,262	-	
<b>ME 2:</b> Fomentar la cultura emprendedora.	<b>OE 1:</b> Ejecutar un programa de formación, para la Micro y Pequeña Empresa; fortaleciendo sus habilidades y competencias técnicas, para facilitar su acceso a mercados nacionales e internacionales.	<b>Indicador 1:</b> # de personas naturales y jurídicas formadas.	DDE	3,000	3,300	3,630	3,990	4,380	18,300	-	-
<b>ME 3:</b> Promover el acceso al financiamiento a la Micro y Pequeña Empresa.	<b>OE1:</b> Facilitar la inclusión financiera, a través de la atención de la Micro y Pequeña Empresa excluida al acceso al crédito.	<b>Indicador 1:</b> % de MYPE excluidas que aplican a FECAMYPE.	DAF	15%	18%	21%	24%	27%	21%	-	-
		<b>Indicador 2:</b> % de empresas beneficiadas por PROGAMYPE. (Según información del fiduciario).	DAF	15%	15%	16%	16%	16%	16%	-	
		<b>Indicador 3:</b> % de empresas beneficiadas con créditos FECAMYPE.	DAF	15%	15%	16%	16%	16%	16%	-	

## Perspectiva 2: Desarrollo Económico Local.

Metas estratégicas:	Objetivos estratégicos:	Indicadores:	Responsable:	2025	2026	2027	2028	2029	Total / Promedio:	Avance:	Cumplimiento:
<b>ME 4:</b> Generar grupos asociativos y/o cooperativos.	<b>OE 1:</b> Fomentar la asociatividad en los diversos sectores, para fortalecer la economía local; promoviendo la colaboración y el desarrollo sostenible que impulse el crecimiento y la competitividad, a través de la creación de cadenas de valor.	<b>Indicador 1:</b> # de proyectos asociativos desarrollados en los diversos sectores.	DDE	1	1	2	2	1	7	-	-
		<b>Indicador 2:</b> # de alianzas estratégicas y/o cartas de entendimiento con instituciones o entidades de apoyo.	DDE	1	1	1	1	1	5	-	
<b>ME 5:</b> Generar estrategias para el Desarrollo Económico Local.	<b>OE 1:</b> Brindar acompañamiento a las municipalidades en su Desarrollo Económico Local, identificando empresas tractoras que impulsen la creación de oportunidades económicas y el fortalecimiento de la cadena de valor.	<b>Indicador 1:</b> % de incremento de convenios firmados con sus planes de Desarrollo Económico Local.	DDE	40%	0%	60%	80%	0%	36%	-	-
		<b>Indicador 2:</b> # de empresas evaluadas e identificadas como tractoras para el Desarrollo Económico Local.	DDE	3	3	3	2	3	14	-	
		<b>Indicador 3:</b> # de cadenas de valor efectivas.	DDE	1	1	1	1	1	5	-	



### Perspectiva 3: Alcance territorial y especializado.

Metas estratégicas:	Objetivos Estratégicos:	Indicadores:	Responsable:	2025	2026	2027	2028	2029	Total / Promedio:	Avance:	Cumplimiento:
<b>ME 6:</b> Empoderar a los actores del Ecosistema Empresarial.	<b>OE 1:</b> Fortalecer el Ecosistema Empresarial (partes interesadas) en el ámbito nacional, para ampliar el alcance y efectividad de los servicios destinados a la Micro y Pequeña Empresa y el sector artesanal; promoviendo los servicios especializados en el área de Investigación, Desarrollo e Innovación.	<b>Indicador 1:</b> # de servicios especializados brindados a la MYPE.	DDE	158	166	175	184	193	876	-	
		<b>Indicador 2:</b> # de centros de atención para brindar servicios a la MYPE.	DDE	1	0	1	0	1	3	-	
		<b>Indicador 3:</b> % de productos o servicios innovadores desarrollados por la MYPE y artesanos.	DDE	10%	15%	20%	25%	30%	100%	-	
		<b>Indicador 4:</b> # de alianzas estratégicas para la promoción de servicios brindados a la MYPE.	DDE	2	2	2	2	2	10	-	
		<b>Indicador 5:</b> # de incremento de los servicios de acceso virtual a la MYPE.	DAF	4	1	1	1	1	8	-	
<b>ME 7:</b> Facilitar las herramientas y técnicas para la expansión de la Micro y Pequeña Empresa.	<b>OE 1:</b> Incrementar la productividad de la Micro y Pequeña Empresa, a través de la implementación de prácticas industriales eficientes y la adopción de tecnologías adecuadas, facilitando así la obtención de herramientas de calidad relevantes para el sector, utilizando las metodologías de CONAMYPE.	<b>Indicador 1:</b> # de MYPE que incrementan su productividad.	DDE	24	23	27	32	40	146	-	
		<b>Indicador 2:</b> # de MYPE competentes en gestión de la calidad y medio ambiente.	DDE	1	1	1	1	1	5	-	
		<b>Indicador 3:</b> % de incremento en empleos por intervención.	DDE	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	-	
		<b>Indicador 4:</b> % de incremento en ventas por intervención.	DDE	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	-	

## Perspectiva 4: Eficiencia de la gestión interna.

Metas estratégicas:	Objetivos Estratégicos:	Indicadores:	Responsable:	2025	2026	2027	2028	2029	Total / Promedio:	Avance:	Cumplimiento:
<b>ME 8:</b> Optimizar la gestión institucional para la eficiencia operativa.	<b>OE 1:</b> Fortalecer las competencias metodológicas, técnicas y personales del talento humano, para impactar a la cultura organizacional; mediante la transferencia de conocimiento en el desarrollo humano y profesional, y la provisión de herramientas tecnológicas.	<b>Indicador 1:</b> % anual de cumplimiento del Plan de Capacitación.	DDI	75%	80%	85%	90%	95%	85%	-	-
		<b>Indicador 2:</b> % de competencias adquiridas en relación con las necesidades de la MYPE.	DDI	76%	84%	91%	99%	100%	90%	-	
<b>ME 9:</b> Maximizar los recursos y capitales institucionales.	<b>OE 1:</b> Optimizar el desempeño del ERP y otros sistemas internos; incrementando su eficiencia, efectividad y satisfacción del usuario.	<b>Indicador 1:</b> % de módulos del ERP desarrollados y mejorados.	DDE	30%	25%	20%	15%	10%	100%	-	-
		<b>Indicador 2:</b> % de procesos automatizados por el ERP.	DDE	30%	25%	20%	15%	10%	100%	-	
<b>ME 10:</b> Consolidar la gestión institucional.	<b>OE 1:</b> Operar un Plan de Mejora Institucional, enfocado en asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos institucionales y mejorando la eficiencia organizacional.	<b>Indicador 1:</b> % de cumplimiento del Plan de Mejora Institucional.	DDI	80%	82%	84%	86%	88%	84%	-	-
		<b>Indicador 2:</b> % de índice de satisfacción interna en la medición de los procesos administrativos y de soporte.	DDI	85%	85%	85%	85%	85%	85%	-	
	<b>OE 2:</b> Promover una cultura de integridad institucional, para garantizar el cumplimiento de los estándares de gestión antisoborno.	<b>Indicador 1:</b> Sistema de Gestión Antisoborno, basado en la Norma ISO 370001.	JD	1	0	0	0	0	1	-	-
		<b>Indicador 2:</b> Recertificación de la Norma ISO 37001 en los siguientes años.	JD	0	0	1	0	1	2	-	

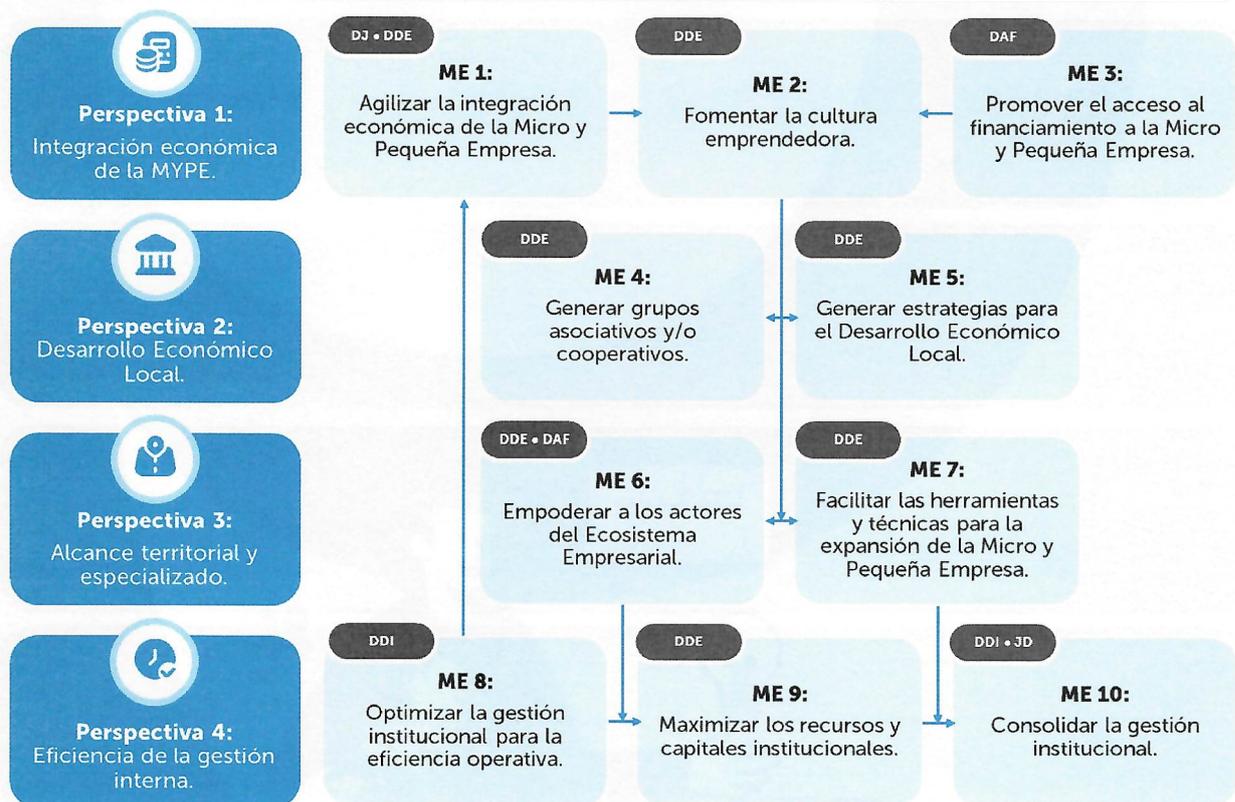


## Mapa Estratégico.

## 8. Mapa Estratégico.

El **Mapa Estratégico** es una representación visual de la estrategia de la **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE**, que describe el proceso a través del cual la institución logrará alcanzar su visión. El mapa estratégico compuesto por sus diez metas estratégicas, se interconectan e integran de forma lógica para el desarrollo de los objetivos estratégicos de cada una de las **4 perspectivas estratégicas** que a continuación se destacan junto a las direcciones responsables.

### Mapa Estratégico del PEI 2024 - 2029 • CONAMYPE.



#### Dashboard de indicadores por responsables:

Perspectivas estratégicas:	Objetivos estratégicos	JD	DJ	DDI	DAF	DDE	Total de Indicadores:
Perspectiva 1: Integración económica de la MYPE.	3	0	1	0	3	3	7
Perspectiva 2: Desarrollo Económico Local.	2	0	0	0	0	5	5
Perspectiva 3: Alcance territorial y especializado.	2	0	0	0	1	8	9
Perspectiva 4: Eficiencia de la gestión interna.	3	2	0	4	0	2	8
<b>Totales:</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>29</b>



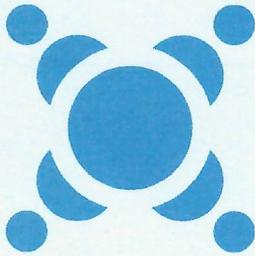
## Iniciativas Estratégicas.

## 9. Iniciativas Estratégicas.

Las perspectivas estratégicas conforman un apoyo para el cumplimiento de las metas estratégicas y los objetivos estratégicos, siendo **planes de acción o proyectos diseñados** para incidir en el logro de la misión y visión institucional; siendo un puente entre la estrategia y la ejecución operativa.

Las iniciativas estratégicas poseen un impacto transversal, y su implementación requiere una evaluación constante que permita alinear y transformar las metas estratégicas en resultados tangibles y medibles.

