



FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL AÑO 2022

| | |
|---------------------------|---|
| Aprobado por: | Consejo Directivo |
| Acuerdo No: | 05/05.2022 |
| Acta de Consejo Directivo | Sesión de Consejo Directivo No. 05.2022 |
| Fecha de aprobación | 31 de enero de 2022 |
| Vigencia: | A partir de la fecha de su aprobación |



FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Contenido

| | |
|---|----|
| I. ANTECEDENTES | 2 |
| II. JUSTIFICACIÓN | 2 |
| III. BASE LEGAL | 5 |
| IV. ESTRATEGIAS | 5 |
| V. ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS | 6 |
| VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN | 6 |
| VII. PRESUPUESTO CONSOLIDADO | 7 |
| VIII. ACUERDO | 7 |
| ANEXO 1 | 8 |
| ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA | 8 |
| ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES-MERCADO | 9 |
| ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS | 10 |
| ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA TALENTO HUMANO | 11 |
| ANEXO 2 | 12 |
| HERRAMIENTA DE MEDICIÓN | 12 |
| FICHA DE SEGUIMIENTO | 13 |



I. ANTECEDENTES

En sesión de Consejo Directivo 018/2020, Acuerdo VI, de fecha 30 de mayo del año 2021, el Consejo autorizó la Modificación del Plan Estratégico Institucional 2020-2024, en el cual se han definido los objetivos y metas que se pretenden lograr, estableciendo ejes fundamentales como lo son finanzas, clientes-mercado, procesos internos y desarrollo del talento humano.

Para ejecutar el plan estratégico es necesario que todas las áreas de la institución participen de manera coordinada, elaborando, ejecutando y dando seguimiento a su plan operativo anual, el cual debe contener las acciones necesarias para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y alcanzar las metas programadas.

II. JUSTIFICACIÓN

Este plan dota de herramientas administrativas de las mejores prácticas en intermediación financiera, sentando las bases de lo que será una institución de microfinanzas con altos estándares en sus procedimientos y gestión crediticia.

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 sectores en situación de vulnerabilidad y exclusión.

▪ **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 para la no discriminación, garantizando la inclusión de grupos o sectores de la población tradicionalmente discriminados y excluidos.

TALENTO HUMANO

El talento humano con que cuenta el FOSOFAMILIA es de 31 empleadas y empleados, distribuidos por puestos de trabajo de acuerdo con el siguiente detalle:

| NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO | N° DE EMPLEADAS/OS |
|---|---------------------------|
| Dirección Ejecutiva | 2 |
| Auditoría Interna | 1 |
| Oficialía de Cumplimiento | 1 |
| Oficial de Información | 1 |
| Desarrollo Empresarial | 1 |
| Unidad Legal | 2 |
| Tecnología de la Información | 1 |
| Unidad Financiera Institucional | 2 |
| Tesorería | 2 |
| Contabilidad | 1 |
| Operaciones | 1 |
| Servicios Generales | 4 |
| Gestión Documental y Archivo | 1 |
| Unidad de Adquisiciones y Contrataciones | 1 |
| Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa* | 11 |
| TOTAL | 31 |

*Dentro de la Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa se incluyen empleadas/os diseminados en las zonas Central, Occidental y Oriental.



III. BASE 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.

IV. ESTRATEGIAS

Las estrategias determinadas por cada perspectiva se presentan a continuación.

Perspectiva Financiera:

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

Perspectiva Clientes-Mercado:

- Lograr la fidelización de nuestros clientes, diseñando productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Así como también, apoyar a los clientes que han sido afectados por la pandemia mundial del COVID-19.
- Lograr la fidelización de nuestros clientes, diseñando productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Así como también, apoyar a los clientes que han sido afectados por la pandemia mundial del COVID-19.

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.



Talento Humano:

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

V. 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 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 2022. El establecimiento de las metas se ha realizado considerando escenarios en cuanto a los recursos financieros que se necesiten y el impacto económico generado por los efectos de la pandemia del COVID-19.

(Ver Anexo 1)

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación de los planes operativos, será realizado por el responsable de cada unidad.

Para el seguimiento de los indicadores se implementará la herramienta de medición “Semáforo” el cual evaluará el cumplimiento de las actividades y dará la pauta para el seguimiento de actividades no cumplidas.

El responsable de cada unidad remitirá a Presidencia y Dirección Ejecutiva, un informe trimestral del cumplimiento al POA, para ser presentado al Consejo Directivo.

