

# FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA (FOSOFAMILIA)

## PLAN DE OPERATIVO ANUAL AÑO 2015

AUTORIZÓ:

Consejo Directivo del FOSOFAMILIA

VISTO BUENO:

  
Licda. Rosibel Paredes Caballero  
Directora Ejecutiva FOSOFAMILIA



ELABORÓ:

  
Juan Gabriel Meléndez  
Jefe de Planificación



San Salvador Abril de 2015

**FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA**

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel.: +503 2231 6200 – Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.gob.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.gob.sv)

## INDICE

No	CONTENIDO	PAG.
1	Presentación.....	3
2	Filosofía Organizacional.....	4
	a- Misión.....	4
	b- Visión.....	4
	c- Valores.....	4
3	Estructura Organizacional.....	6
4	Recursos Humano.....	8
5	FODA.....	9
6	Objetivos y Estrategias del FOSOFAMILIA.....	11
	a- Iniciativas, Indicadores y Metas.....	13
	b- Mapa Estratégico.....	18
7	Planes Operativos.....	19
8	Seguimiento y Evaluación.....	20
9	Anexos.....	21

## 1- PRESENTACIÓN

Las instituciones microfinancieras en El Salvador se enfrentan a una creciente competencia impulsada por instituciones nacionales e internacionales, por tanto requieren, incorporar en sus planes estrategias innovadoras y valores agregados que garantice tanto la accesibilidad a la gestión crediticia, como la recuperación y medición de riesgos en la inversión de su portafolio de productos, así como contribuir a reducir las brechas de exclusión financiera de sectores vulnerables.

El presente Plan Operativo, conlleva una visión de corto, para posicionar al FOSOFAMILIA, como una institución líder en la atención del sector de la microempresa; así como alcanzar su auto sostenibilidad financiera, a través de la articulación con distintos actores territoriales y cooperantes.

Para su desarrollo se ha considerado las estrategias del Plan Estratégico 2015-2017, para posicionar a FOSOFAMILIA, como una institución microfinanciera, líder en el sector que atiende, y para alcanzar la auto sostenibilidad financiera y beneficiar a los sectores prioritarios de atención, vinculados al Plan Quinquenal de desarrollo 2014-2019.

En su estrategia de crecimiento FOSOFAMILIA, incluye la atención de mujeres, jóvenes emprendedores, adulto mayor y migrantes retornados a el salvador que buscan generación de ingresos por medio de actividades productivas, lo cual se está realizando con el apoyo de aliados estratégicos que atienden a estos sectores; y serán atendidos con un programa de microcrédito con metodología individual y grupal, orientado al apoyo principalmente a los sectores más vulnerables.

La ejecución del presente Plan Operativo, está articulada con el resultado positivo de gestiones de cooperación realizadas, para atender algunas de las acciones estratégicas contempladas en el mismo; su evaluación y monitoreo se llevará a cabo cada semestre.

### **FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA**

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel.: +503 2231 6200 – Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.gob.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.gob.sv)

## 2- FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

### **MISIÓN:**

Somos una institución financiera con enfoque de género orientada a satisfacer las necesidades de crédito de la familia microempresaria, ofreciendo servicios financieros y no financieros de calidad, contribuyendo a la equidad, generación de empleo y al mejoramiento de las condiciones de vida de nuestros usuarios.