Se presentan **3 iniciativas estratégicas**, alineadas a las **4 perspectivas estratégicas**:



### Iniciativa estratégica de la Perspectiva 1:

Articular el Ecosistema Interinstitucional.



### Iniciativa estratégica de la Perspectiva 2:

Promover Buenas Prácticas para el Desarrollo Económico Local.



### Iniciativa estratégica de la Perspectiva 3:

Adopción de la Transformación Digital.



## Iniciativas estratégicas:

	<p><b>Perspectiva 1:</b> <b>Integración económica de la MYPE.</b></p> <p><b>Iniciativa estratégica:</b> Articular el Ecosistema Interinstitucional.</p> <p><b>Objetivo estratégico:</b> Fortalecer la articulación del ecosistema interinstitucional para promover la integración económica de la Micro y Pequeña Empresa, mediante la coordinación efectiva con actores estratégicos, como entidades gubernamentales, privadas, académicas y sociales, facilitando recursos, servicios, capital humano y alianzas estratégicas que impulsen su sostenibilidad y competitividad en el mercado.</p> <p><b>Indicadores de gestión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Indicador 01:</b> # de reuniones con las mesas técnicas con los actores interinstitucionales.</li><li>• <b>Indicador 02:</b> # de convenios de cooperación interinstitucional logrados.</li></ul>
	<p><b>Perspectiva 2:</b> <b>Desarrollo Económico Local.</b></p> <p><b>Iniciativa estratégica:</b> Promover Buenas Prácticas para el Desarrollo Económico Local.</p> <p><b>Objetivo estratégico:</b> Fomentar Buenas Prácticas en el Desarrollo Económico Local, para promover esfuerzos en sinergia con las municipalidades, para el impulso del desarrollo en el tejido productivo con actores y sectores de las localidades.</p> <p><b>Indicadores de gestión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Indicador 01:</b> # de MYPE capacitadas en Buenas Prácticas de Desarrollo Económico Local.</li><li>• <b>Indicador 02:</b> # de Alianzas Estratégicas establecidas en Territorio.</li></ul>
	<p><b>Perspectiva 3:</b> <b>Alcance territorial y especializado.</b></p> <p><b>Iniciativa estratégica:</b> Adopción de la Transformación Digital.</p> <p><b>Objetivo estratégico:</b> Promover la adopción de la Transformación Digital en la Micro y Pequeña Empresa, mediante la implementación de herramientas tecnológicas y el fortalecimiento de competencias digitales; con el fin de mejorar su productividad, competitividad y acceso a nuevos mercados, alineándose con las tendencias tecnológicas globales.</p> <p><b>Indicadores de gestión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Indicador 01:</b> # de Emprendedores capacitados a través del Aula Virtual de CONAMYPE.</li><li>• <b>Indicador 02:</b> # de MYPE capacitadas a través del Aula Virtual de CONAMYPE.</li></ul>



## Matriz de Riesgos de **PEM**

Autorizado en Punto 5.1.1 del acta 142 de la sesión extraordinaria de Junta Directiva del 16 de enero de 2025



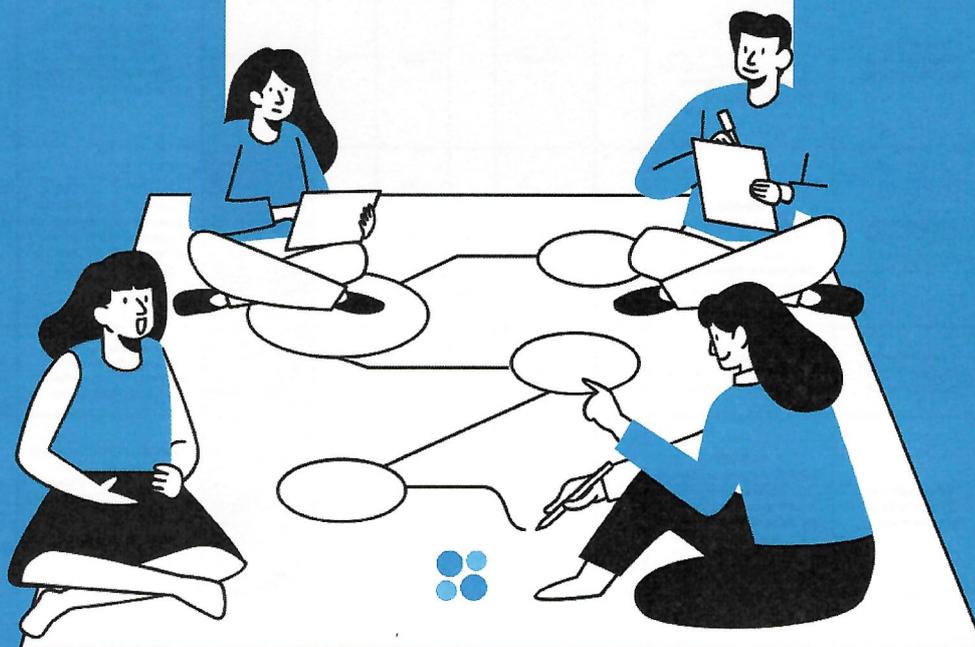
## 10. Matriz de Riesgos del PEI.

La **Matriz de Riesgos del Plan Estratégico Institucional - PEI**, es una herramienta que permite referenciar, identificar, describir, evaluar su probabilidad e impacto, priorizar y gestionar los posibles riesgos que podrían afectar el logro de las metas estratégicas / objetivos estratégicos de **CONAMYPE**.

Completarla junto al **Plan Estratégico Institucional - PEI** es fundamental, para garantizar que las metas estratégicas / objetivos estratégicos establecidos en el PEI se logren; logrando mitigar los posibles riesgos a través de acciones preventivas y correctivas, permitiendo asegurar la continuidad operativa.

Matriz de Riesgos.												
Aplicación al Mapa Estratégico.												
Tipo de Riesgo:												
RE: Riesgo Estratégico.			RO: Riesgo Operativo.			RF: Riesgo Financiero.			RT: Riesgo Tecnológico.		RC: Riesgo de Cumplimiento.	
Escala: Valoración inicial del riesgo:												
Bajo: 1 a 3				Medio: 4 a 7				Alto: 8 a 10				
Identificación:				Valoración inicial del riesgo:				Clasificación según Mapa de Riesgos:		Acciones:		
#	Tipo	Referencia	Descripción del riesgo	PDO	Probabilidad	GDI	Impacto	Rating	Nivel del riesgo	Preventivas	Correctivas	
R1	RE	<b>Perspectiva 1:</b> Integración económica de la MYPE.	<b>M1 OE1:</b> Que no se elaboren las revisiones pertinentes, para la actualización del Marco Legal.	4	Medio	10	Alto	40	<b>Riesgo Medio</b>	Calendarizar dos revisiones anuales del marco legal aplicable.	Cumplimiento del cronograma establecido.	
R2	RE	<b>Perspectiva 1:</b> Integración económica de la MYPE.	<b>M2 OE1:</b> No lograr que programa de formación integral impacte al fomento de la cultura emprendedora.	5	Medio	7	Medio	35	<b>Riesgo Medio</b>	Identificar los componentes de la cultura emprendedora para la elaboración del programa de formación.	Elaborar un nuevo diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) de los emprendedores y líderes de la MYPE, considerando las competencias necesarias dentro de la cultura emprendedora.	
R3	RF	<b>Perspectiva 1:</b> Integración económica de la MYPE.	<b>M3 OE1:</b> No contar con los recursos disponibles para la promoción y gestión para el financiamiento de la MYPE.	9	Alto	9	Alto	81	<b>Riesgo Alto</b>	Gestionar fondos con el apoyo de otros organismos e institucionales.	Búsqueda de fondos con otros organismos e instituciones, con 6 meses previos al año de promoción del financiamiento de la MYPE.	
R4	RE	<b>Perspectiva 2:</b> Desarrollo Económico Local.	<b>M4 OE1:</b> Que las MYPE identificadas en la cadena de valor, no quieran asociarse por experiencias negativas de los procesos.	8	Alto	8	Alto	64	<b>Riesgo Alto</b>	Desarrollar talleres para sensibilizar sobre los beneficios de la asociatividad.	Gestionar proyectos y/o programas para el fortalecimiento de los grupos asociativos.	

R5	RE	<b>Perspectiva 2:</b> Desarrollo Económico Local.	<b>M5 OE1:</b> Que las municipalidades prioricen otras actividades y no a la firma de los convenios.	8	Alto	8	Alto	64	Riesgo Alto	Sensibilizar a otros aliados estratégicos u otros actores, sobre la importancia de realizar convenios para dinamizar la economía local.	Gestionar con otros aliados estratégicos u otros actores que impulsen las estrategias para el Desarrollo Económico Local.
R6	RE	<b>Perspectiva 2:</b> Desarrollo Económico Local.	<b>M5 OE2:</b> Falta de interés de las empresas tractoras en coordinar y trabajar con las municipalidades de su localidad.	8	Alto	8	Alto	64	Riesgo Alto	Identificar empresas tractoras con su especialidad, para la sensibilización de apoyo a la MYPE de su localidad.	Incluir empresas tractoras externas que deseen apoyar a la MYPE de otra localidad.
R7	RE	<b>Perspectiva 3:</b> Alcance territorial y especializado.	<b>M6 OE1:</b> Que no se fortalezca el ecosistema empresarial, a través de los servicios destinados a la Micro y Pequeña Empresa.	2	Bajo	9	Alto	18	Riesgo Medio	Identificar aliados estratégicos que deseen ser parte del ecosistema empresarial, y que brinden servicios especializados en beneficio de la Micro y Pequeña Empresa.	Comunicar el impacto y beneficio generado dentro del ecosistema empresarial que motive a otros posibles aliados estratégicos a participar.
R8	RF	<b>Perspectiva 3:</b> Alcance territorial y especializado.	<b>M6 OE1:</b> No lograr el financiamiento para seguir promoviendo los servicios especializados en el área de Investigación, Desarrollo e Innovación, en beneficio de la creación de nuevos productos y/o servicios dentro de la Micro y Pequeña Empresa y los Artesanos.	2	Bajo	10	Alto	20	Riesgo Medio	Gestionar la creación de nuevos productos y/o servicios hacia la Micro y Pequeña Empresa y Artesanos, con nuevos cooperantes.	Gestionar la extensión en los plazos de apoyo con los cooperantes para el beneficio de la Micro y Pequeña Empresa.
R9	RE	<b>Perspectiva 3:</b> Alcance territorial y especializado.	<b>M7 OE1:</b> Falta de implementación de prácticas y herramientas relevantes, para la expansión por parte de la Micro y Pequeña Empresa.	8	Alto	6	Medio	48	Riesgo Medio	Identificar las prácticas y herramientas enfocadas a cada sector de la Micro y Pequeña Empresa.	Crear un proceso sistémico de prácticas y herramientas automatizadas, para la gestión empresarial enfocada en la expansión de la Micro y Pequeña Empresa.
R10	RE	<b>Perspectiva 4:</b> Eficiencia de la gestión interna.	<b>M8 OE1:</b> No contar con la disponibilidad de fondos para la implementación del Plan de Capacitación Institucional.	5	Medio	9	Alto	45	Riesgo Medio	Definir el Plan de Capacitación, según un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), que permita optimizar el talento humano.	Búsqueda de aliados estratégicos para financiar el Plan de Capacitación y el fortalecimiento del personal interno en relación con las necesidades de la Micro y Pequeña Empresa.
R11	RE	<b>Perspectiva 4:</b> Eficiencia de la gestión interna.	<b>M9 OE1:</b> Falta de actualización de los módulos dentro del ERP, para la gestión de los procesos automatizados.	8	Alto	10	Alto	80	Riesgo Alto	Planificar los módulos por actualizar, cumpliendo una calendarización en las fechas donde no se utiliza el Sistema Integrado.	Identificar los módulos que generan un mayor impacto en la eficiencia, efectividad y satisfacción del usuario; que estén acompañados por una guía de implementación y tiempo
R12	RE	<b>Perspectiva 4:</b> Eficiencia de la gestión interna.	<b>M10 OE1:</b> Incumplir con el Plan de Mejora Institucional.	1	Bajo	8	Alto	8	Riesgo Bajo	Considerar los Planes Remediales como herramienta para el Plan de Mejora Institucional.	Realización y monitoreo de las actividades planificadas.
R13	RC	<b>Perspectiva 4:</b> Eficiencia de la gestión interna.	<b>M10 OE2:</b> Falta de promoción para el cumplimiento de los estándares de gestión antisoborno, impactando a la cultura de integridad institucional.	1	Bajo	10	Alto	10	Riesgo Bajo	Hacer del conocimiento el Sistema de Gestión Antisoborno y los estándares de la Norma ISO 37001 a todo el personal de CONAMYPE, aliados estratégicos y partes interesadas.	Aplicar las consecuencias determinadas en la Norma ISO 37001 del Sistema de Gestión Antisoborno.

