



Informe Trimestral de Seguimiento al Plan Estratégico y Operativo

Periodo enero – marzo 2019.

Jacqueline Ivette Chávez
Planificación

Introducción

Partiendo que el monitoreo es una evaluación continua de una acción en desarrollo y entendido también como un proceso interno coordinado por los responsables de la acción e integrado en el trabajo cotidiano, a continuación, en el presente informe se da a conocer los resultados del monitoreo realizado al Plan Operativo Anual, POA.

La medición sistemática de cumplimiento de los indicadores planteados permitirá la toma de decisiones de dirección de manera oportuna a fin de alcanzar la Misión y metas planteadas en el POA anual.

La construcción de este documento es producto de un proceso donde han participado cada una de las personas que tienen a cargo jefatura, de acuerdo a sus responsabilidades y metas a cumplir en el Plan Operativo.

Objeto

El presente informe, tiene por objetivo dar a conocer el cumplimiento de lo planificado por cada gerencia, por medio de las áreas que las comprenden, así como las áreas que dependen de Presidencia y Dirección Ejecutiva, siendo estas:

- Gerencia de Créditos,
- Gerencia Financiera:
 - Presupuesto,
 - Tesorería,
 - Contabilidad.
- Gerencia Administrativa:
 - UACI,
 - Tecnologías de Información,
 - Recursos Humanos,
 - Servicios Generales,
 - UGDA.
- Legal – Escrituración y Registro,
- Legal -Judicial y Recuperación,
- Riesgos,
- Oficialía de Cumplimiento,
- Planificación,
- Genero,
- Desarrollo Empresarial,
- Comunicaciones.

Cabe mencionar que para la elaboración del presente informe se ha utilizado como insumo principal la Herramienta de Seguimiento del Plan Estratégico y Operativo, en la cual, cada Jefatura por medio del semáforo a monitoreado el cumplimiento de los indicadores y metas planteados en sus Planes Operativos correspondientes al presente año.

Marco Institucional

La formulación del POA 2019, tiene como fundamento el Plan Estratégico Institucional 2018-2021, el cual fue actualizado en el año 2018 con la participación de las jefaturas que componen las áreas estratégicas de la institución siendo estas, Dirección Ejecutiva, Gerencias: Administrativa, Financiera y Créditos. En dicho plan se enmarca el pensamiento estratégico del FOSOFAMILIA, el cual traza el rumbo a seguir por la institución, durante los próximos 3 años.

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 mejorando las condiciones de vida de nuestros clientes.

VISIÓN

Ser líderes en la atención a la mujer en el mercado microfinanciero del país ofreciendo servicios integrales de calidad a nuestros clientes logrando auto sostenibilidad operativa y financiera, contribuyendo al desarrollo económico y social de El Salvador.

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

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE. 1. Buscar el equilibrio financiero de FOSOFAMILIA, para mejorar la rentabilidad y su autosostenibilidad en el tiempo.

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

OE. 3. Potenciar el desempeño y productividad mediante la eficientización de los principales procesos financieros, administrativos y de negocios.

OE. 4. Alcanzar una cultura organizacional que permita un mejor desempeño institucional.

Periodo de evaluación

El informe presenta la evaluación del Plan Operativo Anual, POA, durante el periodo comprendido de enero a marzo de 2019.

Evaluación del Plan Operativo

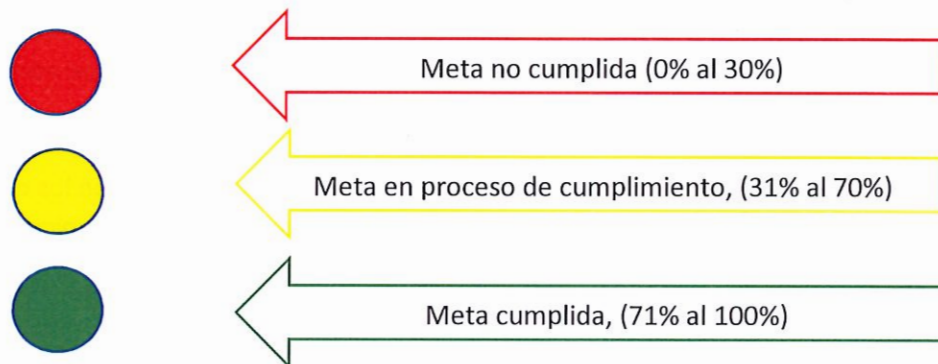
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

El seguimiento, monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional, se realiza en dos niveles:

- Indicadores del Plan Estratégico,
- Indicadores del Plan Operativo.

Para el seguimiento de los indicadores se utiliza la Herramienta de Seguimiento del Plan Estratégico y Operativo, por medio del semáforo, para medir el avance y posterior cumplimiento.

