



GOBIERNO DE  
EL SALVADOR

## Plan Operativo 2020



Elaborado por:  
**Unidad de Planificación**



Contenido

1. PRESENTACIÓN .....	3
2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	4
MISIÓN.....	4
VISIÓN.....	4
VALORES .....	4
3. MARCO LEGAL .....	5
4. CAPITAL HUMANO.....	6
5. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS.....	6
6. ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS.....	7
<b>ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....</b>	<b>8</b>
<b>ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES.....</b>	<b>9</b>
<b>ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....</b>	<b>10</b>
<b>ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA TALENTO HUMANO.....</b>	<b>11</b>
7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	12
8. PRESUPUESTO CONSOLIDADO .....	12
9. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.....	15



*Fu*

## 1. PRESENTACIÓN

FOSOFAMILIA Institución Autónoma de Derecho Público sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio, tiene por objeto otorgar créditos, preferentemente y atender las necesidades crediticias de la mujer, en los sectores comerciales, industriales, agropecuarios, artesanales, agroindustriales, de servicios, culturales, y de toda actividad productiva a nivel nacional.

La administración de FOSOFAMILIA ha formulado un Plan Estratégico que será ejecutado en un periodo de cinco años desde el 2020 al 2024. En el plan estratégico se han definido los objetivos y metas que se pretenden lograr, definiendo cuatro ejes fundamentales finanzas, clientes, procesos internos y desarrollo del talento humano.

Para ejecutar el plan estratégico es necesario que todas las áreas de la institución participen de manera directa, ejecutando y dando seguimiento al plan operativo, el cual contienen las acciones necesarias para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y alcanzar las metas instituciones programadas.

El presente documento recopila el Plan Operativo de FOSOFAMILIA para el año 2020, el cual ha sido formulado a partir del Plan Estratégico, por lo que, en los apartados siguientes se hace una descripción de la misión, visión, valores, estructura organizativa, puestos principales, así como de las acciones estratégicas; se incluye además los procesos necesarios para seguimiento y control de la ejecución de los referidos planes.



## 2. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

### MISIÓN

Somos la financiera que brinda oportunidades de progreso sostenible e inclusivo a los microempresarios a nivel nacional, a través de servicios financieros integrales y de calidad.

### VISIÓN

Ser el referente nacional, innovador en las microfinanzas, fortaleciendo el desarrollo y progreso de los microempresarios, en forma sostenible.

### VALORES

- Calidad en el servicio al cliente interno y externo.  
Nos esforzamos para dar un trato digno a nuestros clientes y compañeros de trabajo, con el único objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas, dentro del que hacer laboral.
- Competencia técnica y social.  
Buscamos constantemente la mejora continua de nuestros procesos y herramientas de apoyo, para brindar a nuestros clientes servicios financieros competitivos, para su desarrollo familiar y social.
- Proactividad.  
Fomentamos la cultura de prever y anticiparnos a los eventos importantes de FOSOFAMILIA, para lograr nuestros objetivos futuros.
- Honestidad.  
El Consejo Directivo, como el personal de la institución nos comprometemos a actuar rectamente, respetando las normas establecidas.
- Respeto a los derechos humanos.  
Nos comprometemos en hacer que se cumplan y prevenir que se violen los derechos humanos.



- **Solidaridad.**  
Actuamos con disposición de compartir y apoyar principalmente a los más necesitados.
- **Transparencia**  
Las decisiones y acciones de la institución las fundamentamos en la verdad y honestidad.
- **Responsabilidad.**  
Contamos con la disposición de realizar el trabajo con profesionalismo, lealtad y entrega.
- **Apertura.**  
Ser comprensible, tolerantes y abiertos a nuevas ideas, que beneficien a nuestros clientes.
- **Igualdad y no discriminación.**  
Adoptar medidas que nos obligan a la no discriminación, garantizando la inclusión de grupos o sectores de la población tradicionalmente discriminados y excluidos.

### 3. MARCO LEGAL

#### A. Reglamento de las Normas Técnicas de Control Interno Específicas del FOSOFAMILIA,

Art. 26: La valoración de riesgos, deberá estar sustentada en un Sistema de Planificación participativa, es decir que los Planes de Trabajo de cada unidad organizativa, serán elaborados de manera conjunta con el personal responsable de su ejecución y servirán de base para la elaboración del Presupuesto Anual Institucional.

#### B. Ley de Acceso a la Información Pública,

Art. 10, numeral 8: Los entes obligados, de manera oficiosa, pondrán a disposición del público, divulgarán y actualizarán, en los términos de los lineamientos que expida el Instituto, la información siguiente... El Plan Operativo Anual.



#### 4. CAPITAL HUMANO

El talento humano con que cuenta FOSOFAMILIA, después de la reestructuración, realizada a partir del mes de junio, es de 41 empleados, de los cuales el 66% son mujeres y el 34% hombres, distribuidos por puestos de trabajo de acuerdo con el siguiente detalle:

Dirección, Gerencias, Unidades, Jefaturas/Coordinaciones	No. Empleados	Dirección, Gerencias, Unidades, Jefaturas/Coordinaciones	No. Empleados
Dirección Ejecutiva	2	Contabilidad	2
Auditoría Interna	1	Recursos Humanos	1
Oficialía de Cumplimiento	1	Tecnología de Información	2
Unidad de Riesgos	1	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones	1
Oficial de Información	1	Servicios Generales	4
Desarrollo Empresarial	1	Unidad de Gestión Documental y Archivos	2
Unidad de Género	1	Gerencia de Créditos	9
Planificación	1	Operaciones	1
UFI-Presupuesto	1	Unidad Legal Escrituración-Registro	1
Unidad Financiera Institucional	1	Unidad Legal Judicial-Recuperación	6
Tesorería	1	<b>TOTAL</b>	<b>41</b>

Dentro de la Gerencia de Créditos se incluyen los empleados diseminados en las zonas Central, Occidental y Oriental.

#### 5. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

Las estrategias determinadas por cada perspectiva se presentan a continuación.

Perspectiva Financiera:

- Alcanzar la autosostenibilidad económica y financiera en el mediano plazo.



Perspectiva Clientes:

- Lograr la fidelización de nuestros clientes, diseñando productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

Perspectiva Procesos Internos:

- Potenciar el desempeño y productividad mediante el desarrollo de procesos y procedimientos acordes a las mejores prácticas en la industria de microfinanzas.

Perspectiva Desarrollo:

- Potenciar y desarrollar el talento humano, para lograr ser eficientes y eficaces en la ejecución de las operaciones.

## 6. ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos es necesario implementar iniciativas estratégicas, las cuales han sido generadas mediante la aplicación del FODA. Los indicadores son instrumentos que nos servirán para medir el cumplimiento de los objetivos trazados.

Por naturaleza cada indicador debe medirse numéricamente y contener las metas a alcanzar en el POA 2020. El establecimiento de las metas se ha realizado considerando escenarios en cuanto a los recursos financieros que se necesiten.



**ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA**

Las iniciativas, indicadores y metas de la perspectiva financiera, para dar cumplimiento a su estrategia son:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS 2020				RESPONSABLES
		TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	
	1. Gestionar fondos no reembolsables. 2. Gestionar una línea de financiamiento para el fortalecimiento de la microempresa con BANDESAL	US\$100,000.00	US\$100,000.00	US\$100,000.00	US\$100,000.00	Presidente y Director Ejecutivo
Alcanzar la autosostenibilidad económica y financiera en el mediano plazo	1. Reestructuración de la Cartera con baja capacidad de pago. 2. Fortalecimiento del portafolio de negocios con dos productos activos nuevos. 3. Beneficiar a 4,608 personas a través del fortalecimiento de la gestión crediticia	1. Cerrar con indicador del 30%. 2. Cartera vigente US\$987,000 3. Número de créditos saneados 4. Colocación de 288 créditos	1. Cerrar con indicador del 25% 2. Cartera vigente US\$995,000.00 3. Número de créditos saneados 4. Colocación de 288 créditos	1. Cerrar con indicador del 15%. 2. Cartera vigente US\$1,005.000.00 3. Número de créditos saneados 4. Colocación de 288 créditos	1. Cerrar con indicador del 5% 2. Cartera vigente US\$1,010,295.00 3. Número de créditos saneados 4. Colocación de 288 créditos	Jefe de Créditos y Recuperaciones



**ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES**

Las iniciativas, indicadores y metas de la perspectiva clientes, para dar cumplimiento a su estrategia son:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS 2020				RESPONSABLES
		TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	
Lograr la fidelización de nuestros clientes, diseñando productos y servicios que satisfagan sus necesidades	Actualizar los procedimientos del área de negocios para reducir los tiempos de respuesta en dos días para créditos recurrentes y tres días para créditos nuevos	1. Diagnóstico de tiempo de otorgamiento 2. Diseño de nuevos procedimientos	1. Implementación de los nuevos procedimientos aprobados 2. Adecuación de la solución informática	Pruebas de campo	Informe de la reducción de días de respuesta	Unidad de créditos
	1. Diseñar el crédito automático 2. Aprobación de reglamentos y manuales 3. Adecuación de la solución informática	Diseño, aprobación y actualización informática	Informe de clientes trasladados al producto automático	Informe de clientes trasladados al producto automático	Informe de clientes trasladados al producto automático	Asignar unidad de créditos
	Estudio de factibilidad para implementar una línea de mejoramiento de vivienda y barrios	1. Diseño del instrumento 2. Realizar las encuestas	1. Tabulación de las encuestas 2. Realizar informe de los resultados obtenidos	Presentar informe de resultados ante el Consejo Directivo	Gestionar las fuentes de fondeo en caso sea aprobado	Unidad de créditos
	1. Gestionar firma de convenio con BANDESAL 2. Capacitar a microempresarios	Diseñar programa de capacitación y personal a cargo	Capacitar a 54 microempresarios	Capacitar a 54 microempresarios	Capacitar a 54 microempresarios	Unidad de créditos



**ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS**

Las iniciativas, indicadores y metas de la perspectiva procesos internos, para dar cumplimiento a su estrategia son:

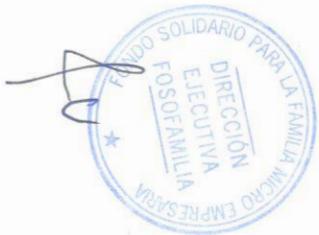
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS 2020				RESPONSABLES
		TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	
Potenciar el desempeño y productividad, mediante el desarrollo del Sistema Informático	1. Identificar procesos que generan cuello de botella 2. Actualizar los mapas de procesos 3. Realizar pruebas de campo 4. Automatizar los principales procesos	Actualizar los mapas de procesos del área de Créditos	1. Desarrollo informático-área de créditos 2. Actualización de los mapas de procesos del área de cobros y legal	1. Actualización de los mapas de procesos del área de contabilidad, archivo y recursos humanos 2. Desarrollo informático-área de cobros y legal	Actualización de los mapas de procesos del área de riesgos y oficialía de cumplimiento	Usuarios y Jefe de TI
	1. Creación del proyecto de seguridad documental 2. Aprobación por parte del Consejo Directivo del Plan de Seguridad Documental 3. Implementación del proyecto	1. Elaboración del instrumento de seguridad documental 2. Someterlo a aprobación del Consejo Directivo	Implementar el proceso, digitalizando documentos del 2000 al 2002 de cada unidad	Digitalización de documentos del 2003 al 2005 de cada unidad	Digitalización de documentos del 2006 al 2008 de cada unidad	Operaciones, Contabilidad, Archivo y Área Legal
	Desarrollar nuevas aplicaciones para sistema de inventarios y activo fijo	Desarrollo de aplicación inventario	Desarrollo de aplicación inventario	Desarrollo de aplicación de activo fijo	Desarrollo de aplicación de activo fijo	Servicios Generales y Jefe de TI
	Desarrollo y seguridad del SIM.NET	Elaborar un diagnóstico de funcionalidad de las opciones del sistema	Respaldo de bases de datos, compilados y códigos fuentes	Desarrollo de requerimientos de usuarios	Desarrollo de requerimientos de usuarios	Jefe de TI y usuarios



**ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA TALENTO HUMANO**

Las iniciativas, indicadores y metas de la perspectiva desarrollo, para dar cumplimiento a su estrategia son:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS 2020				RESPONSABLES
		TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	
Potenciar y desarrollar el talento humano, para lograr ser eficientes y eficaces en el desarrollo de las operaciones	Gestionar capacitaciones para personal en áreas de interés	2	2	2	2	Recursos Humanos
	Evaluación del desempeño del personal	0	1	0	1	Jefaturas Recursos Humanos y
	Evaluación del clima organizacional	0	1	0	1	Jefaturas Recursos Humanos y
	Fortalecer la cultura organizacional	1	1	1	1	Dirección Ejecutiva Recursos Humanos y



## 7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación de los planes operativos, será realizado por la unidad de Planificación

### 1. Seguimiento de los planes operativos de las Gerencias, Unidades y Jefaturas.

Para el seguimiento de los indicadores se implementará la herramienta de medición “Semáforo” para evaluar el cumplimiento. El seguimiento de los planes operativos de las Gerencias o Coordinaciones será realizado en la columna denominada % de cumplimiento.

La Unidad de Planificación, remitirá a Presidencia y Dirección Ejecutiva, un informe trimestral de seguimiento o cumplimiento al Plan Estratégico y Operativo, para que posteriormente sea presentado al Consejo Directivo.

## 8. PRESUPUESTO CONSOLIDADO

El Presupuesto de Ingresos y Gastos formulados para el año 2020, se detalla a continuación:



**INGRESOS PRESUPUESTO EJERCICIO 2020**

CODIGO	CUENTA	VALORES	ACUMULADO
15	INGRESOS FINANCIEROS		444,664.20
151	INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS	45,479.44	
152	INTERESES POR PRESTAMOS	369,298.78	
153	MULTAS E INTERESES POR MORA	17,214.57	
157	OTROS INGRESOS NO CLASIFICADOS	6,379.41	
159	DEBITO FISCAL POR INGRESOS FINANC.	6,292.00	
22	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		600,000.00
222	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PUBLICO	200,000.00	
224	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR EXTERNO	400,000.00	
23	RECUPERACION DE INVERSIONES FINANCIERAS		561,632.78
232	RECUPERACION DE PRESTAMOS	561,632.78	
23210	A PERSONAS NATURALES		
32	SALDOS DE AÑOS ANTERIORES		364,570.58
32201	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	364,570.58	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>1,970,867.56</b>



<b>EGRESOS PRESUPUESTO EJERCICIO 2020</b>			
<b>CODIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>VALORES</b>	<b>ACUMULADO</b>
<b>51</b>	<b>REMUNERACIONES</b>		<b>577,069.00</b>
511	REMUNERACIONES PERMANENTES	453,096.00	
514	CONTRIBUCIONES PATRONALES A INST. SEGURIDAD PU	31,521.00	
515	CONTRIBUCIONES PATRONALES A INST. SEGURIDAD PR	30,252.00	
516	GASTOS DE REPRESENTACION	36,000.00	
517	INDEMNIZACIONES	24,000.00	
518	COMISIONES POR SERVICIOS PERSONALES	2,200.00	
<b>54</b>	<b>ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS</b>		<b>230,600.68</b>
541	BIENES DE USO Y CONSUMO	40,769.27	
542	SERVICIOS BASICOS	59,748.52	
543	SERVICIOS GENERALES Y ARRENDAMIENTOS	66,456.27	
544	PASAJES Y VIATICOS	8,400.00	
545	CONSULTORIAS ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	30,814.13	
549	CREDITO FISCAL POR ADQUISICION B Y S.	24,412.50	
<b>55</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS Y OTROS</b>		<b>29,601.38</b>
553	INTERESES Y COMISIONES DE EMPRESTITOS INTERNOS	646.91	
555	IMPUESTOS TASAS Y DERECHOS	7,798.53	
556	SEGUROS, COMISIONES Y GASTOS BANCARIOS	20,284.85	
559	CREDITO FISCAL POR GASTOS FINANCIEROS	871.09	
<b>61</b>	<b>INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>		<b>33,596.49</b>
611	BIENES MUEBLES	29,293.36	
614	INTANGIBLES	438.05	
619	CREDITO FISCAL POR INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	3,865.08	
<b>63</b>	<b>INVERSIONES FINANCIERAS</b>		<b>1,100,000.00</b>
632	PRESTAMOS	1,100,000.00	
	<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>1,970,867.56</b>



**9. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN**

ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>ÁREA FINANCIERA</b>												
Gestionar fondos no reembolsables.												
Gestionar una línea de financiamiento para el fortalecimiento de la microempresa con BANDESAL.												
Reestructuración de la cartera con baja capacidad de pago.												
Fortalecimiento del portafolio de negocios con dos productos activos nuevos.												
Beneficiar a 4,608 personas a través del fortalecimiento de la gestión crediticia.												
<b>CLIENTES</b>												
Actualizar los procedimientos del área de negocios para reducir los tiempos de respuesta: 2 días para créditos recurrentes y 3 días para créditos nuevos.												
Diseñar el crédito automático.												
Aprobación de reglamentos y manuales.												
Adecuación de la solución informática.												
Estudio de factibilidad para implementar una línea de mejoramiento de vivienda y barrios												
Gestionar firma de convenio con BANDESAL.												
Capacitar a microempresarios.												
<b>PROCESOS</b>												
Identificar procesos que generan cuello de botella.												
Actualizar los mapas de procesos.												
Realizar pruebas de campo.												



ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Automatizar los principales procesos.			■									
Creación del proyecto de seguridad documental.			■									
Aprobación por parte del Consejo Directivo del Plan de Seguridad Documental.			■									
Implementación del proyecto.						■						
Desarrollar nuevas aplicaciones para sistema de inventarios y activo fijo.						■						
Desarrollo y seguridad del SIM.NET.			■									
<b>TALENTO HUMANO</b>												
Gestionar capacitaciones para personal en áreas de intereses.			■			■			■			■
Evaluación del desempeño del personal.						■						■
Evaluación del Clima Organizacional.				■					■			
Fortalecer la Cultura Organizacional.			■			■			■			■

