

## LINEAMIENTOS PARA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES INSTITUCIONALES DEL FOSAFFI

### Tabla de contenido

1. GENERALIDADES .....	2
1.1 Introducción. ....	2
1.2 Objetivo de los Lineamientos. ....	2
1.3 Base legal.....	2
1.4 Alcance. ....	3
2. LINEAMIENTOS PARA FORMULACIÓN DE PLANES. ....	3
3. LINEAMIENTOS PARA EVALUACIÓN DE LOS PLANES .....	6
4. RESPONSABILIDADES .....	7
5. DISPOSICIONES ESPECIALES.....	8
6. APROBACIÓN, VIGENCIA Y DIVULGACION. ....	8

**1. GENERALIDADES**

**1.1 Introducción.**

**01** Para comprensión y aplicación de estos Lineamientos, la Planeación se entenderá como el proceso mediante el cual la entidad analiza información y define el Plan que orientará la actividad institucional para un periodo determinado. Este proceso comprende evaluar el ambiente interno y externo, analizar la información resultante de ese ambiente, evaluar las perspectivas futuras de negocio, evaluar las necesidades de recursos y definir los objetivos y los mecanismos de seguimiento para verificar su cumplimiento.

**1.2 Objetivo de los Lineamientos.**

**02** Establecer una guía práctica para la elaboración de los Planes Institucionales, facilitando su apropiada articulación, comunicación, ejecución y seguimiento.

**1.3 Base legal**

**03** NTCIE (Decreto No. 02, aprobado en mayo 2011 por la Corte de Cuentas)

**Plan Estratégico**

Art. 34 - En el proceso de planeamiento se realizará un análisis de los factores internos y externos y la valoración de los riesgos más relevantes que inciden en la Institución. Para ello, se aplicará un enfoque participativo que permita revisar y actualizar la visión, misión y los objetivos estratégicos institucionales, que orienten el cumplimiento del mandato legal del Fondo. El Plan Estratégico será aprobado por el Comité Administrador.

En el proceso de planeación, deberá definirse los criterios de medición que servirán para evaluar el avance en el logro de los objetivos.

**Plan Operativo**

Art. 36.- Se deberá elaborar planes anuales operativos para las unidades organizativas que contengan entre otros las metas, acciones, indicadores, responsables y recursos necesarios para cumplir de manera concreta los lineamientos definidos en el Plan Estratégico.

2.4 Alcance.

- 04 Será aplicable a todos los niveles de la organización que participen en el proceso de planeación, con especial responsabilidad a los niveles directivo y ejecutivo que conducen el referido proceso.

2. LINEAMIENTOS PARA FORMULACIÓN DE PLANES.

05 Planes Institucionales:

Plan Estratégico: Plan quinquenal que contiene objetivos asociados a la esencia de la actividad de FOSAFFI y en los cuales no se puede dejar de tener éxito. Son objetivos que proveerán condiciones de continuidad de las operaciones en el mediano y largo plazo.

Plan Operativo: Plan que contiene las metas de negocios que se espera lograr en el año corriente (año calendario), y pueden incorporar también metas administrativas de apoyo a la gestión del negocio.

- 06 El proceso de Planeación es responsabilidad de la Presidencia quien deberá promover la participación de las jefaturas de las unidades administrativas y del personal que se considere conveniente. Así mismo, deberá comunicar a las unidades administrativas el programa de reuniones de trabajo y requerimientos de información para formulación de los planes.
- 07 El proceso de planeación se realizará en el cuarto trimestre de cada año.
- 08 Para la formulación del Plan Estratégico se realizará un Diagnóstico de las condiciones internas y externas que pueden afectar la operatividad de FOSAFFI; pudiendo utilizar como herramienta la Matriz FODA. En el análisis de condiciones internas se revisarán, entre otros datos y cuando se consideren pertinentes, la situación de organización, normativa interna, datos estadísticos de recuperaciones de cartera, comercialización de activos, situación financiera del FOSAFFI y gastos presupuestarios de los últimos cinco años anteriores. En el análisis de las condiciones externas entre otros aspectos y cuando se considere pertinente se revisará de manera general el marco legal aplicable a FOSAFFI, datos de la situación económica, expectativa de crecimiento del salario y datos del mercado en el que opera FOSAFFI en relación a tasas de interés de créditos y demanda de activos extraordinarios.