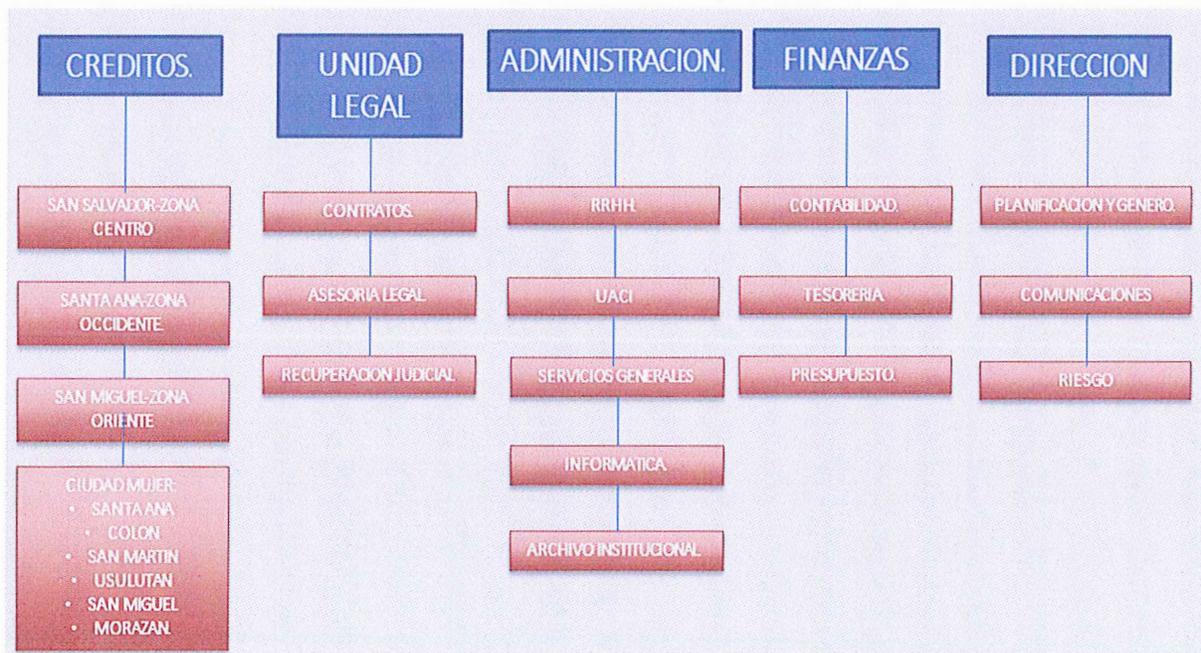
### **VISIÓN:**

Ser líderes en la atención a las familias microempresarias, con enfoque en las mujeres en el mercado microfinanciero del país, ofreciendo servicios integrales de calidad a nuestros clientes, logrando la autosostenibilidad operativa y financiera, contribuyendo al desarrollo económico y social de El Salvador.

### **VALORES:**

- **Calidad en el servicio:**
- **Competencia técnica y social:**
- **Proactividad**
- **Desarrollo del Personal**
- **Honestidad**
- **Igualdad y no discriminación:**

## Áreas de Trabajo del FOSOFAMILIA



FOSOFAMILIA cuenta con la siguiente estructura organizativa según niveles:

### Nivel de Decisión.

En el nivel de decisión se encuentra el Consejo Directivo y la Dirección Ejecutiva.

### Nivel de Apoyo y Asesoría

#### **FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA**

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel.: +503 2231 6200 – Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.gob.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.gob.sv)

Las Unidades que funcionan como apoyo y asesoría en la estructura organizativa de FOSOFAMILIA son Auditoría Interna y Externa, Comités, Unidad de Asesoría, la Unidad Legal, Unidad de Riesgo, Unidad de Planificación y la Unidad de Comunicación y Acceso a la Información.

### **Nivel Gerencial**

El nivel Gerencial está formado por la Gerencia de Créditos, Financiera y Administrativa.

### **Nivel Operativo**

FOSOFAMILIA cuenta con los siguientes Departamentos que funcionan en el nivel operativo: Coordinaciones de zona, Coordinación de Recuperación, Desarrollo Empresarial y Mercadeo, Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), Recursos Humanos, Tecnología Informática y Servicios Generales.

## **HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FODA**

En análisis de la situación actual se hace en función de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### **FORTALEZAS**

- Marco legal del enfoque de género
- Fondos y recursos disponibles
- Instrumentos que garantizan legalmente los créditos
- Conocimiento del mercado
- Control eficiente administrativo
- Departamento legal acorde a las necesidades del negocio

### **FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA**

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel.: +503 2231 6200 – Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.gob.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.gob.sv)

- Perfil de asesores con proyecciones al cliente
- Concentración de cartera
- Tasa efectiva competitiva
- El Consejo Directivo se Compromete al desarrollo de la microempresa
- Costo del crédito competitivo
- Transparencia por fiscalización
- Estructura Organizativa
- Sistema Administrativo financiero ordenado (SAFI)
- Compromiso institucional del personal
- Mejor comunicación formal
- Conocimiento de Tecnología Financiera
- El Consejo Directivo ha orientado a la administración a relacionarse con diversas instituciones con enfoque hacia la mujer, Jóvenes, Personas Discapacitadas, Salvadoreños Retornados y Adultos Mayores.

### **DEBILIDADES**

- Altos costos de administración
- Baja rentabilidad
- Indicadores financieros por debajo del estándar de la industria microfinanciera.
- Bajo crecimiento de cartera de créditos
- Limitados fondos para colocación de préstamos Dispersión de cartera de créditos
- Cartera de Clientes por asesor por debajo del estándar del mercado microfinanciero
- Falta de capacitaciones del Sistema Crediticio. SIM.Net

### **OPORTUNIDADES**

- Alta de manda de los microcréditos
- Obtención de fondos de cooperación
- Apoyo técnico del gobierno para desarrollar la micro y pequeña empresa

### **FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA**

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel.: +503 2231 6200 – Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.gob.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.gob.sv)

- Alianza con instituciones de gobierno para atender a la población emprendedora.
- Oportunidades de cadena productiva dentro de los nichos de mercado con los que la institución cuenta
- Oportunidades de incidir en la política económica y social del país
- para apoyar iniciativas productivas de los sectores más vulnerables
- el sector vulnerable es desatendido por la banca privada

### **AMENAZAS**

- Competencia de Instituciones Financieras que ofrecen créditos a microempresarios.
- Cobertura a nivel nacional de las instituciones financieras
- Las Leyes del sector financiero esta proyectadas a fortalecer las instituciones financieras de primer piso.
- Sobreendeudamiento del sector microempresario
- Limitado acceso a Fondo de Garantía

## OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL FOSOFAMILIA.

<p><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de alianzas a través de proyectos, con instituciones de cooperación</li> <li>-Integración de cadenas productivas dentro de los nichos de mercado utilizando fondos y recursos con los que la institución cuenta</li> <li>-Fomentar el compromiso institucional del personal con proyección hacia el cliente</li> </ul> <p>Consolidar estructura orgánica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fortalecer el control administrativo a través de la utilización de una tecnología financiera integral</li> </ul>	<p><b>Estrategia FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener los costos de crédito y la tasa efectiva afines a las instituciones financieras que ofrecen créditos a microempresarios</li> <li>-Asegurar una mayor cobertura de atención crediticia</li> <li>-Asegurar la transparencia en la fiscalización y en los instrumentos que garantizan legalmente los créditos</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Impulsar un marketing e imagen institucional a nivel nacional</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar o implementar nuevos productos financieros que se adapten al mercado y permitan lograr una cobertura a nivel nacional</li> <li>-Establecer procesos de recuperación para reducir la reserva</li> <li>-Buscar nuevos convenios con el fin de facilitar el desarrollo empresarial dentro de la institución.</li> </ul>

### FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel.: +503 2231 6200 – Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.gob.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.gob.sv)

Se ha utilizando la metodología de causa y efecto para identificar la estrategia a desarrollar por cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, a través de los siguientes pasos:

- Por cada debilidad o amenaza establecer los efectos en la organización.
- Cada efecto se vuelve una causa que genera nuevos efectos.
- Por cada uno de los efectos se establecen iniciativas estratégicas para contrarrestarlos, previendo que se superen las debilidades y amenazas.
- Con las iniciativas estratégicas se formula un objetivo estratégico, para dar cumplimiento a la visión de futuro que ha sido trazada por FOSFAMILIA para ser una institución con enfoque de género pero una diferenciación en el mercado que atiende.

Las estrategias establecidas por cada perspectiva se presentan a continuación:

***Perspectiva Financiera:***

- 1- Incrementar las utilidades de FOSOFAMILIA, para mejorar la rentabilidad y su autosostenibilidad en el tiempo..

***Perspectiva Clientes:***

- 2- Establecer una relación a largo plazo con nuestros clientes, proporcionando un excelente servicio y productos competitivos acorde a sus necesidades.

***Perspectiva Procesos Internos:***

- 3- Potenciar el desempeño y productividad mediante la eficientización de los principales procesos de negocios.

***Perspectiva Desarrollo:***

**FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA**

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel.: +503 2231 6200 – Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.gob.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.gob.sv)

- 4- Alcanzar una cultura organizacional que permita un mejor desempeño institucional.
- 5- Potenciar los recursos propios de la organización.

#### **a- INICIATIVAS, 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 dan a conocer a la institución su situación en determinada circunstancia, por lo que su valor numérico comparado con una referencia indicará si se va por el camino correcto o se está desviando de su plan trazado.

Los indicadores incorporados en el Cuadro de Mando Integral, ofrecen a FOSOFAMILIA información importantísima para asegurar el cumplimiento de sus objetivos financieros, de gestión mercadológica, de sus procesos y desarrollo de personal.

Por naturaleza cada indicador debe medirse numéricamente y contener proyecciones o metas a alcanzar en los años trazados del plan estratégico.

#### **Iniciativas, indicadores y metas de la perspectiva financiera.**

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

## OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos es necesario implementar iniciativas estratégicas detalladas a continuación.

### OBJETIVOS E INICIATIVAS FINANCIERAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANCIERA	1- Incrementar las utilidades de FOSOFAMILIA, para mejorar la rentabilidad y su autosostenibilidad en el tiempo.	1.1- Acceder a Fondos de garantía para cubrir riesgos crediticios.
		1.2- Buscar nuevas fuentes de financiamiento para potenciar el crecimiento de sus activos productivos.(Gobierno, Organismos Internacionales, Etc.
		1.3- Elaborar un plan de recuperación para las áreas de créditos, judicial y recuperación, que ayude a reducir los porcentajes de reserva.
		1.4- Gestiones de Cooperación con Instituciones nacionales e internacionales.
		1.5- Revisar y Actualizar, los costos de crédito y la tasa efectiva afines a las instituciones Microfinancieras que ofrecen créditos a microempresarios
		1.6 Crecimiento de Cartera Crediticia
		1.7- Monitoreo y supervisión de la Ejecución presupuestaria, tomando como base la política de austeridad y ahorro

### OBJETIVOS E INICIATIVAS DE CLIENTES

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
CLIENTES	2- Fidelización a largo plazo con las y los clientes, proporcionando un excelente servicio y	2.1- Implementar la Unidad de Mercadeo y Desarrollo Empresarial.

### FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel: +503 2231 6200 – Correo Electrónico: contactenos@fosofamilia.gob.sv

	<p>productos competitivos acorde a sus necesidades y con perspectiva de género.</p>	<p>2.2- Implementar un plan de publicidad y mercadeo que contenga acciones de promoción, publicidad, comunicación, relaciones públicas e incremento de la fuerza de venta, dirigido al mercado metas.</p> <p>2.3- Hacer Análisis de mercado para el diseño de productos financieros, acorde a las necesidades del sector productivo.</p> <p>2.4- Hacer el relanzamiento de FOSOFAMILIA, por medio de una campaña de imagen para posicionar a FOSOFAMILIA</p>
--	---	--

### OBJETIVOS E INICIATIVAS DE PROCESOS INTERNOS.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<p>3- Potenciar el desempeño y productividad mediante la eficientización de los principales procesos de negocios.</p>	<p>3.1- Rediseñar el Organigrama de FOSOFAMILIA, para fortalecer el área de negocios.</p> <p>3.2- Implementar un sistema Integral de Riesgo, que permita Identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar todos los riesgos que enfrenta la institución.</p> <p>3.3- Revisión de proceso del ciclo crediticio, para mejorar los tiempos de respuesta.</p> <p>3.4 Revisar y actualizar la normativa y marco regulatorio del FOSOFAMILIA, orientada a fortalecer el control administrativo.</p>

### FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel • +503 2231 6200 – Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.gob.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.gob.sv)

## OBJETIVOS E INICIATIVAS DE DESARROLLO

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
DESARROLLO	4- Alcanzar una cultura organizacional que permita un mejor desempeño institucional.	4.1- Diseñar e implementar un plan integral de capacitación y desarrollo de personal.
		4.2- Revisar y actualizar la política salarial y el sistema de incentivos institucional.
		4.3- Fomentar la cultura de trabajo en equipo.
		4.4- Implementar un programa de administración por valores, para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
		4.5- Revisar y actualizar las herramientas del área de recurso humano
		4.6- Gestionar el ciclo de la planificación institucional, a fin de asegurar se cumpla con el plan estratégico y Operativo.
		4.7- Garantizar la inclusión del enfoque de género y el derecho a la igualdad y la no discriminación en el diseño, instrumentación, seguimiento y evaluación de planes, políticas y programas.
		4.8 Fomentar el compromiso institucional con proyección hacia el cliente

### FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

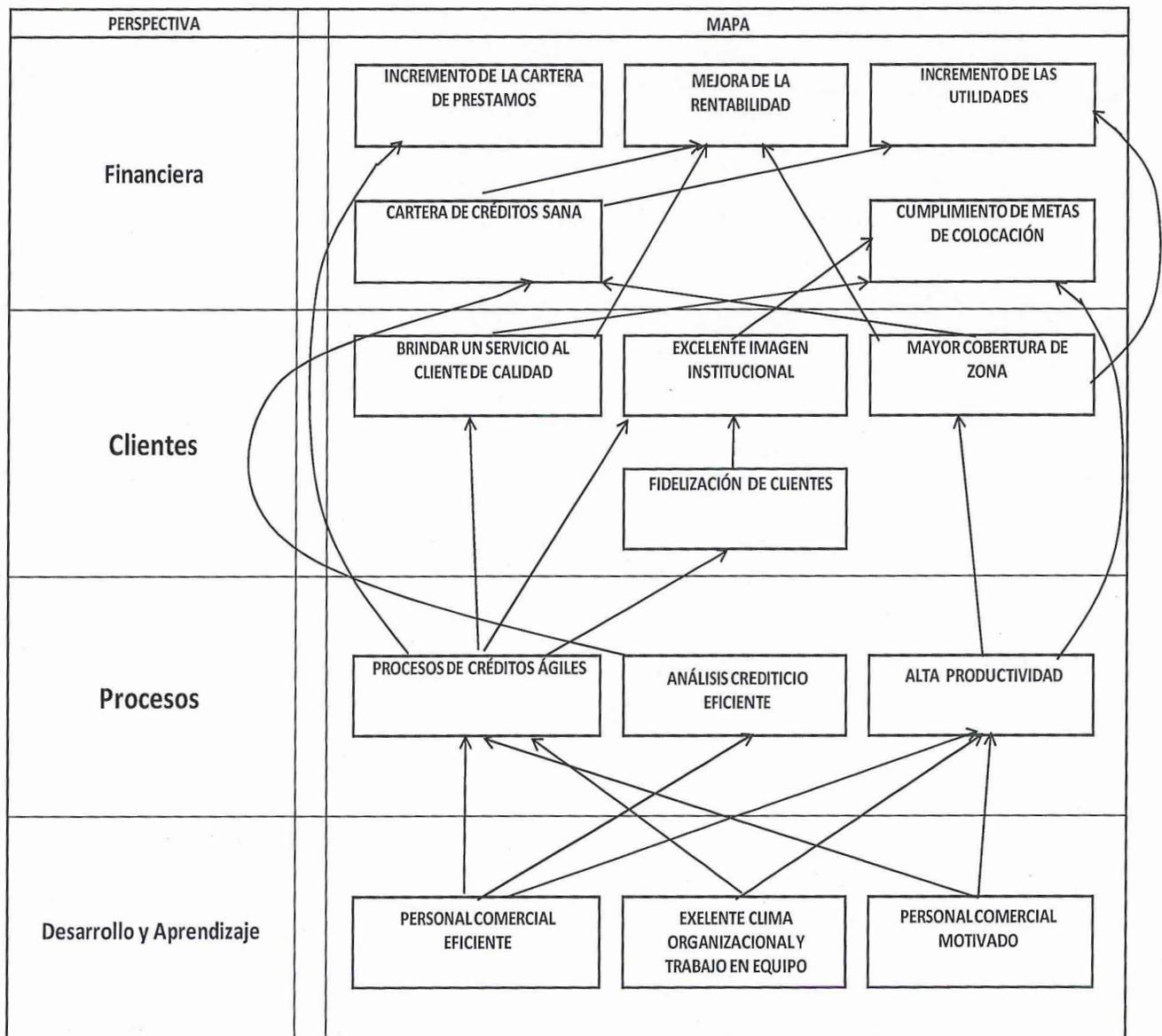
Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel • +503 2231 6200 – Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.gob.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.gob.sv)

## MAPA ESTRATEGICO

En la figura se presenta el mapa estratégico que se interrelaciona a través de las perspectivas, el cual contiene los factores de éxitos para dar cumplimiento a las estrategias.

### MAPA ESTRATEGICO DE FOSOFAMILIA



### **FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA**

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel: +503 2231 6200 – Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.gob.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.gob.sv)

## PLANES OPERATIVOS

Cada una de las Unidad Operativas y de Apoyo de FOSOFAMILIA han elaborado los planes operativos para dar cumplimiento al plan estratégico y sus mentas proyectadas en el 2012. Las Unidades son:

### AREA COMERCIAL:

- Gerencia de Créditos
- Coordinación de Créditos
- Coordinación de Recuperación

### AREA FINANCIERA:

- Gerencia Financiera
- Presupuestos
- Tesorería
- Contabilidad

### AREA ADMINISTRATIVAS:

- Gerencia Administrativa
- UACI
- Informática
- RRHH
- Servicios Generales

### AREAS DE APOYO:

- Unidad Legal
- Unidad de Riesgos
- Unidad de Planificación

Los planes elaborados cuentan con las acciones necesarias para dar cumplimiento a las iniciativas estratégicas aprobadas y aquellos que son

### **FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA**

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel: +503 2231 4200 – Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.gob.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.gob.sv)

misionales o programáticos de cada Unidad Organizativa. **En Anexo 1**, se detallan los planes por Gerencia y Departamentos.

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación del planes de trabajo será realizado por las Unidades Organizativas y la Unidad de Planificación, para ello se ha establecido un instructivo en el **Anexo 2** donde se define la metodología y periodicidad.

El seguimiento se realizará en dos formar:

- Seguimiento de los indicadores del plan estratégico
- Seguimiento de los planes operativos de las Unidades.

Para el seguimiento de los indicadores se ha elaborado una herramienta que maneja semáforos para evaluar el cumplimiento. El seguimiento de los planes de las Unidades será realizada en la columna denominada % de cumplimiento.

La Unidad de Planificación presentará al Comité de Gerencia y Junta Directiva, un informe trimestral del plan estratégico y planes operativos.

## ANEXO 1

### Instructivo para la Formulación y Seguimiento de Planes de Trabajo

#### OBJETIVO

Proporcionar una guía a todas las Unidades Organizativas del FOSOFAMILIA, que les permita realizar una planeación efectiva, mediante la utilización de una herramienta para establecer la proyección de metas reales y medibles, que faciliten su control y seguimiento, a efecto de asegurarse que los objetivos institucionales se estén alcanzando.

#### ALCANCE

La presente normativa se aplicará a todas las Unidades Organizativas de FOSOFAMILIA, para que realicen un proceso de planeación efectivo, a fin de mejorar el control de las acciones operativas y estratégicas a desarrollar.

#### METODOLOGIA

La proyección, seguimiento y evaluación de los planes de trabajo, se realizará a través de una herramienta diseñada en Excel, la cual será administrada por cada Unidad Organizativa y la Unidad de Planificación.

#### PROYECCION DE PLANES:

En la siguiente figura se presenta la herramienta para la proyección de planes:

##### ***a- Proyección de objetivos estratégicos.***

La herramienta cuenta con la opción para proyectar las iniciativas estratégicas, indicadores y metas generadas en el plan estratégico, como las acciones para su cumplimiento.

***b- Proyección de objetivos operativos.***

En la opción objetivos misionales o programáticos, las Unidades deberán proyectar aquellos que no están relacionados de manera directa con el plan estratégico pero que son parte de la operatividad diaria de la Unidad.

**SEGUIMIENTO DE PLANES:**

El seguimiento de los planes se realizará en dos formas

- Seguimiento de indicadores y metas del plan estratégico aprobado
- Seguimiento de los planes operativos proyectados por la Unidades.

***a- Seguimiento de indicadores y metas del plan estratégico aprobado.***

El seguimiento de los indicadores del plan estratégico, será realizado mediante una herramienta en Excel

Por cada uno de los indicadores y metas se ha establecido un semáforo para facilitar su seguimiento y evaluación:

- Rojo. Significa que la meta no se ha cumplido.
- Amarillo. Significa que la meta está en proceso de cumplimiento.
- Verde. Este color indica que la meta ha sido cumplida.

***b- Seguimiento de los planes operativos proyectados por la Unidades.***

El plan de cada Unidad cuenta con una columna para que en la fecha establecida del seguimiento, cada responsable determine el % de cumplimiento, el cual será verificado por la Unidad de Planificación.

#### **POLITICAS DE FORMULACION DE PLANES DE TRABAJO:**

- La Unidad de Planificación en coordinación con el Comité de Gerencia, será el responsable de la revisión y actualización del plan estratégico.
- El plan estratégico deberá ser revisado cada año; asegurándose que sus indicadores y metas, sean armonizadas con las cifras del plan financiero; pudiéndose cada trimestre readecuar el plan como consecuencia de seguimiento.
- Será responsabilidad de cada Unidad Organizativa la formulación de sus planes de trabajo operativos, de acuerdo a los formatos establecidos en la herramienta diseñada en Excel para el seguimiento de planes.
- El formato del plan de trabajo que es parte de la herramienta diseñada en Excel, se utilizará para proyectar objetivos estratégicos y operativos, indicadores y metas, como también las actividades respectivas para su cumplimiento; esta información deberá ser remitida a la Unidad de Planificación, vía correo electrónico u otro medio, con la autorización de la Gerencia correspondiente.
- En caso de existir observaciones al plan formulado, la Unidad de Planificación las comunicará a la Unidad responsable a fin de solventarlas; posteriormente dichas modificaciones autorizadas por el Gerente respectivo, serán incorporadas por la Unidad de Planificación.

#### **FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA**

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel.: 502 2221 4222 Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.org.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.org.sv)

- Las Unidades Organizativas que consideren necesario realizar una reprogramación del plan de trabajo estratégico y operativo, lo podrán hacer los primeros 15 días después de cada trimestre, es decir en abril, julio y octubre de cada año.
- Para la reprogramación de objetivos operativos se requerirá la autorización del Gerente de Área respectivo.
- Los Jefes de las Unidades podrán nombrar personas que sirvan de enlace, a fin de que la información relacionada con los planes, se proporcione oportunamente y en la forma requerida de acuerdo a las fechas establecidas en el calendario de evaluación, que se dará a conocer a las Unidades.
- Los planes de trabajo serán formulados bajo los siguientes criterios:
  - a. Proyectar en el plan, los objetivos estratégicos derivados de la planeación estratégica vigente para el periodo.
  - b. Proyectar objetivos operativos que reflejen la razón de ser de la Unidad.
  - c. Evitar en lo posible establecer como objetivos, el detalle de actividades rutinarias, tales como: asistir a reuniones, firmar cheques, llamadas telefónicas, etc.
  - d. Redactar los objetivos en forma sencilla, clara y en pocas palabras, iniciando con un verbo de acción. (Ejemplo: Realizar seguimiento de planes de trabajo de Unidades).

**FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA**

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel.: +503 2221 4200 Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.gob.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.gob.sv)

- e. Establecer el tiempo que será necesario invertir para el desarrollo de los objetivos, especificando fecha de inicio y final en la plantilla de proyección de plan.
- f. Por cada uno de los objetivos, se proyectarán actividades, que permitirán al Departamento o Gerencia cumplir las metas y objetivos establecidos.

## **DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACION DE LOS PLANES ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS**

Esta etapa será responsabilidad de la Unidad de Planificación en coordinación con las Unidades Organizativas de FOSOFAMILIA y el seguimiento de los planes se realizará a través de la herramienta diseñada en Excel, bajo las siguientes consideraciones:

- El seguimiento del **plan estratégico y operativo** será realizado semestralmente en base a los indicadores y metas proyectadas.
- Cada Unidad deberá completar en la plantilla correspondiente, el seguimiento de los objetivos proyectados.
- Las Unidades Organizativas asignadas en el plan estratégico como responsables de medición de los indicadores y metas, deberán justificar sus avances con la Unidad de Planificación.
- La Unidad de Planificación elaborará un informe de seguimiento semestral del plan estratégico con sus indicadores y operativo de las Unidades, el cual deberá presentar al Comité de Gerencia quienes generarán discusión de los resultados y Junta Directiva para su conocimiento y evaluación.

### **FONDO SOLIDARIO PARA LA FAMILIA MICROEMPRESARIA**

Final 17 Ave. Norte, Edificio No. 1, Centro de Gobierno, San Salvador, El Salvador

Tel : +503 2231 6200 – Correo Electrónico: [contactenos@fosofamilia.gob.sv](mailto:contactenos@fosofamilia.gob.sv)