



GOBIERNO DE
EL SALVADOR

COMISION NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Informe de verificación del POA
2019

Periodo: Julio – Diciembre

Contenido

I. INTRODUCCIÓN.	1
II. METODOLOGÍA Y PROCESO DE VERIFICACIÓN	1
III. RESULTADOS DE LA VERIFICACION	2
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	7

I. INTRODUCCIÓN.

El proceso de planificación operativa es un ejercicio reflexivo, analítico, metódico y propositivo que refleja las acciones que ejecutarán las diversas entidades que integran un equipo de trabajo, sea este una unidad organizativa, una institución o un proyecto. En el caso institucional CONAMYPE elabora cada año su plan operativo anual en el mes de diciembre y es aprobado por la junta directiva.

Este POA aprobado es el que permite evaluar el seguimiento al cumplimiento de metas específicas para el año, metas estratégicas que están relacionadas al desempeño institucional en áreas importantes como creación de emprendimientos, fomento de la empresarialidad femenina, crecimiento de los negocios, desarrollo artesanal, promoción de espacios de comercialización, implementación de calidad y productividad en las empresas, entre otros.

En total, la institución cuenta con 46 POA aprobados de los cuales 45 son de unidades funcionales de CONAMYPE y 1 POA es del proyecto corredores productivos. Estos 46 POA contienen un total de 1,387 actividades de las cuales se verificaron 975, lo que significa un porcentaje de verificación del 70.3%.

Este informe representa a nivel general los hallazgos en el proceso de verificación y debe ser tomado como un aporte a mejorar los niveles de planificación y seguimiento de las unidades organizativas. Este informe es el resultado del proceso de verificación cuyo detalle recogió 387 actividades observadas y su respectivo análisis. El informe detallado de análisis y seguimiento al POA refleja mayor detalle para uso de la administración en vías de la mejora continua.

II. METODOLOGIA Y PROCESO DE VERIFICACIÓN

El proceso de verificación del POA estuvo a cargo de la Gerencia de Desarrollo Organizacional. Este proceso de verificación consistió en reuniones con la jefatura o responsable de la unidad organizativa y en los casos que fuera posible, los equipos técnicos. La participación del jefe o responsable tenía como objetivo que el máximo responsable de la unidad brindara información sobre los avances, pero sobre todo las dificultades que se presentaron con la ejecución de las actividades.

En el caso de los equipos técnicos, aunque su participación no era un requisito para la verificación, se alentaba su presencia en los procesos de verificación con el objetivo de que los equipos socializaran las diferentes dificultades para ejecutar las actividades territoriales.

El proceso de verificación se resume en una visita al centro u oficina a verificar, lo cual se estableció mediante una agenda previa. La unidad organizativa presentaba la información de respaldo de cada actividad reportada y se procedía a una revisión que consiste en solicitar los medios de verificación que respalden las unidades de medida reportadas por cada actividad. En los casos que las actividades tienen baja ejecución o no cuentan con ejecución, se solicitaba a la persona responsable que brindara información sobre el retraso de dichas actividades.

Para realizar el proceso de verificación de actividades, se tomó como base el reporte de ejecución del plan operativo anual al 31 de diciembre, el cual fue descargado previamente del

sistema de seguimiento al POA del ERP de CONAMYPE. Para efectos de transparencia y equidad, todos los POA se descargaron del sistema el 23 de enero de 2020.

Una vez finalizado el proceso de verificación se levanta una ficha de verificación la cual se completaba en presencia del responsable de la unidad verificada. Esta ficha es un sistema de puntajes que califica características del proceso de verificación. Esta evaluación no tiene repercusiones en los resultados de la verificación y su objetivo más bien es promover buenas prácticas en la unidad organizativa, como la puntualidad o la buena administración del archivo institucional.

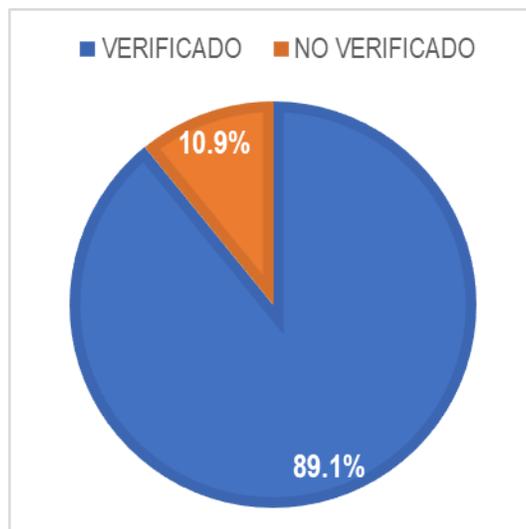
Adicional al seguimiento del POA, a cada unidad se le solicita el seguimiento al riesgo, el cual es un formulario que las unidades deben entregar completo al momento de realizar la verificación del POA. Este formulario evalúa el riesgo y se debe elaborar en reunión con el equipo de la unidad, para que sea un proceso de reflexión como equipo, una vez realizada la evaluación se procede a llenar una ficha de seguimiento al riesgo, se firma y el responsable de la unidad debe entregar esta ficha al momento de la verificación del POA.