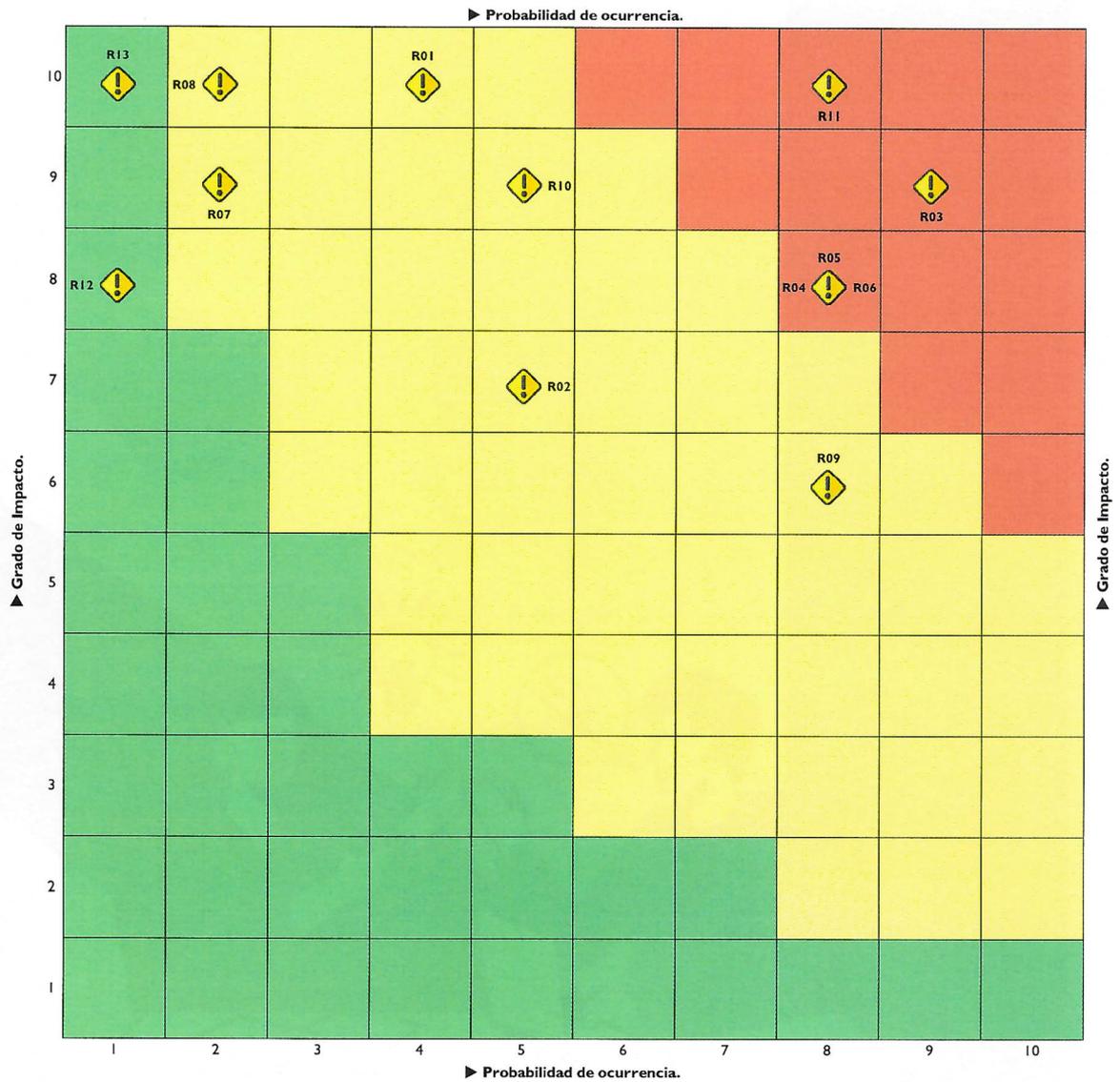


## Mapa de la Matriz de Riesgos del PEI.

Autorizado en Punto 5.1.1 del acta 142 de la sesión extraordinaria de Junta Directiva del 16 de enero de 2025

# 11. Mapa de la Matriz de Riesgos.

Mapa de la Matriz de Riesgos.



Cantidad de Riesgos por Nivel:

Riesgo Bajo: 2

Riesgo Medio: 6

Riesgo Alto: 5

Total de riesgos identificados:

13





# Matriz de Riesgos y Oportunidades de la ISO 37001.

Autorizado en Punto 5.1.1 del acta 142 de la sesión extraordinaria de Junta Directiva del 16 de enero de 2025

## 12. Matriz de Riesgos y Oportunidades de la ISO 37001.

La **Matriz de Riesgos y Oportunidades aplicada a la Norma ISO 37001 (Sistema de Gestión Antisoborno)** del Plan Estratégico Institucional - PEI, es una herramienta que permite referenciar, identificar, describir, evaluar su probabilidad e impacto, priorizar y gestionar posibles riesgos u oportunidades relacionados con la gestión antisoborno dentro de **CONAMYPE**.

Esta matriz contribuye con el cumplimiento de los requisitos normativos al identificar riesgos específicos u oportunidades, estableciendo controles adecuados para prevenir, detectar y responder con acciones preventivas y correctivas ante posibles actos de soborno.



Matriz de Riesgos y Oportunidades.													
Aplicación a la Norma ISO 37001 (Sistema de Gestión Antisoborno).													
Tipo de Riesgo:													
RE: Riesgo Estratégico.			RO: Riesgo Operativo.			RF: Riesgo Financiero.			RT: Riesgo Tecnológico.		RC: Riesgo de Cumplimiento.		
Tipo de Oportunidad:													
OE: Oportunidad Estratégica.			OO: Oportunidad Operativa.			OF: Oportunidad Financiera.			OT: Oportunidad Tecnológica.		OC: Oportunidad de Cumplimiento.		
Escala de Valoración:													
Bajo: 1 a 3				Medio: 4 a 7				Alto: 8 a 10					
Identificación:				Valoración inicial del Riesgo   Oportunidad:				Escala de Valoración:		Acciones:			
#	Tipo	Riesgo   Oportunidad	Descripción del Riesgo   Oportunidad	PJO	Probabilidad	GO	Impacto	Índice	Nivel	Preventivas		Correctivas	
1RC	RC	Riesgo.	<b>Riesgo del criterio 1:</b> Incoherencia en la interpretación de la norma ISO 37001 con los lineamientos de la alta dirección.	6	Medio	6	Medio	36	Medio	1. Revisión periódica de la alineación entre la alta dirección y los equipos de cumplimiento: Establecer una rutina de auditorías internas para garantizar que las políticas de cumplimiento sean revisadas y aprobadas regularmente por la dirección, para mantener la coherencia entre la estrategia institucional y el sistema de cumplimiento. 2. Establecer un proceso de revisión continua. Crear un mecanismo de retroalimentación constante entre la dirección y el equipo de cumplimiento para asegurar que las decisiones se apliquen asertivamente.		1. Revisión y ajuste inmediato de la implementación: Realizar un análisis de las áreas donde los lineamientos de la norma no se alinean con los criterios establecidos por la dirección y ajustar los procedimientos o documentos necesarios. 2. Capacitación adicional, para los responsables de la implementación: Reforzar la formación de los equipos encargados de la implementación de la norma, para asegurar que comprendan adecuadamente los objetivos y directrices estratégicas de la alta dirección.	
2RC	RC	Riesgo.	<b>Riesgo del criterio 1:</b> La capacidad de ejecución de la unidad de oficialía de cumplimiento e integridad, respecto al recurso humano disponible, para abarcar toda la implementación y certificación de la norma ISO 37001.	8	Alto	8	Alto	64	Alto	1. Planificación adecuada de recursos humanos: Desarrollar una estrategia a largo plazo para la contratación de personal calificado y la capacitación continua de la unidad de cumplimiento. 2. Evaluación y fortalecimiento de la infraestructura de cumplimiento: Asegurar que la unidad de cumplimiento tenga acceso suficiente a herramientas tecnológicas, recursos financieros y humanos, para llevar a cabo las tareas de implementación y certificación de la Norma ISO 37001.		1. Ajuste en la asignación de recursos humanos: Si se identifica una falta de personal o competencia en el equipo de cumplimiento, se debe hacer un ajuste inmediato en la asignación de recursos, ya sea contratando más personal o subcontratando expertos en cumplimiento y normativas. 2. Revisión de procesos internos: Evaluar si existen cuellos de botella o deficiencias en los procesos internos del equipo de cumplimiento que dificulten la implementación, y corregir estos problemas.	



3RC	RC	Riesgo.	<b>Riesgo del criterio 3:</b> Dación de dádivas por empresarios o emprendedores para obtener financiamiento o capital.	6	Medio	6	Medio	36	Medio	<p>1. Fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno: Establecer procedimientos más estrictos en la aprobación de financiamiento, con controles robustos que incluyan revisiones y auditorías de todas las transacciones financieras.</p> <p>2. Capacitación continua sobre ética y anticorrupción: Realizar programas de formación periódica, para todos los empleados, socios, clientes y proveedores sobre las implicaciones legales y éticas de ofrecer o aceptar dádivas.</p>	<p>1. Investigación y sanción de infracciones: En caso de detectar intentos de soborno o dádivas, iniciar investigaciones internas, aplicar sanciones disciplinarias y comunicar las medidas correctivas adoptadas.</p> <p>2. Revisión de los procesos de financiamiento y control de riesgos: Auditar los procesos de financiamiento y capital para detectar vulnerabilidades que puedan facilitar este tipo de prácticas ilícitas.</p>
4OC	OC	Oportunidad.	<b>Oportunidad del criterio 1:</b> Homologar criterios, lineamientos y procedimientos de aplicación en concordancia con la Norma ISO 37001.	6	Medio	6	Medio	36	Medio	<p>1. Auditoría interna regular: Realizar auditorías internas periódicas para evaluar la conformidad de los procedimientos con la norma ISO 37001 y detectar posibles áreas de mejora.</p> <p>2. Revisión de procesos al incorporar cambios o nuevas normativas: Implementar un proceso formal de revisión y homologación de los procedimientos cuando se introduzcan cambios normativos o estructurales en la organización.</p>	<p>1. Revisión de discrepancias en los procedimientos: Identificar cualquier discrepancia entre los procedimientos internos existentes y la Norma ISO 37001 y realizar ajustes inmediatos para alinearlos.</p> <p>2. Actualización de la documentación interna: Asegurar que todos los documentos, manuales y políticas estén actualizados y sean consistentes con los requisitos de la Norma ISO 37001.</p>
SRO	RO	Riesgo.	<b>Riesgo del criterio 1:</b> Adquisición de talento humano, para llevar a cabo las diferentes actividades relacionadas con el sistema de gestión antisoborno y cumplimiento de la Norma ISO 37001.	9	Alto	9	Alto	81	Alto	<p>1. Desarrollo de un plan estratégico de contratación a largo plazo: Para asegurar que la organización siempre cuente con el talento adecuado en cumplimiento, se debe establecer un plan de contratación a largo plazo que identifique las necesidades futuras de personal especializado en Compliance. Acción: Crear un plan de recursos humanos que contemple el crecimiento del equipo de cumplimiento conforme a la expansión del sistema de gestión antisoborno y la actualización de las normativas internacionales. Esto incluye definir perfiles profesionales, habilidades requeridas y el número de contrataciones necesarias.</p> <p>2. Establecimiento de programas de formación y certificación continua: Para garantizar que el personal de cumplimiento esté siempre actualizado con las últimas tendencias y requisitos normativos, la organización debe implementar programas de formación continua en cumplimiento y anticorrupción. Acción: Ofrecer acceso a cursos de formación en cumplimiento normativo, auditorías, ética empresarial, y la norma ISO 37001. Establecer acuerdos con entidades certificadoras, para que el personal se certifique periódicamente.</p> <p>3. Fomento de la rotación interna y el desarrollo profesional: Desarrollar programas de rotación interna dentro del equipo de cumplimiento para que los empleados adquieran una visión integral de todos los aspectos relacionados con el sistema antisoborno. Acción: Crear un programa de movilidad interna, para que los empleados de diferentes áreas adquieran experiencia en el departamento de cumplimiento, promoviendo así una mejor comprensión y aplicación de la norma ISO 37001.</p> <p>4. Establecimiento de alianzas con instituciones educativas y profesionales: Colaborar con universidades, escuelas de negocios y asociaciones profesionales para atraer talento especializado en cumplimiento normativo, anticorrupción y gestión de riesgos. Acción: Crear programas de pasantías o becas con universidades que ofrezcan formación en cumplimiento normativo y ética empresarial, así como establecer relaciones con asociaciones profesionales para acceder a una red de talentos en el campo.</p> <p>5. Diseño de un proceso de selección y evaluación de candidatos adaptado: Establecer un proceso de selección robusto que garantice la contratación de profesionales con habilidades específicas en cumplimiento y gestión antisoborno. Acción: Definir claramente las competencias necesarias en los perfiles de puestos relacionados con el cumplimiento, utilizando herramientas como entrevistas técnicas, pruebas de conocimientos y evaluación de experiencia práctica en la implementación de sistemas de gestión antisoborno (ISO 37001).</p>	<p>1. Evaluación y contratación inmediata de personal especializado: Si se detecta una carencia de talento humano en áreas clave para el cumplimiento de la norma ISO 37001, la medida correctiva inmediata sería realizar una evaluación exhaustiva de las necesidades y proceder a la contratación de personal especializado en cumplimiento normativo y antisoborno. Acción: Realizar procesos de selección y reclutamiento para incorporar a profesionales con experiencia en gestión antisoborno, auditorías de cumplimiento y normativas internacionales como ISO 37001.</p> <p>2. Revisión de roles y responsabilidades dentro del equipo de cumplimiento: Si existen vacíos en la cobertura de actividades esenciales del sistema de gestión antisoborno, revisar y rediseñar los roles y responsabilidades de los miembros actuales del equipo. Acción: Reasignar tareas o contratar consultores temporales para cubrir las áreas críticas en el corto plazo mientras se busca personal permanente.</p> <p>3. Capacitación al personal existente: Si la organización ya cuenta con personal, sin embargo, carece de las habilidades necesarias, se debe proporcionar capacitación específica sobre la Norma ISO 37001 y las mejores prácticas en el sistema de gestión antisoborno. Acción: Organizar programas de formación intensiva, seminarios y talleres dirigidos a los empleados clave para fortalecer sus competencias en cumplimiento y gestión de riesgos.</p>

600	OO	Oportunidad.	<b>Oportunidad del criterio 2:</b> Que la institución, pueda gestionar el conocimiento de aplicación de la Normativa ISO 37001, en la red de Centros de Atención.	9	Alto	9	Alto	81	Alto	<p>1. Desarrollo de un programa de capacitación continua: Establecer programas de formación continua y evaluación en los centros de atención, para mantener actualizados a los empleados en relación con los requisitos de la norma ISO 37001.</p> <p>2. Implementación de plataformas de aprendizaje en línea: Utilizar tecnologías educativas, como plataformas de aprendizaje en línea, para garantizar que todos los centros de atención tengan acceso a la formación sobre la Norma ISO 37001.</p>	<p>1. Formación urgente en centros de atención: Si se identifica que los centros de atención no están aplicando correctamente la norma, se debe ofrecer formación inmediata a los empleados y realizar un seguimiento de la implementación.</p> <p>2. Revisión de la efectividad de la formación existente: Auditar los programas de capacitación actuales para evaluar su efectividad y realizar los ajustes necesarios con medidas preventivas.</p>
70C	OC	Oportunidad.	<b>Oportunidad del criterio 4 y criterio 6:</b> La adopción de la política antisoborno y cumplimiento de las disposiciones reglamentarias por parte de clientes, proveedores, aliados estratégicos, socios y partes interesadas, serán garantía de la comunicación, promoción y cumplimiento de la ley de compras públicas y la Norma ISO 37001.	8	Alto	8	Alto	64	Alto	<p>1. Cláusulas de cumplimiento en contratos y acuerdos. Incluir en todos los contratos comerciales cláusulas claras que especifiquen la obligatoriedad de cumplir con las políticas antisoborno y las disposiciones de la ley de compras públicas. Acción: Implementar en los contratos y acuerdos comerciales cláusulas de cumplimiento que establezcan la obligación de adherirse a la política antisoborno y a las normativas relacionadas, y prever sanciones en caso de incumplimiento.</p> <p>2. Capacitación continua a clientes, proveedores y aliados estratégicos: La formación constante es clave, para garantizar que todas las partes interesadas entiendan la importancia de la política antisoborno y la Norma ISO 37001, y cómo deben cumplir con estos requisitos. Acción: Organizar programas de capacitación y sensibilización periódica sobre la política antisoborno, la ley de compras públicas y la Norma ISO 37001, dirigidos a proveedores, clientes y otros socios estratégicos. Esto puede incluir seminarios, talleres y materiales educativos.</p> <p>3. Implementación de un sistema de monitoreo y evaluación continua: Para garantizar que se cumpla la política antisoborno a largo plazo, se debe establecer un sistema de monitoreo continuo que permita detectar cualquier irregularidad o riesgo en las relaciones comerciales. Acción: Establecer un sistema robusto de monitoreo que evalúe el cumplimiento de la política antisoborno en todas las etapas de la cadena de suministro, así como en las interacciones con proveedores, socios y aliados estratégicos; puede incluir auditorías regulares y evaluaciones de desempeño.</p> <p>4. Desarrollo de una estrategia de comunicación clara y transparente: Asegurarse de que los clientes, proveedores y aliados estratégicos comprendan plenamente las expectativas y los beneficios de cumplir con la política antisoborno. Acción: Desarrollar e implementar una estrategia de comunicación proactiva que incluya cartas de compromiso, presentaciones y campañas informativas que aseguren que todos los involucrados estén alineados con las políticas de cumplimiento.</p> <p>5. Creación de una cultura de cumplimiento y ética empresarial: Fomentar una cultura organizacional que promueva la ética empresarial y el cumplimiento normativo, tanto internamente como con las partes externas. Acción: Iniciar campañas internas y externas que resalten la importancia del cumplimiento y la lucha contra el soborno. Estas campañas pueden incluir testimonios de clientes y proveedores que ya estén cumpliendo con la normativa, y reconocer a aquellos que lo hagan.</p> <p>6. Establecimiento de alianzas con entidades de control y certificación: Colaborar con entidades de control y certificación reconocidas, para garantizar que las políticas de cumplimiento sean aplicadas de manera uniforme y con altos estándares. Acción: Establecer relaciones con organismos certificadores, para asegurar que las prácticas de la organización y sus socios comerciales sean verificadas y auditadas, obteniendo así una certificación oficial que respalde el cumplimiento de la Norma ISO 37001.</p>	<p>1. Revisión de contratos y acuerdos existentes con clientes y proveedores: En caso de que se detecte que algunos clientes, proveedores o aliados estratégicos no están cumpliendo con las políticas antisoborno o las disposiciones reglamentarias, se deben revisar y modificar los contratos, para incluir cláusulas claras que exijan su adherencia a la política antisoborno y la ley de compras públicas. Acción: Incorporar cláusulas de cumplimiento obligatorio de la política antisoborno en todos los contratos y acuerdos, y realizar auditorías para asegurar que los proveedores cumplan con estos requisitos.</p> <p>2. Monitoreo y seguimiento de relaciones comerciales: Si se detectan incumplimientos o conductas sospechosas por parte de partes interesadas, se deben implementar medidas correctivas como la rescisión de contratos, la suspensión de relaciones comerciales o la aplicación de sanciones pactadas. Acción: Implementar un sistema de auditoría y seguimiento continuo a la relación con proveedores, clientes y aliados estratégicos, para identificar y sancionar cualquier infracción relacionada con soborno o incumplimiento de la ley de compras públicas.</p> <p>3. Acción correctiva ante violaciones de políticas por partes interesadas: Si algún socio, proveedor o cliente viola la política antisoborno, es esencial tomar medidas correctivas inmediatas como la revisión de su relación comercial con la organización. Acción: Implementar un protocolo claro de evaluación y sanción frente a posibles violaciones, como la rescisión del contrato o la terminación de la relación comercial con partes involucradas en prácticas corruptas.</p>



8OC	OC	Oportunidad.	<b>Oportunidad del criterio 5:</b> Fortalecimiento de procesos y controles internos, para cumplir con la normativa correspondiente y así evitar sanciones e incumplimiento de los contralores.	8	Alto	8	Alto	64	Alto	<p>1. Monitoreo y evaluación continua de procesos internos: Establecer un sistema de monitoreo continuo para verificar la efectividad de los controles internos y realizar mejoras según sea necesario.</p> <p>2. Revisión y actualización periódica de políticas de control interno: Asegurar que los procesos y controles internos se revisen y actualicen regularmente para reflejar las mejores prácticas y los cambios en las normativas.</p>	<p>1. Revisión y ajuste de controles internos: Identificar puntos débiles en los controles internos existentes y corregirlos de inmediato. Esto puede incluir la implementación de nuevas políticas, procedimientos de auditoría y sistemas de seguimiento.</p> <p>2. Aplicación de medidas disciplinarias: En caso de detectar incumplimientos por parte de empleados o departamentos, se deben aplicar sanciones de acuerdo con las políticas internas.</p>
9OE	OE	Oportunidad.	<b>Oportunidad del criterio 7:</b> Fortalecimiento en la red de confianza y la transformación de la percepción del público por el cumplimiento de la normativa antisoborno.	9	Alto	8	Alto	72	Alto	<p>1. Estrategias de comunicación proactivas: Desarrollar e implementar estrategias de comunicación que resalten los logros en términos de cumplimiento y transparencia, con el fin de fortalecer la percepción pública.</p> <p>2. Colaboración con partes interesadas: Establecer alianzas estratégicas con actores clave, como clientes, proveedores y organismos de control, para asegurar una red de confianza sólida y duradera.</p>	<p>1. Investigación de posibles brechas en la confianza pública: Si se detecta una disminución en la confianza, realizar investigaciones y tomar medidas, para corregir las debilidades percibidas, como mejorar la transparencia o implementar nuevas iniciativas de comunicación pública.</p>