El seguimiento de los planes es realizado con base al porcentaje de cumplimiento por parte de cada jefatura, se ha establecido un semáforo para facilitar su seguimiento y evaluación de acuerdo a los indicadores y metas que se evaluarán, los colores indican el siguiente grado de cumplimiento:



Consideraciones para el seguimiento al Plan Estratégico y Operativo:

- El seguimiento del Plan Estratégico y Operativo será realizado trimestralmente con base a los indicadores y metas proyectadas.
- Cada área deberá completar en la plantilla correspondiente, el seguimiento de los indicadores y metas proyectadas.
- La Unidad de Planificación elaborará un informe de seguimiento trimestral del Plan Operativo y el cumplimiento de los indicadores y metas, este informe será remitido a la Dirección Ejecutiva a fin de que sea presentado al Consejo Directivo, quienes partiendo de los resultados tomarán las decisiones que correspondan.

CUMPLIMIENTO DE METAS POR PARTE DE LAS GERENCIAS, JEFATURAS O COORDINACIONES.

A continuación, se presenta el seguimiento de cumplimiento al Plan Estratégico y Operativo de las gerencias, jefaturas o coordinaciones que componen la estructura organizativa del FOSOFAMILIA, de acuerdo a las metas establecidas para el trimestre evaluado.

GERENCIA DE CRÉDITOS. Objetivo:

Organiza y coordinar las actividades relacionada con el desarrollo de los planes estratégicos de mercado de todos los productos crediticios con que cuenta la institución, asegurar que el proceso administrativo del otorgamiento de créditos se realice en forma eficiente y eficaz, fin de contribuir al logro de las metas y objetivos del FOSOFAMILIA.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas									
COD	INCIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE VALOR	FEB VALOR	MAR VALOR		
1.3	Elaborar un plan estratégico de recuperación que ayude a reducir los porcentajes de reserva.	Revisión y aprobación del Manual de Administración y Recuperación de Cartera	Acuerdo de Aprobación	1	27%	27%	27%	80%	80%
		Seguimiento y cumplimiento del Plan de recuperación	Porcentaje de cumplimiento de la recuperación programada	80 % de la recuperación programada	68.00%	69.00%	69.00%	-	-
2.1	Evaluar el enfoque de colocación de créditos en zonas de influencia para determinar estrategias de penetración de mercado o cobertura geográfica.	Elaborar Informe de colocación de créditos por zonas geográficas y determinar el riesgo crediticio	Porcentaje de colocación por zona de alto riesgo crediticio	Reducción de 1% mensual según informe trimestral	25%			100%	35%
		Supervisar el Plan de Promoción	Número de solicitudes colocadas resultado de las promociones	5 solicitudes mensual	0%	0%	0%	0%	0%
2.2	Implementar la investigación de mercado y desarrollo de productos para mujeres adecuados al mercado que permitan ser competitivos	Evaluar la variación de la colocación en las líneas para mujeres	Porcentaje de crecimiento de la colocación mensual en las líneas para mujeres	2%	0.24%	0.24%	0.24%	-	-
2.3	Continuar con el posicionamiento de la marca de FOSOFAMILIA.	Verificar que las ferias de los ecosistemas productivos se lleven a cabo y participen nuestros clientes.	Numero de ferias llevadas a cabo	100%	8%	8%	8%	100%	35%
		Revisión de tasas, productos y comisiones	Informe de revisión de tasas, productos y comisiones.	2			0%	0%	0%
3.1	Mejorar el análisis de crédito, mediante la revisión permanente de los procesos	Evaluación de la herramienta Credi Scoring	Informe de evaluación de la herramienta Credi Scoring	1			0%	0%	0%
3.3	Creación, revisión y actualización de los principales procesos de todas las áreas	Revisión de los procesos crediticios	Procedimiento crediticio actualizado	1	10%	10%	10%	60.0%	30%
3.4	Revisar y presentar propuesta del marco legal interno de FOSOFAMILIA acorde al contexto actual	Revisión y actualización de la normativa aplicable a la gerencia en el tiempo que aplique	Numero de normativa revisada	1	10%	10%	10%	60.0%	30%
1	Elaboración y presentación de Gestión crediticia mensual	Presentación al Consejo Directivo del Informe mensual	Informes presentados	12	8%	8%	8%	100%	35%
2	Realizar seguimiento del Plan Operativo	Informe de cumplimiento al Plan Operativo	Informe de seguimiento trimestral del Plan Operativo	4	25%			100%	35%
3	Realizar seguimiento de metas	Desarrollo y establecimiento de metas	Porcentaje de cumplimiento mensual de las metas de colocación establecida	90%	0%	8%	8%	-	-
4	Participar en Comité de Crédito diario	Revisión de solicitudes de créditos	Porcentaje de solicitudes analizadas para aprobación o denegación	100%	8%	8%	8%	100%	35%
5	Presentación de créditos microtop	Elaboración de informe para solicitud de aprobación del Consejo Directivo	Porcentaje de Créditos microtop presentados	100%	0%	8%	8%	67%	17%
6	Elaboración de informe de resolución de crédito microtop	Detallar los acuerdos emitidos por el Consejo Directivo en relación a los créditos microtop evaluados	Porcentaje de resoluciones de créditos microtop	100%	0%	8%	8%	67%	17%
7	Participar en los Comités de mora	Revisión de créditos con problemas de mora >30 días	Porcentaje de Casos evaluados de los créditos en mora > 30 días	100%	8%	8%	8%	100%	35%
8	Dar seguimiento al plan de recuperación	Revisión de la morosidad en la cartera vigente	Informe mensual de morosidad cartera vigente	12	8%	8%	8%	100%	35%
9	Fortalecer los puntos de servicio	Apoyo logístico necesario para el buen funcionamiento	Porcentaje de requerimientos de bienes y servicios atendidos	100%	8%	8%	8%	100%	35%
10	Dar respuesta y atención a solicitudes de información de los entes contralores y diferentes instituciones	Presentación documentación requerida	Porcentaje de requerimientos emitidos por los entes fiscalizadores	100%	8%	8%	8%	100%	35%
11	Seguimiento y control de entregas de excedentes de pago	Entrega a clientes de excedentes de pago	Numero de polizas para liquidación de fondos mensual	12	8%	8%	8%	100%	35%
12	Control administrativo de polizas de seguro prendario (Vehículos)	Control y remisión de pagos a las diferentes aseguradoras	Pagos mensual realizados a las aseguradoras	12	8%	8%	8%	100%	35%
13	Solicitud de aplicaciones de pagos	Firma de los formularios de solicitud de aplicación	Porcentaje de formularios firmados de aplicaciones de pago	100%	8%	8%	8%	100%	35%
14	Seguimiento y monitoreo de la matriz de riesgo	Actualización de la Matriz de riesgo	Matriz de riesgo mensual remitida al area de Riesgos	12	8%	8%	8%	100%	35%
15	Proceso de aprobación de los créditos y diferentes aplicaciones relacionadas con los créditos	Ejecución de todos los procesos relacionados con aprobación, pagos, ajustes a pagos y arreglos administrativos de los créditos.	Porcentaje de casos procesados en la aprobación, pagos, ajustes y arreglos administrativos	100%	8%	8%	8%	100%	35%

