



COMISIÓN
NACIONAL DE LA
MICRO Y PEQUEÑA
EMPRESA

DIRECTRICES TÉCNICAS PARA LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA 2025



UNIDAD DE PLANIFICACIÓN
SAN SALVADOR, OCTUBRE 2024

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVO DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA 2025.....	3
I. BASE LEGAL QUE SUSTENTA LA PLANIFICACIÓN	4
II. ROLES Y RESPONSABILIDADES.....	8
III. APUESTAS ESTRATÉGICAS.....	10
IV. ENFOQUE DE PRIORIZACIÓN DE SERVICIOS EN TERRITORIO.....	12
V. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL POA	13
VI. CRONOGRAMA.....	16
VII. PLAN OPERATIVO ANUAL 2025	17
VIII. SEGUIMIENTO AL POA	17
IX. AJUSTES DEL POA	18

INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene directrices para la formulación, aprobación y seguimiento del Plan Operativo Anual (POA) 2025 y la Matriz de Riesgos, para la cual, se requiere la participación de cada unidad organizativa de CONAMYPE. Es relevante señalar que, en el marco del proceso de Planeación Estratégica en curso, se considerará un POA preliminar que podrá ajustarse en los primeros meses del año 2025. Para ello, se tomarán en cuenta los compromisos institucionales, los programas estratégicos del Gobierno, las estrategias establecidas en el PEI, así como también, la capacidad de recursos humanos y las asignaciones presupuestarias para ese año.

Además, es crucial que este proceso de planificación no solo refleje las necesidades actuales del sector, sino que también anticipe las tendencias futuras y las dinámicas del mercado. La incorporación de indicadores de desempeño, permitirá un seguimiento más eficiente y una evaluación continua de los avances, garantizando que las decisiones se fundamenten en datos concretos. Esto facilitará la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones correctivas en tiempo real, asegurando que el POA se mantenga alineado con los objetivos estratégicos de CONAMYPE y con las exigencias del entorno económico. Con lo que se busca fortalecer no solo la capacidad operativa de la institución, sino también contribuir al crecimiento económico, el cual se posiciona como la prioridad fundamental para el quinquenio, orientando nuestras acciones hacia la promoción de un entorno favorable que impulse el desarrollo y la sostenibilidad del sector. Este enfoque no solo busca fortalecer la capacidad operativa de las MYPE, sino también fomentar su integración en la economía local y nacional, garantizando así un impacto positivo en el bienestar de la población y en el crecimiento económico del país.

OBJETIVO DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA 2025

El objetivo principal de esta planificación, es mejorar la competitividad y sostenibilidad de las micro y pequeñas empresas, promoviendo su inclusión en el mercado y fomentando el desarrollo económico local, mediante estrategias y acciones de fortalecimiento a sus capacidades.

I. BASE LEGAL QUE SUSTENTA LA PLANIFICACIÓN

LEY DE FOMENTO, PROTECCIÓN Y DESARROLLO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Atribuciones de la Junta Directiva

Art. 10.G- La Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones: c) Autorizar los planes, programas y proyectos para el desarrollo de las MYPE; r) Todas aquellas atribuciones enunciadas en la presente ley y las demás que en materia administrativa se requieran para el cumplimiento de los objetivos de CONAMYPE.

NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO ESPECÍFICAS DE LA CONAMYPE

Art. 25 - La Presidencia, direcciones, gerencias y jefaturas de las áreas administrativas, financieras y operativas, definirán los objetivos institucionales con suficiente claridad en los diferentes niveles de la estructura organizativa, tomando en cuenta la naturaleza de los servicios, la normativa aplicable, leyes aplicables y riesgos relacionados, los que serán consistentes con la misión y visión institucional.

Para determinar si los objetivos son pertinentes, se considerarán al menos los siguientes aspectos:

- a) Alineación de los objetivos establecidos con las prioridades estratégicas;
- b) Determinación de la tolerancia para cada nivel de riesgo asociado con los objetivos;
- c) Armonización de los objetivos establecidos con la normativa aplicable;
- d) Establecimiento de los objetivos en términos específicos, medibles, observables, realizables y relevantes; y
- e) Objetivos relacionados con los diferentes niveles de la organización.

Art. 26.- La Junta Directiva, direcciones, gerencias y jefaturas, definirán las directrices generales contenidas en el Plan Estratégico, basados en la misión, visión y valores que condicionan las acciones que se llevarán a cabo para la mejora de las actividades y el desempeño institucional.

Art. 27.- La Presidencia, direcciones, gerencias y jefaturas de las áreas administrativas, financieras y operativas, en cumplimiento al Sistema Integrado de Gestión, elaborarán el Plan Anual Operativo (POA), que contiene las metas y actividades de cada unidad organizativa para cada ejercicio fiscal, en función de los objetivos estratégicos y orientadas al cumplimiento de los fines institucionales. La Unidad de Planificación será responsable de consolidar el Plan Operativo Anual de todas las unidades de la Institución.

Art. 28.- Los riesgos, constituyen la probabilidad de ocurrencia de hechos internos o externos que pueden impedir el logro de los objetivos institucionales; por lo que, anualmente son identificados y analizados, para establecer mecanismos efectivos que permitan enfrentarlos.



a fin de mitigar su impacto, siguiendo la metodología establecida en el Plan de Gestión de Riesgos.

Art. 29.- Los riesgos se gestionarán considerando los aspectos siguientes:

- a) Identificación de riesgos;
- b) Análisis de riesgos; y
- c) Determinación e implementación de acciones para mitigar su impacto.

Art. 30.- El proceso de identificación de riesgos es integral, en el que se consideran las interacciones significativas de recursos, servicios e información. Los riesgos, son generados internamente y por el entorno próximo y remoto de la Institución.