- 09 Como resultado de este diagnóstico se definirá de preferencia no más de cinco objetivos estratégicos con sus correspondientes indicadores de medición y metas a lograr en el quinquenio, sin perjuicio de lo que apruebe el Comité Administrador. El Plan Estratégico estará contenido en documento que contendrá como mínimo y en lo pertinente lo siguiente:
1. INTRODUCCIÓN.
  2. ENTORNO DE OPERACIONES DE FOSAFFI.
    - a) Antecedentes de FOSAFFI.
    - b) Marco normativo legal.
    - c) Relaciones con otras instituciones.
    - d) Políticas de Gobierno y las operaciones de FOSAFFI.
    - e) Análisis de mercado (tasas de interés de crédito, demanda de activos).
    - f) Datos del entorno económico.
  3. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL FOSAFFI.
    - a) Perfil estratégico (visión, misión y valores).
    - b) Mapa de procesos.
    - c) Organigrama.
  4. CARTERAS DE CRÉDITOS Y ACTIVOS.
    - a) Situación de cartera de créditos (saldos, clasificación de cartera).
    - b) Estadística de recuperaciones de cartera de créditos (últimos 5 años).
    - c) Situación de cartera de activos extraordinarios (saldos, clasificación).
    - d) Estadística de ingresos y ventas de activos extraordinarios (últimos 5 años).
  5. SITUACIÓN FINANCIERA Y RESULTADOS.
    - a) Estado de situación financiera (comparativo 5 años).
    - b) Estado de Resultados (comparativo 5 años).
    - c) Situación de aportes y pagaré.
    - d) Estadística de presupuestos (comparativo 5 años).
  6. DIAGNÓSTICO.
    - a) Matriz FODA.
    - b) Conclusiones generales y propuestas.
  7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES y METAS ANUALES.
- 10 La formulación del Plan Operativo Anual (POA) tendrá como principal insumo el Plan Estratégico y su correspondiente revisión anual en el que se actualizará sus objetivos, indicadores o sus metas si fuese necesario. Además, se realizará análisis de la situación actual de cartera de créditos y activos y de las recuperaciones y comercializaciones registradas hasta el 30 de septiembre anterior; y con base en este análisis, se definirán los objetivos para el POA del año siguiente.



- 11 Los objetivos establecidos en el POA deberán relacionarse con los Objetivos del Plan Estratégico, de forma que puede verificarse que el cumplimiento de los objetivos del POA contribuye al logro de los objetivos estratégicos. El POA puede contener otros objetivos no relacionados al Plan Estratégico pero que son necesarios desarrollar para el funcionamiento institucional o como respuesta a situaciones coyunturales.
- 12 Cada unidad administrativa, exceptuando la Presidencia, deberán tener clara responsabilidad por el cumplimiento de al menos un objetivo detallado en POA. Los objetivos deben referirse a metas medibles en términos cuantitativos (montos de recuperación, casos a revisar, etc.) o evaluables en términos cualitativos (% de mejora, % de ahorro, % de satisfacción de clientes, etc.); así mismo, los objetivos deben contener fecha clara para su ejecución y cumplimiento. Cuando se trate de objetivos que estarán en ejecución durante un periodo mayor a un trimestre, deberá indicarse metas trimestrales para evaluar su avance.
- 13 Por regla general, cada objetivo deberá estar asignado a una sola unidad administrativa; pero en los casos donde necesariamente la responsabilidad sea compartida, deberá asignarse a la Unidad responsable de la coordinación, a quien se le evaluará el cumplimiento.
- 14 Las Unidades Administrativas podrán formular Planes de Trabajo con detalle de actividades que deberán realizar para cumplimiento de los objetivos del POA que le sean asignados. Estos Planes serán monitoreados por la jefatura de la unidad administrativa correspondiente. Las actividades deberán estar asignadas a un responsable de su realización y debe indicar la fecha en que inicia y termina. No deberán fijarse fechas para todo el año (De enero a diciembre) para aquellas actividades que se realizarán en un periodo de tiempo menor o que iniciarán en fecha diferente al inicio del año.
- 15 Las modificaciones a los objetivos del POA solo podrán ser autorizadas por el Presidente y las modificaciones a plazo de cumplimiento podrán ser autorizadas por la Gerencia General, siempre que las prórrogas estén dentro del periodo anual.
- 16 El Plan Operativo Anual tendrá como mínimo el siguiente contenido:
  1. INTRODUCCION.
    - a) Perfil estratégico (visión, misión y valores).
    - b) Acuerdos del Comité Administrador de aprobación del Plan Estratégico.
    - c) Cuadro con objetivos e indicadores del Plan Estratégico.
  2. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO ANUAL.  
Cuadro con objetivos, actividades, responsables, fechas.

3. OBJETIVO Y ACTIVIDADES DEL PLAN DE REVISIÓN DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS.

Cuadro con detalle de los documentos a revisar y los responsables, fechas.

4. ANEXOS.

Cuadros y datos que sean necesarios para comprensión del Plan o para su seguimiento.

- 17 En ambos tipos de planes (Estratégico u operativo), cuando los objetivos programados requieran de recursos especiales o de cambios en la organización para su adecuado cumplimiento, deberá especificarse tales necesidades en el Plan.

3. LINEAMIENTOS PARA EVALUACIÓN DE LOS PLANES

- 18 La Unidad de Planificación y Gestión de Riesgos, evaluará el cumplimiento de los planes institucionales del FOSAFFI. Para efectos evaluativos, todos los objetivos tienen la misma ponderación dentro del Plan. Se evaluará su cumplimiento en una escala de cien puntos porcentuales (0% a 100%). Su medición resultará de la relación del resultado obtenido respecto de la meta fijada.

- 19 El cumplimiento de los planes será evaluado y reportado cada tres meses (datos a marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año).

- 20 El jefe de cada unidad administrativa es responsable de evaluar el cumplimiento de los planes en la unidad bajo su cargo. Entre el día quince y día veinte de cada mes siguiente al trimestre a evaluar, deberán remitir a la Unidad de Planificación y Gestión de Riesgos el Reporte de cumplimiento de metas del plan operativo bajo su responsabilidad. El Reporte podrá contener, además de la información de cumplimiento del plan, otra información de gestiones y resultados obtenidos en el trimestre evaluado.

- 21 En cada Actividad detallada en el plan operativo deberá indicarse su cumplimiento o grado de avance obtenido en el trimestre (escala porcentual del 0% al 100%) y una breve explicación relacionando documentos o hechos que evidencien y sirvan de verificables del cumplimiento respectivo. Es responsabilidad de cada jefe de las unidades administrativas la veracidad de los datos reportados de cumplimiento del POA.

- 22 Las metas de cada trimestre serán evaluadas de forma independiente de modo que se verifique el cumplimiento correspondiente a cada trimestre. No obstante que en el informe pueda reportarse el cumplimiento acumulado de

*Handwritten signature*

más de un trimestre. Las metas con incumplimiento superior a un 20% en el trimestre respectivo, deberán contener explicación razonada que motiva el incumplimiento y cuando sea aplicable, indicar las acciones o propuestas para alcanzar el cumplimiento de la meta correspondiente.

- 23 Los Reportes trimestrales de las unidades administrativas deberán remitirse en archivo electrónico a la Unidad de Planificación y Gestión de Riesgos para el seguimiento correspondiente y preparación de Informe consolidado de gestión.
- 24 Las prórrogas de fechas de vencimiento deberán justificarse y solicitarse por escrito antes de la fecha de corte para evaluación (trimestre de marzo, junio, septiembre y diciembre), caso contrario, aparecerán como incumplidas. Respecto a las metas que hayan sido prorrogadas, no podrán reportarse con un 100% de cumplimiento.
- 25 La Presidencia o a quien delegue, revisará con las unidades administrativas el informe de cumplimiento del POA que hayan reportado y en los casos que sea aplicable, se establecerá y comunicará las instrucciones pertinentes como resultado de la revisión, las cuales serán objeto de seguimiento en las evaluaciones posteriores.
- 26 El informe consolidado de gestión se presentará al Comité Administrador para su conocimiento e instrucciones pertinentes.

#### 4. RESPONSABILIDADES

- 27 El Comité Administrador es responsable de autorizar los Planes Estratégico, y sus modificaciones y conocer los informes de seguimiento a su cumplimiento.
- 28 La Presidencia es responsable de autorizar los planes operativos y sus modificaciones y del monitoreo pertinente en coordinación con las jefaturas de las distintas unidades administrativas.
- 29 La Unidad de Planificación y Gestión de Riesgos es responsable de compilar y preparar documento conteniendo el Plan Estratégico y Plan Operativo Anual, presentarlos para su aprobación, de efectuar seguimiento en la ejecución y de preparar y presentar el informe consolidado de gestión.
- 30 Los Jefes de las Unidades Administrativas son responsables de remitir la información que les sea requerida en relación a la preparación de los planes institucionales del FOSAFFI.



- 31 Los Jefes de las Unidades Administrativas son los responsables de establecer los planes operativos detallados de sus respectivas unidades, de comunicar los objetivos y metas a su personal, de verificar el cumplimiento de los objetivos y actividades que se les haya asignado y de reportar los avances o su conclusión.

**5. DISPOSICIONES ESPECIALES.**

- 32 Estos Lineamientos no le son aplicables al Departamento de Auditoría Interna. Esta unidad administrativa formula, presenta y se le autoriza su Plan de Trabajo con base a normativa específica y tanto el Plan como su cumplimiento son aprobados y verificados directamente por el Comité Administrador y los Organismos Supervisores Externos.

**6. APROBACIÓN, VIGENCIA Y DIVULGACION.**

- 33 Estos Lineamientos son aprobados por Presidencia con fecha 20 de septiembre de 2020.
- 34 Estos Lineamientos entran en vigencia a partir del 01 de octubre de 2020.
- 35 Su divulgación general se realizará por medio de la intranet.
- 36 Queda sin efecto el IAF39 Lineamientos para formulación y evaluación de planes institucionales autorizado por Presidencia en noviembre de 2015.