Al cierre de marzo de 2019, los indicadores que aparecen en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, no se han cumplido debido a lo siguiente:

No.	Indicador	Justificación	Limitantes	Propuesta
2.3	Porcentaje de cumplimiento de la recuperación programada.	El 12% no cumplido se debe a la contracción de cartera que impacta el nivel de recuperación.	Falta de liquidez y gestión de recuperación.	
2.1	Número de solicitudes colocadas resultado de las promociones.	Resultados de la evaluación crediticia	Endeudamiento de los solicitantes.	
2.2	Porcentaje de crecimiento de la colocación mensual en las líneas para mujeres.	No se realizó debido que la institución no cuenta con la liquidez para cubrir la demanda real de créditos.	Falta de liquidez	Se evaluará la liquidez institucional para solicitar un plan de promoción para el 2019.
2.3	Informe de revisión de tasas, productos y comisiones.	Se considero que por el momento no aplica la revisión o modificación de los productos crediticios.	N/A	Se evaluará los productos crediticios que se requieren modificación.
3.1	Informe de evaluación de la herramienta Credi Scoring.	No se ha tenido el espacio para realizar la evaluación en conjunto con la unidad de riesgos.	Tiempo	Se trasladará al año 2019.
3	Porcentaje de cumplimiento mensual de las metas de colocación establecida.	No se realizó debido que la institución no cuenta con la liquidez para cubrir la demanda real de créditos	Falta de liquidez	Se evaluará la liquidez institucional para solicitar un plan de promoción para el 2019.

GERENCIA FINANCIERA. OBJETIVO:

Dirige, coordina, gestiona y supervisa, las actividades del proceso financiero, asegurando se cumpla la normativa establecida.

Objetivo de Presupuesto. Objetivo:

Coordina las actividades relacionadas con la elaboración del proyecto del presupuesto institucional, ejecución, seguimiento y evaluación presupuestaria.