Los Riesgos Internos, que podrían afectar a la Institución se pueden generar en áreas como:

- a) Infraestructura;
- b) Estructura organizativa;
- c) Talento Humano;
- d) Acceso y uso de bienes;
- e) Tecnologías de información y comunicación;
- f) Medio ambiente.

Los riesgos externos pueden ser:

- a) Presupuestarios;
- b) Medio ambientales;
- c) Regulatorios;
- d) Mercado;
- e) Políticos y sociales;
- f) Tecnológicos.

Art. 31.- - Las direcciones, gerencias y jefaturas de las áreas administrativas, financieras y operativas, efectuarán el análisis de riesgos después de identificarlos, tanto a nivel de la Institución como del entorno próximo y remoto. Este proceso, incluye la evaluación de la probabilidad de que ocurra un riesgo, el impacto que causaría y su importancia para la consecución de los objetivos.

En ese proceso, se estima la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, con el fin de valorar su impacto en el cumplimiento de los objetivos. Esta estimación, comprende tres variables: Probabilidad, impacto y velocidad. Con estas consideraciones, se puede construir una matriz de riesgos para determinar los prioritarios.

La importancia de cada riesgo en su control interno, se basa en la probabilidad de ocurrencia y en el impacto que puede causar en la Institución.

La velocidad del riesgo, se refiere a la rapidez con la que el impacto se evidenciará.

DIRECTRICES DE PLANIFICACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2025



CONAMYPE

El impacto, se refiere a: pérdida de activos y tiempo, disminución de eficiencia y eficacia de las actividades, los efectos negativos en los recursos humanos y alteración de exactitud de información de la entidad, entre otras.

La Unidad de Planificación, consolidará el análisis de riesgos, determinación e implementación de acciones para Mitigar el Riesgo.

Art. 32. - Analizados los riesgos, la Presidencia, direcciones, gerencias y jefaturas de las áreas administrativas, financieras y operativas, definirán las acciones para su administración y mitigación.

Será necesario establecer un nivel de tolerancia al riesgo, para proporcionar a la administración la seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Art. 33.- La Institución, al evaluar los riesgos, considerará la probabilidad de ocurrencia de fraude que pueda impedir la consecución de los objetivos.

Para este fin, deberá considerar los posibles actos de corrupción de funcionarios y demás servidores, de los proveedores de bienes y servicios u otros interesados.

LEY DE LA CORTE DE CUENTAS

Art. 30.- La auditoría gubernamental podrá examinar y evaluar en las entidades y organismos del sector público: 1) Las transacciones, registros, informes y estados financieros; 2) La legalidad de las transacciones y el cumplimiento de otras disposiciones; 3) El control interno financiero; 4) La planificación, organización, ejecución y control interno administrativo; 5) La eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos humanos, ambientales, materiales, financieros y tecnológicos; 6) Los resultados de las operaciones y el cumplimiento de objetivos y metas. En las entidades, organismos y personas a que se refiere el inciso segundo del Artículo 3, la auditoría gubernamental examinará el uso de los recursos públicos.

Artículo 50.- El sistema de control y auditoría de la gestión pública examinará los siguientes sistemas administrativos: Planificación, Inversiones Públicas y Presupuestos, Organización Administrativa, Administración de Ingresos, Tesorería, Crédito Público y Contabilidad, Contratación Pública, Administración de Bienes y Servicios y Recursos Humanos.

LEY DE IGUALDAD, EQUIDAD Y ERRADICACIÓN DE LA DISCRIMINACIÓN CONTRA LAS MUJERES

Art. 9.- En cumplimiento de compromisos regionales e internacionales contraídos por el Estado en materia de políticas de igualdad y erradicación de la discriminación, las instituciones del Estado deberán integrar los Principios de Igualdad y No discriminación en todas las políticas, normativas, procedimientos y acciones desarrolladas en el ejercicio de sus respectivas competencias, por lo que están obligados por tales compromisos, a aplicar la estrategia metodológica de transversalidad del enfoque de género.



Art.24.- Con el propósito de potenciar la autonomía económica de las mujeres, el ISDEMU en alianza con los organismos competentes, gestionará la creación y fortalecimiento de las empresas de mujeres, mediante el desarrollo de las siguientes actividades: a) Procesos de formación. b) Asistencia técnica. c) Transferencia tecnológica. d) Incentivos fiscales. e) Acceso a créditos blandos. f) Oportunidades de comercialización. g) Impulso a la competitividad solidaria.

Las instituciones del Estado con competencia en el otorgamiento de créditos y programas de emprendimiento económico y las Asociaciones Cooperativas, establecerán normas explícitas que garanticen el trato igualitario y justo para el fomento de la autonomía económica de las mujeres.

LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA

Art. 10. – Los entes obligados, de manera oficiosa, pondrán a disposición del público, divulgaran y actualizaran, en los términos de los lineamientos que expida el Instituto, la información siguiente: 8) El Plan Operativo Anual y los resultados obtenidos en el cumplimiento del mismo; las metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos; y los planes y proyectos de reestructuración o modernización.

REGLAMENTO INTERNO DEL ORGANO EJECUTIVO

Art. 54.- Se establece la Planificación Nacional como medio para obtener los mejores resultados en las actividades de la Administración Pública destinados al cumplimiento de los fines económicos y sociales del Estado.

Art. 55.- Los Ministerios y entes descentralizados deberán establecer unidades de planificación encargadas de preparar programas y proyectos de sus respectivos sectores, conforme a las normas establecidas en los planes de desarrollo económico y las dictadas por la institución respectiva.

Art. 56.- Los Ministerios y entes descentralizados deberán integrar las Comisiones y/o Comités de Planificación necesarios para el cumplimiento de los objetivos que señalan los planes de desarrollo, en base a los lineamientos dictados por la institución respectiva.

Art. 57.- Los Ministerios y demás instituciones del sector público están en la obligación de proporcionar a la Secretaría Técnica de la Presidencia, toda la información que solicite ésta, relacionada con el cumplimiento de sus funciones.

II. ROLES Y RESPONSABILIDADES

A continuación, se mencionan las unidades responsables e involucradas en la coordinación de las actividades que conlleva el proceso de planificación operativa del año fiscal 2025:

JUNTA DIRECTIVA

Reglamento Interno de CONAMYPE. Art. 10 G. Atribuciones de la Junta Directiva. Literal c): Autorizar los planes, programas y proyectos para el desarrollo de las MYPE.

PRESIDENCIA

- Brindar los lineamientos estratégicos y prioridades para el POA 2025, considerando los retos del Plan Estratégico 2024-2029.
- Aprobar el documento Directrices técnicas para el proceso de planificación operativa 2025.
- Avalar y dar visto bueno a los productos del proceso de planificación operativa 2025, previo a ser autorizado por la Junta Directiva.

GERENCIAS Y JEFATURAS DE UNIDADES ORGANIZATIVAS Y COORDINADORES DE PROYECTOS.

Cada Gerencia y Jefatura debe garantizar lo siguiente:

- Promover un proceso participativo en la formulación de la propuesta de POA de su unidad organizativa.
- Utilizar el sistema PEI-POA para la elaboración del POA 2025, con su respectiva matriz de riesgos.
- Garantizar que el establecimiento de metas se considere la distribución equitativa entre hombres y mujeres, es decir se busca equilibrar las oportunidades de los programas o proyectos que ofrece CONAMYPE; éstas metas deben estar correctamente distribuidas en cantidad y tiempo.
- Deberán presentar la programación de los eventos comunicacionales, para que la Gerencia de Comunicaciones y Mercadeo consolide e integre el Plan de Eventos 2025.
- Todas las jefaturas de unidades organizativas que administran presupuesto, deberán adecuar las actividades contempladas en sus planes operativos, al presupuesto 2025.
- Las unidades que coordinan con otras instituciones la ejecución de recursos financieros con programas de CONAMYPE, deberán presentar su planificación operativa anual y deberán entregar su seguimiento en sistema POA en forma mensual.
- Es responsabilidad de las unidades organizativas que tienen acciones concretas, en el marco de la implementación de la Política de Integración de la MYPE incorporarlas en sus POA y aquellas unidades que tienen acciones con actores claves de las municipalidades, focalizar las actividades en el fomento del Desarrollo Económico Local en los municipios.

UNIDADES DE STAFF DE PRESIDENCIA, DIRECCIONES, SUBDIRECCIÓN DE ESPECIALIZACIONES Y GERENCIA TERRITORIAL

- Supervisar el cumplimiento de las directrices para la elaboración del POA 2025.
- Revisar, evaluar y aprobar las propuestas de planificación operativa de sus unidades organizativas.

GERENCIA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES

- Elaborar la matriz en la cual se registrarán los eventos para el 2025, por parte de las unidades organizativas.
- Consolidar y elaborar el plan anual de eventos, con el listado de eventos recibidos en el proceso de planificación operativa 2025.

UNIDAD DE PLANIFICACIÓN

- Elaborar el documento de directrices para el proceso de planificación operativa 2025, con base a la normativa legal que regula la preparación de dicha información.
- Coordinar el proceso de planificación operativa 2025.
- Apoyar a las diferentes unidades organizativas en el proceso participativo en la formulación de los planes operativos anuales.
- Elaborar el documento del POA 2025, consolidando las matrices de las propuestas de planes anuales y matrices de riesgo de cada unidad; someterlo para visto bueno de la Presidencia y autorización de la Junta Directiva.
- Dar a conocer a todas las unidades organizativas el POA 2025, autorizado a través del punto de acuerdo de aprobación de Junta Directiva.
- Elaboración y análisis de datos de la información registrada en el Sistema ERP-PEI POA, para la generación de informes.
- Dar seguimiento en el sistema PEI-POA de los avances mensuales en el cumplimiento de las metas contempladas en el Plan Operativo Anual 2025 y dar a conocer en forma trimestral los avances.
- Realizar procesos de verificación del POA trimestralmente.
- Participar en el Comité de Planificación Institucional.

COMITÉ DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Tiene como función principal dar seguimiento y tomar las decisiones necesarias para el mejor cumplimiento de los resultados institucionales. Todo ello con el objetivo de identificar anticipadamente, oportunidades de mejora y adoptar oportunamente acciones que garanticen el cumplimiento eficiente de las acciones proyectadas a nivel institucional.

III. APUESTAS ESTRATÉGICAS.

Las apuestas estratégicas de nuestra institución, se encuentran en proceso de construcción; ya que aún no contamos con un plan estratégico definido, sin embargo, para este quinquenio 2024-2029 existen prioridades que guiarán nuestras acciones y decisiones para impulsar el desarrollo y el cumplimiento de nuestros objetivos institucionales.

Por lo que, CONAMYPE, tiene identificadas prioridades que obedecen a la estrategia de crecimiento económico; las cuales se pueden desglosar de la siguiente manera:

1) Desarrollo Económico Local: Trabajar con los dueños de los ecosistemas locales (alcaldes y consejos) para que tengan estrategias, que favorezcan a las empresas de sus distritos y puedan crear al mismo tiempo, mesas de discusión con los empresarios.

2) La Política de Integración Económica: Por medio de esta Política se facilitará el tránsito hacia la economía formal, en esta se establecen líneas estratégicas para promover e incentivar a la microempresa a través de mejorar la relación costo-beneficio que implica la formalización. Esta política se centra en 4 ejes principales: Marco Legal, Tramitología; Inclusión Financiera y Gestión Empresarial-Cultura Emprendedora. Por lo que se deberá considerar, a fin de incorporar acciones operativas desde las áreas involucradas, la necesidad de establecer programas de capacitación y sensibilización que fortalezcan la capacidad técnica de los emprendedores, así como la creación de mecanismos que simplifiquen los procesos administrativos y fomenten el acceso a financiamiento. Esto permitirá no solo una mayor formalización, sino también un ambiente propicio para el crecimiento sostenible y la innovación en el sector microempresarial.

3) Traslado de Subsistencia a Acumulación: En referencia a la Política de Integración Económica, se aborda la subclasificación de las microempresas, basada en una combinación de criterios que incluyen el volumen de ventas brutas anuales, las ventas mensuales, el margen bruto y el número de trabajadores ocupados. Estas microempresas se clasifican en cinco categorías: subsistencia 1, subsistencia 2, acumulación simple, acumulación ampliada y expansión. El objetivo es acompañar a las microempresas en su transición efectiva desde la etapa de subsistencia hasta la de acumulación, promoviendo así su sostenibilidad a largo plazo. (Ver anexo 2).

Es fundamental señalar, que el proceso de mejora en la gestión institucional, busca establecer como prioridad interna lo siguiente:

Fortalecimiento de sistema ERP: Implementar mejoras y ajustes en el Sistema ERP, aprovechando las bases existentes. El objetivo es transformar el sistema en una herramienta de gestión que optimice el seguimiento y control, la evaluación del desempeño y la implementación de planes de acción personal.

ACCIONES A CONSIDERAR PARA LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA 2025:

1. Fortalecer las capacidades competitivas de las MYPES mediante la entrega de servicios empresariales generalistas y especializados.
2. Promover activamente el acceso a mercados nacionales e internacionales.
3. Fortalecer las capacidades de financiamiento de las MYPE.
4. Impulsar la creación y/o desarrollo de iniciativas económicas para una participación activa en la economía Nacional.
5. Propiciar un ecosistema de emprendimientos dinámicos y emergentes con potencial de crecimiento acelerado y sostenible.
6. Fortalecer los tejidos productivos a nivel municipal a través de la articulación de actores claves.
7. Contribuir al desarrollo de las MYPE para la generación de industrias a través del fortalecimiento y fomento de cadenas de valor.
8. Promover el acceso de las mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad.
9. Fomentar, proteger y desarrollar a las comunidades artesanales como parte del patrimonio cultural y desarrollo del país.
10. Promover la profesionalización de las MYPE mediante la implementación de la Ruta a la Integración a la Economía de la MYPE.
12. Promover el uso de herramientas digitales en los modelos de negocios de los emprendimientos y MYPE, en alineación al cumplimiento de la Agenda Digital 2020 – 2030.
13. Actualizar el modelo de la alianza público – privada CDMYPE, con el fin de eficientizar, modernizar y dinamizar la estrategia de intervención con un enfoque mayormente orientado al crecimiento de nuevas unidades productivas.
14. Incorporar dentro de los planes el seguimiento de las MYPE, que han sido beneficiadas con fondos de Proyectos.
15. Atención a nuevas unidades productivas del segmento de la MYPE, que han surgido como resultado de las políticas del Estado.
16. Fortalecer las competencias del personal de la CONAMYPE.

Adicionalmente, las unidades organizativas deben tomar en cuenta dentro de su planificación, la implementación de ejes transversales, los cuales están orientados a

garantizar el cumplimiento de objetivos institucionales enmarcados en temas de derechos de la mujer, sostenibilidad y protección del medio ambiente, alfabetización digital, inclusión financiera, profesionalización de la MYPE entre otros. Por lo tanto, al momento de planificar las unidades organizativas deberán considerar:

1. Garantizar el acceso igualitario y equitativo de mujeres en la entrega de servicios empresariales, lo que implica desarrollar metodologías o ejecutar acciones que permitan acercar y facilitar el acceso de los servicios de CONAMYPE a mujeres emprendedoras y empresarias.
2. Promover el enfoque de desarrollo sostenible, en los modelos de negocio y fortalecer las capacidades empresariales en el uso eficiente de los recursos naturales, así como también en la disposición final de los desechos sólidos.
3. Implementar acciones que garanticen el acceso al financiamiento público o privado, y en el caso de fondos administrados por CONAMYPE, priorizar el acceso de estos recursos a mujeres, grupos vulnerables o excluidos del sistema financiero tradicional.
4. Modernizar los sistemas informáticos para agilizar y optimizar la entrega de servicios empresariales a los negocios.
5. Desarrollar acciones y estrategias que permitan el incremento de la alfabetización digital con énfasis en el uso de TIC en los negocios atendidos.

IV. ENFOQUE DE PRIORIZACIÓN DE SERVICIOS EN TERRITORIO.

La cantidad de servicios en territorio, está orientado a priorizar aquellos servicios que generen mayor impacto en las empresas, por lo que, para su asignación, se tomarán en cuenta los siguientes:

1. Sobre clientes atendidos a través de los Planes de Desarrollo Empresarial:

Los clientes que se llevarán para el año 2025, deben de estar categorizados, según la subclasificación: Subsistencia I, Subsistencia II, Acumulación Simple, Acumulación Ampliada y Expansión; brindándose la atención a la MYPE, para que vaya avanzando en la subclasificación.

2. Servicios a brindar por Plan de Desarrollo Empresarial:

Para el año 2025, los servicios se priorizarán en función del impacto que generarán en las micro y pequeñas empresas (MYPES). Este impacto será medido a través de indicadores claves, tales como ventas, generación de empleo y formalización. Por lo que, para este año se solicita que puedan priorizar y realizar en lugar de 5 servicios, 3 servicios, que generen un impacto en la mype, es decir, que pueda mejorar sus ingresos, transformarla y/o crear empleos. Esta priorización de servicios, logrará que puedan incrementar los Planes de Desarrollo Empresarial (PDE), y fortalecer los Planes de Desarrollo Económico Local (PDEL).

3. Servicios orientados con las apuestas estratégicas:

En el contexto de la reactivación económica del país, CONAMYPE está comprometida con la implementación de la Política de Integración Económica, así como también se enfocará en el acompañamiento a las municipalidades, a través de la elaboración de Planes de Desarrollo Económico Local (PDEL). Por lo tanto, será esencial que se integren en sus actividades del Plan Operativo, aquellas iniciativas que fomenten este proceso de reactivación y que contribuyan al desarrollo sostenible de las MYPE.

V. METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL POA

El proceso de planificación será participativo e inclusivo. En el caso de las oficinas territoriales, las metas serán establecidas en conjunto entre jefaturas y equipos técnicos para ser posteriormente analizadas por la Dirección de Desarrollo Empresarial. Para fines de análisis, la Unidad de Planificación consolidará las metas y las presentará a dicha dirección para su aval. Una vez se cuente con el aval de la dirección, las metas serán sometidas a discusión y aprobación por parte de la máxima autoridad de CONAMYPE. En caso exista alguna modificación, esta será notificada a los involucrados.

Por lo tanto, para fines de la planificación se establece el siguiente esquema de trabajo definido por etapas:



Etapa 1: Socialización de Directrices: Consiste en la difusión de las directrices para la formulación del POA 2025. Esta actividad será liderada por la Unidad de Planificación y participará todo el personal de CONAMYPE.

Etapa 2: Formulación de Lineamientos específicos para Centros Regionales: A partir de este momento inicia la formulación del POA 2025, por parte de las diferentes unidades organizativas de CONAMYPE. En esta etapa las unidades especializadas, así como también

la Dirección de Administración de Fondos, y otras unidades que consideren pertinente, elaboraran metas específicas para las oficinas en el territorio.

En esta etapa las Unidades Especializadas y la DAF, definirán los apoyos que solicitarán a los CR, VEF, CEDART y CDMYPE. Para ello deberán elaborar el requerimiento de las metas; en el caso que aplique, estas deberán ser definidas y distribuidas a nivel de territorio no por oficina. Para efectos de planificación se establecen los siguientes territorios:

- a. Santa Ana (Santa Ana y zona Ahuachapán norte)
- b. Sonsonate (Sonsonate y zona Ahuachapán sur)
- c. La Libertad
- d. San Salvador
- e. Chalatenango
- f. Ilobasco (Cuscatlán, Cabañas y San Vicente Norte)
- g. Zacatecoluca (La Paz y San Vicente Sur)
- h. San Miguel (San Miguel y Usulután)
- i. La Unión (La Unión y Morazán)

Esta etapa incluye también a los proyectos, para lo cual serán los coordinadores de cada proyecto los responsables de elaborar los requerimientos y las metas con su respectiva distribución territorial.

Los lineamientos y las metas serán remitidas a la Unidad de Planificación, esto con el fin de validar las metas. Una vez validadas, se procederá a la etapa de socialización.

Etapa 3: Socialización de Metas a Territorio: En esta etapa, las direcciones o unidades especializadas que hayan definido metas para las oficinas territoriales, deberán exponer en forma clara, breve y concisa dichos requerimientos y las metas por territorio.

Para ello se realizará un taller presencial en las oficinas centrales en donde participarán todas las jefaturas y gerencias de territorio, y un responsable por cada unidad o proyecto que estableció metas para territorio.

El taller será moderado por la Unidad de Planificación y será un espacio para abordar dudas o consultas, en ningún momento se deberá considerar este espacio para la formulación o negociación de metas ya que eso prolongaría el taller y se desviaría del objetivo principal.

Etapa 4: Construcción de POA por unidad organizativa: En esta etapa cada responsable de la unidad organizativa elaborará su propuesta del POA, con la participación de su equipo técnico. Para aquellas unidades que no requieren de elaborar lineamientos o solicitud de metas y su planificación no depende de las acciones de otra unidad, esta etapa iniciará una vez socializadas las directrices. Por lo que, deberá elaborar su propuesta de POA a través del sistema PEI-POA de CONAMYPE, siguiendo los lineamientos operativos establecidos en este documento y luego seguirá la cadena de aprobaciones de firmas, hasta quedar en estado de “enviado a planificación”.

Para el resto de unidades, su etapa de construcción del POA, iniciará desde el momento en que se socialicen estos lineamientos.

Para el caso de los CDMYPE, serán los directores de cada CDMYPE; quienes presentarán la propuesta de metas al Coordinador de los CDMYPE, quien revisará, supervisará y validará la adecuada distribución de las metas en los diferentes CDMYPE. Este proceso de ingreso de metas para los CDMYPE, se efectuará una vez se encuentre aprobado el convenio.

Para el caso de la Gerencia Territorial, una vez socializada las metas por parte de las unidades especializadas u otra unidad organizativa, realizará un primer ejercicio de distribución de estas metas específicas. La Gerencia Territorial se reunirá con cada uno de sus CR para la elaboración de la propuesta del POA y establecerá las metas en cada territorio.

Una vez elaborada la propuesta del POA, esta será ingresada y enviada a través del sistema PEI-POA de CONAMYPE y luego seguirá la cadena de aprobaciones hasta quedar en estado de “enviado a planificación”. El estado de enviado a planificación, para el caso de los CR, Especialistas y Coordinador de CDMYPE, estará en función que la DDE, apruebe sus matrices.