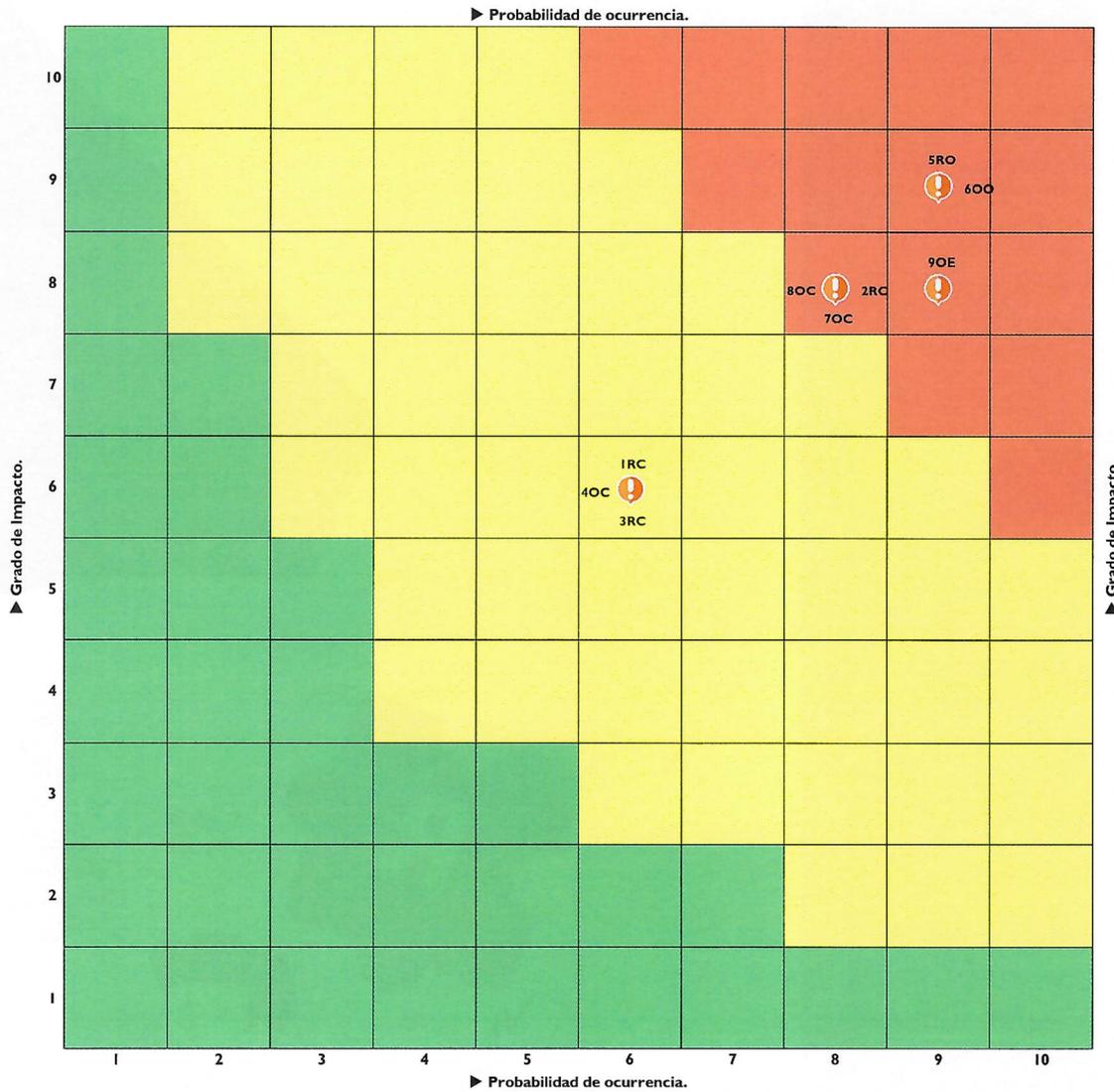
# Mapa de la Matriz de Riesgos y Oportunidades.

Autorizado en Punto 5.1.1 del acta 142 de la sesión extraordinaria de Junta Directiva del 16 de enero de 2025



### 13. Mapa de la Matriz de Riesgos y Oportunidades.

Mapa de la Matriz de Riesgos | Oportunidades.



Cantidad de Riesgos por Nivel:

Bajo: 0	+	Medio: 2	+	Alto: 2	=	Total: 4
---------	---	----------	---	---------	---	----------

Cantidad de Oportunidades por Nivel:

Bajo: 0	+	Medio: 1	+	Alto: 4	=	Total: 5
---------	---	----------	---	---------	---	----------



# Plan Comunicacional

Autorizado en Punto 5.1.1 del acta 142 de la sesión extraordinaria de Junta Directiva del 16 de enero de 2025



## 14. Plan Comunicacional del PEI.

Es una herramienta diseñada para garantizar la difusión efectiva de las metas estratégicas, objetivos estratégicos, indicadores y acciones definidas dentro del **Plan Estratégico Institucional - PEI de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE**. Su propósito principal es establecer dos rutas dirigidas al usuario interno y otra al externo.



### A. Plan Comunicacional - Interno.

Dirigido para el reforzamiento de la identidad hacia el interior de la institución y el impulso de la estrategia global, para el próximo quinquenio 2024 - 2029, con las acciones concretas que se llevarán a cabo en la transmisión de la filosofía institucional que servirá de puente en la comunicación de las metas y acciones específicas del Plan Estratégico Institucional - PEI.

#### a. Objetivo general del Plan Comunicacional - Interno:

Transmitir el marco filosófico de CONAMYPE, a través de técnicas, herramientas, sistemas y eventos para dar a conocer el Plan Estratégico Institucional - PEI; con el propósito de generar vinculación estratégica a las metas, objetivos y actividades a ejecutar en las áreas administrativas y operativas.

#### b. Objetivos específicos:

- Comprender las tareas y responsabilidades que aportan valor, desde sus áreas de trabajo y como impactan al fortalecimiento de la misión y cumplimiento de la visión institucional.
- Reforzar el sistema de creencias de la institución, a través de la difusión de los valores internos, para observar conductas sinérgicas en los miembros de los diferentes equipos y áreas de trabajo.
- Fortalecer la identidad, mediante la gestión de una marca institucional basada en el cumplimiento de los valores descritos en el Plan Estratégico Institucional - PEI; que impulsen el sentido de pertenencia.

## B. Plan Comunicacional - Externo.

Se enfoca en el ecosistema empresarial de la MYPE y los usuarios de CONAMYPE; el Plan Comunicacional presentará la declaratorias públicas o marco filosófico, con aquellos valores organizacionales que se han elegido, para la divulgación y visualización externa, sostenido por el compromiso al cumplimiento del sistema de creencias interno y las conductas definidas como internas.

### a. Objetivo general del Plan Comunicacional - Externo:

Diseñar e implementar un plan comunicacional externo alineado con el Plan Estratégico Institucional - PEI de CONAMYPE, que garantice la transmisión efectiva y segmentada de los mensajes clave de la institución hacia las audiencias identificadas; promoviendo una comunicación abierta, fluida y multicanal.

### b. Objetivos específicos:

A continuación se presentan 4 objetivos específicos, enfocados en las 4 perspectivas del Plan Estratégico Institucional - PEI:

- **Enfoque en la perspectiva 1 - Integración económica de la MYPE:**

Desarrollar contenido comunicacional enfocado en posicionar a la MYPE como pilar de la economía, conectándolas con oportunidades de financiamiento, mercados y alianzas estratégicas dentro del ecosistema empresarial como parte de su integración económica.

- **Enfoque en la perspectiva 2 - Desarrollo Económico Local:**

Promover a través de campañas multicanal, las iniciativas que incentiven la formación de líderes y gestores locales, fomenten grupos asociativos y difundan buenas prácticas en el cuidado del medio ambiente entre las municipalidades y actores comunitarios.

- **Enfoque en la perspectiva 3 - Alcance territorial y especializado:**

Diseñar estrategias de comunicación segmentadas que potencien la conexión con actores del ecosistema empresarial, empoderando a la MYPE en las diversas regiones del país.

- **Enfoque en la perspectiva 4 - Eficiencia de la gestión interna:**

Resaltar la gestión de los procesos internos enfocados en apoyar a la Micro y Pequeña Empresa, para garantizar la difusión de mensajes institucionales que pueda destacar el trabajo de promoción, protección y potenciación de la Micro y Pequeña Empresa, fortaleciendo su capacidad transformadora y su excelencia.



## C. Técnica SPEAKER.

Esta técnica es un acrónimo que encierra el paso a paso, dando a conocer la secuencia lógica para difundir el **Plan Estratégico Institucional de CONAMYPE**. Se utiliza esta herramienta para socializar a nivel interno, todo lo concerniente al marco filosófico de la institución con el enfoque de compartir los mensajes comunicacionales y que permee dentro de la cultura institucional.



### Pasos de la técnica SPEAKER:

**a. Paso 1: Sensibilizar.**

Definir el enfoque comunicacional del marco filosófico institucional de CONAMYPE, enfatizando su misión y visión. En esta etapa, se comparten los mensajes clave y las palabras esenciales del marco filosófico para establecer una base sólida de comunicación; se podrá generar una campaña interna para sensibilizar.

**b. Paso 2: Personas y audiencia.**

Identificar a los responsables de transmitir los mensajes y determinar las audiencias objetivo, de acuerdo con el ecosistema del Plan Estratégico Institucional - PEI: *Nivel estratégico, nivel operativo / táctico y nivel coordinador / ejecutor*. Este paso asegura que los mensajes lleguen de manera efectiva a quienes están dirigidos; personalizando la comunicación a las características de la audiencia.

**c. Paso 3: Elección de los canales de comunicación.**

Seleccionar los canales presenciales y virtuales más adecuados, para ejecutar las estrategias de comunicación; esto implica definir cómo y dónde se transmitirán los mensajes para maximizar su alcance y efectividad.

**d. Paso 4: Alcance y tiempo.**

Establecer el alcance de la transmisión, a través de la creación de un cronograma de actividades que incluya mensajes claves y prioridades del Plan Estratégico Institucional - PEI; este paso asegura que la comunicación sea oportuna, relevante y tenga una permanencia adecuada en el tiempo.

**e. Paso 5: KPI - Key Performance Indicators / Indicadores clave de desempeño.**

Diseñar indicadores específicos para medir la efectividad de las estrategias de comunicación en cada canal seleccionado; esto permitirá monitorear los resultados y tomar decisiones informadas basadas en datos concretos.

**Ejemplo 1:** Se podrá estipular un número exacto de publicaciones seccionadas por cada una de las 4 perspectivas definidas dentro del Plan Estratégico Institucional - PEI; ese número se deberá mantener como un estándar mes a mes, y se podrá medir el indicador: *porcentaje de incremento en el alcance de las publicaciones en redes sociales de forma mensual*, utilizando la fórmula de  $(\text{alcance total en el mes actual} - \text{alcance total en el mes anterior}) / \text{alcance total en el mes anterior} \times 100$ . Y así verificar el porcentaje de crecimiento del alcance de las publicación de la perspectiva asignada.

**Ejemplo 2:** Se podrá realizar publicaciones de programas especializados donde se promueva la inscripción de los usuario, colocando un botón de *llamado a la acción* (CTA - Call to Action); permitiendo identificar la medición de la cantidad de personas que puedan estar interesadas en participar y lograr el proceso de inscripción.

**Ejemplo 3:** Si la publicación anterior se diseña bajo una campaña de pago, también se podrá medir la *tasa de clics* (CTR - Click Through Rate); utilizando la fórmula de  $(\text{Total de clics en la publicación anunciada} / \text{Total de vistas de la publicación anunciada}) \times 100$ . Y así verificar la efectividad de la publicación; estipulando un porcentaje óptimo entre el 2% al 5% según el canal de comunicación utilizado.

**f. Paso 6: Evaluación de resultados.**

Analizar los resultados obtenidos en el periodo establecido, identificando áreas de éxito y aspectos que requieren mejora; este análisis proporciona aprendizajes valiosos y permite realizar ajustes necesarios para optimizar futuras estrategias.

**g. Paso 7: Retroalimentación del Plan Comunicacional del PEI.**

Asegurar la mejora continua de la Técnica SPEAKER mediante procesos de retroalimentación periódica; este paso garantizará que el Plan Comunicacional del Plan Estratégico Institucional - PEI evolucione y se adapte a las necesidades cambiantes de la institución y su entorno. Para el proceso de **retroalimentación del Plan Comunicacional del PEI**, se podrá utilizar el flujo:





Se podrá utilizar el formato donde se pueda registrar cada acción estratégica del Plan Comunicacional del PEI, con los 7 pasos de la **Técnica SPEAKER** y así gestionar una evaluación de las estrategias y resultados obtenidos. Se podrá utilizar la siguiente estructura:

**Formato de retroalimentación del Plan Comunicacional del PEI.**

S	P	E	A	K	E	R
<b>Sensibilizar:</b>	<b>Personas y audiencia:</b>	<b>Elección de canales de comunicación:</b>	<b>Alcance y tiempo:</b>	<b>KPI - Indicador clave de desempeño:</b>	<b>Evaluación de resultados:</b>	<b>Retroalimentación del Plan Comunicacional:</b>
<p><b>Definir el propósito comunicacional que permitirá sensibilizar al usuario junto la publicación (Copy + imagen).</b></p> <p>Contenido informativo, educativo, inspirador, entretenido o persuasivo.</p>	<p><b>Definir el público meta de la publicación:</b></p> <p>Por tamaño según la clasificación de la MYPE; o por tipo de sector.</p>	<p><b>Definir el medio donde se difundirá la comunicación:</b></p> <p>Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter o YouTube), correo electrónico, radio o televisión.</p> <p>Portal del Conocimiento, el Sistema Integrado, correo institucional o WhatsApp.</p>	<p><b>Definir el tipo de alcance y el tiempo de la comunicación:</b></p> <p>Alcance orgánico, alcance viral o alcance por pago.</p> <p>Tiempo semanal, mensual, trimestral, semestral o anual.</p>	<p><b>Definir el KPI - Indicador clave de desempeño que se podrá utilizar para medir el impacto y resultado:</b></p> <p>Visualizaciones, engagement, conversión, crecimiento, CTA (Call to Action), CTR (Click Through Rate - Medir la Tasa de Clics), y/o CPC (Costo por clic).</p>	<p><b>Definir la meta de resultado sobre el KPI establecido para evaluar los resultados.</b></p> <p>Número o porcentaje por alcanzar para su comparación de la línea base anterior.</p>	<p><b>Definir un Rate Óptimo como dato cuantitativo y una Escala de Likert valorativa de forma cuantitativa.</b></p> <p>Se podrá utilizar una escala valorativa compuesta por números y palabras para generar la retroalimentación entre el equipo responsable.</p>

## D. Desarrollo del Plan Comunicacional - Interno.

A continuación, se presenta el desarrollo del **Plan Comunicacional - Interno**; destacando algunas acciones estratégicas que la **Unidad de Planificación** en sinergia con la **Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones** podrán trabajar; desplegando la **Técnica SPEAKER**.

### a. Paso 1: Sensibilizar.

Enfoque y mensaje comunicacional del Marco Filosófico de la CONAMYPE.

#### Objetivo:

Crear un enfoque comunicacional claro, basado en los principios fundamentales del Marco Filosófico estipulados dentro del Plan Estratégico Institucional - PEI de CONAMYPE.

#### Acciones concretas:

1. Reunir al equipo directivo que trabajó en el diseño del Plan Estratégico Institucional - PEI, para definir los mensajes clave de la misión y visión institucional que se compartirán internamente.
2. Identificar las palabras clave que representen los valores fundamentales de CONAMYPE; dentro del proceso de socialización, se recomienda hacer una dinámica con todas las personas que conforman el ecosistema de CONAMYPE, para capturar las palabras claves dentro de una nube de palabras; permitiendo agrupar y destacar aquellas que se repiten más.
3. Diseñar materiales de comunicación (manuales, presentaciones e infografías) que traduzcan estos mensajes en conceptos fáciles de entender; utilizando mensajes con una semántica positiva e imágenes iconográficas.
4. Realizar talleres o sesiones de sensibilización con los responsables de la comunicación y con el personal del ecosistema de CONAMYPE que están en contacto con los público meta.
5. Utilizar historias de emprendedores o empresarios que destaquen casos reales y que refleje el trabajo de la misión institucional de CONAMYPE, junto a los valores y conductas, para conectar emocionalmente con la audiencia.
6. Se recomienda difundir la misión, visión, valores y conductas; para una mayor facilidad de recordación, se ha creado el acrónimo "SII CREEO" con las palabras que conforman los valores institucionales; además de destacar aquellos valores que son de resultados de aplicación interno y externa.
7. A continuación, se presenta el marco filosófico compuesto por la misión, visión, valores y conductas observables en las personas como un indicador de cumplimiento de los valores estipulados dentro del Plan Estratégico Institucional - PEI 2024 - 2029.

En **CONAMYPE** la **misión y visión institucional** para el año 2024 - 2029, estará enfocada en continuar cumpliendo con el marco legal y formativo establecidos en **la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa**; además, de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo Artesanal, la Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, la Política Nacional de Emprendimiento, la Política Industrial, y la Política para el Fomento de la Participación de la Micro y Pequeña Empresa en el Mercado de las Compras Públicas.

A continuación, se presenta **la Misión y Visión de CONAMYPE**:



### Misión:

Promover, proteger y potenciar el crecimiento de la Micro y Pequeña Empresa, **fortaleciendo su capacidad transformadora y su excelencia**, para integrarla en el desarrollo económico nacional con un enfoque inclusivo y sostenible.



### Visión:

Ser el **catalizador de la integración económica de la Micro y Pequeña Empresa**, a través de **estándares y servicios de valor**, para su fomento y desarrollo sostenible.

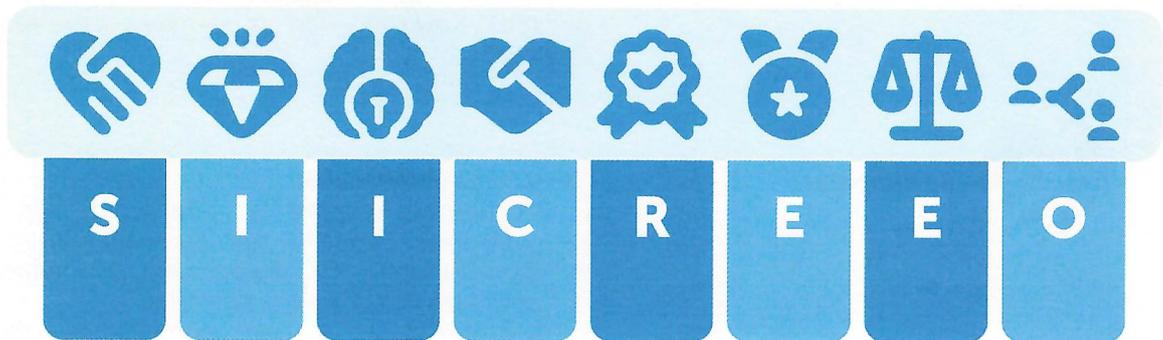
### Valores organizacionales:

En **CONAMYPE** la **gestión por valores es un enfoque estratégico**, que prioriza a las personas y la integración de los principios éticos y las conductas ejemplares, como base, para guiar las decisiones, comportamientos y relaciones humanas; este modelo promueve la excelencia operativa, y también fortalece la confianza de los involucrados en el ámbito laboral y profesional.

La gestión por valores fomenta una cultura institucional centrada en la excelencia y la orientación al cliente; esto impulsa a los funcionarios de la **Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa - CONAMYPE** y sus aliados estratégicos a desempeñarse con responsabilidad, compromiso y empatía, asegurando que los servicios sean de valor, efectivos, inclusivos y accesibles para todos.

Además, impacta positivamente en el ambiente de trabajo, creando redes de confianza y de aceptación en cada una de las labores que se desempeñan en sinergia junto a sus aliados estratégicos.

Cuando los valores son compartidos y vividos por todos los miembros de la institución, se crea un sentido de identidad y propósito colectivo; facilitando la colaboración entre equipos, la resolución de conflictos y el alineamiento hacia los objetivos estratégicos.



En el marco del fortalecimiento institucional, se ha logrado identificar y consolidar los valores que guían cada acción, decisión y estrategia, tanto en las relaciones internas entre compañeros, junto a los aliados estratégicos; como en la interacción con las personas usuarias.

Estos valores reflejan el compromiso de la institución y también son el pilar fundamental para construir una cultura organizacional sólida orientada al desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

Estos valores que conforman el acrónimo **SI CREO**, son una expresión estratégica que simboliza nuestra confianza y convicción en el marco de acción y comportamiento que rige nuestras operaciones.

Facilita su memorización y también refuerza el compromiso colectivo hacia la misión institucional; nos ayuda a declarar firmemente, que los valores institucionales son una guía práctica y estratégica que moldea cada interacción y decisión en nuestra labor cotidiana; en **CONAMYPE** creemos firmemente en nuestros valores, como el motor que impulsa la calidad humana y la gestión profesional frente a nuestros usuarios.

Se presentan los **Valores y Conductas de CONAMYPE:**

Valores institucionales:		Significados y conductas observables:
	<p><b>Solidaridad:</b></p>	<p><b>Significado:</b> Nos desempeñamos con un alto nivel de fraternidad, calidez y empatía entre compañeros y compañeras, y con las personas usuarias; logrando <b>un trabajo en sinergia con el capital humano</b> y con las diferentes áreas dentro de la institución.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Mostramos empatía y disposición; en sinergia ofrecemos apoyo a los compañeros y usuarios, especialmente en situaciones de vulnerabilidad, búsqueda de apoyo y/o necesidad.</li> <li>b. Acompañamos a los compañeros de forma corresponsable, para un trabajo sinérgico.</li> <li>c. Colaboramos con compañeros y otras instituciones para alcanzar objetivos comunes en beneficio de la Micro y Pequeña Empresa.</li> </ol>
	<p><b>Integridad:</b></p>	<p><b>Significado:</b> Procedemos siempre con <b>honestidad, honradez, confianza, transparencia, rectitud, respeto y ética</b>; lo que nos permite apreciar, reconocer, aceptar y valorar las necesidades, derechos e intereses de las personas en beneficio de la institución y del país.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Actuamos con honestidad, transparencia y ética en la toma de decisiones cotidianas.</li> <li>b. Cumplimos con nuestros deberes y metas de manera responsable y rindiendo cuentas ante los usuarios y/o autoridades competentes.</li> <li>c. Respetamos las leyes y regulaciones, evitando cualquier tipo de conducta que comprometa la confianza pública de la institución.</li> </ol>

	<p><b>Innovación:</b></p>	<p><b>Significado:</b> Somos personas creativas, proactivas y transformadoras. <b>Buscamos formas novedosas y modernas de realizar nuestros servicios</b>, para generar un sensible impacto en el desarrollo económico-social y en la calidad de vida de las personas.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Buscamos constantemente soluciones creativas y eficaces para mejorar y eficientar los servicios públicos; priorizando las necesidades de los usuarios y superando sus expectativas.</li> <li>b. Incorporamos la automatización de procesos, para eficientizar nuestra gestión interna.</li> <li>c. Incorporamos la creatividad e ideas novedosas como una conducta, para resolver problemas y optimizar nuestros recursos.</li> <li>d. Participamos en capacitaciones con actitud positiva; estamos abiertos al aprendizaje y a la transformación de nuestras creencias, para adaptarnos a nuevas tendencias y necesidades.</li> <li>e. Utilizamos herramientas digitales y tecnológicas, para optimizar procesos y facilitar el acceso a los servicios.</li> </ul>
	<p><b>Cooperación:</b></p>	<p><b>Significado:</b> La sinergia articulada es la base de nuestra cultura organizacional, <b>promoviendo un ambiente de alta confianza</b>. Generamos diálogos y alianzas estratégicas con sectores vinculados a la Micro y Pequeña Empresa para lograr complementariedades.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Fomentamos un ambiente colaborativo que valore las contribuciones de todos los miembros de los diferentes equipos de trabajo.</li> <li>b. Somos promotores de la coordinación con otras instituciones públicas, privadas y de la sociedad, de maximizar el impacto positivo de las acciones en forma sinérgica en favor de la Micro y Pequeña Empresa.</li> <li>c. Participamos en reuniones cortas y con agenda previa, para una participación eficiente y eficaz en la gestión interna.</li> <li>d. Procuramos los espacios para compartir experiencias y tener diálogos interinstitucionales, para encontrar soluciones compartidas.</li> </ul>



	<b>Responsabilidad:</b>	<p><b>Significado:</b> Asumimos nuestra obligación de lograr <b>satisfacer las necesidades y superar las expectativas de las personas usuarias</b>, con esmero, compromiso, tenacidad y profesionalismo.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Realizamos las tareas asignadas con diligencia y eficacia en el cumplimiento de las metas, dentro de los plazos establecidos.</li><li>b. Informamos de manera transparente sobre el uso de recursos y los resultados de nuestras acciones.</li><li>c. Creemos en la retroalimentación positiva y el manejo de los errores, nos comprometemos a comunicarlo de forma inmediata, para reparar el daño o comprender la consecuencia.</li><li>d. Aseguramos un uso óptimo y sostenible de los recursos públicos.</li></ul>
	<b>Excelencia:</b>	<p><b>Significado:</b> Nos comprometemos a <b>establecer estándares de calidad, efectividad y mejora continua</b>. Innovamos y nos actualizamos constantemente, basando nuestros servicios en una sólida especialidad técnica.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Buscamos constantemente la mejora en la calidad de los servicios y en el impacto esperado.</li><li>b. Somos meticulosos, con atención al detalle, y precisos al realizar cada tarea, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio y del trabajo cotidiano.</li><li>c. Estamos dispuestos a aprender a través de las lecciones aprendidas, la mejora continua y la calidad en los servicios que prestamos.</li><li>d. Nos superamos constantemente en cuanto a conductas de excelencia humana.</li></ul>

	<b>Equidad:</b>	<p><b>Significado:</b> Atendemos a todas las personas usuarias de nuestros servicios con un <b>enfoque de justicia, igualdad, equidad e inclusión</b>. Permittiéndonos actuar con objetividad y sin designio anticipado en favor o en contra de alguien.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Proveemos el mismo nivel de servicio y atención a todos los ciudadanos, independientemente de su condición económica, social, género o cultural.</li><li>b. Procuramos que nuestras conductas, decisiones y servicios sean accesibles para todos, sin discriminación alguna.</li><li>c. Proveemos un trato igualitario y con equidad para poblaciones vulnerables.</li></ul>
	<b>Orientación al cliente:</b>	<p><b>Significado:</b> Articulamos con agentes de interés y aliados estratégicos, para una <b>atención eficiente</b>, que impacte positivamente a la mejora de las condiciones de la Micro y Pequeña Empresa.</p> <p><b>Conductas observables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Escuchamos activa y empáticamente a los usuarios, para entender las necesidades y/o problemas y acompañarlos en construir soluciones sostenibles.</li><li>b. Tratamos a los clientes con amabilidad y respeto, garantizando una experiencia positiva en la gestión pública.</li><li>c. Nos anticipamos a entender las necesidades de los clientes para facilitar el diálogo de las estrategias que deberán implementar, para abordar soluciones permanentes e innovadoras.</li></ul>



### **Acciones concretas:**

1. Diseñar un video corto animado, explicando la misión y visión en lenguaje accesible, incluyendo ejemplos de usuarios reales.
2. Crear una lista de palabras clave como: Desarrollo empresarial, emprendimiento, formalización, sostenibilidad, entre otras, para ser utilizadas en frases habladas dentro del vídeo, frases escritas y escritos.
3. Organizar una jornada de sensibilización, para colaboradores donde se compartan estos conceptos; desarrollando dinámicas de grupo en todos los Centros de Atención de CONAMYPE.
4. Tomar un valor organizacional por cada mes, para difundir las conductas observables y el comportamiento esperado por parte del personal.