Es importante mencionar que este proceso de verificación no debe confundirse con un proceso de auditoría. La principal diferencia es que el proceso verifica y genera comentarios que no son motivo de observaciones, es más bien un proceso que permite generar conciencia y sensibilización sobre la importancia de mantener un correcto y adecuado registro de actividades y sus respectivos respaldos. Se puede decir que la verificación es una oportunidad para que las unidades corrijan sus deficiencias en la ejecución del POA y sus respaldos, previo a una auditoría.

III. RESULTADOS DE LA VERIFICACION

En total se verificaron 975 actividades de 1,387 que conforman el POA 2019 de CONAMYPE, lo que equivale a una verificación del 70.3% del total de actividades. Es importante mencionar que el restante 29.7% no se verificó por diversos factores, entre ellos el principal es que, al ser una verificación de Julio a diciembre, todas aquellas actividades que no tenían programación ni ejecución en este periodo de tiempo no se verificaron. Esto se observa en el gráfico 1.

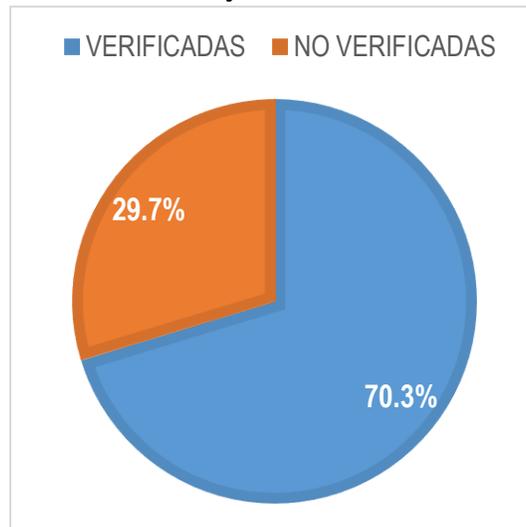
GRAFICO 1. Porcentaje de POA's de unidades verificados



Fuente: Elaboración propia en base a datos en Excel de unidades verificadas

En cuanto al total de unidades organizativas, se verificaron 41 de 46 planes, esto equivale a una verificación del 89.1%. el restante 10.9% no se pudo verificar por factores como las reprogramaciones y ajustes de agenda entre las unidades y la saturación de actividades de un integrante del equipo verificador¹. Lo cual se observa en el gráfico 2.

GRAFICO 2. Porcentaje de actividades verificadas



Fuente: Elaboración propia en base a datos en Excel de unidades verificadas

De los resultados de la verificación se observó que 4 de cada 10 actividades fueron observadas. Esto significa que, al momento de la verificación, el equipo identificó debilidades en la presentación de los medios de verificación. El gráfico 3 muestra el porcentaje de actividades observadas, el cual asciende a un 39.7% y equivalen a 387 actividades.

GRAFICO 3. Porcentaje de actividades observadas respecto al total de actividades verificadas



Fuente: Elaboración propia en base a datos en Excel de unidades verificadas

¹ Un integrante del equipo formaba parte de otra área en donde se le asignó una carga laboral distinta y más intensa y aunque ya no era parte del equipo de Desarrollo Organizacional colaboró con dicha unidad para apoyar el proceso.

En cuanto a las observaciones realizadas, aunque hay diversas situaciones que se presentaron en cada una de las actividades, se puede comentar en general los siguientes hallazgos:

- 1. Incoherencia entre unidades de medida y documentación presentada:** este fue uno de las situaciones que más comúnmente se dio en las verificaciones. Las unidades organizativas reportaban sus actividades sobre una unidad de medida que no correspondía a los medios de verificación presentados a las unidades de medida que fueron aprobadas por Junta Directiva. Por ejemplo, en una actividad se reportan 15 talleres ejecutadas, pero la unidad comentaba que era una confusión ya que no eran 15 talleres sino 1 taller con 15 participantes.
- 2. Registro erróneo de las ejecuciones entre meses:** este caso también fue recurrente. En las verificaciones se encontraba que la cantidad reportada por la unidad organizativa si era correcta pero no en el mes reportado. Esto se debía a diversos factores, por ejemplo, el dato concreto se tenía al día 20 del siguiente mes al que debía reportarse, pero no se podía ingresar porque el sistema se cierra a los 5 días hábiles posteriores al mes a reportar. O también la unidad organizativa no reportaba en su debido momento la ejecución de la actividad y lo ingresaba meses después.
- 3. Falta de medios de verificación válidos:** otra situación que se presentaba era la presentación de medios de verificación que no eran válidos respecto a la actividad reportada, por ejemplo, un taller cuyo medio de verificación es un informe de la actividad, pero la unidad lo que presentaba eran listados de los participantes. O el medio de verificación es un documento físico pero la unidad organizativa presentaba algún tipo de reporte de sistema o cuadro de Excel, esto era común en actividades que se basan en reportes o informes de la unidad.
- 4. Retrasos en ejecución:** en este caso, las unidades reportaban las actividades ejecutadas al 100% o mayor, pero no en los meses que debía ser por factores externos que retrasaban la ejecución de las actividades. Esto normalmente se corregía con el ajuste del POA que cada año realizaba la institución, sin embargo, en el 2019 no hubo proceso de ajuste y por ende no se pudieron ajustar los tiempos y metas de actividades que a priori ya se había identificado un riesgo potencial de retraso o que incluso ya se tenía certeza que la actividad se iba a retrasar.
- 5. No presencia del personal responsable de la actividad:** este factor se presentó sobre todo con los técnicos de emprendimiento cuyos contratos según proyecto finalizaron antes de diciembre o en diciembre de 2019 y ya no se presentaron a la institución en el 2020. En muchos de los casos la información existía pero el sistema de archivo de esa persona era complejo o no era posible deducir por otro personal como almacenaba la información y como ubicar los medios de respaldo de sus actividades.
- 6. Falta de actualización del módulo de seguimiento al POA:** este también fue un factor que se presentó en varias verificaciones. Las unidades presentaban medios de respaldo de actividades ejecutadas pero que no fueron reportadas en el sistema. Esto significa que dicha unidad si cumplió con la actividad, pero al no ingresarla en el sistema,

reflejaba una falsa ejecución baja, la cual aumentaría si se ingresara todas esas actividades que teniendo los respaldos no fueron ingresadas al sistema.

Como cierre de este capítulo se presenta la tabla 1 que resume por centro el total de actividades, las verificadas, no verificadas, el porcentaje de verificación respecto al total de actividades y el porcentaje de actividades observadas respecto al total de actividades que fueron verificadas.

TABLA 1. RESUMEN VERIFICACIÓN POR POA DE UNIDADES ORGANIZATIVAS

Total de actividades verificadas por oficina						
OFICINA	TOTAL DE ACTIVIDADES	REVISADAS	NO REVISADAS	OBSERVADAS	Porcentaje de verificación	Porcentaje de observaciones
CR Chalatenango	53	40	13	2	75.5%	5.0%
CR Cojutepeque	66	59	7	10	89.4%	16.9%
CR La Libertad	79	25	54	16	31.6%	64.0%
CR La Unión	108	60	48	15	55.6%	25.0%
CR San Miguel	115	95	20	43	82.6%	45.3%
CR San Salvador	113	98	15	54	86.7%	55.1%
CR Santa Ana	97	92	5	51	94.8%	55.4%
CR Sonsonate	96	0	96	0	0.0%	0.0%
CR Zacatecoluca	73	67	6	17	91.8%	25.4%
VEF Morazán	17	17	0	9	100.0%	52.9%
VEF Usulután	16	16	0	2	100.0%	12.5%
VEF Colon	19	19	0	3	100.0%	15.8%
VEF San Miguel	15	14	1	1	93.3%	7.1%
VEF San Martin	15	13	2	4	86.7%	30.8%
VEF Santa Ana	15	14	1	4	93.3%	28.6%
CEDART La Palma	19	18	1	6	94.7%	33.3%
CEDART Nahuizalco	27	0	27	0	0.0%	0.0%
CEDART Ilobasco	19	18	1	12	94.7%	66.7%
CEDART San Salvador	19	19	0	13	100.0%	68.4%
Gerencia de Adquisiciones y Contrataciones Institucional	8	0	8	0	0.0%	0.0%

Total de actividades verificadas por oficina						
OFICNA	TOTAL DE ACTIVIDADES	REVISADAS	NO REVISADAS	OBSERVADAS	Porcentaje de verificación	Porcentaje de observaciones
Gerencia Financiera	31	30	1	29	96.8%	96.7%
Gerencia de Emprendimiento	38	29	9	15	76.3%	51.7%
Gerencia de Crecimiento empresarial	27	17	10	7	63.0%	41.2%
Unidad de Planificación	20	13	7	5	65.0%	38.5%
Unidad Legal	6	1	5	1	16.7%	100.0%
Unidad de Servicios Generales	4	1	3	0	25.0%	0.0%
Unidad de Informática	14	11	3	3	78.6%	27.3%
Unidad de Comunicaciones institucional	15	12	3	1	80.0%	8.3%
Unidad de Cooperación y proyectos	6	6	0	4	100.0%	66.7%
Unidad de información y respuesta	11	9	2	1	81.8%	11.1%
Unidad de Genero	17	12	5	9	70.6%	75.0%
Unidad de Gestión de Políticas Públicas	26	0	26	0	0.0%	0.0%
Unidad de Medio Ambiente	9	8	1	2	88.9%	25.0%
Unidad de Registro MYPE	10	9	1	2	90.0%	22.2%

Total de actividades verificadas por oficina						
OFICINA	TOTAL DE ACTIVIDADES	REVISADAS	NO REVISADAS	OBSERVADAS	Porcentaje de verificación	Porcentaje de observaciones
Unidad de Gestión Documental	3	3	0	1	100.0%	33.3%
Unidad de Mercadeo y Comercialización	14	0	14	0	0.0%	0.0%
Unidad de Financiamiento	11	11	0	3	100.0%	27.3%
Unidad de Calidad Innovación y Tecnología	19	14	5	5	73.7%	35.7%
Unidad de Soporte Territorial	13	13	0	2	100.0%	15.4%
Gerencia de Desarrollo Organizacional	20	15	5	8	75.0%	53.3%
Gerencia de Un Pueblo Un Producto	14	14	0	4	100.0%	28.6%
Gerencia de Proveedores	20	13	7	4	65.0%	30.8%
Gerencia de Empresarialidad Femenina	22	22	0	4	100.0%	18.2%
Gerencia de Desarrollo Artesanal	21	21	0	9	100.0%	42.9%
Proyecto Corredores Productivos	7	7	0	6	100.0%	85.7%
TOTAL	1,387	975	412	387	70.3%	39.7%

Fuente: Elaboración propia en base a datos en Excel de unidades verificadas

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como cierre a la elaboración de este documento es importante realizar una reflexión sobre el proceso de verificación de los planes operativos. Esto es un análisis que va más allá de los resultados de la verificación o de los hallazgos en cada matriz verificada, es más bien un ejercicio de indicar lo que este proceso significa para la institución y que áreas deberían ser fortalecidas y mejoradas para obtener los resultados más deseados respecto a este proceso, en conclusión, podemos decir que:

1. El proceso es exitoso en cuanto que logró verificar más del 75% de unidades organizativas de la institución. Es importante entender que un proceso de verificación no es un igual a un proceso de auditoría y por ende, este incluso se puede realizar a través de un muestreo y no necesariamente abarcar el 100% de las unidades, eso es un trabajo más enfocado a una auditoría.
2. Las unidades organizativas son receptivas al proceso de verificación y lo identifican como una oportunidad de mejora en sus planificaciones y seguimientos, sobre todo en aras de contar con los medios de respaldo para las actividades que reportan.
3. Los instrumentos para la verificación del POA y su metodología está bien estructurada y fácil de implementar. Esto ha permitido una alta tasa de verificación tanto de unidades como de actividades.
4. A nivel de hallazgos, es importante reforzar los conocimientos sobre planificación a las unidades organizativas. La relación entre unidades de medida, medios de verificación y los medios de respaldo que almacenan los equipos de trabajo a veces no son coherentes, esto por la falta de formación en planificación y seguimiento.

De igual manera, todo proceso de mejora debe indicar aquellas áreas débiles del proceso o de los resultados que deben ser revisados y mejorados con el objetivo de aumentar la eficiencia y la eficacia institucional. A través de este proceso de verificación se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Es importante capacitar a los equipos sobre administración de archivo. En el proceso se ha identificado que el manejo de archivo no es uniforme en los equipos territoriales y al momento de las verificaciones esto crea confusiones o dificultades para la verificación del POA.
2. Se deben reforzar los conocimientos de los equipos territoriales en cuanto a planificación y seguimiento. Esto es importante a nivel de conocimientos sobre unidades de medida y medios de verificación, ya que se observó que las unidades de medidas de las actividades no eran reflejo de lo que en realidad se mide en cada actividad. Mismo caso ocurre con los medios de verificación, ya que a veces los medios de respaldo que el personal cuenta para justificar sus actividades no es el mismo al que se ubica en la matriz de planificación, esto por el desconocimiento de cual es la lectura de una matriz de planificación.
3. A nivel de equipo de verificación del POA se debe contar con personal suficiente y capacitado en estas áreas para poder programar con tiempo y suficiente holgura para realizar las tareas de verificación. Se debe considerar que la institución cuenta con 33 puntos de oficina territoriales y 19 de ellos son responsabilidad directa de la institución,

por lo que se necesita tener un equipo de trabajo sólido y constante en el área de planificación que permita cumplir en los tiempos necesarios los procesos de seguimiento y monitoreo del POA .