En la siguiente matriz se encuentran las iniciativas propuestas por la Gerencia y financiera y Presupuesto, lo anterior debido que es la misma persona encargada de ambas áreas.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas									
COD	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE	FEB	MAR		
					VALOR	VALOR	VALOR		
1.1	Coadyuvar a la gestión de fideicomiso o fondo de garantía para cubrir el riesgo crediticio de líneas especiales para sectores vulnerables impulsados por instituciones del Estado.	Búsqueda de financiamiento para la creación del fondo de garantía.	Numero de gestiones realizadas al año	6 anuales	17%		17%	100.0%	33%
1.2	Buscar nuevas fuentes de financiamiento para potenciar el crecimiento de sus activos productivos	Gestiones Realizadas para el desembolso de fondos CAPRES, LNB y BANDESAL	Monto Ingresado a las cuentas Institucionales	\$ 436,000.00	0%	0%	0%	-	-
1.4	Mejorar la proyección, control y seguimiento de los gastos administrativos y de inversión, para optimizar los recursos.	Presentación al Consejo Directivo y seguimiento del Informe de Gestión Financiera	Seguimiento a la Ejecución Presupuestaria por medio de la Gestión financiera mensual	Ingreso 90%	78%	59%	32%	-	-
				Egreso 90%	64%	54%	57%	-	-
			Seguimiento al estado de Rendimiento Económico por medio de la Gestión Financiera Mensual	(\$322,000) Anual (\$26,833.33) Mensual -8.33% Mensual	-8.17%	-10.26%	-16.33%	-	-
3.3	Creación, revisión y actualización de los principales procesos de todas las áreas	Revisión de normativa aplicable a la Unidad.	Normativa Actualizada	7			0%	0.0%	0%
2	Documento de PEP	Elaboración de la Programación de la Ejecución Presupuestaria	Programación de la Ejecución Presupuestaria Ingresada al SAFI	1 Reporte Anual	100%			100.0%	100%
3	Modificaciones Presupuestarias	Realizar las Modificaciones Presupuestarias en el aplicativo SAFI	Reporte de Modificaciones presupuestarias	15 Reportes Mensual como máximo	9	8	11	-	-
4	Certificación de Disponibilidad Presupuestaria	Certificar la Disponibilidad Presupuestaria, para la adquisición de un bien o servicio	Certificación de Disponibilidad Presupuestaria solicitadas por la UACI, debidamente firmadas y selladas	100%	8.33%	8.33%	8.33%	100.0%	25%
5	Compromisos Presupuestarios	Elaboración de compromisos presupuestarios en el Aplicativo SAFI	Compromisos Presupuestarios de acuerdo a las adquisiciones de bienes o servicios realizadas	100 Mensuales	69	46	50	-	-
6	Informes Preliminares de Presupuesto	Control de Crédito Presupuestario	Emisión de Reporte mensual	1 Mensual	8%	8%	8%	100.0%	25%
7	Informe de Seguimiento a la Ejecución Presupuestaria	Informe de la Ejecución Presupuestaria	Emisión de Reportes mensual	1 Mensual	8%	8%	8%	100.0%	25%

Al cierre de marzo de 2019, los indicadores que aparecen en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, no se han cumplido debido a lo siguiente:

No.	Indicador	Justificación	Limitantes	Propuesta
1.2	Monto Ingresado a las cuentas institucionales	A la fecha no se ha obtenido el aporte que brinda CAPRES.	No ha sido aprobado el desembolso por parte de esa institución.	-
1.4	Seguimiento a la Ejecución Presupuestaria por medio de la Gestión financiera mensual. Cumplimiento del 90% en los ingresos y egresos.	El indicador va en disminución debido al bajo ingreso producto de la disminución en la colocación por falta de fondos.	Ilíquidez.	-
1.4	Seguimiento al estado de Rendimiento Económico por medio de la Gestión Financiera Mensual.	El indicador va en aumento negativo debido que el ingreso no cubre los gastos.	Ilíquidez.	-
3.3	Normativa Actualizada.	Falta de tiempo.	Tiempo.	Se llevará a cabo la actividad durante I 2019.

Tesorería. Objetivo:

Realiza las actividades relacionadas con el pago de los compromisos institucionales, así como mantener actualizados los auxiliares respectivos que se requieran durante el proceso financiero.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas									
COD	INCIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE VALOR	FEB VALOR	MAR VALOR		
1.4	Mejorar la proyección, control y seguimiento de los gastos administrativos y de inversión, para optimizar los recursos.	Reporte Flujos de Efectivo	Número de Reportes mensual	1	8%	8%	8%	100%	25%
		Reporte de Disponibilidad	Número de Reportes mensual	20	8%	8%	8%	100%	25%
		Control de Desembolsos.	Número de Reportes mensual	20	8%	8%	8%	100%	25%
		Reporte de Inversión de Depósitos a Plazo	Número de Reportes mensual	1	8%	8%	8%	100%	25%
		Elaboración de cheques administrativos y clientes.	Reporte de Control de Emisión de Cheques mensual	1	8%	8%	8%	100%	25%
3.3	Creación, revisión y actualización de los principales procesos de todas las áreas	Revisión de normativa aplicable a la unidad.	Número de Normativas actualizadas	8	0%	0%	0%	0%	8%
1	Realizar desembolsos de créditos.	Desembolsar, emisión de planillas y cheques.	Número de Cheques Emitidos mensualmente	250	8%	8%	8%	100%	25%
2	Coordinar con la Unidad de Recursos Humanos, todas las acciones legales relacionada con el manejo del pago de Remuneraciones del personal de la institución.	Revisión de los descuentos de Ley sean aplicados correctamente a los salarios.	Número de Planilla de Salarios mensual	1	8%	8%	8%	100%	25%
3	Registrar en los auxiliares toda la información contenida en la documentación probatoria de los ingresos y egresos.	Digitar en Sistema SAFI, toda la documentación probatoria de egresos e ingresos, verificando que cumplan con los aspectos legales correspondientes a cada una de las transacciones, así como efectuar las correcciones que sean necesarias.	Número de Auxiliares de Bancos mensual por cuenta bancaria (archivos digitales)	13	8%	8%	8%	100%	25%
4	Efectuar pagos de bienes y servicios, remuneraciones de los distintos sistemas de pago; así como retener y remesar lo correspondiente a los descuentos de la ley, de conformidad al Art. 118 del reglamento de la Ley AFL.	Efectuar pago de Bienes y Servicios, aplicación del depósito de salario a cada una de las cuentas de los Empleados de la Institución y pago de las obligaciones previsionales.	Número de Reporte de Obligaciones mensual	2	8%	8%	8%	100%	25%
5	Requerimiento mensual de fondos para gastos operativos institucionales.	Programación mensual de egreso de fondos para colocación crediticia y proyección de todos los gastos administrativos y operativos.	Número de Reporte de Transferencia Bancaria mensual	1	8%	8%	8%	100%	25%
6	Actualizar control de inversiones por colocaciones no financieras (certificados a plazo)	Negociar, Aperturar, Renovar y Cancelar Certificados a Plazo.	Número de Reporte mensual de Control de Certificados a Plazo.	1	8%	8%	8%	100%	25%
7	Realizar arqueos de caja.	Verificar que los fondos sean custodiados y manejados con transparencia.	Número de Arqueos mensual de Caja General.	1	8%	8%	8%	100%	25%

Al cierre de marzo de 2019, los indicadores que aparecen en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, no se han cumplido debido a lo siguiente:

No.	Indicador	Justificación	Limitantes	Propuesta
3.3	Número de Normativas actualizadas.	Falta de tiempo.	Tiempo.	Se llevará a cabo la actividad durante el 2019.

Contabilidad. Objetivo:

Ingresa consolidada y mantiene los registros contables dentro de las disposiciones legales aplicables, el cual debe satisfacer las necesidades de información financiera de forma oportuna para la toma de decisiones.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas									
COD	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE VALOR	FEB VALOR	MAR VALOR		
3.3	Creación, revisión y actualización de los principales procesos de todas las áreas	Revisar de normativa aplicable a la unidad	Numero de Normativa actualizada	7	0%	0%	0%	0%	0%
1	Validar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en la aplicación informática SAFI a la fecha del cierre.	Mayorizar los registros contables.	Numero promedio de Partidas Contables al mes	475	8%	8%	8%	100%	25%
2	Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecido por la DGCG	Gestionar la entrega de la información para efectuar los registros	Cierres mensuales finalizados	1	8%	8%	8%	100%	25%
3	Efectuar los cierres anuales de acuerdo a los plazos establecido por la DGCG	Gestionar la entrega de la información para efectuar los registros	Cierres Anuales, Preliminar y Definitivo	2	100%			100%	100%
4	Generar, verificar y firmar conjuntamente con la Unidad Financiera Institucional, los informes financieros básicos y de ejecución presupuestaria institucional, mensual y anual que son requeridos por DGCG, Autoridades superiores y organismos de control (FORMATO SAFI)	1.-Revisar que los saldos de los informes estén de conformidad con los registros contables. 2.- imprimir los reportes. 3.- firmar informes	Estados Financieros SAFI mensuales, debidamente firmados y sellados	4	8%	8%	8%	100%	25%
5	Elaborar informes financieros para ser remitidos a las autoridades institucionales (FORMATO EXCEL)	Digitar en Excel la información de los estados financieros y tramitar firma de las autoridades.	Estados Financieros mensuales, debidamente firmados y sellados	4	8%	8%	8%	100%	25%
6	Elaborar informes financieros para ser remitidos a la Superintendencia del Sistema Financiero (FORMATO EXCEL)	Digitar en Excel la información de los estados financieros para SSF	Estados Financieros mensuales en EXCEL - SSF	1	8%	8%	8%	100%	25%
7	Elaborar informes financieros para ser remitidos a FIDEMYPE (FORMATO EXCEL)	Digitar en Excel la información de los estados financieros para FIDEMYPE.	Estados Financieros trimestral en EXCEL - FIDEMYPE	4 al año	100%			100%	100%
8	Elaborar Informe de Gestión Financiera Mensual	Digitar en Excel los datos de los estados financieros y preparar la presentación	Informe de Gestión Financiera Mensual	1	8%	8%	8%	100%	25%
9	Revisar la correcta elaboración y codificación de los documentos comprobatorios de las transacciones realizadas	Revisar que los comprobantes contables digitados en SAFI presenten la documentación de respaldo respectiva.	Numero promedio de Partidas Contables con sus Respectivos Anexos	475	8%	8%	8%	100%	25%
10	Mantener libros contables actualizados	Registro cronológico de las operaciones	Libros mensuales de Compra y Venta debidamente actualizados	2	8%	8%	8%	100%	25%
11	Elaborar conciliaciones mensuales de los datos contables de los activos de riesgos	Generar reportes de saldo contables de cartera intereses. Verificar que sean los mismos de los reportes generados del sistema de créditos (SIM.NET)	Conciliaciones de cartera actualizadas de cartera mensualmente (Contabilidad versus SIM.NET).	1	8%	8%	8%	100%	25%
12	Elaborar conciliaciones mensuales De Existencias, Activo Fijo e Ingresos.	Conciliar los saldos contables contra los sistemas de existencias, activo fijo y de declaración de IVA (Ingresos).	Conciliaciones mensual debidamente actualizadas de: Existencias, Activo Fijo e Ingresos.	3	8%	8%	8%	100%	25%
13	Elaborar auxiliares mensuales de los datos contables cuentas de Activos y Pasivos	Generar reportes de saldo contables y verificar que sean los mismos de los reportes generados del Sistema de Créditos SIM.NET.	AUXILIARES ACTUALIZADOS MENSUALMENTE DE: 1. Anticipo a Empleados. 2. Anticipo por Servicios. 3. Deudores por Reintegro. 4. Reintegro Empleados. 5. Otras Deudas Clientes. 6. Activos Extraordinarios. 7. Seguro de Deuda. 8. Seguro Prendario. 9. Pagos Pendientes de Procesar. 10. Proppae. 11. Convenios Especiales de Pago. 12. Embargos Judiciales. 13. Excedentes de Pagos. 14. FIDEMYPE. 15. FSG.	15	8%	8%	8%	100%	25%
14	Seguimiento a Informes de auditoría interna, externa, superintendencia del Sistema Financiero y corte de cuentas.	Documentar las observaciones realizadas por las auditorías	Respuesta a observaciones con sus respectivas pruebas de descargo.	100%	8%	8%	8%	100%	25%
15	Responsable de la elaboración de declaraciones y formularios fiscales y tributarios	Revisar los libros de compra y venta, reporte de proporcionalidad y declaraciones	Declaraciones mensuales de Pago a Cuenta e IVA.	2	8%	8%	8%	100%	25%
16	Responsable de la elaboración de Informe Anual de Retenciones	Revisar las declaraciones de pago a cuenta y cuadros retenciones del año	Informe anual de Retenciones (F-910).	1	100%			100%	100%
19	Responsable de elaborar los estados financieros y anexos para la plataforma de Dictamen Fiscal	Subir a la plataforma de Dictamen Fiscal de Ministerio de Hacienda los Estados Financieros y anexos del año a dictaminarse	Estados Financieros, Anexos y Notas Explicativas. (anual)	1		100%		100%	100%
20	Responsable de elaborar el Informe de Proveedores, Clientes, Acreedores y Deudores	Validar y presentar el informe de las facturaciones del semestre	Informe semestral de Proveedores, Clientes, Acreedores y Deudores (F987).	2	50%			100%	50%
21	Elaboración de reporte mensual del fondo patrimonial	Digitar la información del balance en el formato de fondo patrimonial emitido por la SSF.	Reporte mensual de Fondo Patrimonial.	1	8%	8%	8%	100%	25%

GERENCIA ADMINISTRATIVA

Unidad de Adquisiciones y Contrataciones – UACI. Objetivo:

Planifica, coordina, dirige, efectúa y controla el proceso de adquisición, contratación y suministro de obra, bienes y servicio que requieren las áreas de FOSOFAMILIA para el desarrollo de sus funciones de acuerdo a lo establecido en la normativa correspondiente.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas									
COD	INCIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE VALOR	FEB VALOR	MAR VALOR		
3.4	Revisar y presentar propuesta del marco legal interno de FOSOFAMILIA acorde al contexto actual.	Presentar propuesta de actualización a normativa interna de acuerdo a los lineamientos emitidos por el ente regulador de las adquisiciones y Contrataciones de las instituciones Publicas UNAC-Ministerio de Hacienda	Número de Normativas Actualizadas	2			0%	0%	0%
1	Certificación de disponibilidad presupuestaria previo al inicio del proceso de contratación	Verificar la disponibilidad en el presupuesto	Número de disponibilidades presupuestarias de acuerdo a las adquisiciones de bienes y servicios	100%	8%	8%	8%	100%	25%
2	Contratación de Bienes y Servicios para el año 2019 contemplados dentro de la programación anual.	Contratación de Bienes y Servicios para el año 2019, contemplados dentro de la programación anual.	Número de Contratos de Bienes y Servicios que necesita la Institución	20	14	0	0	-	-
			Número de Ordenes de Compra de Bines y Servicios que necesita la Institución.	100%	8%	8%	8%	100%	25%
3	Emisión de Reporte de Compras Mensuales, Trimestrales, y Anual	Verificación de la Ejecución de las compras de la programación anual; Actualización al cierre de cada mes.	Reporte mensual de compras	1	8%	8%	8%	100%	25%
4			Reporte para el Ministerio de Hacienda de compras trimestral y anual	4			25%	100%	25%
7	Ejecución de Plan de compras	Verificación de las partidas presupuestarias en cuanto a la ejecución	Porcentaje de Ejecución mensual del Plan de Compras	100%	8%	8%	8%	100%	25%
8	Archivo cronológico de los documentos contractuales.	Folio y ordenamiento de expedientes	Porcentaje de Procesos de compras actualizados	100%	8%	8%	8%	100%	25%
9	Código por compras, por tipo de procesos y ejecutados	Asignar una codificación al inicio del cada proceso	Número de Contratos de compras codificados	20	14	0	0	-	-
13	Términos de Referencia, solicitud de cotizaciones	Elaboración de las especificaciones con la unidad solicitante	Porcentaje de Publicaciones de las Especificaciones técnicas de los procesos de compra	100%	8%	8%	8%	100%	25%
14	Comparativos de cotizaciones	Evaluación de las oferta de proveedores	Cuadros comparativos de ofertas	20	14	0	0	-	-
15	Adjudicaciones de contratos	Elaborar notificaciones por escrito a los proveedores	Cartas de adjudicación	20	14	0	0	-	-
16	Inventario de Fianzas que garantizan el fiel cumplimiento de los contratos	Elaborar registro de fianzas entregadas por contrato realizado	Número de Fianzas entregadas	20	14	0	0	-	-