### **b. Paso 2: Personas y audiencia.**

Quiénes serán el objetivo de la comunicación y transmisión de los nuevos mensajes, desde las personas responsables de transmitir y la identificación de la audiencia a la que se abordará.

### **Objetivo:**

Identificar emisores y receptores clave de la comunicación.

### **Acciones concretas:**

1. Crear un mapa de roles y responsabilidades, especificando quiénes serán los encargados de transmitir cada mensaje.
2. Segmentar la audiencia según criterios relevantes:
  - a. Internos: Colaboradores funcionarios.
  - b. Externos: Clientes, usuarios, partes interesadas y aliados estratégicos.
3. Realizar entrevistas o encuestas para comprender las necesidades y las expectativas de las audiencias, con respecto a los servicios brindados por CONAMYPE.
4. Identificar líderes de opinión dentro y fuera de la institución, para amplificar el alcance de los mensajes; se podrá desarrollar un programa de voceros internos.
5. Utilizar el portal de Gestión del Conocimiento para compartir y difundir el Plan Estratégico Institucional - PEI 2024 - 2029 de CONAMYPE.

### **Ejemplo:**

Se podrán identificar como responsables de la transmisión a los siguientes actores:

1. La Unidad de Planificación de CONAMYPE.
2. Se podrá apoyar con la Gerencia de talento Humano de CONAMYPE.
3. Los directores de departamentos clave, como la Dirección de Desarrollo Institucional - DDI, la Dirección Jurídica - DJ, la Dirección de Administración de Fondos - DAF y la Dirección de Desarrollo Empresarial - DDE.
4. Los líderes de cada Centro Regional de CONAMYPE, Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - CDMYPE, Centro de Desarrollo Artesanal - CEDART y las Ventanillas de Empresarialidad Femenina - VEF que brindan atención a la MYPE en los diferentes departamentos del país.

**c. Paso 3: Elección de los canales de comunicación.**

Definir los medios donde se difundirá la comunicación interna de forma estratégica.

**Objetivo:**

Seleccionar los medios o canales más efectivos, para transmitir el mensaje de acuerdo con cada segmento de la audiencia.

**Acciones concretas:**

1. Realizar un análisis de los canales disponibles:
  - Canales internos: El sitio web, el Portal del Conocimiento y el Sistema Integrado.
  - Canales externos: El WhatsApp, la radio, prensa y/o televisión).
2. Asignar canales específicos a cada segmento de audiencia.
3. Diseñar estrategias diferenciadas para los diferentes canales:
  - Canales virtuales: Correos electrónicos y WhatsApp.
  - Canales presenciales: Foros, ferias y capacitaciones.
  - Canales impresos: Folletos, carteles, banners y promocionales.
4. Implementar herramientas de medición específicas para cada canal (Por ejemplo, utilizar Google Analytics para el sitio web, encuestas para eventos presenciales).
5. Crear un calendario editorial que detalle el tipo de contenido y la frecuencia de publicación en cada canal.

**d. Paso 4: Alcance y tiempo.**

Definir el tipo de alcance (Difusión a nivel directivo, gerencial, jefaturas, coordinaciones, unidades especializadas u operativo) y el tiempo en el que se desplegará toda la estrategia de comunicación; además de crear un cronograma de actividades con los mensajes claves y las prioridades del Plan Estratégico Institucional - PEI, cumpliendo con tiempos establecidos y permanencia del mensaje en el tiempo.

**Objetivo:**

Definir la duración y el alcance de las acciones de información y comunicación.

**Acciones concretas:**

1. Establecer metas de alcance específicas; por ejemplo:
  - Identificar el número total de personas impactadas.
  - Identificar el número total de segmentos impactados.
2. Diseñar un cronograma de actividades, alineado con las prioridades del Plan Estratégico Institucional - PEI de CONAMYPE.
3. Definir plazos para cada actividad; por ejemplo: El lanzamiento de campañas, reuniones informativas y procesos de sensibilización.
4. Estimar los recursos necesarios, como el presupuesto, tiempo y personal, para cumplir con las actividades planteadas dentro del tiempo establecido.
5. Realizar un seguimiento mensual para ajustar el cronograma según sea necesario.



**e. Paso 5: KPI - Key Performance Indicators / Indicadores clave de desempeño.**

Creación de los indicadores clave de desempeño en el manejo y difusión de la información y la comunicación; evaluar la efectividad de las estrategias utilizadas en cada uno de los canales elegidos.

**Objetivo:**

Medir la efectividad de las estrategias implementadas.

**Acciones concretas:**

1. Identificar métricas clave como:
  - **Alcance:**  
Número de personas que recibieron y vieron el mensaje.
  - **Interacción:**  
Solicitar un control de lectura y de comprensión / aceptación.
  - **Conversión:**  
Personas que adoptaron la iniciativa o respondieron positivamente.
2. Establecer metas numéricas realistas para cada indicador.
3. Utilizar herramientas digitales para monitorear métricas; por ejemplo el uso de QR o acortadores que brinden métricas de:
  - Tasa de clics. (CTR - Click Through Rate).
  - Engagement.
  - Tráfico de apertura.
  - Cantidad de descargar del documento de difusión del PEI.
  - Cantidad de ingresos al Portal del Conocimiento dentro del Sistema Integrado.
4. Crear reportes periódicos para analizar los resultados.
5. Ajustar las estrategias basadas en los datos recolectados.

**f. Paso 6: Evaluación de los resultados.**

Uno de los factores más valorados de un Plan Comunicacional, es su sistema de conexión y evaluación de los resultados obtenidos en el tiempo previsto; además de identificar áreas de éxito y áreas de mejora, para la obtención de aprendizajes y remediaciones de las estrategias utilizadas.

**Objetivo:**

Valorar el impacto y la eficacia del plan comunicacional institucional.

**Acciones concretas:**

1. Comparar los resultados obtenidos de los indicadores definidos; considerando la línea base con los resultados logrados.
2. Analizar el nivel de cumplimiento de los objetivos generales y específicos del Plan Comunicacional del Plan Estratégico Institucional - PEI de CONAMYPE.
3. Identificar áreas de éxito y aspectos a mejorar.
4. Preparar un informe de evaluación para compartir con los responsables del Plan Estratégico Institucional - PEI de CONAMYPE.

**g. Paso 7: Retroalimentación del Plan Comunicacional del PEI:**

Garantizar que la Técnica SPEAKER, y los resultados estén mejorando constantemente. Se deberá considerar los lineamientos de la Secretaria de Comunicaciones de la Presidencia.

**Objetivo:**

Mejorar continuamente la efectividad del Plan Comunicacional del PEI.

**Acciones concretas:**

1. Organizar reuniones anuales con los equipos responsables, para conversar los resultados y obtener una retroalimentación pertinente.
2. Utilizar el formato de retroalimentación del Plan Comunicacional del PEI.
3. Crear un espacio, para recibir comentarios de las audiencias internas y externas; por ejemplo: utilizar buzón de sugerencias, encuestas de satisfacción o comentarios abiertos por medio de formularios en línea (Google Forms).
4. Revisar y actualizar los mensajes, canales o tácticas según la retroalimentación.
5. Documentar las lecciones aprendidas, para futuras implementaciones.
6. Presentar una versión revisada del Plan Comunicacional del PEI, destacando las mejoras incorporadas.

## E. Desarrollo del Plan Comunicacional - Externo.

A continuación, se presenta el desarrollo del **Plan Comunicacional - Externo**; destacando algunas acciones estratégicas que la **Unidad de Planificación** en sinergia con la **Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones** podrán trabajar; desplegando la **Técnica SPEAKER**.

**a. Paso 1: Sensibilizar.**

Enfoque y mensaje comunicacional del Marco Filosófico de la CONAMYPE.

**Objetivo:**

Crear un enfoque comunicacional claro basado en los principios fundamentales del Marco Filosófico.

**Acciones concretas:**

1. Antes de comenzar el proceso de sensibilización sobre el Plan Estratégico Institucional - PEI hacia el exterior de CONAMYPE; se deberá garantizar que todo el ecosistema interno de la institución pueda conocerlo.
2. Definir los mensajes comunicacionales para cada público meta; estableciendo palabras claves que sensibilicen a los usuarios.
3. Crear de una campaña que promueva el conocimiento de las 4 perspectivas estratégicas descritas en el Plan Estratégico Institucional - PEI de CONAMYPE; destacando el portafolio de servicios.
4. Definir la línea gráfica anual y mensajes propuestos, considerando los servicios que brinda CONAMYPE con sus 4 perspectivas estratégicas.

## Mensajes claves a transmitir:



### Misión:

Promover, proteger y potenciar el crecimiento de la Micro y Pequeña Empresa, **fortaleciendo su capacidad transformadora y su excelencia**, para integrarla en el desarrollo económico nacional con un enfoque inclusivo y sostenible.



### Visión:

Ser el **catalizador de la integración económica de la Micro y Pequeña Empresa**, a través de **estándares y servicios de valor**, para su fomento y desarrollo sostenible.

### Enfoque:

Se deberá garantizar que el enfoque de cada mensaje comunicacional se diseñe, con el uso de la semántica positiva; incentivando siempre a la acción. Cada mensaje deberá mantener la línea comunicacional de la Secretaría de Comunicaciones de la Presidencia.

A continuación, se presentan algunas **ideas de mensajes**.

1. "Transforma tu idea en un negocio formal y sostenible, con el apoyo de CONAMYPE".
2. "Tu éxito es nuestro compromiso; descubre herramientas y oportunidades para crecer".
3. "Formaliza tu emprendimiento y accede a asesorías, financiamiento y nuevos mercados".
4. "Construimos un entorno favorable que permita a las MYPE crecer y formalizarse".
5. "CONAMYPE conecta a la MYPE con mercados, recursos y oportunidades".
6. "En cada rincón de El Salvador hay talento emprendedor; obtén tu registro MYPE".
7. "Fortalecer la empresariedad femenina, es clave para transformar nuestra sociedad".
8. "En CONAMYPE cultivamos prácticas sostenibles que generan valor para todos".
9. "El futuro de nuestra economía está en lo local; en CONAMYPE impulsamos el desarrollo económico desde cada comunidad. ¡Sé parte del Desarrollo Económico Local!

Cada composición deberá respetar los colores (Pantone) y tipografía de CONAMYPE; además, de acompañar de una imagen representativa y un mensaje que promueva las **4 perspectivas** estipuladas dentro del **Plan Estratégico Institucional - PEI**; cerrando con una llamada a la acción y el uso de emoticones para captar la atención del lector.

**Ejemplo de composición de la perspectiva 1:  
"Integración económica de la MYPE".**



**¡Unidos para crecer!**

La integración económica impulsa a la MYPE a nuevos horizontes. En CONAMYPE trabajamos para conectar negocios, fortalecer alianzas y abrir puertas a nuevos mercados.

**¿Quieres ser parte de esta transformación?**

¡Solicita tu registro MYPE y sé protagonista!

