



COMISIÓN  
NACIONAL DE LA  
MICRO Y PEQUEÑA  
EMPRESA

# MANUAL DE PROCESOS INSTITUCIONAL

Nuevo Enfoque

Gerencia de Desarrollo Organizacional

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
II.	MARCO NORMATIVO .....	2
III.	ALCANCE .....	2
IV.	OBJETIVOS .....	2
V.	VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	3
VI.	METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS .....	4
	6.1 ENFOQUE METODOLÓGICO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS .....	4
	6.2 DEFINICIONES .....	4
	6.3 UTILIZACIÓN DEL MAPEO DE PROCESOS Y FORMATOS A SER UTILIZADOS .....	6
VII.	CICLO DE DESARROLLO DE PROCESOS .....	9
VIII.	ORGANIZACIÓN REQUERIDA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS .....	11
IX.	AUTORIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS .....	11
X.	CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN .....	11
XI.	ACTUALIZACIÓN .....	12
	MAPA DE PRIMER NIVEL .....	13
	MAPA DE SEGUNDO NIVEL: 1.0 EVALUACIÓN DE CONDICIONES PREVIAS .....	14
	MAPA DE SEGUNDO NIVEL: 2.0 SERVICIOS DE ATENCIÓN A CLIENTES .....	16
	MAPA DE SEGUNDO NIVEL: 3.0 MEJORA CONTINUA .....	19
	MAPA DE SEGUNDO NIVEL: 4.0 TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES .....	21
	MAPA DE SEGUNDO NIVEL: 5.0 GESTIÓN DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES .....	25
	MAPA DE SEGUNDO NIVEL: 6.0 COORDINACIÓN Y LOGÍSTICA .....	28
	MAPA DE SEGUNDO NIVEL: 7.0 FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN .....	31
	MAPA DE SEGUNDO NIVEL: 8.0 DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL ...	34
	MAPA DE SEGUNDO NIVEL: 9.0 GESTIÓN ESTRATEGIA E INTEGRIDAD .....	36

## I- INTRODUCCIÓN

A mediados del año 2019, con la llegada del nuevo Gobierno, la Institución entró en un proceso de construir un nuevo Plan Estratégico para el período 2020 – 2024. En ese contexto, también se construyó un Modelo de Gestión Estratégico que organiza la dinámica de trabajo y los flujos de información y de propósitos de los recursos con que cuenta la Institución.

El modelo de gestión estratégico esquematiza a grandes rasgos la misión y visión establecida en la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa. Sin embargo, por sí mismo no abarca la descripción del trabajo coordinado entre las diferentes unidades organizativas, por lo cual se hace necesario entrar en la construcción y actualización del presente Manual de Procesos.

Adicionalmente la Secretaría de Innovación del Estado, ha brindado orientaciones para incorporar un nuevo enfoque de construcción de procesos, brindando a las instituciones una Guía para la Modelación de Procesos, en donde buscan apoyar las mejoras en las estrategias de modernización de las instituciones del Estado, mediante la adecuación e innovación en sus procesos, encaminados a dar respuestas eficientes a las solicitudes de los usuarios y de otras instituciones; para lo cual se pueden valer de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Todo esto en concordancia con la Ley de Procedimientos Administrativos y la Ley de Mejora Regulatoria que impulsan la eficiencia operacional y la modernización en las Instituciones.

CONAMYPE en su proceso de modernización institucional para adaptarse a las exigencias del entorno, introduce mejoras importantes en su forma de trabajo. Uno de ellos se refiere a la “gestión por procesos”, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de la institución. Lo cual constituye la base para el inicio de un “sistema de gestión de la calidad”.

La Mejora Continua en las instituciones del Estado es un tema permanente y a través de la acción se actualiza y moderniza; muchos de estos cambios positivos están relacionados con la decisión de aplicar metodologías innovadoras para mejorar su desempeño y brindar mejores servicios a los clientes / usuarios.

En esa línea, la Gerencia de Desarrollo Organizacional busca aportar a CONAMYPE con este documento un nuevo Manual de Procesos y Procedimientos Institucionales, que contiene nuevos lineamientos de estandarización de las actividades que se realizan en toda la institución, principalmente está orientado hacia aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir, ejecutar y controlar los Procesos de CONAMYPE, haciendo un manejo adecuado de los recursos disponibles.

## II- MARCO NORMATIVO

Para la construcción de este nuevo Manual de Procesos Institucionales, se han tomado de base referencial los siguientes documentos:

- ISO9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario.
- ISO9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad: requisitos.
- Ley de Mejora Regulatoria, enero de 2019.
- Ley de Procedimientos Administrativos, febrero de 2018.
- Normas Técnicas de Control Interno de la Corte de Cuentas de la República
- Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa; Decreto Legislativo No.667, de fecha 25 de abril de 2014, publicado en el Diario Oficial No. 90, Tomo No. 403 del 20 de mayo del mismo año.
- Reformas emitidas en el Decreto Legislativo No. 838 de fecha quince de noviembre del año dos mil diecisiete, artículo diez-g, letra k), establece que es atribución de la Junta Directiva: "Autorizar los reglamentos operativos, manuales de organización, funciones, descriptores de puestos, procesos y otros necesarios para el buen funcionamiento institucional".
- Acuerdo 4.1.1 del Acta No. 28, de la sesión celebrada el viernes treinta de julio de dos mil diecinueve, donde se autoriza el diagrama de la Ruta de Validación y autorización del PEI 2020-2024 e Instrumentos Normativos Derivados.

## III- ALCANCE:

El presente manual y su ámbito de aplicación abarcarán la totalidad de Unidades Organizativas que intervienen en el funcionamiento institucional, precisando su responsabilidad y participación en el desarrollo e implementación de procesos y procedimientos a través de las Guías de Servicios o Entregables.

## IV- OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GENERAL:

Construir un nuevo enfoque de funcionamiento institucional por procesos, donde todos los actores sean incluidos activamente aportando a los propósitos misionales de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Documentar en dos niveles los procesos claves, de soporte y estratégicos de CONAMYPE:
  - ✓ Mapa de Primer Nivel: Red de procesos.
  - ✓ Mapa de Segundo Nivel: Caracterización de Procesos.
- 2) Describir los lineamientos, la información teórica básica y herramientas prácticas necesarias para que los responsables de las unidades organizativas construyan y documenten los procedimientos operacionales, que servirán de base del mejoramiento del desempeño y confiabilidad de quienes sean actores, con miras a la excelencia en la administración de los procesos de la Institución.

- 3) Fundamentar la normalización y estandarización de la ejecución del trabajo en el manejo de los procesos de la Institución.
- 4) Facilitar la construcción de las guías de servicios o entregables de cada unidad organizativa.

## **V- VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS:**

Los Mapas de procesos ayudan a dar visibilidad y comprensión al trabajo. Una visibilidad ampliada mejora la comunicación, el conocimiento, y proporciona un marco de referencia común para aquellas personas involucradas con el o los procesos. Revelan la combinación específica de funciones, pasos, entradas, salidas y ayudan a documentar los flujos que se emplean para satisfacer al cliente, o en este caso los usuarios de CONAMYPE.

Mediante el estudio de un mapa se puede determinar el desempeño del proceso, lo cual es justamente lo que se busca en esta nueva filosofía de CONAMYPE. De acuerdo a los requerimientos y de la información acerca de cómo es percibido el servicio por el cliente o usuario, además es posible trazar un mapa diferente que ayude a ilustrar los flujos que han de ser creados para dar valor agregado. También se utilizan los mapas para:

- Dar orientación al personal de la institución y a los nuevos empleados.
- Evaluar o establecer métodos alternativos de organización del personal que efectuará algún trabajo.
- Mejorar los tiempos de respuesta con los que un grupo, equipo, unidad proporciona productos o servicios al resto de la organización y viceversa.
- Identificar las oportunidades de mejora.
- Evaluar, establecer o mejorar las medidas de desempeño.
- Comprender porque se realizan las actividades, cuales son los objetivos de las acciones.

Los mapas indican los entregables de la institución, los clientes de éstos, los insumos, los proveedores, las principales funciones dentro de la institución que dan valor y los vínculos entre los departamentos y direcciones dentro de la institución en las diferentes etapas.

El enfoque que se utiliza en este nuevo Manual de Procesos para documentar es deductivo, es decir, de lo general a lo específico. El mapeo siempre se realiza en orden jerárquico, del primer nivel a los inferiores, los mapas llevan numeración correlativa por procesos y actividades, es importante identificar el principio y fin de cada proceso para cuantificar su costo y duración.

Todas las actividades y tareas que involucren al cliente o usuario, son importantes por lo que se deben documentar, ya que son un momento de verdad y la suma de estos momentos forman el ciclo de atención al cliente.

En CONAMYPE se ha estado acostumbrado a trabajar mapeo de procesos por unidades organizativas, lo cual ha fomentado el trabajo en islas, pero en este nuevo esquema de construcción, se procurará que se aproveche el enfoque de trabajo en equipo, donde todos contribuyan a los resultados institucionales por medio de la ejecución de operaciones por procesos.

## VI- METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

### 6.1 ENFOQUE METODOLÓGICO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS

El presente manual, se continuara construyendo con la estructura de la metodología del Balance Score-Card, la cual no cambia, ya que facilita el abordaje con el enfoque de Insumo-Producto; es decir, que para poder construir los procesos desde las diferentes actividades que se desarrollan en la CONAMYPE, se iniciará tomando en cuenta los insumos esquematizados en preguntas, que identificarán los recursos y demandas de bienes y servicios provistos y requeridos a la institución; los cuales una vez gestionados al interior, se traducirán en bienes y servicios que se entregarán para satisfacer las necesidades de los clientes.

### 6.2 DEFINICIONES

- **Diagrama o Mapa de Proceso:** explicación visual de cómo el proceso fluye y se conecta. Es una secuencia de pasos, actividades y decisiones que convierten entradas (necesidades, demandas o requerimientos) en salidas finales (producto o servicio) para un cliente específico (interno o externo). El Mapeo de Procesos es una herramienta gráfica que diagrama en niveles los procesos y las macro actividades de la Institución con el objeto de comprenderlos, analizarlos y mejorarlos para establecer mayor satisfacción en los clientes y una mayor eficacia y eficiencia de la Institución.
- **Proceso:** conjunto de macro actividades que cruzan diferentes unidades administrativas y técnicas dentro y fuera de la organización. Tiene una duración determinada, tiene un inicio y un fin, las entradas y salidas están identificadas, tiene un resultado que debe estar orientado al cliente, tiene una razón de existir y sus actividades pueden ser desarrolladas de forma secuencial o simultánea.

#### Los procesos pueden ser: CLAVES, DE SOPORTE Y ESTRATEGICOS

- ✓ **Procesos Claves:** son aquellos que se pueden asociar con la Misión Institucional y se pueden considerar como básicos para que la Institución cumpla con ésta, en otras palabras son los que agregan valor para las personas usuarias y la Institución.
- ✓ **Procesos de Soporte:** son los procesos que contribuyen con insumos a los procesos claves de la Institución
- ✓ **Procesos Estratégicos:** son los relacionados con la dirección, gestión y desarrollo de la Institución.
- **Proveedores:** Entidades que proveen entradas al proceso tales como materiales, información y recursos. Use las entradas del proceso para identificar los proveedores.
- **Entradas:** Todos los materiales, información y soporte (tangible o intangible) que se necesitan para apoyar el proceso. Una buena manera de decidir si vale la pena agregar una entrada al proceso o no, es preguntarse “¿es esta entrada medible?” y “¿qué pasa si esta entrada es omitida?”.
- **Proceso:** Estas son las actividades o acciones necesarias para convertir las entradas en un entregable. Una manera de revisar si algo es un proceso es ver si puede ser descrito como una acción y si esta se encuentra entrelazada con otras. Algunos ejemplos son: Medir, fluir, mezclar, cortar y probar, etc.

- **Salidas:** Las salidas son los resultados de las actividades que el proceso ejecutó y pueden ser productos, información o servicios que son recibidos por otros procesos, usuarios, clientes, dependencias o por otras instituciones (externa o interna del mismo Gobierno).
- **Usuario:** Las personas o entidades para quien la salida es creada.
- **Actividad:** es el conjunto de tareas propias de una persona o departamento/unidad realizadas en la institución para producir un resultado. Se puede categorizar en tres tipos: valor agregado al cliente, sin valor agregado y valor agregado a la Institución.
- **Responsable:** Son aquellas entidades o unidades internas y/o externas encargadas de desarrollar la actividad descrita.
- **Mapa de primer nivel:** Un mapa de primer nivel es una imagen de las conexiones de entrada y salida (proveedores y clientes) entre las partes de la organización, cuyo propósito es esquematizar el modelo de negocio interno, es decir, estableciendo todas las relaciones entre los procesos claves, estratégicos y de apoyo y las diferentes entidades externas.
- **Mapa de segundo nivel:** o caracterizaciones, dependen de lo complejo del proceso y de la naturaleza del producto o servicio. Este nivel es más específico mostrando cómo se realiza el trabajo en los distintos departamentos llegando al nivel de detalle.
- **Planificar:** Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar.
- **Hacer:** Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto antes de realizar los cambios a gran escala.
- **Verificar:** Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales se deberá modificar.
- **Actuar:** Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora.
- **Guías de Servicios:** Documentos donde se describan los procedimientos de cómo se desarrollan los diferentes servicios que se brindan a las MYPE por los diferentes puntos de atención o unidades organizativas de atención al público, y que sirven de orientación tanto para personas empleadas de la institución, así como a cualquier tercero que desee conocer el quehacer institucional.
- **Guías de Entregables:** Documentos donde se describan los procedimientos de cómo se desarrollan las diferentes actividades al interior de todas aquellas unidades organizativas que pertenecen a las áreas de Staff y administrativas. Éstas sirven de orientación tanto para personas empleadas de la institución, así como a cualquier tercero que desee conocer el quehacer institucional

### 6.3 UTILIZACIÓN DEL MAPEO DE PROCESOS Y FORMATOS A SER UTILIZADOS.

- **Criterios para el Mapeo de Procesos:**

Es indispensable estandarizar la elaboración de mapas para que todos puedan interpretar lo mismo. Por esto, el uso de formatos de mapas para todos los niveles y simbología utilizada deben ser estándares como las establecidas en este documento.

