



FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

## NORMATIVA INTERNA

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE  
PLANES ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y OPERATIVO ANUAL DEL FONDO  
SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA-FOSOFAMILIA

Aprobado por Consejo Directivo Acuerdo N°02 de CD-24/2022 del 23 de junio del año 2022  
Responsable: Presidencia



*[Handwritten signature]*



FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Instructivo para la Elaboración,  
Seguimiento y Evaluación de  
Planes Estratégico Institucional y  
Operativo Anual del  
FOSOFAMILIA.

Acuerdo: CD 02/024.2022

Fecha: 23/06/2022

No. Página 2 de 11

## Contenido

<b>1. GENERALIDADES</b> .....	3
<b>1.1. Objetivo</b> .....	3
<b>1.2. Base Legal</b> .....	3
<b>1.3. Ámbito de Aplicación</b> .....	3
<b>1.4. Definiciones</b> .....	4
<b>2. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y OPERATIVO ANUAL</b> .....	5
<b>2.1. Elaboración del Plan Estratégico Institucional</b> .....	5
<b>2.2. Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional</b> .....	6
<b>2.3. Elaboración del Plan Operativo Anual</b> .....	7
<b>2.4. Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual</b> .....	8
<b>3. RESPONSABILIDADES</b> .....	9
<b>4. APROBACIÓN, VIGENCIA Y DIVULGACIÓN</b> .....	10
<b>5. ANEXOS</b> .....	10
<b>Anexo. Herramienta de Seguimiento del Plan Estratégico y Operativo</b> .....	10



*[Handwritten signature]*



## FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Instructivo para la Elaboración,  
Seguimiento y Evaluación de  
Planes Estratégico Institucional y  
Operativo Anual del  
FOSOFAMILIA.

Acuerdo: CD 02/024.2022

Fecha: 23/06/2022

No. Página 3 de 11

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1. Objetivo

Proporcionar lineamientos para la elaboración, seguimiento y evaluación del plan estratégico institucional y operativo anual, a las unidades organizativas del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria-FOSOFAMILIA, lo cual les permitirá realizar una planeación efectiva, mediante la utilización de una herramienta para establecer la proyección de metas reales y medibles, facilitando su seguimiento y evaluación, a efecto de asegurarse que los objetivos institucionales se han alcanzado.

#### 1.2. Base Legal

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

Artículo 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,

Artículo 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: 8. El plan operativo anual y los resultados obtenidos en el cumplimiento del mismo; las metas, y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos; y los planes y proyectos de reestructuración o modernización.

#### 1.3. Ámbito de Aplicación

El Instructivo para la Elaboración, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria-Fosofamilia, será de aplicación





FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Instructivo para la Elaboración,  
Seguimiento y Evaluación de  
Planes Estratégico Institucional y  
Operativo Anual del  
FOSOFAMILIA.

Acuerdo: CD 02/024.2022

Fecha: 23/06/2022

No. Página 4 de 11

para las unidades organizativas a excepción de Auditoría Interna y Oficialía de Cumplimiento quienes remiten sus planes de trabajo a la Corte de Cuentas de la República y a la Superintendencia del Sistema Financiero respectivamente.

#### 1.4. Definiciones

Para los fines de aplicación del instructivo, los términos que se indican a continuación tienen el significado siguiente:

- a) **Actividad:** Tareas detalladas o acciones cuya realización permite el avance del proceso hacia la obtención de los resultados previstos.
- b) **Consejo Directivo:** La Dirección y Administración del Fosofamilia, estará a cargo de un Consejo Directivo, el cual ejercerá las atribuciones que la Ley de Creación del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria le confieren de acuerdo al artículo catorce.
- c) **FODA:** Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- d) **Fosofamilia:** Fondo Solidario para la Familia Microempresaria.
- e) **Instructivo:** Instructivo para la Elaboración, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria-FOSOFAMILIA
- f) **PEI:** Plan Estratégico Institucional.
- g) **POA:** Plan Operativo Anual.
- h) **Presidencia:** Director o Directora Propietario/a nombrado/a por el Presidente de la Republica, quien será el/la Presidente/a del Fosofamilia.
- i) **Procedimiento:** Conjunto de actividades o acciones que secuencialmente se ha de realizar en la ejecución de un proceso o etapa del mismo. Describen la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quien, cómo y cuándo han de realizarse.
- j) **Proceso:** Conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y que se ejecutan con dependencia mutua para producir un resultado o lograr un objetivo en la gestión del







## FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Instructivo para la Elaboración,  
Seguimiento y Evaluación de  
Planes Estratégico Institucional y  
Operativo Anual del  
FOSOFAMILIA.

Acuerdo: CD 02/024.2022

Fecha: 23/06/2022

No. Página 5 de 11

FOSOFAMILIA. Un proceso puede constar de varias etapas y disponer de un procedimiento para cada una de ellas.

### 2. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y OPERATIVO ANUAL

#### 2.1. Elaboración del Plan Estratégico Institucional

El plan estratégico institucional se elabora para tener incorporadas todas las iniciativas estratégicas del FOSOFAMILIA durante un período de cinco (5) años, el cual orienta las líneas de trabajo para los planes operativos anuales (1) año.

La elaboración del plan estratégico institucional es un proceso de cimentación colectiva, a través del cual las unidades organizativas junto con sus equipos de trabajo formulan los objetivos estratégicos, metas e indicadores para cada período del quinquenio con su respectiva línea de base, así como el presupuesto de inversión proyectado.

Una vez elaborado se someterá a revisión por Presidencia. Se someterá a aprobación del al Consejo Directivo para su respectiva ejecución, desarrollo y socialización con las unidades organizativas del FOSOFAMILIA para conocimiento y cumplimiento del mismo, mediante el Plan Operativo Anual (POA).

La metodología para la elaboración del plan estratégico del FOSOFAMILIA, es alcanzar con cada unidad organizativa lo siguiente:

**Explorar la misión y visión:** Revisar y estudiar cada componente de las mismas. La misión debe describir quiénes somos y cuál es nuestra razón de ser, por su parte la visión debe describir quiénes somos y donde queremos estar.

a) **Análisis de la situación actual:** En esta fase será necesario el levantamiento de información cualitativa y cuantitativa del periodo de los últimos cinco años, esto con énfasis a realizar el diagnóstico de la situación actual del FOSOFAMILIA.



*Handwritten signature or mark.*



FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Instructivo para la Elaboración,  
Seguimiento y Evaluación de  
Planes Estratégico Institucional y  
Operativo Anual del  
FOSOFAMILIA.

Acuerdo: CD 02/024.2022

Fecha: 23/06/2022

No. Página 6 de 11

- b) **Elaboración del FODA:** Para identificar y definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, clasificadas en las perspectivas.
- c) **Formulación de estrategias:** Se elaborarán con los aspectos identificados en el FODA, para que el desarrollo de las mismas permita alcanzar la visión a corto plazo del FOSOFAMILIA.
- d) **Establecimiento de objetivos e iniciativas estratégicas, indicadores y metas:** Se deberá establecer objetivos e iniciativas estratégicas, indicadores y metas que permitan dar cumplimiento a las estrategias institucionales.
- e) **Proyecciones del quinquenio:** Elaborar y presentar proyecciones de las carteras de créditos y el estado de resultado proyectado.

## 2.2. Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico Institucional

Es pertinente que la institución realice un seguimiento que permita obtener información fiable del estado de avance, el cual facilite el control y de ser necesario, incorporar ajustes a la planificación estratégica ante cualquier cambio de escenario (una vez sea necesario la modificación de esas directrices de orden nacional, cuando se presenten cambios en el contexto estratégico, la normativa aplicable, reducción de presupuesto o cuando se presenten justificaciones técnicas que sea necesario o amerite el cambio).

El seguimiento será coordinado por Presidencia y se realizará a partir de los compromisos adquiridos por los diferentes responsables del FOSOFAMILIA por lo tanto, se tomará como base el Plan Operativo Anual y la **Herramienta de Seguimiento del Plan Estratégico y Operativo** (Ver anexo).

El plan estratégico institucional deberá ser revisado cada año (1); asegurándose que sus indicadores y metas, sean armonizados con las cifras de los estados financieros; pudiéndose cada trimestre readecuar el plan como consecuencia del seguimiento que se realizará al Plan Operativo Anual (POA).



*Handwritten signature or mark.*



## FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Instructivo para la Elaboración,  
Seguimiento y Evaluación de  
Planes Estratégico Institucional y  
Operativo Anual del  
FOSOFAMILIA.

Acuerdo: CD 02/024.2022

Fecha: 23/06/2022

No. Página 7 de 11

### 2.3. Elaboración del Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual (POA) será realizado con la participación activa de todas las unidades organizativas del FOSOFAMILIA, analizando de forma sistemática las estrategias implementadas para darle cumplimiento al Plan Estratégico Institucional.

El espacio de tiempo para un plan operativo anual es del año calendario, iniciando en el mes de enero y finalizando en diciembre de cada año.

#### Estructura y contenido

El documento contará con la siguiente estructura y contenido:

Ítem	Descripción
1. Portada	Deberá incluir lo siguiente: <ol style="list-style-type: none"><li>Nombre de la unidad organizativa: Deberá escribir el nombre oficial según aparece en el-Organigrama Funcional del FOSOFAMILIA.</li><li>Año: Año planificado</li><li>Fecha de aprobación: Fecha en que se ha aprobado el documento</li><li>Firma y sello de la/el encargada/o de la unidad organizativa, que elabora el POA</li></ol>
2. Índice	Colocar en forma ordenada la lista de los diferentes elementos que componen el documento, con indicación de la página en que se encuentra cada uno de ellos.
3. Antecedentes	Escribirá una breve referencia del Plan de Operativo Anual POA.
4. Justificación	Describir la misión, visión y valores institucionales.
5. Base Legal	Detallar la base legal que respalda la elaboración del Plan de Operativo Anual POA.
6. Organigrama Funcional	Deberá incluir el organigrama funcional (Que visualice las unidades que conforman el FOSOFAMILIA)
7. Talento Humano y Presupuesto consolidado	Para el talento humano se deberá indicar los nombres de las unidades y la cantidad de personal asignado.  <i>Para los POA de cada unidad organizativa no será requerido este punto.</i>  En cuanto al recurso financiero agregar un resumen del presupuesto.



*[Handwritten signature]*





FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Instructivo para la Elaboración,  
Seguimiento y Evaluación de  
Planes Estratégico Institucional y  
Operativo Anual del  
FOSOFAMILIA.

Acuerdo: CD 02/024.2022

Fecha: 23/06/2022

No. Página 8 de 11

Ítem	Descripción
	<i>Para los POA cada unidad evaluará de ser necesario elaborar un plan económico el cual se someterá a la aprobación de Presidencia y Dirección Ejecutiva para incorporar al presupuesto institucional.</i>
8. Estrategias y Objetivos	Listará aquellas estrategias y objetivos del PEI del Fosofamilia, que están ligados al POA  <i>Para los POA de cada unidad organizativa deberán elaborar los objetivos en función con las responsabilidades de su unidad pero en armonía con el plan estratégico institucional y el plan operativo anual institucional.</i>
9. Actividades, indicadores y Metas	En este apartado se describirán las actividades, indicador y meta y responsables a realizar para el cumplimiento del PEI.
10. Anexos	La finalidad de anexos es complementar el documento, es decir anexar el detalle de elementos que apoyan el contenido, como lo son los POA de cada unidad, la evidencia de cumplimiento de actividades, entre otros.

#### 2.4. Seguimiento y Evaluación del Plan Operativo Anual

El seguimiento y evaluación del POA será responsabilidad de Presidencia-, con una periodicidad trimestral a través de la **Herramienta de Seguimiento del Plan Estratégico y Operativo**, donde cada actividad o acción cuenta con sus indicadores y metas, los cuales se evaluarán utilizando los colores del semáforo, cada color tiene su significado de cumplimiento de acuerdo con la siguiente imagen.

SEMÁFORO					
ACCIONES CORRECTIVAS		ACCIONES PREVENTIVAS		META	
0% <	30%>	31% <	70%>	71% <	100%>
Significa que la meta no se ha cumplido		Significa que la meta se encuentra en proceso de cumplimiento		Significa que la meta ha sido cumplida	

Si dentro del proceso de seguimiento y evaluación trimestral del Plan de Operativo Anual POA se evidencia que existen indicadores y metas que no se han cumplido, y que se encuentran en el rango



*[Handwritten signature]*





## FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Instructivo para la Elaboración,  
Seguimiento y Evaluación de  
Planes Estratégico Institucional y  
Operativo Anual del  
FOSOFAMILIA.

Acuerdo: CD 02/024.2022

Fecha: 23/06/2022

No. Página 9 de 11

de “acciones correctivas o preventivas” dentro del semáforo, se deberá completar la Ficha de Seguimiento al Plan de Operativo Anual POA, que se encuentra en el archivo de Excel **Herramienta de Seguimiento del Plan Estratégico y Operativo**.

En la Ficha de Seguimiento al Plan de Operativo Anual POA se deben indicar las acciones e indicadores de las metas no cumplidas, definiendo el valor acumulado, la medida de verificación y el documento de soporte con el que se comprueba el cumplimiento de la meta.

Adicionalmente a lo anterior, se deben establecer comentarios sobre los motivos del por qué no se cumplieron las metas, emitiendo justificación, limitantes y propuesta de acciones para subsanar el incumplimiento. Deberá ser firmado por el responsable de las acciones incumplidas y de su jefe inmediato quien avalará la propuesta y el compromiso adquirido de las nuevas acciones para subsanar las desviaciones.

La Presidencia llevará registro a través de un archivo digital de la **Herramienta de Seguimiento del Plan Estratégico y Operativo** que muestre el seguimiento y avance de las actividades realizadas en el marco de la planificación estratégica, la cual deberá ser informado de manera trimestral al Consejo Directivo del FOSOFAMILIA.

### 3. RESPONSABILIDADES

Los responsables del cumplimiento del presente instructivo serán las unidades organizativas del Fondo Solidario para la Familia Microempresaria-FOSOFAMILIA, según detalle:

- Presidenta
- Coordinadora de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional
- Coordinador de Tecnología de la Información
- Encargada de Unidad de Género
- Encargado de Unidad de Gestión de Fondos
- Oficial de Información
- Encargada de Comunicaciones



*Handwritten signature or mark.*



FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Instructivo para la Elaboración,  
Seguimiento y Evaluación de  
Planes Estratégico Institucional y  
Operativo Anual del  
FOSOFAMILIA.

Acuerdo: CD 02/024.2022

Fecha: 23/06/2022

No. Página 10 de 11

- Encargado de Desarrollo Empresarial y Ambiental
- Coordinador de la Unidad de Riesgos
- Encargado de Servicios Generales
- Coordinadora de Créditos
- Coordinador Judicial
- Jefa de Finanzas
- Tesorera Institucional
- Contador Institucional
- Coordinadora de Talento Humano
- Oficial de Gestión Documental y Archivos

#### 4. APROBACIÓN, VIGENCIA Y DIVULGACIÓN

**Aprobación:** Consejo Directivo Sesión CD-024/2022 del 23 de junio del año 2022. Derogando en su totalidad el "Instructivo Para la Formulación, Implementación y Seguimiento de Planes Operativos" aprobado en CD-02/014.2019, de fecha 19 de marzo del año 2019.

**Vigencia:** Entrará en vigencia a partir del siguiente día de su aprobación.

**Divulgación:** La Presidencia divulgará este instructivo a través de correo institucional.

#### 5. ANEXOS

**Anexo.** Herramienta de Seguimiento del Plan Estratégico y Operativo.

*Se brindará a las unidades organizativas en Formato Excel.*



*Amel*



FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Instructivo para la Elaboración,  
Seguimiento y Evaluación de  
Planes Estratégico Institucional y  
Operativo Anual del  
FOSOFAMILIA.

Acuerdo: CD 02/024.2022

Fecha: 23/06/2022

No. Página 11 de 11

**HERRAMIENTA SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO Y OPERATIVO**

NOMBRE DE LA EMPRESA: **FOSOFAMILIA**

AÑOS : **2020-2024**

MES: **ENERO** Ir al Menú



INICIO MENU MISION VISION OBJ E INC, EST OM MAPA EST POA SEMAFORO FICHA SEGUI



*Handwritten signature or initials.*