(Ver Anexo 2)



FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN OPERATIVO
INSTITUCIONAL 2022
No. Página 7 de 14

VII. PRESUPUESTO CONSOLIDADO

El Presupuesto de Ingresos y Gastos formulados para el año 2022, se detalla a continuación:

| RUBRO DE AGRUPACION | NOMBRE DEL RUBRO | 2021 | 2022 | VARIACION | % |
|---------------------|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| 15 | INGRESOS FINANCIEROS | \$ 539,696.63 | \$ 641,044.00 | \$ 101,347.37 | 19% |
| 22 | TRANSFERENCIAS DE CAPITAL | \$ 200,000.00 | \$ 1700,000.00 | \$ 1500,000.00 | 750% |
| 23 | RECUPERACION DE INVERSION FINANCIERA Y PRESTAMOS | \$ 865,330.36 | \$ 1802,672.00 | \$ 937,341.64 | 108% |
| 31 | ENDEUDAMIENTO PUBLICO | \$ 915,000.00 | \$ - | \$ (915,000.00) | -100% |
| 32 | SALDO DE AÑOS ANTERIORES | \$ 120,000.00 | \$ 120,000.00 | \$ - | 0% |
| | TOTAL INGRESOS | \$ 2640,026.99 | \$ 4263,716.00 | \$ 1623,689.01 | 777% |
| 51 | REMUNERACIONES | \$ 486,282.99 | \$ 540,703.00 | \$ 54,420.01 | 11% |
| 54 | ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS | \$ 282,306.02 | \$ 239,389.00 | \$ (42,917.02) | -15% |
| 55 | GASTOS FINANCIEROS Y OTROS | \$ 106,539.05 | \$ 31,366.00 | \$ (75,173.05) | -71% |
| 61 | INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS | \$ 55,973.42 | \$ 77,258.00 | \$ 21,284.58 | 38% |
| 63 | INVERSIONES FINANCIERAS | \$ 1520,000.00 | \$ 3375,000.00 | \$ 1855,000.00 | 122% |
| 71 | AMORTIZACION DE ENDEUDAMIENTO PUBLICO | \$ 188,925.51 | \$ - | \$ (188,925.51) | -100% |
| | TOTAL EGRESOS | \$ 2640,026.99 | \$ 4263,716.00 | \$ 1623,689.01 | -15% |

VIII. ACUERDO

1. Autorizar el Plan Operativo Institucional año 2022.
2. Divulgar e instruir a las unidades el cumplimiento de dicho plan.
3. Autorizar a Dirección Ejecutiva que remita a la entidad supervisora (SSF), el Plan Operativo Institucional año 2022.



FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

ANEXO 1

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 | INDICADORES | METAS 2022 | | | | RESPONSABLES |
|---|--|---------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|---|
| | | | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | |
| Alcanzar la autosostenibilidad económica y financiera en el mediano plazo | Aumentar la colocación | US\$2,100,000.00 | US\$450,000.00 | US\$450,000.00 | US\$600,000.00 | US\$600,000.00 | Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa |
| | Recuperación de cartera vigente, separada y saneada | US\$80,000.00 US\$100,000.00 | US\$40,000.00 Líquidos | US\$40,000.00 Líquidos | US\$50,000.00 Demandados | US\$50,000.00 Demandados | Unidad Legal |
| | Disminuir el indicador de mora contaminada | | US\$27,000.00 | US\$27,000.00 | US\$36,000.00 | US\$36,000.00 | Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa |
| | Otorgamiento de créditos | US\$126,000.00 360 créditos | Colocación de 87 créditos | Colocación de 88 créditos | Colocación de 87 créditos | Colocación de 88 créditos | |
| | Firmar y ejecutar convenio interinstitucional para capacitar usuarias y usuarios reales y potenciales en materia de formación y educación financiera | 9 capacitaciones | 1 en marzo | 1 cada mes | 1 cada mes | 1 en octubre y noviembre | Desarrollo Empresarial, Dirección Ejecutiva y Presidencia |



ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES-MERCADO

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

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | ACTIVIDADES | INDICADORES | METAS 2022 | | | | RESPONSABLES |
|---|---|---|---|---|--|---|---|
| | | | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | |
| Lograr la fidelización de los clientes, diseñando productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Implementar productos y servicios crediticios innovadores, de acuerdo con las necesidades de nuestro nicho de mercado. | Actualizar los procedimientos del área de negocios para reducir los tiempos de respuesta en tres días para créditos recurrentes y cinco días para clientes nuevos | 1 política para el otorgamiento de créditos 1 actualización al manual 1 encuesta de satisfacción 1 estudio de nueva línea 2023 | Diseño de estrategias para créditos arriba de US\$3,400.00 Modificación del Manual de Créditos y Recuperación Administrativa | Administrar encuesta satisfacción de los productos y servicios a población usuaria | Verificar la política de incentivos con el cumplimiento demostrado | Realizar estudio de nuevas líneas de crédito para ofrecer el año 2023 | Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa, Dirección Ejecutiva y Presidencia |
| | Implementación de nueva línea de refinanciamiento Realización de promoción crediticia las primeras semanas de cada mes | 1 política con la nueva línea de refinanciamiento 1 plan de atención al cliente 12 informes en el año de atención brindada a clientes | Diseño y aprobación de política de refinanciamiento con tasas bajas para créditos en categoría E | Atender solicitudes de CONAMYPE, CDMYPE, ISDEMU, PGR y otras instituciones que atienden emprendedores | Informe mensual de clientes beneficiarios de los productos y servicios del FOSOFAMILIA | Identificar las expectativas de los clientes y realizar un plan de atención al clientes | Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa, Dirección Ejecutiva y Presidencia |
| | Realización de 72 ferias de emprendimientos | 72 al año | 6 ferias de emprendimientos mensuales | 6 ferias de emprendimientos mensuales | 6 ferias de emprendimientos mensuales | 6 ferias de emprendimientos mensuales | Desarrollo empresarial, Presidencia y Dirección Ejecutiva |