El primer paso en el mapeo es determinar los límites del proceso que será analizado. Luego, se deben establecer los productos (salidas) que salen del proceso y los insumos que entran. Una vez que se tiene un Mapa con un nivel de detalle uniforme, cada uno de los cuadros de actividad puede ser considerado un proceso; los mapas de dichos cuadros constituyen el siguiente nivel de detalle. De esta forma se puede ir entrando en el detalle hasta donde resulte conveniente.

- **Numeración**

En el Mapa de Primer Nivel, los procesos están numerados correlativamente con dígitos enteros acompañados de un decimal (1.0, 2.0, 3.0, 4.0, ...). En el Mapa de Segundo Nivel, los procesos deben numerarse correlativamente utilizando primero el número del proceso, luego un punto y finalmente un número correlativo (para el proceso 1: 1.1, 1.2, 1.3, etc.).

#### **Mapa de Primer Nivel**

En el Mapa de Primer Nivel cada caja representará un **proceso** de la cadena de valor. Serán un grupo de procesos ligados entre si y que producirán resultados o salidas.

El método para mapear el primer nivel es el proceso PEPSU (en inglés SIPOC) que identifica los Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Usuario.

#### **Interpretación de los Mapas de Primer Nivel.**

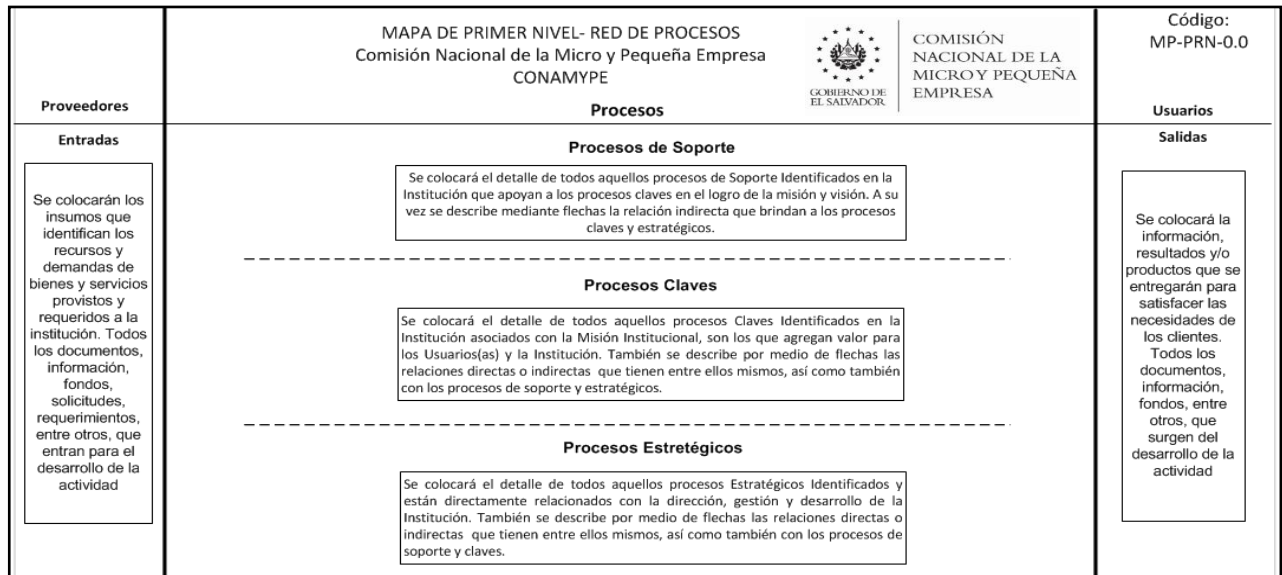
Los mapas de primer nivel indican las partes de una organización que están "conectadas" entre sí. Puede ayudar a comprender mejor quién hace qué y para quién, es decir, cuáles son los enlaces entre cliente y proveedor en toda la organización.

Toda función, departamento o grupo de trabajo es un proveedor: produce uno o más resultados, y un cliente recibe uno o más insumos de otras personas. Un mapa de primer nivel permite identificar rápidamente los enlaces entre proveedor y cliente y responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes de la institución?
- ¿Qué resultados producidos en la institución reciben los clientes?
- ¿Quiénes son los proveedores de esta parte de la institución?
- ¿Qué insumos se reciben provenientes de ellos?
- ¿Cuáles son los propósitos de estos procesos y quienes interviene (funciones) y que desempeña estos procesos?
- ¿De qué manera estos procesos "encajan" o contribuyen al resto de la organización?
- ¿Cuáles son las conexiones críticas ("interfaces") entre los procesos y el resto de la organización?

## Diagramando

- El diagrama de primer nivel debe incluir Entidades Externas (Usuarios y Proveedores) determinar cuáles son los Procesos Claves, de Soporte y Estratégicos. No debe incluir Entidades Internas, cargos funcionales (puestos de trabajo), ni incluir Símbolo de decisión.
- Los procesos deben llevar numeración correlativa (1, 2, 3, 4,...).
- Se deberá colocar nombres propios a los procesos y no verbos.




## Mapa de Segundo Nivel

En el Mapa de Segundo Nivel cada caja representará la descomposición de una de las cajas o procesos del Nivel 1 de la cadena de valor. En el Segundo Nivel se representarán las **caracterizaciones** de cada proceso institucional, que no es más que la descripción en detalle de las **Actividades** de lo que se pretende ejecutar en cada proceso descrito en el mapa de primer nivel. Los mapas de proceso ilustran la forma de hacer el trabajo en las organizaciones; las trayectorias que siguen los insumos al ser transformados en resultados que los clientes valoran.

La Caracterización: explicará de manera detallada el mapa, dividiéndose en una tabla donde se explican 5 ítems: Proveedor, Entradas, Actividad, Salidas y Clientes.

A su vez, en las caracterizaciones de procesos se utilizará el "Ciclo **PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar)**" que no es más que un enfoque de gestión simple para probar cambios en procesos o soluciones a problemas, e impulsar su optimización continua a través del tiempo. La principal característica de un ciclo PHVA es que no tiene un punto y final en el momento en que se obtenga un determinado resultado, sino que se crea una rueda continua en la que el ciclo se reinicia una y otra vez de manera periódica, generando de esta forma un proceso de mejora continua.

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		 COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA		
<b>Proceso/ subproceso</b>	<b>(Colocar nombre del proceso/subproceso al que se describirá)</b>	<b>Código</b>	C – (Código Proceso)- (cód. Caracterización)	
<b>Objetivo</b>	Objetivo que se persigue con el proceso	<b>Líder</b>	Cargo de la persona responsable	
<b>Indicadores y Metas</b>	Un indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se busca medir que está sucediendo con las actividades, y en el segundo caso, se quiere medir las salidas del proceso; es decir, el impacto o los resultados obtenidos. Es importante definir los indicadores con un enfoque hacia los/las clientes.	<b>Colíderes</b>	Cargo/s o Unidades que apoyan a Líder en elaboración en el proceso	
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividad realizada</b>		<b>Salidas</b>
Proveedor de la actividad	Todos los documentos/información que entran para el desarrollo de la actividad	Descripción detallada de las actividades, ordenadas según Mapa de Segundo Nivel.		Todos los documentos/información que salen del desarrollo de la actividad
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>				
Recursos que deben de existir para poder desarrollar el proceso.				
<b>POLÍTICAS/ LINEAMIENTOS / NORMATIVAS</b>				
Todos aquellos documentos (normativas internas o externas) que son utilizados para el desarrollo del proceso.				

### Tercer Nivel: Cursogramas Analíticos (Procedimientos)

Este es el nivel de construcción de procedimientos utilizando los cursogramas, que no estarán detallados en este Manual, solamente se describe su funcionamiento para que sea utilizado por las jefaturas de las unidades organizativas para que lo incorporen en las Guías de Servicios o Entregables que deberán elaborar cada uno de ellos.

El propósito de lo anterior, es darle agilidad a la construcción de la documentación de los procedimientos, evitando la burocratización en la validación de formatos y de las actualizaciones, así mismo, darle validez a los lineamientos de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, la cual establecen que las Jefaturas de las Unidades Organizativas son las responsables de establecer los mecanismos del sistema de control interno, el cual incluye el establecimiento de procedimientos adecuados y su correspondiente actualización para una mejor funcionalidad.

En este nivel, se utilizará el formato que se presenta a continuación, en el cual se registrarán los detalles del procedimiento que se ejecuta, es decir el paso a paso a realizar dentro de un procedimiento; muestra cómo se realiza el trabajo al nivel de puestos de trabajo. Los Cursogramas analíticos serán elaborados por cada una de las unidades organizativas o áreas especializadas, y se agruparán al interior de guías de servicios o entregables. La construcción de estas guías será responsabilidad de las Jefaturas, Gerencias o Direcciones de las mismas, así mismo, mantenerlos actualizados. De igual manera, en los mismos se colocará a que proceso estará vinculado dicho procedimiento, y describir en las guías los métodos establecidos para medir cumplimientos de los objetivos por procedimiento.

El formato a utilizar será:



Estos componentes se enlazan consecuentemente, según se muestra en la siguiente gráfica:



Grafica: CICLO DE DESARROLLO DE PROCESOS  
Fuente: Creado por La Técnica de Procesos  
Gerencia de Desarrollo Organizacional

1. **Análisis:** se debe tomar en cuenta los requerimientos de los diferentes clientes (internos y externos), los recursos con los que se cuentan para hacer frente a las necesidades o requerimientos de los clientes y las unidades que se verán involucradas para el desarrollo de cada proceso. Se deberá definir objetivos de los procesos y sus indicadores que medirán el impacto o los resultados obtenidos.
2. **Diseño:** se procederá a enlistar las actividades que definen el cómo se hará el proceso en sí, para lograr los resultados esperados. Se deberá enfocar la construcción de los procesos en función de cumplir las necesidades de los clientes y toda aquella actividad o reproceso que no genere valor a los clientes, se deberá valorar el ser eliminada.
3. **Pruebas:** esta etapa tiene como objetivo detectar los errores que se hayan podido cometer en las etapas anteriores del proyecto y, eventualmente, corregirlos. Puede darse que no hayan sido tomados en cuenta todos los requerimientos y se deberá efectuar cambios hasta la finalización del proceso.
4. **Implementación:** una vez se definen los procesos, se debe comunicar a los involucrados para que sepan la funcionalidad de los mismos, los involucrados y recursos a utilizar. Se deberá planificar cuidadosamente la transición de un proceso antiguo o fusión de procesos al nuevo, de forma que sus usuarios no sufran una disrupción en el funcionamiento del proceso.

- 5. Mantenimiento:** se deberá estar atentos a defectos o nuevas necesidades (requerimientos) que pudieran surgir y adaptarlos al cambio (cambio en el entorno). Nos encontramos que, en la etapa del mantenimiento, se repiten todas las etapas que ya se han visto en el ciclo de desarrollo del proceso.

La idea de plantear el **Ciclo de Desarrollo de Procesos** es para ilustrar la dinámica constante de actualización que demanda el entorno de gestión operacional de CONAMYPE, y que, por lo tanto, es imperativo que los responsables del sistema de control interno en la institución, mantengan una revisión y actualización de los procesos, procedimientos y formatos.

### **VIII- ORGANIZACIÓN REQUERIDA PARA LA GESTIÓN POR PROCESOS**

La administración moderna propone el siguiente orden inequívoco para la obtención de resultados efectivos:

1. Claridad en la estrategia organizacional.
2. Una eficaz gestión por procesos (Medio eficaz para el logro de los resultados).
3. La organización orientada a los procesos (Organismo dinámico).
4. La gestión de los recursos alineados a la dinámica de los procesos (Alineamiento).

LA ESTRUCTURA DE PROCESOS, es una organización que se gesta considerando la realidad de los procesos de CONAMYPE y su propósito es el logro de los resultados misionales a partir de la gestión de los procesos.

En este nuevo enfoque, el Manual no contendrá más que el Mapa de Primer Nivel y las correspondientes caracterizaciones, por lo que los elementos de más bajo nivel ya no estarán en este documento, si no que estarán contenidos en las guías de servicios o entregables que deberán construir cada unidad organizativa, por lo que la revisión y actualización de los procesos y el Mapa de Primer Nivel estará a cargo de la Presidencia a través de la Gerencia de Desarrollo Organizacional, quienes darán a conocer al resto de la organización, si es necesario o no realizar cambios en los siguientes niveles de los procesos y procedimientos documentados, cuando estos sean modificados por cambios en el mapa de primer nivel y caracterizaciones.

Por otra parte, el diseño, creación, revisión y actualización de los procesos o caracterizaciones del segundo nivel y las guías con sus respectivos cursogramas o procedimientos y formatos, estarán a cargo de las jefaturas de las diferentes unidades organizativas de CONAMYPE, y para que se entiendan vigentes, deberán estar validadas e incorporados en la base de control de documentos de la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

### **IX- AUTORIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS**

El Manual de Procesos será autorizado por Junta Directiva de CONAMYPE, previo cumplimiento de los procesos establecidos en la Ley de Procedimientos Administrativos, relativos a la apertura de la participación ciudadana y de los interesados, por medio de las Consultas Públicas.

## X- CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN

¿Qué debemos entender como "Control de la Documentación"? para efectos de este Manual, esto debe ser entendido como la cadena de validación para elaborar, modificar, actualizar, y aprobar las caracterizaciones, cursogramas y guías de servicios o entregables, la cual debe quedar evidenciada en recuadro de control de cambios que se ubicara al pie de página de cada uno de ellos, donde se identificaran con nombre, cargo, fecha de validación, firma y sello de quien elabora, revisa y valida.

Los responsables de los procesos (jefaturas y gerencias), mantendrán al día el control de actualizaciones tanto de los procesos como de las guías que describan los Cursogramas (procedimientos).

Los elementos (guías) que se deriven del uso y aplicación del Manual de Procesos, no requerirán autorización de la Junta Directiva, bastará con que se incorporen en la base de control de documentos que lleva la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

La estructura del control de cambios es la siguiente:

### Control de Cambios:

<b>Firma y Sello</b>			
<b>Nombre</b>			
<b>Cargo</b>			
<b>Fecha de</b>			
	<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Validado por</b>

## XI- ACTUALIZACIÓN

En cumplimiento de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas, las personas responsables de mantener actualizados los Procesos, Caracterizaciones, Cursogramas, guías y formatos, son las Jefaturas y Gerencias de cada unidad organizativa de la Institución.

Los procesos, las caracterizaciones, cursogramas y formatos, deben ser revisados con el objeto de ser mejorados y actualizados, ya que son parte del quehacer dinámico institucional, y cuando sea necesario hacer éstas mejoras afectarán en determinados casos, de forma secuencial la información de los mapas de primer o segundo nivel que contienen sus respectivos formatos.

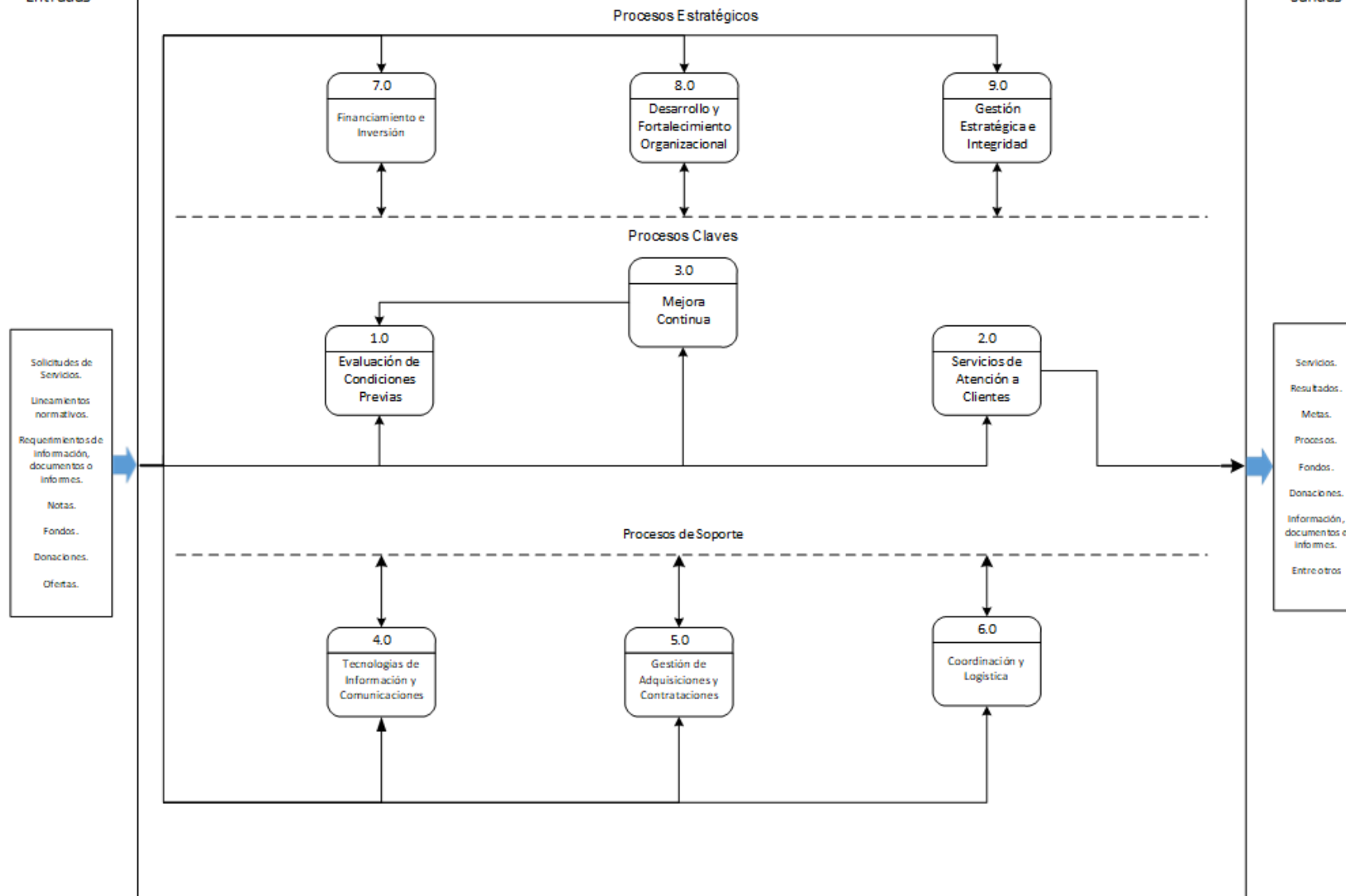
Por ello, es tarea de todos y todas cumplir y hacer cumplir los procesos y procedimientos para el logro de los objetivos institucionales.


MAPA DE PRIMER NIVEL- RED DE PROCESOS  
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa  
CONAMYPE

Proveedores

Entradas

Salidas



CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS		 GOBIERNO DE EL SALVADOR COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA		
<b>Proceso/ subproceso</b>	<b>1.0 Proceso de Evaluación de Condiciones Previas</b>	<b>Código</b>	<b>C – ECP – 1.0</b>	
<b>Objetivo</b>	Dar certeza de que las institución cuenta con las condiciones para atender los requerimientos de los clientes/usuarios/partes interesadas.	<b>Líderes</b>	Unidad de Políticas Públicas	
<b>Indicadores y Metas</b>	<p><b>Proporción:</b> Es el cociente de dos variables en donde el numerador está contenido en el denominador. A estos indicadores también se les denomina como de estructura. Ejemplo: Proporción de hogares cuyo jefe de familia es mujer = (Número de hogares cuyo jefe de familia es mujer / Total de hogares en el Estado) X 100</p> <p><b>Razón:</b> Es el cociente de dos variables independientes, es decir que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador. Ejemplo: Densidad de población= (Número de habitantes del Estado / Total de Km2 de extensión territorial de la Entidad)</p> <p><b>Tasa:</b> Es un cociente que expresa la dinámica de cambio de una variable que mide un número de acontecimientos en un lapso de tiempo, en relación a otra variable existente en ese período. Ejemplo: Tasa de mortalidad infantil= (Defunciones de niños menores a un año / Total de nacidos vivos) X 1,000</p> <p><b>Índice:</b> Mide el comportamiento de una variable en un cierto tiempo, a partir de un valor tomado como base. Con frecuencia se calcula dividiendo a la variable entre un valor base y después multiplicándola por 100. Ejemplo: Tasa de variación proporcional de empresas inscritas en la página electrónica institucional = # de empresas inscritas en la web / Número total de empresas inscritas) - 1 X 100</p>	<b>Colíderes</b>	Demás Unidades organizativas	
<b>Proveedores / Partes Interesadas</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividad realizada</b>	<b>Salidas</b>	<b>Cientes / Partes Interesadas</b>
<b>Planear</b>				
Cientes, instituciones públicas y privadas, academia	Inventario de servicios Solicitudes de clientes	Evaluar las necesidades de los clientes y determinar si es posible dar respuesta a los requerimientos: Si es posible se pasa a la siguiente etapa. Si no es posible, se informa al cliente.	Evaluación de necesidades de clientes y	Unidad Organizativa Responsable asignada a atender al cliente
Unidades organizativas	Procesos Procedimientos Normativas	Definición de inventario de servicios que proporciona la Institución y la manera en que serán proporcionados	Programación de servicios a clientes	Unidad Organizativa Responsable asignada a atender al cliente
<b>Hacer</b>				
Comités sectoriales, municipales, departamentales, nacional, espacios intersectoriales, Mesas Unidades Organizativas Internas	Información de comités Bases de Datos Guías de Servicios	Recolectar información para dar respuesta al requerimiento.	Valoración de los servicios actuales que brinda la institución	Comité de coordinación interna  Unidades Organizativas Internas
MYPEs, instituciones públicas, privadas y academia, Comités sectoriales, municipales, departamentales, nacional, espacios intersectoriales, Mesas Unidades Organizativas Internas	Convocatorias a reuniones, Información de necesidades de MYPE	Llevar a cabo reuniones de articulación, coordinación y consulta.	Planes, programas, instrumentos y vinculaciones a servicios especializados para el desarrollo empresarial	Comité de Coordinación Interna  Unidades Organizativas Internas
Comité de coordinación interna Unidad de Políticas Públicas Unidades Organizativas Internas	Información recolectada, planes, programas, instrumentos solicitados, vinculaciones	Determinar la capacidad institucional sobre la proporción de los requerimientos que los clientes desean recibir.	Establecer mecanismo de entrega del requerimiento	Proceso Servicio de atención al cliente
Unidades organizativas	Participación	Determinar cambios a desarrollarse en los servicios existentes en la institución (procesos, procedimientos, encargados, funciones, entre otros).	Acuerdo de realizar cambios.	Proceso de Mejora Continua

Verificar				
Comités sectoriales, municipales, departamentales, nacional, espacios intersectoriales, Mesas, MYPEs, Unidades Organizativas, Instituciones públicas, privadas y academia	Opiniones de MYPE y Unidad Organizativas, Datos, informes, reportes de sistemas.	Brindar seguimiento a las reuniones desarrolladas en los diferentes espacios creados para recibir información (comités, espacios intersectoriales, mesas, entre otros), y la canalización de esa información a las unidades organizativas competentes.	Información recolectada en comités y mesas  Análisis de necesidades o recomendaciones	Comité de Coordinación Interna
Comité de Coordinación Interna	Planes, políticas, programas, proyectos, acuerdos	Verificar que todos los acuerdos que la institución determinó que iban a ser desarrollados, se hayan transformado en planes, políticas, programas o proyectos.	Verificación de implementación Cambios en PEI, POA, Normativas, Procesos, procedimientos, entre otros.	Dirección Empresarial Proceso de Gestión Estratégica
Unidades organizativas	Encuestas de satisfacción, Informes de seguimiento	Medir nuevamente los niveles de satisfacción de participantes (clientes MYPE, instituciones públicas, privadas, academia, cooperantes, entre otros), con los nuevos servicios implementados o cambios a los existentes.	Resultados de satisfacción de clientes	Políticas públicas Dirección de desarrollo empresarial
Proceso de Evaluación de Condiciones Previas	Resultados del Proceso	Realizar Seguimiento y control a la ejecución del proceso, análisis de riesgos e indicadores del proceso	Informes de análisis y evaluación del proceso	Proceso de Mejora Continua
Actuar				
Audidores Unidades Organizativas	Informes de auditorías Informes de seguimiento de cumplimiento de metas	Implementar acciones en pro de las mejoras de los procesos actuales, así como de los procedimientos de los diferentes servicios que se brindan en la institución en las diferentes unidades organizativas, buscando la mejora en atención a clientes.	Acciones correctivas	Proceso de Mejora Continua Proceso de Gestión Estratégica
Unidades organizativas	Necesidades para el mejoramiento de la operatividad	Identificar necesidades de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, de materiales, entre otros), para ser incorporados en los POA y PAAC del siguiente período, a fin que suplan las necesidades encaminadas a mejorar la atención de clientes.	Planes de mejora PAAC Presupuestos POA	Proceso de Mejora Continua Proceso de Gestión Estratégica Unidades Organizativas involucradas
Unidades Organizativas, Proceso de Mejora Continua, Auditoría	Oportunidades de mejoramiento, resultados de auditorías, resultados de medición de indicadores, etc.	Actualizar la información documentada aplicable al proceso, así como aplicar acciones de mejoramiento detectadas (correctivas, preventivas y de mejora	Acciones correctivas, preventivas y/o de mejora	Proceso de Mejora Continua

#### RECURSOS NECESARIOS

Software  
Hardware  
Activo Fijo  
Presupuesto  
Plantilla de personal

#### POLÍTICAS/ LINEAMIENTOS / NORMATIVAS

Indicadores de Gestión	Planes, Programas, Proyectos (Convenios)
PEI y POA	
Normativa Interna (manuales, reglamentos, instructivos, entre otros)	

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	
Proceso/ subproceso	2.0 Proceso de Servicios de Atención a Clientes			Código	C – SAC – 2.0
Objetivo	Proveer servicios consistentes con el ciclo de desarrollo empresarial, con acceso a financiamiento, con enfoque de cadenas y la transformación productiva, generando capacidades de competitividad, asociatividad y agremiación en la MYPE.			Líderes	Dirección de Desarrollo Empresarial Unidad de Registro MYPE
Indicadores y Metas	<p><b>Proporción:</b> Es el cociente de dos variables en donde el numerador está contenido en el denominador. A estos indicadores también se les denomina como de estructura. Ejemplo: Proporción de hogares cuyo jefe de familia es mujer = (Número de hogares cuyo jefe de familia es mujer / Total de hogares en el Estado) X 100</p> <p><b>Razón:</b> Es el cociente de dos variables independientes, es decir que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador. Ejemplo: Densidad de población= (Número de habitantes del Estado / Total de Km2 de extensión territorial de la Entidad)</p> <p><b>Tasa:</b> Es un cociente que expresa la dinámica de cambio de una variable que mide un número de acontecimientos en un lapso de tiempo, en relación a otra variable existente en ese período. Ejemplo: Tasa de mortalidad infantil= (Defunciones de niños menores a un año / Total de nacidos vivos) X 1,000</p> <p><b>Índice:</b> Mide el comportamiento de una variable en un cierto tiempo, a partir de una valor tomado como base. Con frecuencia se calcula dividiendo a la variable entre un valor base y después multiplicándola por 100. Ejemplo: Tasa de variación proporcional de empresas inscritas en la página electrónica institucional = # de empresas inscritas en la web / Número total de empresas inscritas) - 1 X 100</p>			Colíderes	Demás Unidades organizativas
Proveedores / Partes Interesadas	Entradas	Actividad realizada	Salidas	Clientes / Partes Interesadas	
<b>Planear</b>					
1.0 Proceso de Evaluación de Condiciones Previas	Mecanismo de entrega del requerimiento	Si fuere necesario se establece programación de llamadas, correos, mensajes, notas	Programación	Unidad Organizativa Responsable asignada a atender al cliente	
Unidades Organizativas, Clientes	Listado de servicios Metas Estrategias Necesidades de Clientes	Determinar los servicios a proporcionar por cada centro de atención, así como las guías de procedimientos de cómo se proporcionarán los mismos (POA, Riesgos, Manuales, Guías, Procesos, Procedimientos, Formatos, entre otros).	POA Guías de Servicios	Unidades Organizativas Procesos de Gestión Estratégica, evaluación de condiciones previas	
Unidades Organizativas	Necesidades de medición de cumplimiento	Establecer mecanismos de medición de atención a clientes, así como su grado de satisfacción y recolección de recomendaciones	Mejora continua	Proceso de Gestión Estratégica	
<b>Hacer</b>					
Cliente/Usuario Parte interesada	Programación	Si fuere necesario se realiza llamadas, o redacción y envío de correos, mensajes, o notas. De forma física o virtual	Convocatoria	Cliente	
Cliente/Usuario Parte interesada	Convocatoria	Si fuere necesario se realiza reunión física o virtual	Reunión acuerdos	Cliente	
Cliente/Usuario Parte interesada	Reunión Acuerdos	En caso de no ser un servicio de atención a la MYPE, se prepara y se entrega lo requerido por el cliente de forma física o virtual	Documentos físicos o virtuales	Cliente	
Clientes / Emprendedores y MYPE	Solicitud de información de servicios	Si fuere un servicio de atención a la MYPE, se proporciona información de los servicios a los cuales puede acceder y los puntos de atención donde serían efectivos/ Call center, Centro regional, VEF, CEDART y CDMYPE	Información entregada. Cliente Vinculado a un punto de atención	Cliente	


Cliente	Solicitud de asesoramiento (presencial o vía telefónica)	Punto de atención recibe y atiende cliente, solicitando información para línea base y registro MYPE	Cliente con certificado de calificación MYPE y F1	Cliente con atención iniciada
Cliente	Formulario F1 Necesidades del Cliente	Realización de diagnóstico, atendiendo la información proporcionada por el cliente y sus necesidades, así como información recibida por personal de la CONAMYPE (Generalista).	Resultado de diagnóstico del cliente (áreas a fortalecer con servicios)	Cliente Personal Generalista
Cliente	Resultado de diagnóstico del cliente (áreas a fortalecer con servicios)	Establecimiento del plan de acciones a realizar para fortalecimiento empresarial del cliente. Se vincula a Servicio Empresarial Generalista o Especialista según sea el caso.	Plan de desarrollo empresarial F2 Cliente con plan de acciones establecido y aprobado	Cliente Personal Generalista y/o Especialista
Cliente	Seguimiento a plan de desarrollo	Se proporciona el servicio, atendiendo la acción programada en el plan de desarrollo empresarial (asesoría, capacitación, asistencia técnica, vinculación, entre otros)	Seguimiento a plan de desarrollo	Cliente
Cliente con vinculación a área especialista	Seguimiento a plan de desarrollo	Área especializada analiza plan de desarrollo generalista, y solicita información base al cliente. El Especialista toma la decisión de atender al cliente efectuando diagnóstico especializado (pasar al Numeral 7), de lo contrario regresar al paso número 5.	Información entregada y recibida análisis especializado	Cliente
Cliente	Diagnóstico especialista	Realización de diagnóstico especializado	Resultado de diagnóstico especializado	Cliente con áreas a fortalecer por especialista
Cliente	Resultado de diagnóstico especializado	Elaboración de plan de desarrollo especializado (Industrialización, Innovación, Calidad, Productividad, Exportación, Comercialización)	Plan de desarrollo especializado	Cliente con acciones en Plan especialista
Cliente	Plan de desarrollo especializado	Se desarrollan acciones del plan especializado y se les efectúa seguimiento de los servicios recibidos.	Seguimiento de ejecución del plan	Cliente con seguimiento a plan especializado
Cliente con planes de desarrollo concluidos	Recolección de indicadores de impacto F20	Asesor generalista realiza llenado de formulario de recolección de impacto por intervención (según necesidad).	Formulario de recolección de impacto lleno y firmado F20	Cliente Personal Generalista y/o Especialista
<b>Verificar</b>				
Unidades Organizativas	Encuestas a clientes	Desarrollar encuestas a clientes para determinar el grado de satisfacción de la atención proporcionada por el personal de la institución.	Resultados de Encuestas a clientes	Jefaturas Superiores Clientes
Unidades Organizativas	POAs	Verificar el cumplimiento de metas establecidas en POA, para determinar las desviaciones de lo planeado, sus causas y establecer mecanismos de mejora.	Informes de ejecución y/o verificación	Unidad de Seguimiento y Control Gerencia de Desarrollo Organizacional
Proceso de Servicio de Atención a Clientes	Resultados del Proceso	Realizar Seguimiento y control a la ejecución del proceso, análisis de riesgos e indicadores del proceso	Informes de análisis y evaluación del proceso	Proceso de Mejora Continua
<b>Actuar</b>				
Unidades Organizativas de Control y seguimiento interno	Informes	Establece acuerdos de acción para corregir desviaciones	Acuerdos	Presidencia Direcciones Unidades Organizativas
Unidades Organizativas Clientes	Guías de Servicios	Realizar modificaciones a los servicios brindados, atendiendo resultados de las encuestas de satisfacción o recomendaciones brindadas por clientes (Mejora Continua)	Guías de servicios modificadas	Procesos de Mejora Continua
Unidades Organizativas	Necesidades de recursos	Determinar recursos necesarios para efectuar cambios a servicios o creación de nuevos	Necesidades aprobadas de recurso humano, financiero, tecnológico, etc.	Procesos de Gestión Estratégica, Coordinación y logística
Unidades Organizativas Proceso de Gestión Estratégica	POA, Matrices de Riesgo, Guías de Servicios	Generar modificaciones a POA atendiendo cambios de servicios a proporcionar, así como atender cambios por materialización de riesgos programados o no programados.	POA Modificado Guías de Servicios actualizadas, Matrices de Riesgo	Procesos de Gestión Estratégica, Mejora Continua
Unidades Organizativas, Proceso de Mejora Continua, Auditoría	Oportunidades de mejoramiento, resultados de auditorías, resultados de	Actualizar la información documentada aplicable al proceso, así como aplicar acciones de mejoramiento detectadas (correctivas, preventivas y de mejora)	Acciones correctivas, preventivas y/o de mejora	Proceso de Mejora Continua

	medición de indicadores, etc.			
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>				
Software Hardware Activo Fijo Presupuesto Planilla Salarial				
<b>POLÍTICAS/ LINEAMIENTOS / NORMATIVAS</b>				
Ley MYPE		Guía de Servicios		
Manuales de CDMYPE		Normativa Interna		
Manuales de Control de capital semilla				

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				 GOBIERNO DE EL SALVADOR COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	
Proceso/ subproceso	<b>3.0 Proceso Mejora Continua</b>		Código	<b>C – MC – 3.0</b>	
Objetivo	Garantizar que la gestión institucional, se desarrolle con eficacia, eficiencia y efectividad, estableciendo mecanismos de seguimiento, medición, evaluación y verificación, que permitan la valoración permanente del funcionamiento óptimo de los procesos bajo un enfoque sistémico que contribuya al fomento de la cultura del control, a la legalidad y la transparencia, obteniendo información para la corrección y prevención de las desviaciones (reales y potenciales) detectadas y la toma de acciones que mejoren el desempeño institucional y la calidad del servicio a la ciudadanía.		Líderes	Dirección de Desarrollo Empresarial Unidad Especializada de Calidad Comité de Integridad y Mejora Continua	
Indicadores y Metas	<p><b>Proporción:</b> Es el cociente de dos variables en donde el numerador está contenido en el denominador. A estos indicadores también se les denomina como de estructura. Ejemplo: Proporción de hogares cuyo jefe de familia es mujer = (Número de hogares cuyo jefe de familia es mujer / Total de hogares en el Estado) X 100</p> <p><b>Razón:</b> Es el cociente de dos variables independientes, es decir que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador. Ejemplo: Densidad de población= (Número de habitantes del Estado / Total de Km2 de extensión territorial de la Entidad)</p> <p><b>Tasa:</b> Es un cociente que expresa la dinámica de cambio de una variable que mide un número de acontecimientos en un lapso de tiempo, en relación a otra variable existente en ese período. Ejemplo: Tasa de mortalidad infantil= (Defunciones de niños menores a un año / Total de nacidos vivos) X 1,000</p> <p><b>Índice:</b> Mide el comportamiento de una variable en un cierto tiempo, a partir de una valor tomado como base. Con frecuencia se calcula dividiendo a la variable entre un valor base y después multiplicándola por 100. Ejemplo: Tasa de variación proporcional de empresas inscritas en la página electrónica institucional = # de empresas inscritas en la web / Número total de empresas inscritas) - 1 X 100</p>		Colíderes	Demás Unidades organizativas	
	Proveedores / Partes Interesadas	Entradas	Actividad realizada	Salidas	Cientes / Partes Interesadas
<b>Planear</b>					
Unidades Organizativas, Necesidades de Clientes	PEI, POA, Normativa Interna, Riesgos Guías de Servicios	Identificar normas, políticas, procedimientos, procesos, objetivos, programas y controles que afectan la entrega de lo requerido por el cliente	Diagnostico preliminar	Unidades Organizativas	
Unidades Organizativas	Diagnostico	Establecer la ruta de acción	Plan de Mejora Continua	Unidades Organizativas	
Auditoría Interna y Auditores Externos Auditorías de Cooperantes	Políticas y lineamientos de Auditoría	Elaboración del programa y plan de auditorías internas y externas de cumplimiento y calidad.	Planes de Auditoría	Unidades Organizativas	
Unidades Organizativas	Actividades a ejecutar y medir	Consolidar y establecer medios de control, seguimiento y monitoreo de los planes.	Medios de Seguimiento y Control de cumplimiento	Unidades Organizativas y Auditorías (interna y externas)	
<b>Hacer</b>					
Dirección de Desarrollo Empresarial Unidad Especializada de Calidad Comité de Integridad y Mejora Continua	Plan de Mejora Continua	Convoca reuniones y da inicio a la ejecución del Plan de Mejora Continua	Acciones del Plan de Mejora Continua ejecutadas	Unidades Organizativas	
Clientes Internos y Externos	Consultas a clientes o usuarios o partes interesadas	Identificar las necesidades de mejora y expectativas de los usuarios y partes interesadas en el proceso	Necesidades y expectativas de clientes detectadas	Unidades Organizativas	
Unidades Organizativas	Necesidades de cambios para mejora de servicios	Proponer mejora a los procesos, e infraestructura institucional.	Mejoras identificadas/ Planes operativos	Dirección de Desarrollo Empresarial Unidad Especializada de Calidad	

				Comité de Integridad y Mejora Continua
Dirección de Desarrollo Empresarial Unidad Especializada de Calidad Comité de Integridad y Mejora Continua.	Cambios identificados y viabilidad de ejecución	Socializar las mejoras (creación y/o modificación) de normas, procesos, procedimientos, entre otros.	Normativa, proporción de servicios, entre otros, modificados	Unidades Organizativas, Proceso de Gestión Estratégica
Auditorías	Lineamientos y políticas de auditoría	Realizar las Auditorías de Control Interno	Observaciones, hallazgos y recomendaciones de la auditoría	Unidades Organizativas
GDO, Unidad de Seguimiento y Control	POA, PAAC, Matrices de Riesgo	Realizar seguimiento a los POA y matrices de Riesgo	Resultado del Seguimiento	Unidades Organizativas, GDO, Coordinador de Seguimiento y Control
GDO, Coordinador de Seguimiento y Control, Presidencia, Direcciones, Gerencias y Jefaturas	Acciones correctivas o de mejora propuestas	Definir y promover la metodología para la toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora.	Oportunidades de Mejoramiento	Unidades Organizativas, Proceso de Gestión Estratégica
<b>Verificar</b>				
Cientes Unidades Organizativas	Encuestas	Realizar seguimiento a la socialización y/o la implementación de acciones de mejora y analizar el cumplimiento los indicadores de gestión del/los procesos.	Cumplimientos, demoras, acciones correctivas	Unidades Organizativas
Cientes Unidades Organizativas	Encuestas de Satisfacción/ percepción	Realizar seguimiento y control a la prestación de los servicios asociados al proceso (funciona o no el cambio efectuado con las condiciones establecidas).	Encuestas de medición de percepción de clientes, Registro del producto o servicio no conforme	Proceso de Evaluación de Condiciones Previas Unidades Organizativas
Unidades Organizativas Usuarios/ Clientes	Propuestas de mejora	Atender las peticiones, quejas, reclamos de clientes (internos y externos) y sugerencias de los auditores.	Acciones de mejora realizadas	Unidades Organizativas
Auditorías (Interna y Externa)	Informes de resultados y evaluación de auditorías	Analizar los hallazgos de las auditorías internas y externas.	Establecer acciones correctivas o mejora/	Unidades Organizativas
Unidades Organizativas / Comité de Ética	Informes de seguimiento a los Mapas de riesgos institucionales y de corrupción	Analizar los riesgos asociados al proceso incluyendo los de Corrupción.	Riesgos institucionales y de corrupción	Unidades Organizativas, Proceso de Mejora Continua
Unidades Organizativas/ Comité de Ética	Acciones Correctivas	Analizar los resultados del seguimiento y control a los riesgos institucionales y de corrupción y a la eficacia de las acciones implementadas.	Mejora de Procesos, Establecimiento de nuevos medios de verificación (si aplica)	Unidades Organizativas, Proceso de Mejora Continua
Proceso de Mejora Continua	Resultados del Proceso	Realizar Seguimiento y control a la ejecución del proceso, análisis de riesgos e indicadores del proceso	Informes de análisis y evaluación del proceso	Proceso de Mejora Continua
<b>Actuar</b>				
Unidades Organizativas	Plan de Mejoramiento	Elaborar e implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora.	Acciones puestas en marcha	Proceso de mejora Continua y Gestión Estratégica e Integridad
Proceso de mejora Continua y Gestión Estratégica e Integridad	Plan de Mejoramiento	Actualizar políticas, objetivos, riesgos, procesos y procedimientos.	Acciones de mejora efectuadas e implementadas	Proceso de mejora Continua y Gestión Estratégica e Integridad
Proceso de mejora Continua y Gestión Estratégica e Integridad	Mejoras a Procesos	Actualizar la información documentada aplicable al proceso.	Mejoras aplicadas y Plan de divulgación de los cambios	Proceso de mejora Continua y Gestión Estratégica e Integridad
Proceso de mejora Continua y Gestión Estratégica e Integridad	Plan de mejoramiento / Acciones desarrolladas	Realizar seguimiento a la eficacia de las acciones (correctivas, preventivas) implementadas	Indicadores de Acciones, POA, Riesgos	Unidades Organizativas, Proceso de mejora Continua y

				Gestión Estratégica e Integridad
Unidades Organizativas, Proceso de Mejora Continua, Auditoría	Oportunidades de mejoramiento, resultados de auditorías, resultados de medición de indicadores, etc.	Actualizar la información documentada aplicable al proceso, así como aplicar acciones de mejoramiento detectadas (correctivas, preventivas y de mejora	Acciones correctivas, preventivas y/o de mejora	Proceso de Mejora Continua
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>				
Software Hardware Activo Fijo Presupuesto Planilla Salarial				
<b>POLÍTICAS/ LINEAMIENTOS / NORMATIVAS</b>				
Indicadores de Gestión		Planes, Programas, Proyectos (Convenios)		
PEI y POA		Matrices de Riesgos.		
Normativa Interna (manuales, reglamentos, instructivos, entre otros)				

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				 GOBIERNO DE EL SALVADOR	COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
Proceso/ subproceso	4.0 Proceso de Tecnologías de Información y Comunicaciones			Código	C – TIC – 4.0
Objetivo	Coordinar y supervisar la creación, aplicación y uso de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para poder brindar mejores servicios a la ciudadanía.			Líderes	Gerencia de Tecnologías de la Información
Indicadores y Metas	<p>Proporción: Es el cociente de dos variables en donde el numerador está contenido en el denominador. A estos indicadores también se les denomina como de estructura. Ejemplo: Proporción de hogares cuyo jefe de familia es mujer = (Número de hogares cuyo jefe de familia es mujer / Total de hogares en el Estado) X 100</p> <p>Razón: Es el cociente de dos variables independientes, es decir que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador. Ejemplo: Densidad de población= (Número de habitantes del Estado / Total de Km2 de extensión territorial de la Entidad)</p> <p>Tasa: Es un cociente que expresa la dinámica de cambio de una variable que mide un número de acontecimientos en un lapso de tiempo, en relación a otra variable existente en ese período. Ejemplo: Tasa de mortalidad infantil= (Defunciones de niños menores a un año / Total de nacidos vivos) X 1,000</p> <p>Índice: Mide el comportamiento de una variable en un cierto tiempo, a partir de una valor tomado como base. Con frecuencia se calcula dividiendo a la variable entre un valor base y después multiplicándola por 100. Ejemplo: Tasa de variación proporcional de empresas inscritas en la página electrónica institucional = # de empresas inscritas en la web / Número total de empresas inscritas) - 1 X 100</p>			Colíderes	Demás Unidades Organizativas
Proveedores / Partes Interesadas	Entradas	Actividad realizada / Responsable	Salidas	Clientes / Partes Interesadas	
<b>Planear</b>					
Unidades Organizativas	Sondeo	Detectar la debilidad en la funcionalidad las tecnologías y la comunicación en la institución.	Diagnóstico Preliminar de Requerimientos y Necesidades	Unidades Organizativas	
Unidades Organizativas	Requerimientos y/o necesidades	Proyectar el incremento de las capacidades instaladas o mejorar las condiciones actuales de funcionamiento	Elementos para establecer el Desarrollo de Infraestructura tecnológica y de comunicaciones	Proceso de Mejora Continua	
Proceso de Gestión Estratégica y Proceso de Gestión Financiera e Inversión	Elementos para el desarrollo de infraestructura tecnológica y de comunicaciones	Elaborar el plan de Operativo Anual.	Plan de Operativo Anual Elaborado	GDO	
Unidad de Infraestructura y Seguridad Informática	Inventario del TIC's	Elaborar el plan de mantenimiento preventivo.	Plan de mantenimiento preventivo	Presidencia y Dirección de Tecnología e Innovación	
Unidad de Mercadeo y Comunicaciones	Elementos para establecer el Desarrollo de Infraestructura tecnológica y de comunicaciones	Elaboración del Plan de Comunicaciones	Plan de Comunicaciones	Presidencia	
Secretaría de Innovación del Estado	Lineamiento sobre la estrategia de gobierno en línea	Elaborar el plan de acción para gobierno en línea.	Plan de acción para gobierno en línea	Proceso Tecnología de Información y Comunicación, POA, PEI	
<b>Hacer</b>					
Proceso Gestión de Adquisiciones, Proceso Tecnología	Inventario de necesidades de tecnologías de	Administrar la red interna de tecnologías y comunicaciones de la institución, determinando las necesidades de las mismas	Necesidades de Tecnologías de Información y Comunicaciones	Procesos de Gestión de Adquisiciones y	


de Información y Comunicación	información y comunicaciones			Financiamiento e inversión
Usuarios tecnológicos de la institución	Solicitudes	Brindar el soporte técnico a los usuarios tecnológicos de la entidad	Reporte electrónico de atención y cierre de solicitud	Usuarios tecnológicos de la entidad
Usuarios de servicios comunicacionales de la institución	Solicitudes	Atender requerimientos de cobertura comunicacional de eventos, videos, webinars, capacitaciones, página web institucional, redes sociales, entre otras.	Reporte de atenciones brindadas	Usuarios de servicios comunicacionales
Proceso Tecnología de Información y Comunicación	Plan de mantenimiento preventivo	Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo	Formato de recibido a satisfacción	Usuarios
Proceso de Gestión de Adquisiciones, Proceso de Tecnología de Información y Comunicación	Inventario de Software, licencias y sistemas de creación propia	Administrar el conjunto de software de la entidad, asegurando su buen funcionamiento y actualización de los mismos.	Softwares en óptimas condiciones, Formato de recibido a satisfacción	Procesos del Sistema Integrado de Gestión de Mejora y Calidad
Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones, Unidades Organizativas	POA Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones, Necesidades de equipos de comunicaciones, necesidades de cobertura y/o apoyo por parte de las Unidades organizativas	Determinar las actividades de comunicaciones a desarrollarse en la institución atendiendo las necesidades y requerimientos de las unidades organizativas.	Formatos de Requerimientos comunicaciones y de información de eventos.	Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones
Secretaría de Innovación del Estado, Proceso de Financiamiento e Inversión	Plan de acción para gobierno en línea; Presupuesto, PEI, POA Institucional	Ejecutar el plan de acción para gobierno en línea atendiendo lineamientos de CAPRES	Plan de acción a implementarse en la Institución.	Proceso de Tecnología de Información y Comunicación
Secretaría de Innovación del Estado; Proceso de Financiamiento e Inversión	Presupuesto asignado, PEI, POA, / Necesidades de innovación gobierno en línea	Elaborar y ejecutar proyectos de acuerdo a las necesidades institucionales y requerimientos de la Secretaría de Innovación del Estado (modernización)	Proyectos Elaborados	Proceso de Tecnología de la Información y Comunicaciones
Usuarios tecnológicos de la entidad	Solicitudes	Gestionar servicios del portal web de la entidad	Reporte electrónico de atención y cierre de solicitud	Usuarios tecnológicos de la entidad
Proceso Tecnología de Información y Comunicación	Políticas de seguridad informática	Gestionar la seguridad informática de la entidad	Reportes de seguridad	Proceso Tecnología de Información y Comunicación
Proceso Tecnología de Información y Comunicación	Manual de Metodología, Lineamientos y Políticas Informáticas, Actividad de cada servidor	Administrar servidores y bases de datos	Reportes del estado del cada servidor, Bases de datos actualizadas	Proceso Tecnología de Información y Comunicación
Unidades Organizativas	Solicitudes	Apoya la elaboración y ejecución de proyectos relacionados con tecnología.	Proyectos Elaborados	Procesos del Sistema Integrado de Gestión de Mejora y Calidad
Unidades Organizativas Internas	Plan de Comunicaciones	Ejecutar las acciones del Plan de Comunicaciones	Comunicados, notas periodísticas, cobertura de medios, campañas, etc. realizadas	Usuarios de servicios
Proceso de Gestión Estratégica y Proceso de Gestión Financiera e Inversión	Plan Operativo Anual	Ejecutar las actividades del Plan Operativo Anual	Comunicados, notas periodísticas, cobertura de medios, campañas, procesos de adquisiciones, etc. realizadas	Unidades Organizativas Internas/ Usuarios
<b>Verificar</b>				
Proceso Tecnología de Información y Comunicación	Resultados del proceso, Guía de Procedimientos,	Realizar seguimiento y medición de los productos y/o servicios generados a las Unidades Organizativas, así como los implementados en coordinación con el Estado.	Informe de seguimiento y resultados de la	Proceso Tecnología de Información y Comunicación,

	Indicadores de Seguimiento		medición de los indicadores	Proceso de Gestión Estratégica
Proceso Tecnología de Información y Comunicación	Herramienta de evaluación (Formato de encuesta)	Evaluar la satisfacción de los usuarios tecnológicos de la entidad.	Consolidación de resultados de la encuesta	Proceso Tecnología de Información y Comunicación, Proceso Gestión de control interno, Proceso Gestión de mejora continua
Proceso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Resultados del Proceso	Realizar Seguimiento y control a la ejecución del proceso, análisis de riesgos e indicadores del proceso	Informes de análisis y evaluación del proceso	Proceso de Mejora Continua
<b>Actuar</b>				
Proceso Tecnología de Información y Comunicación	Informe de seguimiento y evaluación, Informes de Auditoría	Elaborar plan de mejoramiento del proceso	Plan de Mejoramiento	Proceso Tecnología de Información y Comunicación, Proceso Gestión de control interno, Proceso Gestión de mejora continua
Unidades Organizativas, Proceso de Mejora Continua, Auditoría	Oportunidades de mejoramiento, resultados de auditorías, resultados de medición de indicadores, etc.	Actualizar la información documentada aplicable al proceso, así como aplicar acciones de mejoramiento detectadas (correctivas, preventivas y de mejora	Acciones correctivas, preventivas y/o de mejora	Proceso de Mejora Continua
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>				
Software Hardware Activo Fijo Presupuesto Planilla Salarial				
<b>POLÍTICAS/ LINEAMIENTOS / NORMATIVAS</b>				
Manual de Metodología, lineamientos y políticas informáticas			POA	
Formatos de la Dirección de Tecnología e Innovación			Normas Técnicas Especificas de Control Interno	

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			 COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	
Proceso/ subproceso	<b>5.0 Proceso de Gestión de Adquisiciones y Contrataciones</b>		Código	<b>C – GAC – 5.0</b>
Objetivo	Establecer lineamientos que se deben aplicar en los procedimientos de compras a través de las áreas respectivas, para que éstos se realicen con eficacia, eficiencia, transparencia, contribuyendo al desarrollo de una economía responsable y propiciar de igual manera		Líderes	Gerencia Legal
Indicadores y Metas	<p><b>Proporción:</b> Es el cociente de dos variables en donde el numerador está contenido en el denominador. A estos indicadores también se les denomina como de estructura. Ejemplo: Proporción de hogares cuyo jefe de familia es mujer = (Número de hogares cuyo jefe de familia es mujer / Total de hogares en el Estado) X 100</p> <p><b>Razón:</b> Es el cociente de dos variables independientes, es decir que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador. Ejemplo: Densidad de población= (Número de habitantes del Estado / Total de Km2 de extensión territorial de la Entidad)</p> <p><b>Tasa:</b> Es un cociente que expresa la dinámica de cambio de una variable que mide un número de acontecimientos en un lapso de tiempo, en relación a otra variable existente en ese período. Ejemplo: Tasa de mortalidad infantil= (Defunciones de niños menores a un año / Total de nacidos vivos) X 1,000</p> <p><b>Índice:</b> Mide el comportamiento de una variable en un cierto tiempo, a partir de una valor tomado como base. Con frecuencia se calcula dividiendo a la variable entre un valor base y después multiplicándola por 100. Ejemplo: Tasa de variación proporcional de empresas inscritas en la página electrónica institucional = # de empresas inscritas en la web / Número total de empresas inscritas) - 1 X 100</p>		Colíderes	Demás Unidades Organizativas
Proveedores / Partes Interesadas	Entradas	Actividad realizada / Responsable	Salidas	Cientes / Partes Interesadas
<b>Planear</b>				
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones	Lineamientos de la UNAC, LACAP y Reglamento	Aportar los lineamientos del proceso de elaboración de Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones	Directrices de Planificación	Proceso de Gestión Estratégica y Proceso de Gestión Financiera e Inversión
Unidades Organizativas	Asignación Presupuestaria/ Requerimientos/ Proyectos.	Unidades organizativas o unidades solicitantes elaboran programación de Compras anual de cada una de sus Unidades, garantizando que sus necesidades de obras, bienes y/o servicios se encuentren contempladas y atendiendo a presupuesto asignado. Entregan a Unidad de Compras Institucional.	Planes de Compras por Unidad Organizativa	Unidad de Compras
Unidades Organizativas y Unidad de Compras	Planes de Compras por Unidad Organizativa	UAC recibe y elabora el plan anual de compras (PAAC) institucional de acuerdo a su plan de trabajo y a su Presupuesto Institucional.	Plan anual de compras institucional	Proceso de Gestión Estratégica y Proceso de Gestión Financiera e Inversión
Cooperantes Nacionales e Internacionales	Expresión de interés de Donación	Establecer el mecanismo de legalización de la donación.	Mecanismo de Donación validado entre las partes	Presidencia, unidades organizativas internas, Aliados y/o socios estratégicos, Usuarios
<b>Hacer</b>				
Gerencia Legal/ Unidades Organizativas Internas/ Cooperantes	Mecanismo de Donación validado entre las partes	Se ejecuta el mecanismo de donación, legalizando los instrumentos de soporte y registro en los controles internos.	Donación registrada y legalizada	Unidades Organizativas Internas, Aliados y/o socios estratégicos, Usuarios


Unidad de Compras Unidades Organizativas	Plan anual de compras institucional	Los/ Las administradores/as designados en cada unidad organizativa procede a elaborar el proceso de adquisición o contratación atendiendo el plan de compras de su unidad, mediante la elaboración de la solicitud de compra de obras, bienes y servicios y confirmar disponibilidad presupuestaria en la Gerencia Financiera	Solicitud de compras	Unidades organizativas Gerencia Financiera
Unidad solicitante	Solicitud de compras	Gerencia Financiera proporciona la disponibilidad financiera e informar a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones para aprobación de la solicitud de compra. De no encontrarse el proceso en la PAAC, se deberá solicitar a la Unidad Solicitante que se elabore reprogramación	Solicitud de compras con disponibilidad presupuestaria	Unidad Solicitante y UAC
Unidad Solicitante	Solicitud de compras con disponibilidad presupuestaria	Unidad Solicitante entrega Solicitud de Compra de obras, bienes y servicios: Las unidades organizativas entregan la solicitud, borrador de TDR o especificaciones técnicas (si aplica) a la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones	TDR, Especificaciones Técnicas	UAC
Unidad Solicitante	TDR, Especificaciones Técnicas	UAC Revisa documentos de contratación, términos de referencia o especificaciones técnicas y verifica montos asignados de compra	TDR, Especificaciones Técnicas	UAC
UAC	TDR, Especificaciones Técnicas	UAC Efectúa proceso de compra según Art. 39 de la LACAP atendiendo el monto de compra y límites establecidos para determinar la forma de contratación (Contratación directa, libre gestión o por licitación o concurso público, BOLPROS). Publicar el proceso de compra en la página de COMPRASAL	Publicación de procesos compra en COMPRASAL	UAC
UAC Unidad Solicitante	Publicación de procesos de compra en COMPRASAL	Una vez terminado el proceso según la LACAP, y teniendo seleccionado el/los proveedor/es, las Unidades Organizativas y UAC elaboran la Orden de Compra o Contrato se tramita la firma de autorización respectiva y luego se envía al proveedor, al Administrador de la Orden de Compra o Contrato y a la Unidad Financiera por vía electrónica.	Orden de Compra autorizada	UAC Unidad solicitante Proveedor/es
UAC	Orden de Compra autorizada	UAC sube la información respectiva a la página de COMPRASAL y al Sistema ERP de CONAMYPE, en el módulo de adquisiciones.	Publicación de Adjudicación COMPRASAL	UAC Unidad solicitante Proveedor/es
UAC Unidad solicitante Proveedor/es	Publicación de Adjudicación COMPRASAL	Unidad Solicitante recibe el Acta de Recepción Final por parte del Administrador de la Orden de Compra, o Contrato una vez ejecutada, para procesar el pago del servicio o bien recibido.	Acta de Recepción Final Documentación para pago	UAC Unidad solicitante Proveedor/es
UAC Unidad solicitante Proveedor/es	Acta de Recepción Final Documentación para pago	UAC finaliza el proceso archivando toda la documentación generada de cada proceso de Compras.	Expedientes de procesos de adquisiciones y contrataciones	UAC
<b>Verificar</b>				
Administradores de Contrato	Órdenes de compra Contratos	Durante los procesos de adquisiciones y contrataciones se deberá evaluar los productos o servicios recibidos por parte de proveedores, según lo estipulado en los contratos u órdenes de compra a fin de ser entregados a la UAC para ser tomados en cuenta como referencias para futuras compras o contrataciones.	Evaluaciones de productos y servicios recibidos	UAC
Auditorías	Programas de Auditorías	Revisión de cumplimientos normativos en las acciones ejecutadas	Informes de Auditoría	Presidencia
Proceso de Gestión de Adquisiciones y Contrataciones	Resultados del Proceso	Realizar Seguimiento y control a la ejecución del proceso, análisis de riesgos e indicadores del proceso	Informes de análisis y evaluación del proceso	Proceso de Mejora Continua
<b>Actuar</b>				
Administradores de contrato	Órdenes de compra Contratos	Mantener registros de las no conformidades de los productos y/o servicios de los proveedores, a fin de solicitar a los mismos cambios, o tomar dicha información para contratar o no, cuando se desarrollen futuros procesos de compra.	Evaluaciones de proveedores Registros de no conformidades	UAC
UAC	No conformidades o incumplimientos de contratos u órdenes de compra	Hacer efectivas garantías y/o multas a proveedores (si aplican) por no conformidades o incumplimientos de requisitos establecidos en contratos u órdenes de compra	Garantías Multas	UAC Proveedores
UAC	Registros de procesos de compras en sistema	Mantener actualizados los procesos de compra en los sistemas institucionales, así como COMPRASAL y las respectivas evaluaciones de proveedores.	Actualización de registros de los procesos de compras en sistema	UAC
Auditorías	Informes de Auditorías	Corregir o remediar las desviaciones de la aplicación de normativas en la ejecución de las acciones	Subsanación de Observaciones	Junta Directiva Presidencia

Unidades Organizativas, Proceso de Mejora Continua, Auditoría	Oportunidades de mejoramiento, resultados de auditorías, resultados de medición de indicadores, etc.	Actualizar la información documentada aplicable al proceso, así como aplicar acciones de mejoramiento detectadas (correctivas, preventivas y de mejora)	Acciones correctivas, preventivas y/o de mejora	Proceso de Mejora Continua
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>				
Software Hardware Activo Fijo Presupuesto Planilla Salarial				
<b>POLÍTICAS/ LINEAMIENTOS / NORMATIVAS</b>				
Ley MYPE		POAS		
Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública y su Reglamento		Normas Técnicas de Control Interno Específicas		
Convenios				

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				 GOBIERNO DE EL SALVADOR		COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	
Proceso/ subproceso	6.0 Proceso de Coordinación y Logística			Código	C – CL – 6.0		
Objetivo	Atender los servicios de logística y mantenimiento requeridos de manera oportuna, apoyando así el correcto funcionamiento institucional para la prestación de servicios a clientes.			Lideres	Unidad de Servicios Generales / Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones		
Indicadores y Metas	<p><b>Proporción:</b> Es el cociente de dos variables en donde el numerador está contenido en el denominador. A estos indicadores también se les denomina como de estructura. Ejemplo: Proporción de hogares cuyo jefe de familia es mujer = (Número de hogares cuyo jefe de familia es mujer / Total de hogares en el Estado) X 100</p> <p><b>Razón:</b> Es el cociente de dos variables independientes, es decir que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador. Ejemplo: Densidad de población= (Número de habitantes del Estado / Total de Km2 de extensión territorial de la Entidad)</p> <p><b>Tasa:</b> Es un cociente que expresa la dinámica de cambio de una variable que mide un número de acontecimientos en un lapso de tiempo, en relación a otra variable existente en ese período. Ejemplo: Tasa de mortalidad infantil= (Defunciones de niños menores a un año / Total de nacidos vivos) X 1,000</p> <p><b>Índice:</b> Mide el comportamiento de una variable en un cierto tiempo, a partir de un valor tomado como base. Con frecuencia se calcula dividiendo a la variable entre un valor base y después multiplicándola por 100. Ejemplo: Tasa de variación proporcional de empresas inscritas en la página electrónica institucional = # de empresas inscritas en la web / Número total de empresas inscritas) - 1 X 100</p>			Colíderes	Demás Unidades Organizativas		
Proveedores / Partes Interesadas	Entradas	Actividad realizada / Responsable	Salidas	Clientes / Partes Interesadas			
<b>Planear</b>							
Unidades Organizativas afectadas	Sondeo	Detectar las dificultades de coordinación y logística en la institución.	Diagnóstico Preliminar de Requerimientos y Necesidades	Unidades Organizativas afectadas			
Unidades Organizativas afectadas	Diagnóstico Preliminar de Requerimientos y Necesidades	Identificar posibles acuerdos para la mejora de la coordinación y logística	Propuesta de acuerdos de mejora	Proceso de Mejora Continua			
Unidades Organizativas/ Usuarios	Requerimientos y/o necesidades	Valorar si el requerimiento y/o necesidad es atendible por CONAMYPE o requiere ser trasladado a otra instancia.	Requerimiento y/o necesidad atendible por CONAMYPE	Proceso de Condiciones Previas			
Unidades organizativas proveedoras	Proceso de Condiciones Previas validado	Identificar el mecanismo de entrega de la coordinación y logística	Guías de Servicios o Entregables	Proceso Servicios de Atención a Clientes			
Unidades organizativas proveedoras	Directrices de Planificación	Identificar las necesidades de mantenimiento preventivo Proyectar las necesidades de adquirir más recursos para la institución (flota vehicular, aires acondicionados, planta, edificios, maquinaria y equipos, medios digitales, sistemas, papelería y útiles, bases de datos, consultorías, etc.)	Plan Operativo Anual / Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones / Plan de mantenimiento / Plan de Contingencia	Proceso de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional			
<b>Hacer</b>							
		Elaborar y preparar el material para el sondeo para detectar las dificultades de coordinación y logística en la institución	Sondeo elaborado	Unidades Organizativas afectadas			
Unidades Organizativas que lidera	Formulario de consulta	Desarrollar el sondeo	Diagnóstico de Requerimientos y Necesidades	Unidades Organizativas afectadas			
Unidades Organizativas Afectadas y proveedoras	Reuniones	Establecer acuerdos de mejora	Plan de Mejora	Proceso de Mejora Continua / Proceso de Condiciones Previa			

Unidades Organizativas solicitantes	Requerimientos y/o Necesidades	solicitudes de Coordinación y Logística para el desarrollo de actividades institucionales o provisión de servicios.	Solicitudes recibidas	Proceso de condiciones previas
Proceso de condiciones previas	Solicitudes recibidas	Verificar inventarios, infraestructuras, recursos, medios actuales para atender el requerimiento	Solicitudes aceptadas	Proceso de condiciones previas
Unidades Organizativas Proveedoras	Solicitudes Aceptadas	Verificar y programar las fechas de coordinación y logística de apoyos, de entregas de bienes o servicios.	Programación de coordinación y logística	Proceso Servicios de Atención a Clientes
Unidad de servicios Generales Unidad de Informática	Programación de mantenimiento preventivo	Ejecución de las programaciones de mantenimiento preventivo atendiendo las necesidades propias de cada bien, así como las recomendadas por los proveedores	Mantenimientos preventivos ejecutados	Unidad de Servicios Generales Unidad de Informática
Unidades Organizativas	Solicitudes de mantenimiento correctivo en sistema	Atender solicitudes de mantenimiento correctivo de los bienes cuando éstos presenten desperfectos, tomando en cuenta seguros, garantías, entre otros; de ser necesarias.	Mantenimientos correctivos ejecutados	Unidad de Servicios Generales Unidad de Informática Unidades Organizativas
Unidades Organizativas	Formatos de gestión de información de eventos; requerimiento de apoyo a eventos; movimientos varios de activos fijos, solicitudes ERP	Atender solicitudes de apoyo logístico a eventos, actividades, entre otras; verificando que las solicitudes contenga toda la información necesaria del apoyo a brindar como: fecha, tipo de apoyo (cobertura con fotos, videos, radio, prensa), materiales requeridos (alquileres, transporte, equipo), descripción del evento, entre otros	Solicitudes de Apoyo logístico a eventos atendidas	Unidad de Servicios Generales, Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones, Unidad de Informática
<b>Verificar</b>				
Servicios Generales Unidad de Informática Unidades Organizativas	Plan de mantenimiento preventivo  Mantenimientos correctivos proporcionados en tiempo y forma	Efectuar análisis de los procesos de mantenimientos preventivos y correctivos desarrollados. Toma de decisiones en base a los hallazgos encontrados.	Análisis y hallazgos de los procesos de mantenimiento	Servicios Generales Unidad de Informática
Unidades Organizativas	Solicitudes (formatos y tickets ERP) de Servicios de logística u otros apoyos efectuados	Verificar la cobertura de servicios de logística desarrollados y si se cumplieron las expectativas de las diferentes unidades organizativas que lo solicitaron como fueron plasmadas en los requerimientos.	Solicitudes atendidas según lo solicitado	Servicios Generales Unidad de Informática Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones
Servicios Generales Unidad de Informática Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones	PAAC unidades involucradas	Verificar el cumplimiento de la planificación anual de adquisiciones y contrataciones de servicios varios (arrendamientos, limpieza, vigilancia, seguros, etc.), mobiliarios y equipos, papelería, útiles, bienes de consumo, equipo de cómputo y comunicaciones (audiovisuales).	Cumplimiento de Plan de Adquisiciones y Contrataciones de las unidades involucradas	Servicios Generales Unidad de Informática Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones Adquisiciones y Contrataciones
Unidades organizativas Unidad de Auditoría Comité de Ética	Verificaciones de procesos de compras, procesos de auditorías internas y externas a compras e inventarios	Efectuar análisis de los procesos de compras, dando seguimiento y control a los riesgos institucionales y de corrupción inherentes en los proceso de compras	Mejora de Procesos, Establecimiento de nuevos medios de verificación	Proceso mejora continua Proceso de gestión estratégica
Proceso de Coordinación y Logística	Resultados del Proceso	Realizar Seguimiento y control a la ejecución del proceso, análisis de riesgos e indicadores del proceso	Informes de análisis y evaluación del proceso	Proceso de Mejora Continua
<b>Actuar</b>				
Servicios Generales, Unidad de Informática, Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones, Adquisiciones y Contrataciones	No conformidades	Determinar las medidas correctivas a llevarse a cabo por las no conformidades o quejas de clientes internos (unidades organizativas) por no cumplimiento de los requerimientos efectuados en cuanto a apoyo logístico, servicios diversos, entre otros.	Medidas correctivas a implementar según hallazgos	Proceso mejora continua Proceso de gestión estratégica
Servicios Generales, Unidad de Informática, Gerencia de Mercadeo y Comunicaciones,	Desviaciones en POA y PAAC	Determinar medidas correctivas por no cumplimiento de POA, PAAC según resultados de los procesos de medición y verificación.	Medidas correctivas a implementar según hallazgos	Unidades involucradas Proceso de Mejora Continua Proceso de Gestión Estratégica

Adquisiciones y Contrataciones				
Unidades involucradas	Necesidades de unidades organizativas	Efectuar análisis de las necesidades de la institución (unidades organizativas) en cuanto a mobiliario, equipos diversos, papelería, útiles y bienes de consumo para tomarse en cuenta en la PAAC del siguiente período.	Necesidades a cubrir, plan de compras	Proceso de Mejora Continua Proceso de Gestión Estratégica
Unidades Organizativas, Proceso de Mejora Continua, Auditoría	Oportunidades de mejoramiento, resultados de auditorías, resultados de medición de indicadores, etc.	Actualizar la información documentada aplicable al proceso, así como aplicar acciones de mejoramiento detectadas (correctivas, preventivas y de mejora	Acciones correctivas, preventivas y/o de mejora	Proceso de Mejora Continua
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>				
Software Hardware Activo Fijo Presupuesto Planilla Salarial				
<b>POLÍTICAS/ LINEAMIENTOS / NORMATIVAS</b>				
Indicadores de Gestión		Planes, Programas, Proyectos (Convenios)		
PEI y POA		Matrices de Riesgos.		
Normativa Interna (manuales, reglamentos, instructivos, entre otros)				


CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS					 GOBIERNO DE EL SALVADOR		COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	
Proceso/ subproceso	7.0 Proceso de Financiamiento e Inversión			Código	C – FI – 7.0			
Objetivo	Gestionar, administrar, registrar y controlar los recursos financieros de la Entidad conforme a las normas legales vigentes y los principios organizacionales que garanticen la disponibilidad de recursos económicos para el cumplimiento de los planes y programas determinados			Lideres	Unidad de Cooperación y Proyectos / Gerencia Financiera			
Indicadores y Metas	<p><b>Proporción:</b> Es el cociente de dos variables en donde el numerador está contenido en el denominador. A estos indicadores también se les denomina como de estructura. Ejemplo:            Proporción de hogares cuyo jefe de familia es mujer = (Número de hogares cuyo jefe de familia es mujer / Total de hogares en el Estado) X 100</p> <p><b>Razón:</b> Es el cociente de dos variables independientes, es decir que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador. Ejemplo:            Densidad de población= (Número de habitantes del Estado / Total de Km2 de extensión territorial de la Entidad)</p> <p><b>Tasa:</b> Es un cociente que expresa la dinámica de cambio de una variable que mide un número de acontecimientos en un lapso de tiempo, en relación a otra variable existente en ese período. Ejemplo:            Tasa de mortalidad infantil= (Defunciones de niños menores a un año / Total de nacidos vivos) X 1,000</p> <p><b>Índice:</b> Mide el comportamiento de una variable en un cierto tiempo, a partir de una valor tomado como base. Con frecuencia se calcula dividiendo a la variable entre un valor base y después multiplicándola por 100. Ejemplo:            Tasa de variación proporcional de empresas inscritas en la página electrónica institucional = # de empresas inscritas en la web / Número total de empresas inscritas) - 1 X 100</p>			Colíderes	Demás Unidades organizativas			
Proveedores / Partes Interesadas	Entradas	Actividad realizada / Responsable		Salidas	Clientes / Partes Interesadas			
<b>Planear</b>								
Entes contralores, Unidades Organizativas Cooperantes	Normativa aplicable	Definir Planificación de la gestión presupuestal y eficiencia del gasto público		Planificación de la gestión presupuestal	Proceso de Gestión Estratégica, Presidencia, Junta Directiva			
Unidades organizativas, Proceso de Gestión Estratégica (POA)	Necesidades de recursos financieros Proyectos de inversión	Generar el presupuesto institucional, coordinar la programación del presupuesto de ingresos y de gastos.		Proyecto de Presupuesto/ Cronograma	Presidencia, Junta Directiva			
Unidades organizativas, Direcciones, Presidencia, Junta Directiva	Planificación estratégica, Necesidades de recursos de cada unidad	Elaborar la proyección de ingresos de la institución, así como el establecimiento de necesidades de recursos, en coordinación con la Gerencia Financiera y Direcciones y establecer mecanismos de control y Seguimiento; y definir la distribución del presupuesto asignado.		Proyección de ingresos, Necesidades de recursos Presupuesto	Unidades organizativas			
Unidades Organizativas, Entidades externas, Cooperantes	Solicitudes de Necesidades de información	Sistematizar con los otros procesos de gestión el envío y la forma de recepción de la información		Información solicitada	Unidades Organizativas, Entidades externas, Cooperantes			
Entes contralores, Unidades organizativas	Necesidades de información	Programar la entrega de informes a las partes interesadas (Entes de control y en los procesos internos).		Planificación de entregas de informes	Entes contralores, Unidades organizativas			
<b>Hacer</b>								
Proceso de Gestión Estratégica	Plan Estratégico Institucional	Establecer contactos con instituciones cooperantes internacionales		Establecimiento de Referentes	Proceso de Gestión Estratégica			
Unidades Organizativas / Unidad de Políticas Publicas	Requerimientos Políticas Publicas	Elaboración de Perfiles de Proyectos		Perfiles de Proyectos	Presidencia			

Presidencia	Perfiles de Proyectos	Negociación de donaciones para ejecución de proyectos	Acuerdos	Cooperantes
Cooperantes	Acuerdos	Programación de firma de convenios	Convenios firmados	Gerencia Legal Cooperantes
Unidad de Cooperación y Proyectos	Presentación de compromisos del convenios de financiación	Acto de socialización y transferencia de Convenios para ejecución.	Documentos contractuales de financiamiento	Unidades Organizativas ejecutoras
Unidades Organizativas	Necesidades de recursos financieros	Gestionar modificaciones presupuestales	Resolución de ajuste al presupuesto y/o autorización	Junta Directiva, Unidades Organizativas
Cooperantes	Convenios con entidades financieras	Establecer lineamientos para el manejo de los recursos proporcionados por otras entidades (cooperantes)	Lineamientos financieros Convenios Informes	Cooperantes, Entes contralores
Unidades Organizativas, Proveedores, Entes contralores	Solicitud de certificado de disponibilidad presupuestal, elaboración de cheques pagos diversos, informes, entre otros.	Mantener al día las disponibilidades presupuestarias, registros contables de ingresos y egresos, manejo de cheques, proveedores, capital semilla a MYPE, entre otros.	Registros y cuentas contables actualizados	Gerencia Financiera, Unidades Organizativas, Auditoría, Entes contralores
Otros procesos, Unidades Organizativas, GTH	Supervisión de contratos, facturas, recibos de impuestos, planillas y actos administrativos (descuentos, reintegros, viáticos, entre otros)	Controlar la ejecución presupuestal con el fin de cumplir obligaciones contractuales. Generar obligaciones y causación del gasto: Validar la calidad de la información recibida de los demás procesos y solicitar ajustes o faltantes según corresponda. Elaborar documentos para el registro contable.	Comprobante contables, presupuestal y de Tesorería. Cronogramas de pagos	Unidades Organizativas, Proveedores
Gerencia Financiera  Unidades organizativas	Obligaciones con terceros	Programar y realizar el pago de las obligaciones. Efectuar pagos de proveedores, nómina, reembolsos de caja menor y transferencias de fondos que son necesarias para cubrir dichos pagos (planillas, fondo circulante y cajas chicas, servicios públicos, viáticos, incentivos, prestaciones e impuestos, entre otros).	Control saldos bancarios/ comprobantes contables/ información en plataformas	Proveedores, Empleados/as, Empresarios
Bancos	Movimientos bancarios	Registrar ingresos. Recibir, clasificar, conciliar y sentar ingresos	Registro	Gerencia Financiera
Bancos, Unidad de Contabilidad	Movimientos registrados en contabilidad	Conciliar movimientos financieros	Conciliaciones	Gerencia Financiera
Unidad de Contabilidad	Movimientos registrados en contabilidad	Elaborar, presentar y pagar declaraciones tributarias	Declaraciones presentadas y pagas	Ministerio de Hacienda
Unidad de Contabilidad	Movimientos registrados en contabilidad	Elaborar y entregar certificados de retenciones	Certificaciones de retención entregadas	Proveedores, Ministerio de Hacienda
Gerencia Financiera	Información contable y sus atestados	Elaborar, analizar y presentar estados financieros e informes.	Estados de ejecución presupuestaria. Estados financieros Informes solicitados	Entes Contralores, Presidencia, Junta Directiva, GDO
Cooperantes, Ministerio Hacienda, DDI, Financieras	Necesidades de mejoras (Tecnologías de Información)	Mantenerse revisando los sistemas de registros utilizados para determinar mejoras en sistemas internos, así como alianzas con financieras, cooperantes, ministerio de hacienda, entre otras instancias para efectuar transferencias electrónicas; de tal manera que sirvan para agilizar el proceso (mejora continua).	Cambios, mejoras, creación de sistemas, enlaces electrónicos	Proceso de Financiamiento e Inversión
<b>Verificar</b>				
Gerencia Financiera, Cooperantes, Auditorías (internas y externas)	Herramientas de control y seguimiento: Información del Sistema, Documentos probatorios, etc.	Evaluación del proceso: Evaluar resultados del proceso. Generar seguimiento a planes de acción y demás herramientas de seguimiento y control.	Desempeño del proceso – Indicadores Riesgos Hallazgos y necesidades de mejoras.	Auditoría, Proceso de Gestión Estratégica, Proceso de Mejora Continua, Cooperantes
Gerencia Financiera, Cooperantes	Herramientas de control y seguimiento	Informes mensuales de ejecución de ingresos y egresos.	Hallazgos Acciones a ejecutarse	JD, Presidencia, Cooperantes, GDO

Unidad Contable, Tesorería	Registro contables	Analizar registros contables con el código correspondiente y los Soportes por cada asiento. Confrontar libro auxiliar de cuentas con el saldo del balance; Confrontar extractos y los libros auxiliares de la entidad.	Hallazgos, Acciones a ejecutarse	Unidad Contable
Bancos, Unidad de Contabilidad	Movimientos registrados en contabilidad	Conciliar movimientos financieros.	Conciliaciones	Gerencia Financiera
Proceso de Financiamiento e Inversión	Resultados del Proceso	Realizar Seguimiento y control a la ejecución del proceso, análisis de riesgos e indicadores del proceso	Informes de análisis y evaluación del proceso	Proceso de Mejora Continua
<b>Actuar</b>				
Auditorías, Gerencia Financiera	Informes de auditoría	Identificar e implementar planes de mejora al proceso. Generar mejoras a partir del análisis de los resultados arrojados por la verificación de cumplimiento o no de lineamientos para el control de la información.	Plan de mejoramiento	Gerencia Financiera Proceso de Mejora Continua
Auditorías	Necesidades de ajustes	Realiza ajustes a las respectivas conciliaciones bancarias y a las demás cuentas del balance	Ajustes	Gerencia Financiera
Unidades Organizativas, Proceso de Mejora Continua, Auditoría	Oportunidades de mejoramiento, resultados de auditorías, resultados de medición de indicadores, etc.	Actualizar la información documentada aplicable al proceso, así como aplicar acciones de mejoramiento detectadas (correctivas, preventivas y de mejora	Acciones correctivas, preventivas y/o de mejora	Proceso de Mejora Continua
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>				
Software Hardware Activo Fijo Presupuesto Planilla Salarial				
<b>POLÍTICAS/ LINEAMIENTOS / NORMATIVAS</b>				
Convenios	Ley Orgánica de Administración Financiera del Estado y su Reglamento			
Manual de Administración de Fondo Circulante de Monto Fijo	Manual de Organización para las Unidades Financieras Institucionales			
Procedimientos de la Gerencia Financiera	Manual de clasificación para las transacciones financieras del sector público			
NIF	Manual de Procesos para la ejecución Presupuestaria			
Manual técnico del Sistema de Administración Financiera Integrado				

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				 GOBIERNO DE EL SALVADOR	COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA
Proceso/ subproceso	8.0 Proceso de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional			Código	C – DFO – 8.0
Objetivo	Desarrollar integralmente el talento organizacional en pro del mejoramiento continuo, la satisfacción personal y el desarrollo institucional que permitan contar con el personal idóneo y competente para atender la misión y funciones de la entidad.			Lideres	Gerencia de Talento Humano
Indicadores y Metas	<p><b>Proporción:</b> Es el cociente de dos variables en donde el numerador está contenido en el denominador. A estos indicadores también se les denomina como de estructura. Ejemplo: Proporción de hogares cuyo jefe de familia es mujer = (Número de hogares cuyo jefe de familia es mujer / Total de hogares en el Estado) X 100</p> <p><b>Razón:</b> Es el cociente de dos variables independientes, es decir que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador. Ejemplo: Densidad de población= (Número de habitantes del Estado / Total de Km2 de extensión territorial de la Entidad)</p> <p><b>Tasa:</b> Es un cociente que expresa la dinámica de cambio de una variable que mide un número de acontecimientos en un lapso de tiempo, en relación a otra variable existente en ese período. Ejemplo: Tasa de mortalidad infantil= (Defunciones de niños menores a un año / Total de nacidos vivos) X 1,000</p> <p><b>Índice:</b> Mide el comportamiento de una variable en un cierto tiempo, a partir de una valor tomado como base. Con frecuencia se calcula dividiendo a la variable entre un valor base y después multiplicándola por 100. Ejemplo: Tasa de variación proporcional de empresas inscritas en la página electrónica institucional = # de empresas inscritas en la web / Número total de empresas inscritas) - 1 X 100</p>			Colíderes	Demás Unidades organizativas
Proveedores / Partes Interesadas	Entradas	Actividad realizada / Responsable		Salidas	Clientes / Partes Interesadas
<b>Planear</b>					
GTH, Unidades Organizativas	Resultados evaluación de desempeño. Solicitudes de Capacitaciones	Realizar el diagnóstico de necesidades de fortalecimiento y desarrollo del talento humano.		DNC	GTH
Comité de SSO, GTH	Necesidades de capacitación	Elaborar planes y programas de capacitación, bienestar, seguridad y salud ocupacional.		Programas de capacitación, salud y bienestar social	GTH Unidades Organizativas
GTH	Normativas	Establecer políticas y lineamientos para la Gestión de Talento Humano.		Políticas de Gestión de RRHH	GTH Empleados Junta Directiva
GTH	Política de Prestaciones y beneficios	Velar por el cumplimiento de la política de prestaciones y beneficios del personal determinando cronogramas de actividades para cumplimiento.		Cronogramas de actividades para cumplimiento de política	Empleados/as
<b>Hacer</b>					
GDO, GTH, Unidades Organizativas	Necesidades de modificación organizacional	Actualización de Manuales relacionados a estructura organizativa, funciones y competencias atendiendo las necesidades de las unidades organizativas para que cumplan sus objetivos.		Manual organizaciones, perfiles, procesos actualizados	GDO Unidades Organizativas
Unidades Organizativas	Necesidades de personal, modificación y/o creación de plazas y perfiles	Administrar la planta del personal según necesidades de los servicios a proporcionar. Solicitar sus aprobaciones ante Junta Directiva		Perfiles aprobados y determinación de plazas nuevas/ vacantes	Junta Directiva, GDO, Unidades Organizativas
Junta Directiva, Unidades Organizativas	Perfiles aprobados, presupuestos de salarios, Solicitudes de Contratación de Personal	Desarrollar procesos de selección y contratación atendiendo necesidades de las unidades organizativas		Perfiles aprobados y cubrimiento de plazas nuevas/ vacantes	Unidades Organizativas
GTH, CSSO	Necesidades de capacitación, salud y bienestar social	Elaborar y llevar a cabo los programas de capacitación, bienestar y salud ocupacional		Programas de capacitación, bienestar y salud ocupacional ejecutados	Unidades Organizativas

GTH, DTI	Necesidades de tecnologías de información aplicadas a la Gestión de RRHH	Desarrollo y mantenimiento de tecnologías encaminadas a mejorar canales de comunicación, formación y capacitación de personal	E learning, intranet, ERP, audiovisuales, multimedia, plataformas de reuniones virtuales, Webinar, entre otros	Empleados/as
<b>Verificar</b>				
GTH, Unidades Organizativas	Resultados de Evaluación del Desempeño	Evaluar al personal y analizar resultados obtenidos (Evaluación del desempeño 360 u otras establecidas en un determinado período).	Resultados de Evaluación del Desempeño/ Plan de DNC/ Indicadores de Desempeño/ Informes de Gestión	GTH
GTH, Unidades Organizativas	Encuestas de clima Programas de SSO	Evaluar clima organizacional, bienestar, seguridad y salud ocupacional.	Condiciones de salud, bienestar y equilibrio en el entorno laboral	GTH SSO
Proceso de Desarrollo y Fortalecimiento Organizacional	Resultados del Proceso	Realizar Seguimiento y control a la ejecución del proceso, análisis de riesgos e indicadores del proceso	Informes de análisis y evaluación del proceso	Proceso de Mejora Continua
<b>Actuar</b>				
Auditorías (Interna y Externa)	Informes de Gestión/ cumplimiento Informes de Auditorías	Elaborar y desarrollar acciones correctivas, preventivas y de mejora en las áreas de gestión de personal.	Planes de mejora continua creados / implementadas	Procesos de Mejora Continua y Gestión Estratégica
GTH, CSSO	Identificación de condiciones de trabajo que generen riesgo al personal	Mejorar condiciones de trabajo mediante identificación, evaluación y control de actores internos y externos que puedan causar accidentes o enfermedades profesionales, así como aquellos que afectan la conciliación entre vida laboral y familiar.	Detección de riesgos y enfermedades profesionales. Planes de bienestar profesional	GTH Empleados/as
Unidades Organizativas, Proceso de Mejora Continua, Auditoría	Oportunidades de mejoramiento, resultados de auditorías, resultados de medición de indicadores, etc.	Actualizar la información documentada aplicable al proceso, así como aplicar acciones de mejoramiento detectadas (correctivas, preventivas y de mejora	Acciones correctivas, preventivas y/o de mejora	Proceso de Mejora Continua
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>				
Software Hardware Activo Fijo Presupuesto Planilla Salarial				
<b>POLÍTICAS/ LINEAMIENTOS / NORMATIVAS</b>				
Organización y Funciones, Perfiles de Puestos, Procesos			Programa de Gestión de Prevención de Riesgos Ocupacionales	
Política de Beneficios y Prestaciones al personal.			Ley del Servicio Civil	
Planes de desarrollo y/o Gestión de Talento Humano			Ley de Salarios	

CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS			 COMISIÓN NACIONAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	
Proceso/ subproceso	9.0 Proceso de Gestión Estratégica e Integridad		Código	C – GEI – 9.0
Objetivo	Coordinar el proceso de formulación del PEI y POA Institucional y dar seguimiento a las actividades detallados en los mismos, por medio del monitoreo de la ejecución de metas e indicadores establecidos en los tiempos planificados.		Responsable/s	Gerencia de Desarrollo Organizacional
Indicadores y Metas	<p><b>Proporción:</b> Es el cociente de dos variables en donde el numerador está contenido en el denominador. A estos indicadores también se les denomina como de estructura. Ejemplo: Proporción de hogares cuyo jefe de familia es mujer = (Número de hogares cuyo jefe de familia es mujer / Total de hogares en el Estado) X 100</p> <p><b>Razón:</b> Es el cociente de dos variables independientes, es decir que no hay elementos comunes entre el numerador y el denominador. Ejemplo: Densidad de población= (Número de habitantes del Estado / Total de Km2 de extensión territorial de la Entidad)</p> <p><b>Tasa:</b> Es un cociente que expresa la dinámica de cambio de una variable que mide un número de acontecimientos en un lapso de tiempo, en relación a otra variable existente en ese período. Ejemplo: Tasa de mortalidad infantil= (Defunciones de niños menores a un año / Total de nacidos vivos) X 1,000</p> <p><b>Índice:</b> Mide el comportamiento de una variable en un cierto tiempo, a partir de una valor tomado como base. Con frecuencia se calcula dividiendo a la variable entre un valor base y después multiplicándola por 100. Ejemplo: Tasa de variación proporcional de empresas inscritas en la página electrónica institucional = # de empresas inscritas en la web / Número total de empresas inscritas) - 1 X 100</p>		Colideres	Demás Unidades organizativas
Proveedores / Partes Interesadas	Entradas	Actividad realizada / Responsable	Salidas	Clientes / Partes Interesadas
<b>Planear</b>				
Unidades Organizativas	PEI, POAS anteriores, presupuesto	Determinar las brechas de cumplimiento de los planes estratégicos anteriores y del actual: análisis de POAS y PEI, recursos con los que se cuenta y análisis del entorno para cumplimiento o no de los planes.	Diagnostico Objetivos, Metas, POA	Presidencia
Unidades Organizativas, GDO, Coordinador de Seguimiento	Metas, Misión, Visión, Valores	Evaluar las desviaciones de la Misión, Visión y Valores Institucionales: revisan cumplimiento de objetivos, metas (corto y largo plazo), empoderamiento con valores institucionales, etc. para determinar desviaciones y puntos de mejora.	Desviaciones en lo planificado	Jefatura, GDO, Coordinador de Seguimiento
Jefatura, GDO, Coordinador de Seguimiento	Recursos Institucionales	Diagnóstico de los Recursos Institucionales (Infraestructura, Activo Fijo, Talento Humano, Materiales): una vez determinando desviaciones de PEI, POA, Misión Visión, Valores, se analiza todos los recursos para determinar cambios que permitan corregir desviaciones y optimizar el uso de recursos con los que se cuenta.	POA modificado	GDO, Coordinador de Seguimiento
Direcciones, Gerencias, Jefaturas	Presupuesto, Requerimientos de Financiamiento	Análisis de la gestión de financiamiento interno y externo: de ser necesario cada unidad organizativa debe plasmar las necesidades de incremento de recursos humanos y financieros para cumplimiento de metas. Ello conlleva la búsqueda de re-direccionar recursos o solicitar financiamiento externo para lograr cambios propuestos	Presupuesto Modificado Necesidades de Financiamiento	Gerencia Financiera, Unidad de Cooperación y Proyectos
J.D. Presidencia DDE, DTI, DDI, DAF.	PEI, POA, Guías de Servicios, Normativa Integridad.	Planificación de herramientas para consulta o sondeos de opinión sobre la integridad de servicios brindados por CONAMYPE e instituciones aliadas territoriales	Formatos Herramientas digitales Parámetros de valoraciones	Unidad de Políticas Publicas Gerencia de Talento Humano Comité de Mejora Continua
<b>Hacer</b>				
J.D. Presidencia DDE, DTI, DDI, DAF.	PEI, POA, Guías de Servicios,	Preparacion de herramientas para consulta o sondeos de opinión sobre la integridad de servicios brindados por CONAMYPE e instituciones aliadas territoriales	Formatos Herramientas digitales Parámetros de valoraciones	Unidad de Políticas Publicas Gerencia de Talento Humano

	Normativa Integridad.			Comité de Mejora Continua
Usuarios	Sondeos, Encuestas	Recolección de Información, clasificación y análisis de datos, preparación de informes sobre integridad de los servicios.	Informe de Integridad	Unidad de Políticas Públicas Gerencia de Talento Humano. Proceso de Mejora Continua
Presidencia, Direcciones, Gerencias, Jefaturas	Estrategia Gubernamental, PEI, POA, Misión, Visión, Valores	Ratificar o Redefinir la Misión, Visión, Valores, objetivos y resultados estratégicos Institucionales: se elaboran grupos multidisciplinarios para analizar cumplimientos o desviaciones de los mismos, y de ser necesario redefinirlos para que se encuentren en concordancia con la Estrategia Gubernamental.	Redefinición PEI, POA, Misión, Visión, Valores	Presidencia, Direcciones, Gerencias, Jefaturas
Presidencia, Direcciones, Gerencias, Jefaturas	PEI	Establecimiento de los plazos e indicadores de medición para cada actividad plasmada por unidades organizativas. De manera que permitan detectar cumplimientos y/o desviaciones	KPI	Presidencia, Direcciones, Gerencias, Jefaturas
Presidencia, Direcciones, Gerencias, Jefaturas	Directrices establecidas en PEI y POA	Definición de las políticas institucionales y el conjunto de estrategias a poner en marcha: las altas direcciones deberán Establecer Prioridades, directrices y lineamientos estratégicos.	Políticas, estrategias institucionales	Presidencia, Direcciones, Gerencias, Jefaturas
Presidencia, Direcciones, Gerencias, Jefaturas	Resultados, Metas e Indicadores Establecidos	Definición de los recursos que serán necesarios para conseguirlo (humanos, financieros, tecnológicos, entre otros): considerando las asignaciones presupuestarias, así como plasmando acciones que para su cumplimiento deberán buscarse otras fuentes de financiamiento (brechas financiables y por negociar)	Presupuesto para Ejecución, otras fuentes de financiamiento	Presidencia, Direcciones, Gerencias, Jefaturas
Presidencia, Direcciones, Gerencias, Jefaturas	POAS de cada Unidad Organizativa	Formular los Planes Operativos Anuales: La GDO y Coordinador de Seguimiento recopilan los POAS propuestos de cada unidad (atendiendo directrices establecidas)	POA Preliminar	GDO, Coordinador de Seguimiento
Presidencia, Direcciones, Gerencias, Jefaturas	POAS de cada Unidad Organizativa	Formular los Planes de Riesgos: cada unidad organizativa deberá plasmar riesgos inherentes por actividad y/o procesos incluyendo los de corrupción, que pueden ocasionar que no se cumplan los planes establecidos.	Matrices de Riesgos	Presidencia, Direcciones, Gerencias, Jefaturas, GDO, Coordinador de Seguimiento
Presidencia, Direcciones, Gerencias, Jefaturas	Necesidades Presupuestarias, POAS	Destinar presupuesto suficiente para desarrollar las actividades: cada unidad organizativa deberá determinar por actividad el presupuesto necesario para su cumplimiento (atendiendo asignación presupuestaria o necesidad de financiamiento).	Asignaciones Presupuestarias	Gerencia Financiera, Unidad de Cooperación y Proyectos
Jefaturas / Gerencias	Manuales de Procesos y Procedimientos anteriores	Diseñar o modificar procedimientos concretos de desarrollo de las actividades inherentes en cada unidad: cada unidad organizativa deberá definir su conjunto de procedimientos desempeñados en sus áreas detallando el paso a paso del quehacer de las unidades, recurso humano responsable de ejecución de cada actividad, y otros recursos para desarrollo de las actividades, como lo son financieros, tecnológicos, entre otros.	Manual de Procesos, Procedimientos	Jefaturas de cada Unidad Organizativa, GDO
<b>Verificar</b>				
Unidades Organizativas	Directrices de Planificación, POAs, PAAC, Ejecución Presupuestaria, Riesgos	Las unidades organizativas deben elaborar mensualmente informes de ejecución y evaluación de riesgos	Informes Mensuales de Ejecución de POA, Matrices de Riesgo	GDO, Coordinador de Seguimiento
Unidades Organizativas	Informes Mensuales de Ejecución de POA Matrices de Riesgo	La GDO, Coordinador de Seguimiento y el Equipo de Planificación analizan el cumplimiento del POA por medio de la revisión de informes mensuales emitidos por las Unidades Organizativas trimestral de Indicadores de Gestión y Matriz de Seguimiento POA.	Informe de Ejecución de POA Institucional	GDO, Coordinador de Seguimiento
GDO, Coordinador de Seguimientos, Jefaturas, Gerencias, Direcciones	Solicitudes de Modificaciones a POAs, Informes de Ejecución de POA	Validar con Presidencia los informes de cumplimiento, así como con la Junta Directiva las aprobaciones de modificaciones de POA	Modificaciones a POAs Validados	Unidades Organizativas
Proceso de Gestión Estratégica e Integridad	Resultados del Proceso	Realizar Seguimiento y control a la ejecución del proceso, análisis de riesgos e indicadores del proceso	Informes de análisis y evaluación del proceso	Proceso de Mejora Continua

Actuar				
Unidades Organizativas/ <b>Comité de Ética</b>	Resultados de informes de ejecución / hallazgos y acciones de mejora	Se deberán desarrollar procesos de mejora continua donde se analizarán los resultados del seguimiento y control a los riesgos institucionales y de corrupción y a la eficacia de las acciones implementadas.	Mejora de Procesos, Establecimiento de nuevos medios de verificación (si aplica)	Proceso de Mejora Continua
Unidades Organizativas	Modificaciones Presupuestarias, Nuevas Directrices, Cambios en POAs	Unidades Organizativas deberán presentar modificaciones a POA establecidos en caso de implementación de nuevos lineamientos, redirección de presupuestos, entre otros aspectos.	Modificaciones a POA	GDO, Coordinador de Seguimiento, Presidencia, JD
Unidades Organizativas, Proceso de Mejora Continua, Auditoría	Oportunidades de mejoramiento, resultados de auditorías, resultados de medición de indicadores, etc.	Actualizar la información documentada aplicable al proceso, así como aplicar acciones de mejoramiento detectadas (correctivas, preventivas y de mejora)	Acciones correctivas, preventivas y/o de mejora	Proceso de Mejora Continua
RECURSOS NECESARIOS				
Software Hardware Activo Fijo Presupuesto Planilla Salarial				
POLÍTICAS/ LINEAMIENTOS / NORMATIVAS				
Directrices de Planificación		Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones		
PEI		Manual de Organización y Funciones		
POA		Manual de Procesos y Procedimientos		