Etapas 5: Consolidación y validación de planificación a DDE: Esta etapa solo aplica con las unidades que responden a la DDE. Una vez ingresadas al sistema las propuestas de POA y aprobadas por las gerencias y subdirección de especializaciones, la Unidad de Planificación procederá a elaborar los consolidados y remitir a la DDE dichos resultados, con el fin de recibir aprobación de las propuestas de planes operativos.

En el caso que no exista observación, el POA será aprobado en el sistema por la DDE y quedará en estado de “enviado a planificación” a espera que el POA sea revisado y aprobado por la presidencia y sus directores. En caso exista observaciones por parte de la DDE, estas serán comunicadas cambiando el estado del POA en el sistema a “observado” debiendo el responsable superar las observaciones y remitir nuevamente su POA.

Etapas 6: Presentación de propuesta de POA 2025 a Presidencia y directores: En esta etapa se elabora el cuadro final de metas institucionales, un resumen de las matrices de POA y de riesgo finales y se somete a revisión y aprobación por parte de presidencia y directores, esto como paso previo a elaborar el documento final, que será presentado para aprobación de la Junta Directiva.

En esta etapa de revisión todavía pueden surgir cambios en las propuestas. En el caso que ocurra, el POA nuevamente será modificado al estado de “observado” y las observaciones se le notificará mediante el sistema al responsable, debiendo este último superarlas y remitir nuevamente su propuesta de POA. En esta etapa todos los POA deberán estar en estado de “Enviado a Planificación” para ser incorporados al documento final. cualquier POA que no se encuentre en este estado una vez finalizada la fecha para la elaboración del POA, no podrá ser incluido en el documento final que se presentará a la Junta Directiva, por lo que se solicita se tome en cuenta esta indicación.

Etap 7: Elaboración de Documento Final: Una vez aprobada las metas operativas por Presidencia y los Directores; la Unidad de Planificación procede a Elaborar el Documento consolidado, en el cual se incluye los diferentes planes operativos de las unidades organizativas, con sus respectivas matrices de riesgos.

MATRIZ DE RESULTADOS DE METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN

ETAPA	RESPONSABLE	RESULTADO
Etap 1: Socialización de Directrices	Unidad de Planificación	Las unidades organizativas conocen el proceso para la formulación del POA 2025.
Etap 2: Formulación de Lineamientos específicos para CR	Subdirección de Especializaciones/ DAF	Se cuenta con lineamientos de metas y/o actividades de los especialistas y otras direcciones o Unidades, para los territorios
Etap 3: Socialización de Metas a Territorio	Subdirección de Especializaciones/ DAF	Los CR, VEF, CEDART, conocen de lineamientos específicos adicionales a las directrices del POA
Etap 4: Construcción de POA por unidad organizativa	Direcciones, Gerencias y Jefaturas	Las unidades organizativas cuentan con propuesta de POA y matriz de riesgos
Etap 5: Consolidación y validación de planificación a DDE	Unidad de Planificación	Las metas institucionales relacionadas a la entrega de servicios han sido avaladas por la DDE
Etap 6: Presentación de propuesta de POA 2025 a Presidencia y directores	Unidad de Planificación	Se cuenta con matrices del POA, matrices de riesgo y metas institucionales aprobados por Presidencia.
Etap 7: Elaboración de documento final	Unidad de Planificación	Una vez aprobadas las metas institucionales por Presidencia; se proceder a elaborar documento final para ser presentado ante JD.

VI. CRONOGRAMA

Se estima que el proceso inicie el 17 de octubre con la socialización de las directrices y el documento final del POA 2025 esté elaborado el 22 de noviembre. A continuación, se presenta el cronograma por etapas incluyendo el resultado final que es el documento del POA 2025.



VII. PLAN OPERATIVO ANUAL 2025

Una vez finalizado el proceso de formulación de los POA por parte de cada unidad organizativa, la Unidad de Planificación procederá a la elaboración del documento final del POA 2025 a ser presentado ante la Junta Directiva. El documento del POA deberá contener lo siguiente:

1. Apuestas estratégicas
2. Acciones prioritarias.
3. Indicadores de impacto
4. Cuadro de metas institucionales
5. Plan Operativo Anual por unidad organizativa y proyecto
6. Matriz de riesgo por unidad organizativa y proyecto
7. Presupuesto anteproyecto 2025
8. Plan de eventos 2025

VIII. SEGUIMIENTO AL POA

Una vez aprobado el POA, las direcciones, gerencias y jefaturas serán responsables del monitoreo de avance del POA lo cual se realizará a través de los reportes de avance del cumplimiento del POA del módulo de reportes gerenciales del ERP de CONAMYPE. Este reporte permite visualizar el porcentaje en que una unidad cumple con las actividades programadas al mes al que se ejecuta el reporte. Para un mejor control y seguimiento, se establecen los siguientes parámetros de evaluación del cumplimiento del POA:

1. Verde: Ejecución arriba del 85% y se considera como cumplimiento satisfactorio
2. Amarillo: Ejecución entre el 60% y 85 y se considera como cumplimiento aceptable
3. Rojo: Ejecución por debajo del 60% y se considera como incumplimiento del POA

>85% Cumplimiento satisfactorio
60% - 85% Cumplimiento aceptable
<60% Incumplimiento POA

Adicionalmente, para el seguimiento del POA cada unidad organizativa deberá considerar lo siguiente:

- a. El ingreso de la información dentro del Sistema SI se realizará de manera mensual, contando para el personal técnico 13 días calendario para el ingreso total de la información del mes anterior; posterior a los 13 días no se deberá ingresar más datos. Quedando 2 día para revisar y remitir el seguimiento del PEI-POA por parte de Jefatura, Gerencia y Dirección el día 14 y 15 de cada mes calendario. (estos dos

- últimos días es aplicable para la Gerencias y Subdirecciones, quienes cuentan con POA's consolidadores en el Sistema).
- b. Junto con el seguimiento mensual del POA cada unidad deberá evaluar también su matriz de riesgos.
 - c. Únicamente se remitirán informes narrativos de logros de manera trimestral. Estos informes serán acumulativos. De manera que el primer informe cubrirá los meses de enero a marzo, el segundo será de enero a junio, el tercero de enero a septiembre y el último informe será de todo el año.
 - d. Los medios de verificación podrán ser almacenados en físico o digital y deberán estar archivados por mes y por actividad/subactividad.
 - e. En el caso de los PDE, la documentación será física y se administrarán mediante un AMPO para clientes nuevos y otro para los de seguimiento, separado por mes y por técnico.

Como parte de un proceso de digitalización de la planificación operativa, a partir del 2024 se implementará la documentación digital como medio de verificación de las actividades del POA, para lo cual se habilitará una carpeta en la nube de CONAMYPE por unidad organizativa. La unidad de planificación en coordinación con la Unidad de Desarrollo de Software, serán las encargadas de elaborar los lineamientos respectivos para la implementación de este procedimiento.

la Unidad de Planificación realizará monitoreos mensuales de cumplimiento del POA y trimestralmente preparará un informe para la Junta Directiva. Así mismo realizará procesos de verificación del POA.

IX. AJUSTES DEL POA

Se trabajará un Plan Operativo 2025 de manera preliminar, ante la construcción del Plan Estratégico Institucional 2024-2029, una vez se cuente con la aprobación de dicho plan, se realizará un primer proceso de ajuste al POA del próximo año.

Este proceso de ajuste deberá contar con el aval de Presidencia y será aprobado por la Junta Directiva. En este caso, la Unidad de Planificación coordinará la realización de dicho ajuste.

IX SOBRE MODIFICACIONES DEL POA, UNA VEZ APROBADO POR JUNTA DIRECTIVA.

En caso de determinarse necesaria una modificación, se deberá realizar las justificaciones respectivas. Solo se admitirán solicitudes de modificaciones futuras (es decir, que no se podrán modificar las programaciones de actividades correspondientes al periodo ya transcurrido). Sin embargo, se podrán analizar de manera excepcional aquellos casos que respondan a factores externos y que se encuentren debidamente documentados.

**DIRECTRICES DE PLANIFICACIÓN
PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2025**



CONAMYPE

Se solicitará, con la autorización del POA 2025, que Junta Directiva otorgue flexibilidad para realizar ajustes, sin necesidad de su autorización previa, delegando a los directores el visto bueno y autorizando por medio de resolución de presidencia en los casos siguientes:

- ✓ Traslado de metas planificadas a meses aún no transcurridos, siempre que esto no implique un cambio en las metas.
- ✓ Cambio de nombre, unidad de medida y medios de verificación, sin que esto afecte las metas ya establecidas.
- ✓ Incorporación de nuevas actividades y metas, previa autorización de la Dirección.

Eliminación de metas y cambio de metas, si deben pasar por Junta Directiva.

ANEXO 1:

CUADRO DE DESCRIPTOR DE METAS INSTITUCIONALES

META	DESCRIPCIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLES
1 Clientes con PDE	Es el total de clientes que cuentan con Plan de Desarrollo Empresarial, el cual estará integrado por N cantidad de secciones, entre las cuales se encuentra la sección de servicios generales. Los PDE son únicos y solo se contabilizará un PDE por técnico indistintamente de la cantidad de secciones que le cree al PDE. Aclaración: En el caso que el cliente sea compartido por técnicos de la misma oficina; a nivel de técnico la primera sección creada por cada uno les contará como un PDE, a nivel de oficina solo será un plan.	Reporte de PDE	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS
2 Clientes nuevos con PDE	Es el subtotal de clientes con PDE registrados por primera vez en el sistema de monitoreo de CONAMYPE. No se refiere a atendido por primera vez por el técnico o el punto de atención. Si ya está registrado en el sistema como cliente, entonces no es nuevo	Reporte de PDE	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS
3 Clientes de seguimiento con PDE	Es el subtotal de clientes con PDE que ya están registrado en el sistema de monitoreo y ya recibieron servicios a través de un PDE en años anteriores.	Reporte de PDE	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS
4 Servicios empresariales	Se refiere a la suma de los servicios de asesorías, vinculaciones, asistencias técnicas y los servicios especializados (tales como: Seguimiento de créditos, seguimiento a capital semilla y liquidaciones). Este total no incluye las atenciones, ya que estas no son consideradas como servicios.	Reporte de clientes atendidos	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS
5 Asesorías empresariales	Es el subtotal de servicios empresariales categorizados como "Asesorías". Esta meta incluye los servicios de asesorías en trámites empresariales.	Reporte de clientes atendidos	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS
6 Asistencias técnicas	Es el subtotal de servicios empresariales categorizados como "Asistencias Técnicas".	Reporte de clientes atendidos	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS

META	DESCRIPCIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLES
7 Vinculaciones	Es el subtotal de servicios empresariales categorizados como vinculaciones. Estas vinculaciones pueden ser para el acceso a financiamiento, a espacios de comercialización, apoyo de otras instituciones o para que el cliente reciba servicios por parte de un área especialista de CONAMYPE.	Reporte de clientes atendidos	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS
8 Número de trámites de formalización	Se refiere al total de trámites empresariales realizados. No se incluyen las asesorías o atenciones en dichos trámites, únicamente se contabilizan los trámites ejecutados.	Reporte de trámites empresariales y Reporte de registro MYPE	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS
9 Número de registros MYPE	Es el subtotal de trámites de formalización e incluye nuevos registros y actualizaciones.	Reporte de Registro MYPE	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS
10 Servicios grupales para la formación empresarial	Se refiere al subtotal de servicios grupales relacionados a la formación empresarial. Aquí se incluyen: capacitaciones, eventos, charlas y talleres. En la opción talleres se encuentran las variantes en línea como por ejemplo los webinarios, los cuales forman parte de esta meta. Para el caso de procesos de formación diseñados en varias etapas o sesiones, cada etapa o sesión se considera un servicio.	Reporte de servicios grupales	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS
11 Clientes únicos formados	Es el total de clientes únicos que han participado en los servicios grupales para la formación empresarial. Para su distinción, se tomará como parámetro el DUI o NIT (Persona Jurídica) de cada cliente. En el caso de procesos de formación con varias sesiones y cuyo reporte es mensual (como por ejemplo diplomados), los participantes se contabilizarán de manera única para el cuadro de metas de la unidad organizativa, aunque al momento de reportar el servicio se haga de manera mensual.	Reporte de servicios grupales	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS

META	DESCRIPCIÓN	FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLES
12 Servicios grupales para la comercialización	Es el total de servicios de ferias y ruedas de negocios, físicas o virtuales, temporales o permanentes ejecutadas por CONAMYPE o en donde CONAMYPE ha coordinado para la realización del espacio de comercialización. En el caso de espacios permanentes y cuyo reporte es mensual (como las tiendas CEDART), estas se contabilizarán como una en el cuadro de metas de la unidad organizativa, aunque el servicio se ejecute y reporte de manera mensual.	Reporte de servicios grupales	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS
13 Número de Emprendimientos y MYPE participando en espacios de comercialización físicos o virtuales	Se refiere al total de MYPE y emprendimientos únicos que participan en espacios de comercialización como ferias, ruedas de negocio, festivales, etc. independientemente del organizador del evento. Se incluyen espacios físicos y virtuales, temporales o permanentes. En el caso de espacios permanentes y cuyo reporte es mensual (como las tiendas CEDART), los negocios participantes se contabilizarán de manera única para el cuadro de metas de la unidad organizativa, aunque al momento de reportar el servicio se haga de manera mensual	Reporte de servicios grupales	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS
14 Vinculaciones a financiamientos públicos o privados	Es la suma del total de servicios de vinculación a financiamientos a instituciones financieras públicas o privadas. Se incluye en esta meta la vinculación a fondos otorgados por CONAMYPE (llámese capital semilla, fondos de inversión, FECAMYPE, etc.)	Reporte de vinculaciones financieras	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS
15 Servicios de seguimiento a financiamientos	Es el total de seguimientos que se realizan a clientes o ganadores de concursos de entrega de capital semilla, fondos de inversión u cualquier otra fuente de financiamiento otorgada por CONAMYPE.	Reporte de clientes atendidos	CR, CDMYPE, VEF, ESPECIALISTAS

CUADRO DESCRIPTOR DE INDICADORES DE DESEMPEÑO






INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Empleos	Refleja la cantidad de empleos incrementados, como resultado de los servicios brindados a las MYPE y emprendimientos asesorados con Planes de desarrollo empresarial (PDE) y/o servicios especializados.
Ventas	Refleja el incremento en ventas, como resultado de los servicios brindados a las MYPE y emprendimientos asesorados con Planes de desarrollo empresarial (PDE) y/o servicios especializados.
Formalización	Entendido como la cantidad de trámites realizados por MYPE y emprendimientos que, encaminadas al proceso de formalización, esto incluye formalización básica que va desde la obtención/actualización del registro MYPE o el registro de IVA y NIT hasta trámites especializados en propiedad intelectual.
Exportación	Meta que refleja el incremento en venta de las exportaciones de las MYPE asesoradas en este tema o que reciben asistencias técnicas con enfoque exportador.
Monto de financiamiento otorgado	Es la suma del total de financiamientos otorgados por instituciones financieras públicas o privadas, se incluye en esta meta los fondos otorgados por CONAMYPE, en este caso el responsable de la entrega de los fondos es el que registra la meta. Este monto es igualmente registrado mediante el F13.

Nota: Se solicita a los jefes de los Centros Regionales, que el Indicador de Empleos y Ventas, se pueda incluir como actividad dentro del Plan Operativo Anual.

ANEXO 2

SUB-CLASIFICACIÓN DE LA MICROEMPRESA

Subsistencia I: 31.44% | Subsistencia II: 36.49% | Acumulación Simple: 13.87% Acumulación Ampliada: 6.66% | Expansión: 6.82% (Fuente: ENCUESTA DE NEGOCIOS DE LAS MYPE 2022)

VENTAS BRUTAS ANUALES	SUBSISTENCIA I		SUBSISTENCIA II		ACUMULACIÓN SIMPLE		ACUMULACIÓN AMPLIADA		EXPANSIÓN	
	Hasta \$5,714.28	Hasta \$475 y 20%	Desde \$5,714.29 hasta \$20,571.43	Hasta \$1,700 y 20%	Desde \$20,571.44 Hasta \$41,142.95	Hasta \$3,400 y 20%	Desde \$41,142.96 Hasta \$68,571.36	Hasta \$5,700 y 30%	Desde \$68,571.37 Hasta \$175,930.00	Hasta \$14,600 y 35%
VENTA MENSUAL Y MARGEN BRUTO										
TRABAJADORES OCUPADOS	Auto empleo (1 trabajador)		Hasta 2 trabajadores generalmente del grupo familiar		Hasta 3 trabajadores generalmente del grupo familiar		Hasta 4 trabajadores		Desde 5 Hasta 10 trabajadores	