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 | INDICADORES | METAS 2022 | | | | RESPONSABLES |
|--|---|---|--|--|--|---|---|
| | | | TRIMESTRE I | TRIMESTRE II | TRIMESTRE III | TRIMESTRE IV | |
| Potenciar el desempeño y productividad, mediante el desarrollo del Sistema Informático | Implementación de un NAS servert Verificación de aplicaciones instaladas en el servidor para mantener la seguridad de datos | 1 NAS servert 12 controles de accesos 3 mantenimientos trimestrales a red institucional en el año | Hacer cambio de password de herramientas de acceso al servidor Servicio de almacenamiento de copias de seguridad para archivos | Servicio de almacenamiento de copias de seguridad para archivos Mantenimiento a red institucional | Control de accesos de herramientas de control remoto de equipos Mantenimiento a red institucional | Mantenimiento a red institucional | Jefes de las unidades y Tecnología de la Información |
| | Creación del proyecto de seguridad documental y digitalización Adecuar el SIM.net a diferentes dispositivos móviles y reportes solicitados | 1 instrumento de seguridad documental 30 dispositivos móviles 1 política de digitalización de documentos de expedientes | Elaboración del instrumento de seguridad documental Validaciones por usuarios con dispositivos Mantenimiento de equipo informático | Creación de política de digitalización de documentos de expedientes especializado Mantenimiento de equipo informático | Mantenimiento de equipo informático | Mantenimiento de equipo informático | Tecnología de la Información, Gestión Documental y Archivo |
| | Desarrollo del SIM.NET Realizar respaldos diarios de la base de datos en el servidor | 360 copias de seguridad 1 sistema de facturación 1 sistema de activo fijo 1 sistema de quedan | Realización de copias de seguridad Sistema facturación | Sistema de Activo Fijo y Existencia de Papelería | Digitalización de documentos y alojarlos en SIM.NET Sistema de QUEDAN | Digitalización de documentos y alojarlos en SIM.NET | Tecnología de la Información, Gestión Documental y Archivo, y usuarios/os |



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 | INDICADORES | METAS 2022 | | | | 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 de crédito y recuperación | 4 capacitaciones | 1 Calidad en el servicio al cliente | 1 Técnicas de prospección y negociación | 1 Métodos de cobranzas | 1 Inteligencia emocional | Recursos Humanos, Dirección Ejecutiva y Presidencia |
| | Aumentar la plataforma de recuperadores para tener más cobertura | 5 contrataciones | 1 Agencia Central | 1 Agencia San Miguel 1 Agencia Santa Ana | 1 Agencia Central | 1 Agencia Central | Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa y Recursos Humanos |
| | Evaluación del desempeño del personal y reclutamiento de personal. Actualizar normativa sobre adquisiciones y contrataciones, de acuerdo a lineamientos de la UNAC-MH | 2 evaluaciones 4 contrataciones 1 manual actualizado | 1 Unidad de Riesgos 1 Recursos Humanos 1 Comunicaciones 1 Género | 1 Evaluación en Junio | 1 Normativa interna de UACI actualizada | 1 Evaluación en Diciembre | Jefaturas y Recursos Humanos |
| | Fortalecer la visión institucional mediante capacitaciones y convivios. | 2 convivio 2 capacitación | 1 Convivio | 1 Capacitación | 1 Capacitación | 1 Convivio | Recursos Humanos, Dirección Ejecutiva y Presidencia |



FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

FICHA DE SEGUIMIENTO

DATOS GENERALES

Nombre de Unidad:

Periodo seguimiento:

Enero Marzo 2022

Objetivos Estratégicos:

SEGUIMIENTO DE METAS NO CUMPLIDAS

| ACCIÓN | INDICADOR | META | VALOR ACUMULADO | MEDIDA DE VERIFICACIÓN | DOC. PRESENTADO PARA COMP. AVANCE | | | | |
|--------|-----------|------|-----------------|------------------------|-----------------------------------|---------|----------|----------|-------|
| | | | | | INFORME | REPORTE | ACUERDOS | ESTUDIOS | OTROS |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Comentarios (sobre la meta no cumplida):

Justificación:

Limitantes:

Propuesta:

Firma y Nombre del Responsable
Nombre de Unidad:

Firma y Nombre de la Jefatura Inmediata
Nombre de Unidad: