



FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

SEGUIMIENTO AL POA  
No. Página 1 de 12

INFORME 1º TRIMESTRE

SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO  
ENERO A MARZO DEL AÑO 2024





FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

SEGUIMIENTO AL POA  
No. Página 2 de 12



# INFORME 1° TRIMESTRE

SEGUIMIENTO AL PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

ENERO A MARZO DEL AÑO 2024





## Contenido

I.	<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	4
II.	<u>OBJETIVOS</u> .....	4
III.	<u>MARCO INSTITUCIONAL</u> .....	4
IV.	<u>EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL CORRESPONDIENTE AL 1° TRIMESTRE DEL AÑO 2024</u> .....	5
	A. <u>ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS</u> .....	5
	B. <u>PERÍODO DE EVALUACIÓN</u> .....	6
	C. <u>EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL</u> .....	6
2.	<u>CUMPLIMIENTO DE METAS</u> .....	7-11
3.	<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u> .....	11-12
4.	<u>ACUERDO</u> .....	12





## I. INTRODUCCIÓN

Con el fin de cumplir con el Plan Estratégico y Operativo, es fundamental llevar a cabo un seguimiento de las actividades planificadas y los procesos de ejecución en cada unidad que conforma la estructura organizativa del FOSOFAMILIA. Además, es necesario evaluar sistemáticamente los avances de los objetivos planteados para asegurar el logro oportuno de las metas propuestas.

Este informe recoge los resultados del seguimiento al Plan Operativo Anual, correspondiente al primer trimestre del año 2024.

En este informe se observan la misión y metas establecidas, las cuales solo pueden ser evaluadas si las decisiones tomadas son oportunas y están alineadas con los indicadores propuestos en el Plan Operativo Anual.

## II. OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Dar a conocer el cumplimiento trimestral del plan anual de trabajo de cada unidad organizativa del FOSOFAMILIA.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Presentar los planes operativos por unidad, para los meses de enero a marzo del año 2024.
- Realizar monitoreos de las metas planteadas en el plan operativo anual para verificar el grado de cumplimiento.
- Mencionar los aspectos relevantes durante el periodo evaluado correspondiente al primer trimestre del año 2024.

## III. MARCO INSTITUCIONAL

- Normas Técnicas de Control Interno Especificas del FOSOFAMILIA

Art. 23.- Las metas, objetivos e indicadores de gestión que se definirán en los planes operativos elaborados por las diferentes áreas del FOSOFAMILIA, según sus niveles de responsabilidad, guardarán relación directa con la estrategia institucional.

Art. 62.- El Sistema de Información del FOSOFAMILIA, responderá a las necesidades del Plan Estratégico y de los objetivos institucionales establecidos, que a su vez estarán conforme al Plan Anual Operativo.





FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

SEGUIMIENTO AL POA

No. Página 5 de 12

Ese Sistema de Información, sustentará la formulación y seguimiento de los planes operativos, a fin de conocer el avance en el logro de las metas establecidas.

- **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.

- **Plan Estratégico Institucional 2020-2024**

El fundamento en la elaboración del Plan Operativo Anual 2024 está basado en el Plan Estratégico Institucional 2020-2024 aprobado el 30 de mayo 2020 por el Consejo Directivo, mediante acuerdo CD-06/2020.

### 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.

## IV. EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL CORRESPONDIENTE AL 1º TRIMESTRE DEL AÑO 2024.

A continuación, se enlistan los objetivos estratégicos de la institución los cuales enmarcan los indicadores y metas a cumplir por cada unidad con el fin de dar respuesta a las iniciativas y objetivos estratégicos.

### A 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, generando nuevos productos y servicios que satisfagan sus necesidades. Así como también, apoyar a los clientes más vulnerables del país.

#### Perspectiva de Mercado:

- Innovar con nuevos productos y servicios financieros que ayuden a generar desarrollo económico para satisfacer las necesidades crediticias e implementación de programas de inclusión financiera.

#### 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.

### B. PERÍODO DE EVALUACIÓN

El presente informe muestra la evaluación del Plan Operativo Anual-POA, durante el primer trimestre del año 2024.

### C. EVALUACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

El seguimiento, monitoreo y evaluación del plan estratégico institucional, se realiza en dos niveles:

1. Indicadores del Plan Estratégico
2. Indicadores del Plan Operativo

Para el seguimiento de los indicadores se utiliza la herramienta informática de seguimiento del plan estratégico y operativo, para medir el avance y posterior cumplimiento.

El seguimiento de los planes es realizado con base al porcentaje de cumplimiento que cada responsable de los planes incorpora en la herramienta, en función de los indicadores y metas que se evaluarán.





FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Consideraciones para el seguimiento al Plan Estratégico y Operativo

- El seguimiento del plan estratégico y operativo será monitoreado trimestralmente con base a los indicadores y metas proyectadas, el cual deberá ser de conocimiento del Consejo Directivo del FOSOFAMILIA.
- Cada unidad deberá completar en la herramienta informática, el seguimiento de los indicadores y metas proyectadas.
- La Unidad de Riesgos y Planificación verificará y evaluará, a través la Herramienta de Seguimiento Informática del Plan Estratégico y Operativo, el seguimiento y avance de las actividades realizadas en el marco de la planificación estratégica.

2. CUMPLIMIENTO DE METAS

A nivel institucional se obtuvo un cumplimiento del 95.8%, como resultado del cumplimiento reportado por cada unidad organizativa, según cuadro siguiente:

#	UNIDADES	PROGRAMADAS	TERMINADAS	EN PROCESO	PENDIENTES	(%) PENDIENTES	(%) CUMPLIMIENTO
1	CREDITOS Y RECUPERACIÓN	17	14	0	3	176%	82.4%
2	OPERACIONES	39	39	0	0	0.0%	100.0%
3	FINANZAS	28	28	0	0	0.0%	100.0%
4	TESORERIA	30	30	0	0	0.0%	100.0%
5	CONTABILIDAD	49	49	0	0	0.0%	100.0%
6	UNIDAD DE COMPRAS PUBLICAS	31	28	15	1.5	4.8%	95.2%
7	ACCESO A LA INFORMACION PUBLICA	19	19	0	0	0.0%	100.0%
8	UNIDAD JURIDICA	45	45	0	0	0.0%	100.0%
9	SERVICIOS GENERALES	16	16	0	0	0.0%	100.0%
10	UNIDAD AMBIENTAL	6	6	0	0	0.0%	100.0%
11	TECNOLOGIA E INFORMACION	25	21	04	3.6	14.4%	85.6%
12	UNIDAD COMUNICACIONES	41	40	0	1	2.4%	97.6%
13	UNIDAD DE GENERO	31	29	0	2	6.5%	96.8%
14	UNIDAD DE RIESGOS Y PLANIFICACION	29	27	0	2	6.9%	96.5%
15	TALENTO HUMANO	27	27	0	0	0.0%	100.0%
16	UNIDAD DE GESTIÓN DOCUMENTAL Y ARCHIVO	28	23	2.5	2.5	8.9%	91.1%
17	DESARROLLO EMPRESARIAL Y EDUCACION FINANCIERA	12	6	1.5	4.5	37.5%	62.5%
<b>TOTAL</b>		<b>473</b>	<b>447</b>	<b>5.9</b>	<b>20.1</b>	<b>4.2%</b>	<b>95.8%</b>





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Se presenta a continuación, las principales acciones ejecutadas por las diferentes unidades:

Unidad de Talento Humano	Unidad Financiera Institucional	Unidad de Contabilidad
Establecer puntos de control mediante la incorporación de un check listo o índice de contenido, en los expedientes del personal	Registrar la PEP en sistema SAFI	Revisar y gestionar la entrega de la información en el tiempo oportuno para realizar los registros contables
Actualizar el Sistema SIRH, de acuerdo con la estructura organizativa aprobado por el CD	Registrar oportunamente los compromisos presupuestarios a fin de que la información contable sea generada oportunamente	Revisar la correcta elaboración y codificación de los documentos comprobatorios de las transacciones realizadas.
Elaboración, registro, generación y distribución de planillas y otros registro y reportes	Elaborar y registrar las diferentes modificaciones presupuestarias, de conformidad a la ejecución del presupuesto	Validar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en la aplicación informática SAFI a la fecha del cierre
Coordinar la Evaluación del Desempeño de Personal, con las diferentes Unidades y elaborar el informe correspondiente	Coordinar los cierres contables mensual y anual en forma oportuna	Elaborar estados financieros en formato Excel, firmar y tramitar firma de las autoridades de la institución.
Realizar cálculos por terminación de Contrato individual de trabajo (según requerimiento)	Presentar al Consejo Directivo y seguimiento del Informe de Gestión Financiera	Elaboración de Notas Explicativas a los Estados Financieros cada semestre  Elaborar el Informe Anual de Retenciones

Unidad de Tesorería	Unidad de Tecnología e Información	Unidad Jurídica
Elaborar Reporte Flujo de Efectivo	Atención a requerimientos, problemas o consultas de los usuarios	Inicio de procesos judiciales ejecutivos de naturaleza civil y mercantil para recuperación de créditos en mora
Elaboración de cheques administrativos y obligaciones Patronales	Controlar los equipos informáticos asignados a los empleados	Mostrarse parte como apoderado interno en procesos ejecutivos de naturaleza civil y mercantil
Programación de fondos para colocación crediticia y proyección de todos los gastos administrativos y operativos.	Mejoras y correcciones en el SIM.NET según necesidades	Monitoreo y seguimiento de los procesos judiciales en los tribunales civiles y mercantiles y actualización de base de datos y expedientes físicos
Digitar en Sistema SAFI, toda la documentación probatoria de ingresos y egresos, verificando que los datos cumplan con los aspectos legales	Realizar respaldo de los códigos fuente de cada actualización a SIM.NET	Lectura de Contratos de créditos y entrega de cheques, facturas y tarjetas de pago a los clientes
Programar de forma semanal el pago de obligaciones adquiridas por suministro de bienes y servicios	Realizar respaldos de la base de datos en el servidor según periodicidad necesaria	Intervención en actividades administrativas y seguimientos de procesos en las diferentes instituciones en las que FOSOFAMILIA tenga interés





FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Unidad de de Riesgos y Planificación	Unidad de Compras Públicas	Unidad de Créditos y Recuperación
Se diseñaron las matrices para la evaluación del entorno, así como el cuestionario para evaluar las diferentes variables que impactan tanto interna como externamente.	Ejecutar procesos de compras previa revisión del cumplimiento de los requisitos de ley	Atender invitaciones de instituciones aliadas, jornadas territoriales, ferias, Mercamujer, etc
Se creó el equipo de reflexión estratégica. se realizó la primera sesión de planeamiento donde se presentaron los elementos esenciales que debe considerarse en este proceso. Se revisó la misión, visión y valores y se evaluaron para determinar su vigencia, dado el entorno actual de FOSOFAMILIA.	Elaboración de Especificaciones técnicas y términos de referencia	Contratación de servicios de cobranza externa
Se llevó a cabo la segunda sesión de planeamiento, se elaboraron y evaluaron las matrices FODA y PESTEL, además, el equipo redefinió la misión y visión y los valores se redujeron a 4 solamente	Elaborar y publicar en el sistema de compras los resultados de los procesos de adquisición.	Revisar y asignar metas a cada una de las asesoras para el cumplimiento
Se presentaron los informes de Gestión de Riesgo de Crédito, de Mercado y Liquidez y 50 Principales Deudores	Asignar una codificación al inicio del cada proceso, Folio y ordenamiento de expedientes	
En el trimestre, se analizaron 161 solicitudes presentadas por la Unidad de Créditos y Recuperación, por un total de US\$366,360.00		

Unidad de Operaciones	Unidad de Acceso a la Información Pública	Unidad de Servicios Generales
Efectuar las consultas del historial crediticio de los clientes en los burós de crédito, y distribuirlos a los Analistas correspondientes	Realizar los requerimientos de información de carácter oficioso de forma trimestral	Controlar la cantidad de vales en existencias, para realizar la compra en tiempo oportuno y tener disponibilidad de vales para su consumo
Emisión de reportes de desembolso y reportes de ajustes realizados diariamente, anexando los comprobantes respectivos de dichos procesos y trasladarlos al área financiera	Publicar el índice de información reservada de la institución en el Portal único.	Presentar punto ante el Consejo Directivo para la autorización de descargo de bienes muebles inservibles
Elaborar requerimiento para solicitar la aplicación de pagos efectuados por clientes con nota de abono	Realizar el registro de acciones prioritarias realizadas por la Institución en plataforma web y envío de otros requerimientos solicitados por Casa Presidencia	Coordinar visitas para mantenimientos preventivos y correctivos de equipos de aire acondicionado, para el buen funcionamiento y una mayor duración
Control y remisión de pagos de seguros de vehículos en garantía, a las diferentes compañías aseguradoras	Enviar los reportes presupuestarios a CAPRES y demás información que requieran	Realizar las gestiones correspondientes para la elaboración de actas, reclamos y solicitudes necesarias para la excelente administración de contratos y póliza de seguros
Resoluciones emitidas por el Consejo Directivo en relación con las solicitudes de créditos Microtop presentadas		





FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Unidad Ambiental	Unidad de Comunicaciones	Unidad de Genero
Recopilar, sistematizar y reportar los indicadores de gestión ambiental.	Apoyo a ejecución de firma de convenios	Realizar actividades conmemorativas en temáticas de mujeres, género y derechos humanos
Desarrollar un taller de sensibilización sobre la conservación del medio ambiente	Elaboración de artes gráficos digitales anunciando feria de emprendimientos	Actualización mensual de murales, con información sobre temáticas de género.
Publicaciones sobre tema de medio ambiente en las redes de FOSOFAMILIA	Registro de atenciones brindadas en redes sociales, WhatsApp y ventanillas informativas	Planificar el proceso para la elaboración del Diagnostico Institucional de Genero
Apoyo a ventanillas informativas		Implementar el protocolo de actuación a víctimas de acoso Sexual, Laboral y Discriminación
		Coordinar charlas informativas con el Ministerio de Salud

Unidad de Gestión Documental y Archivo
Creación del Índice Legislativo, en caso de presentar alguna modificación
Creación del Cuadro de Clasificación Documental por funciones.
Levantamiento de inventario de los expedientes crediticios resguardados en Bodega Santa Anita
Revisión y depuración de expedientes resguardados en archivo especializado, créditos cancelados
Realizar el Foleo y cambio de folder dañado de todos los expedientes crediticios resguardados en el archivo especializado y en buenas condiciones



MSD



FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Durante el trimestre, no fue posible ejecutar al 100% todas las actividades, quedando unas en proceso y otras no ejecutadas, tal como se muestra a continuación:

#	Actividades en proceso	% avance	Unidad	Comentario
1	Creación del índice Legislativo, en caso de presentar alguna modificación	50%	UGDA	Se está trabajando en la normativa y en su actualización, esperando esta actividad sea finalizada en el siguiente trimestre
2	Creación del Cuadro de Clasificación Documental por funciones.	50%	UGDA	Se está dando seguimiento con la normativa para la Clasificación de Gestión Documental y pidiendo asesoría al Instituto de Acceso de la Información Pública, para poder completarla.
3	Asignar una codificación al inicio de cada proceso, Folio y ordenamiento de expedientes	50%	UGDA	Los expedientes se encuentran en proceso de foliación debido a que la encargada de compras pública dejó de laborar en la institución.
4	Implementar sistema de respaldos de datos de usuarios	40%	TI	Esta actividad sólo se ha realizado con los equipos UCP, OFICIALIA DE CUMPLIMIENTO, UR
5	Atender solicitudes de CONAMYPE, CDMYPE y otras instituciones que atienden emprendedores a fin de dar a conocer los servicios de FOSOFAMILIA	50%	UDEF	No fue posible, aunque se intentó, contactar a otras entidades
6	Ejecutar Convenio Interinstitucional para capacitar usuarias y usuarios reales en materia de formación empresarial y educación financiera	50%	UDEF	Quedó pendiente la ejecución, se preparó material

#	Actividades pendientes de ejecución	% avance	Unidad	Comentario
1	Revisar, actualizar y someter a aprobación la normativa interna de la Unidad de Riesgos y Planificación	0%	URP	Se ha reprogramado para el siguiente trimestre
2	Programación de charlas con instituciones aliadas	0%	UDEF	Se ha reprogramado para el siguiente trimestre
3	Promocionar en zonas nuevas no visitadas de atención	0%	UCR	Se ha reprogramado para el siguiente trimestre
4	Implementar sistema de tickets	0%	TI	Se trasladó para el mes de junio, para atender las actividades de la implementación electrónica y la implementación de la NRP-41
5	Implementar sistema de respaldos de datos de usuarios	0%	TI	Esta actividad se ha trasladado al mes de abril 2024, para atender las actividades de la implementación de factura electrónica
6	Incorporación de lenguaje no sexista e inclusivo	0%	UG	No se realizó revisión de documentos y/o normativas.
7	Presencia en medios de comunicación: escritos, televisivos, radiales o digitales	0%	UC	Para el mes de marzo, no se logró de manera orgánica (es decir sin pagar pauta o publicidad) ser mencionada en un medio de comunicación ajeno a la institución
8	Dar a conocer nuestras líneas crediticias a jóvenes universitarios con vocación empresarial, a fin de incrementar las posibilidades de colocación crediticia.	0%	UDEF	Se ha reprogramado para el siguiente trimestre

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- a. A pesar de los esfuerzos realizados, varias actividades planificadas no pudieron completarse debido a diferentes circunstancias, como la falta de personal, la necesidad de asesoramiento externo y la dificultad para establecer contactos con otras instituciones.



*[Handwritten signature]*



FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

SEGUIMIENTO AL POA

No. Página 12 de 12

- b. La ejecución de las actividades se vio afectada por la ausencia de recursos humanos clave, lo que generó retrasos significativos en la realización de algunas tareas, como la foliación de expedientes y la implementación de sistemas de respaldos de datos.
- c. Algunas actividades planificadas no pudieron completarse debido a la necesidad de ajustar la programación por otras prioridades.
- d. Algunas unidades han logrado un cumplimiento del 100%, lo que demuestra una buena gestión y ejecución de sus actividades planificadas. Sin embargo, hay áreas de mejora en otras unidades donde el cumplimiento es más bajo.

**Recomendaciones:**

- a. Es crucial establecer un plan de contingencia para abordar situaciones inesperadas, como la ausencia de personal, mediante la capacitación y el establecimiento de procedimientos alternativos.
- b. Se debe priorizar la asignación de recursos para las actividades que tienen un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, como la ejecución de convenios interinstitucionales y la atención a solicitudes de instituciones aliadas, para garantizar un progreso constante en la consecución de los objetivos estratégicos.
- c. Es importante mantener una comunicación efectiva entre las unidades responsables y el equipo de planificación para coordinar y ajustar adecuadamente el cronograma de actividades, evitando la acumulación de tareas reprogramadas.
- d. Se deben asignar recursos suficientes y establecer plazos realistas para la ejecución de las actividades, teniendo en cuenta otras prioridades y proyectos en curso.
- e. Es importante identificar las causas raíz de las actividades pendientes y tomar medidas correctivas para evitar futuros retrasos. Esto podría implicar la redistribución de tareas, la asignación de más recursos o la revisión de los plazos de ejecución.

**4. ACUERDO**

Solicitar al Consejo Directivo darse por enterados del informe de seguimiento al Plan Operativo Anual del FOSOFAMILIA correspondiente al primer trimestre del año dos mil veinticuatro.