**Ingresa al enlace: <https://www.conamype.gob.sv/registro-mype/>**

#CONAMYPE #IntegraciónEconómica #MYPE

**Consideración:**

Cada composición gráfica deberá estar sujeta a los lineamientos y aprobación por la Secretaría de Comunicaciones de la Presidencia; u otras aprobaciones que la Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones de CONAMYPE considere pertinente.

### Uso de la semántica positiva:

La semántica positiva en los mensajes comunicacionales en los medios sociales consiste en utilizar un lenguaje que resalte los *aspectos favorables, motivadores y optimistas*, evitando términos negativos, ambiguos o que puedan generar rechazo emocional o una lectura que no incida a la acción. Este enfoque busca conectar emocionalmente con la audiencia, inspirar confianza y generar una percepción de valor.

### Ejemplos:

Textos con enfoque negativo:	Textos bajo semántica positiva:
No tienes tu registro MYPE.	¿Deseas obtener tu registro MYPE?
¿Deseas mejorar tu negocio, <u>pero no sabes</u> cómo?	¿Quieres llevar tu negocio al siguiente nivel?
¡Deja de <u>perder</u> el tiempo, y actúa ya!	¡Hoy es el momento perfecto para lograrlo!
No <u>permitas</u> que la competencia te supere.	Destaca frente a tus competidores.
No <u>sigas</u> cometiendo <u>errores</u> en tu MYPE.	Descubre nuevas prácticas para gestionar tu MYPE.
<u>Evita fracasar</u> por la <u>falta</u> de planificación.	Planifica y alcanza tus objetivos estratégicos.
¿No <u>estás</u> aprovechando el potencial de tu negocio?	¿Deseas conocer todo el potencial de tu negocio?
Si no <u>cambias</u> tu mentalidad, <u>no lo lograrás</u> .	Transforma tu mentalidad para lograrlo.

### b. Paso 2: Personas y audiencia.

Identificar a los responsables de transmitir los mensajes y determinar las audiencias objetivo; este paso asegura que los mensajes lleguen de manera efectiva a quienes deben recibirlos con un enfoque de una comunicación ágil y fluida según las características de cada grupo.

#### Objetivo:

Identificar emisores y receptores clave de la comunicación.

#### Audiencias objetivo:

- 1. Externas:** Emprendedores, empresarios de la MYPE, aliados estratégicos (bancos, universidades, gremiales, instituciones de apoyo a la MYPE y otros).
- 2. Cooperación internacional:** Agencias internacionales, asociaciones de apoyo internacional y otros.
- 3. Instituciones del Estado:** Ministerio de Economía - MINEC, Ministerio de Trabajo y Previsión Social - MTPS, Ministerio de Turismo - MITUR, Ministerio de Hacienda - MH, Ministerio de Educación - MINED, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología - CONACYT, entre otras de interés para CONAMYPE.
- 4. Empresa privada:** Sectores comercio, industria, tecnología, turismo, alimentos y bebidas, artesano, logística, transporte, exportación, agrícola, servicios, entre otros.

#### Acciones concretas:

1. Elaborar un mapa de aliados estratégicos donde se prioricen grupos con alta influencia Ejemplo: Cámaras empresariales, asociaciones gremiales y lobistas encargados para cada sector.
2. Ejemplos de mensajes a difundir para público externo (MYPE):
  - "Apoyar a las MYPE es construir El Salvador que merecemos".
  - "Conoce cómo CONAMYPE fomenta el emprendimiento en la comunidad".
  - "Entérate cómo CONAMYPE incide en la generación de empleos en El Salvador".
  - "Sé parte de la transformación: Promovamos juntos el desarrollo económico local".

**c. Paso 3: Elección de los canales de comunicación.**

Seleccionar los canales presenciales y virtuales más adecuados, para ejecutar las estrategias de comunicación; esto implica definir cómo y dónde se transmitirán los mensajes para maximizar su alcance y efectividad.

**Objetivo:**

Seleccionar los medios más efectivos, para difundir y comunicar el Plan Estratégico Institucional - PEI hacia el exterior de la institución.

**Ejemplos:**

1. Redes sociales institucionales.
2. Difusión en programas de opinión en diarios y revistas digitales.
3. Difusión de microcápsulas en el Canal de CONAMYPE en YouTube.

**Acciones concretas:**

1. Crear una sección especial en el sitio web de CONAMYPE con recursos descargables sobre el Plan Estratégico Institucional - PEI.
2. Diseñar una campaña con contenido que permita ajustarse a las temáticas y prioridades definidas por las 4 perspectivas estratégicas del Plan Estratégico Institucional - PEI, garantizando su relevancia durante el tiempo establecido.
3. Difundir en Aula Virtual de cursos virtuales de CONAMYPE, el enfoque de CONAMYPE respecto a su Marco Filosófico: Misión y visión institucional.
4. Compartir en las redes sociales algunos videos - testimoniales sobre casos de éxito que destaquen el logro de la puesta en marcha de las 4 perspectivas estratégicas definidas dentro del Plan Estratégico Institucional - PEI de CONAMYPE.
5. Dar a conocer los diplomados virtuales (E-Learning) de CONAMYPE; por ejemplo el Diplomado de Educación Financiera - DEF, Diplomado de E-Commerce, y otros. Conectando dichos servicios, proyectos y programas a las 4 perspectivas estratégicas definidas dentro del Plan Estratégico Institucional - PEI de CONAMYPE.
6. Difundir los programas con aliados estratégicos; por ejemplo: Programa de lealtad para la MYPE.

**d. Paso 4: Alcance y tiempo:**

Creación de un cronograma de actividades con los mensajes claves y las prioridades del Plan Estratégico Institucional - PEI, cumpliendo con tiempos establecidos y permanencia del mensaje en el tiempo.

**Objetivo:**

Definir el alcance y duración de las acciones comunicativas.

**Ejemplo:**

1. Impactar a 1,000 emprendedores en los primeros dos años.
2. Difundir las actividades del Plan Estratégico Institucional - PEI en el 10% de las MYPE de la base de datos de CONAMYPE; dentro de los 12 meses del año.
3. Realizar sesiones informativas en los 14 departamentos, durante el primer año.



**Acciones concretas:**

1. Planificar actividades con sus fechas para cada evento presencial y/o virtual.
2. Coordinar con las alcaldías para incluir información en sus informes comunitarios.

**e. Paso 5: KPI - Key Performance Indicators / Indicadores clave de desempeño.**

Creación de indicadores de comunicación; que permita evaluar la efectividad de las estrategias utilizadas en cada uno de los canales elegidos.

**Objetivo:**

Medir la efectividad de las estrategias implementadas.

**Creación de indicadores de comunicación.**

**Ejemplo de indicadores:**

- **Alcance en redes sociales:**  
Incrementar el engagement en Facebook en un 20% en los doce meses.
- **Asistencia a eventos:**  
25 participantes promedio por taller presencial.
- **Percepción pública:**  
Incrementar en un 15% el reconocimiento de CONAMYPE como apoyo al emprendimiento; medido a través de las encuestas.
- **Difusión interna:**  
Lograr que el 70% de los colaboradores internos de CONAMYPE tengan conocimiento sobre la misión, visión y valores de CONAMYPE, correspondientes al Plan Estratégico Institucional - PEI 2024 - 2029 en el año 2025.
- **Difusión externa:**  
Lograr que el 50% de los aliados estratégicos de CONAMYPE tengan conocimiento del Marco Filosófico de CONAMYPE, correspondientes al Plan Estratégico Institucional - PEI 2024 - 2029 en el año 2025.

**Acciones concretas:**

1. Implementar Google Analytics, para medir el tráfico en el sitio web.
2. Enviar encuestas de satisfacción digital a los asistentes de cada taller de temas puntuales de CONAMYPE.

**f. Paso 6: Evaluación de los resultados.**

Uno de los factores más valorados de un sistema comunicacional, es la evaluación de los resultados obtenidos, en el tiempo previsto; logrando identificar áreas de éxito y áreas de mejora, para la obtención de aprendizajes y remediaciones de las estrategias utilizadas.

**Objetivo:**

Valorar el impacto y la eficacia del Plan Comunicacional del Plan Estratégico Institucional.

**Ejemplo para la medición de resultados:**

1. Número de MYPE formalizadas después del lanzamiento de la campaña específica.
2. Realizar encuestas post evento, para evaluar el impacto de las acciones generadas para la puesta en marcha del Plan Comunicacional del PEI.

**Acciones concretas:**

1. Identificar, evaluar y seleccionar herramientas digitales adecuadas para la creación, distribución y análisis de encuestas, garantizando la accesibilidad, facilidad de uso y efectividad en la recopilación de datos. Por ejemplo: Google Forms, Microsoft Forms, Typeform, SurveyMonkey, entre otras.
2. Generar reportes trimestrales que detallen el avance de los indicadores definidos.

**g. Paso 7: Retroalimentación del Plan de Comunicacional del PEI:**

Garantizar la evaluación constante de la gestión y los resultados de las acciones estratégicas implementadas por parte de la Unidad de Planificación y la Gerencia de Mercadeo y Comunicación de CONAMYPE.

**Objetivo:**

Mejorar continuamente la efectividad del Plan Comunicacional del PEI.

**Ejemplo sobre los mecanismos de retroalimentación del PEI:**

1. Encuestas virtuales destinadas a emprendedores, empresarios, usuarios en general y socios estratégicos, incluyendo las universidades y los Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa - CDMYPE.
2. Realizar foros de conversación con usuarios o clientes sobre su percepción del impacto de la comunicación y conocimiento del "quehacer" de CONAMYPE.

**Acciones concretas:**

1. Organizar sesiones de retroalimentación tres veces al año con los directores, gerencias y gerencias regionales, para evaluar los avances del Plan Comunicacional del Plan Estratégico Institucional y recopilar recomendaciones. Estas podrían ejecutarse al inicio del año, a mediados del año, y al finalizar el año para evaluar el cierre.
2. Ajustar los mensajes y canales según la retroalimentación recibida. Por ejemplo, si los talleres presenciales tienen poca asistencia, reforzar el enfoque virtual y de los tiempos en los cuales se realizan.



COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA  
Secretario Junta Directiva  
REPUBLICA DE EL SALVADOR



**Plan Estratégico Institucional 2024 - 2029.**  
**Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.**  
**Documento de difusión controlada para divulgación.**  
© Todos los Derechos Reservados.



Autorizado en Punto 5.1.1 del acta 142 de la sesión extraordinaria de Junta Directiva del 16 de enero de 2025



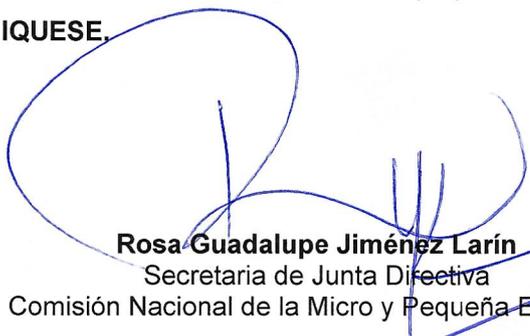
COMISIÓN NACIONAL DE  
LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

San Salvador, 16 de enero de 2025.

Señor  
**PAUL DAVID STEINER WHIGHAM**  
Presidente de CONAMYPE  
Presente. -

En cumplimiento a lo establecido en el artículo 12 del Reglamento de la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, **CERTIFICO:** el Acuerdo tomado mediante el **Punto 5.1.1 del Acta número 142**, de la sesión extraordinaria celebrada por la Junta Directiva de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, el día dieciséis de enero de dos mil veinticinco, referente a la solicitud efectuada por la Licenciada Nathaly Zelaya, Jefe de la Unidad de Planificación y los Consultores de la empresa GLOBAL ESCOM, Licenciada Cinddy Fernández y Licenciado Ernesto Chíchique, respecto a la SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2029, que literalmente dice:

**“Junta Directiva con base en la información presentada por la Licenciada Nathaly Zelaya, Jefe de la Unidad de Planificación y los Consultores de la empresa GLOBAL ESCOM, Licenciada Cinddy Fernández y Licenciado Ernesto Chíchique, Acuerda: a) Recibir el producto final del Plan Estratégico Institucional 2024 - 2029. Y b) Autorizar y Aprobar el Plan Estratégico Institucional 2024 – 2029.” COMUNIQUESE.**

  
**Rosa Guadalupe Jiménez Larín**  
Secretaria de Junta Directiva  
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