Al cierre de marzo de 2019, los indicadores que aparecen en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, no se han cumplido debido a la austeridad que está cumpliendo la institución por la baja en la liquidez.

Tecnologías de Información. Objetivo:

Planifica, coordina y dirige las actividades del departamento de informática, relacionadas con sistemas de información, equipo informático y soporte técnico para obtener los mejores resultados dentro de la institución.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas									
COD	INCIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE VALOR	FEB VALOR	MAR VALOR		
3.2	Realizar mejoras al sistema informático con el fin de modernizarlo de acuerdo a las necesidades de negocios y operativas	Parametrización de Formularios faltantes del proceso de otorgamiento de Créditos (Evaluación Económica, solicitud del deudor, solicitud del fiador, revisión de análisis financiero, solicitud grupales)	Número de formularios crediticios digitalización	100%	0%	0%	0%	0%	0%
3.4	Revisar y presentar propuesta del marco legal interno de FOSOFAMILIA acorde al contexto actual.	Creación de nuevas normativas informáticas y actualizaciones de plan de contingencia, políticas de seguridad informático.	Número de normativas del área de TI actualizadas.	5	15%	15%	15%	75.00%	45%
4.4	Fortalecer el equipo tecnológico de FOSOFAMILIA.	Instalación de un nuevo servidor para mejorar los procesos y resguardo de la información del FOSOFAMILIA.	Bitacora trimestral de control del servidor adquirido, el cual funcione correctamente en todos lo procesos del sistema crediticio	4			0%	0%	0%
1	Mantenimiento preventivo de equipo informático	Ejecución del mantenimiento preventivo a todas las computadoras del FOSOFAMILIA	Mantenimiento anual realizados al 100%de las Computadoras	100%	25%			100%	25%
2	Envíos de información a central de riesgos SSF	Revisión y envíos mensuales de información crediticia a la central de riesgos de la SSF.	Correo de confirmación de la recepción de información mensual enviada oportunamente a la SSF	12	8%	8%	8%	100%	25%
3	envío de informacion a BCR, en cumplimiento a Ley Contra Usura	Revisión y envíos mensuales de información crediticia al Banco Central de Reserva de El Salvador.	Correo de confirmación de la recepción de información mensual enviada oportunamente a BCR	12	8%	8%	8%	100%	25%
4	Envíos de información a infored.	Envíos mensuales de información crediticia al buró crediticio de Infored.	Correo de confirmación de la recepción de información mensual enviada oportunamente a infored	12	8%	8%	8%	100%	25%
5	Mejoramiento de cableado de Red.	Reordenamiento del cableado de red informaticos.	Bitacora de control del cableado de red institucional	3	25%			100%	25%

Al cierre de marzo de 2019, los indicadores que aparecen en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, no se han cumplido debido que a la fecha no se ha adquirido un nuevo servidor, por lo que no se tiene el espacio de almacenamiento suficiente, esto debido a la falta de disponibilidad financiera.

Recursos Humanos. Objetivo:

Realiza una efectiva administración del recurso humano en lo referente a la contratación, inducción, capacitación y desarrollo del mismo dentro de la institución.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas

COD	INCIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE VALOR	FEB VALOR	MAR VALOR		
3.3	Creación, revisión y actualización de los principales procesos de todas las áreas	Actualización de dos procedimientos 1. manual de procedimiento para elaboración de planillas 2. Procedimiento para traba de embargo	Procedimientos actualizados y aprobados por el Consejo Directivo	2			0%	0%	0%
3.4	Revisar y presentar propuesta del marco legal interno de FOSOFAMILIA acorde al contexto actual.	Revisar marco legal interno acorde al contexto actual en la administración del Talento Humano	Normativas actualizadas	3			0%	0%	0%
4.1	Ejecutar el Plan de capacitación y desarrollo de personal.	Ejecutar plan de capacitación integral según las necesidades de fortalecimiento del personal para el desarrollo del trabajo	Plan de capacitación ejecutado	100%	8%	8%	8%	100%	33%
		Realizar Diagnóstico de Necesidades de Capacitación del personal	Diagnostico de necesidades de capacitación	1	33%	33%	33%	100%	100%
4.3	Actualización de Normativa para la gestión del talento humano.	Incluir al Manual de Descriptor y Perfiles de Puestos los cambios que se generen en las diferentes puestos de trabajo.	Número de actualizaciones aprobadas por el Consejo Directivo, de acuerdo a los cambios que se generen en los puestos de trabajo.	100	8%	8%	8%	100%	33%
		Revisar y actualizar procedimiento de selección y contratación de personal.	Procedimiento de Selección y Contratación de personal actualizado	1	0%	0%	0%	0%	0%
1	Procesar información del personal para gestionar las compensaciones, aportes patronales y su aplicabilidad vigente	Generar Planillas de Salarios, Transporte, Aguinaldo, Vacación, Dietas, ISSS, AFP, etc. para cumplir con las obligaciones laborales del FOSOFAMILIA para su personal.	Planillas elaboradas y remitidas a Tesorería. (Los días 17 y 18 de cada mes las Planillas serán generadas y enviadas a Tesorería para efectuar el pago de salario entre los días 20 al 23 de cada mes, según el Reglamento Interno de trabajo)	100%	8%	8%	8%	100%	33%
2		Planillas mensual de las diferentes cotizaciones y memorando de solicitud de abonos a prestamos de empleados.	100%	8%	8%	8%	100%	33%	
3		Revisar todas las acciones de personal (incapacidades, permisos, memorándum, nombramientos, etc.) que ingresen a la Unidad y procesarlas de conformidad a la ley vigente.	Número de acciones de Personal archivadas. (Al día 15 de cada mes las acciones del personal del mes anterior están procesadas y archivadas)	100%	8%	8%	8%	100%	33%
5	Fortalecer el desempeño mediante el seguimiento de la mejora continua	Ejecutar proceso de evaluación del desempeño del personal para determinar carencias o falta de habilidades y conocimientos para fortalecerlas; como también reconocer las habilidades o competencias sobresalientes en el personal.	Informe de resultados de la Evaluación de Desempeño.	2	0%	0%		0%	0%
6	Selección y Contratación de Personal	Realizar procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal según vacante a cubrir aplicando manual de perfiles de puesto y Política de selección y contratación (según requerimiento)	Número de plazas cubiertas	100%	0%	0%	0%	0%	0%
7		Realizar cálculos de terminación de Contrato individual de trabajo (según requerimiento)	Número de Terminación de contratos	100%	0%	0%	0%	0%	0%
8	Actividades administrativas de Talento Humano	Fomentar Valores, Ética y desarrollo de plan de capacitación de Ética	Número de personal capacitadas en temas de Ética	82			0%	0%	0%
9		Dar a conocer al personal, la Ley de Seguridad y Salud ocupacional y medidas preventivas en el ámbito de trabajo	Número de personal capacitado en temas de seguridad ocupacional	82	25%			100%	33%
10		Verificar que El Fosofamilia cumpla con normativa legal vigente en el ámbito de Seguridad Ocupacional	Número de normativa actualizada de seguridad Ocupacional	3		17%	17%	100%	33%
11		Ejecutar y controlar que el personal este incluido en beneficio del seguro de vida colectivo (según ingreso y retiros)	Personal activo incluido en Póliza Colectiva de Vida	100%	8%	8%	8%	100%	33%
12		Administrar y controlar expedientes del personal que contengan la información correspondiente contratos, documentos personales y demás información actualizada.	Expedientes de personal con información actualizados	100%	8%	8%	8%	100%	33%

Al cierre de marzo de 2019, los indicadores que aparecen en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, no se han cumplido debido a lo siguiente:

No.	Indicador	Justificación	Limitantes	Propuesta
3.3, 3.4, 4.3.	Número de Normativas actualizadas.	Falta de tiempo.	Tiempo.	Se llevará a cabo la actividad durante el 2019.
5	Informe de resultados de la Evaluación de Desempeño.	Se dedico tiempo a la actualización de normativa de Seguridad Ocupacional.	Tiempo que se dedicó a otras actividades.	Se traslada al segundo trimestre de 2019.
6	Número de plazas cubiertas	N/A, a la fecha no se ha requerido nuevas contrataciones.	-	-
7	Número de Terminación de contratos	N/A, a la fecha no se requerido liquidaciones.	-	-
8	Número de personal capacitado en temas de Ética	Se llevo a cabo en el mes de mayo.	-	-

Servicios Generales. Objetivo:

Coordina, supervisa, organiza, controla, las actividades relacionadas con el mantenimiento preventivo y correctivo de bienes e inmuebles de la institución, agencias y/o centros de servicios, así como controlar el uso de vehículos, combustibles y coordinar las actividades de reparación de vehículos.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas									
COD	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE VALOR	FEB VALOR	MAR VALOR		
3.3	Creación, revisión y actualización de los principales procesos de todas las áreas	Revisión y actualización de los procedimientos aplicables a la Coordinación de Servicios Generales	Número de procedimientos actualizados	4	0%	0%	0%	0%	0%
3.4	Revisar y presentar propuesta del marco legal interno de FOSOFAMILIA acorde al contexto actual.	Incluir dentro de la normativa los lineamientos necesarios para un eficaz control y un buen uso de existencias, bienes o servicios.	Número de normativa actualizada	2	0%	0%	0%	0%	0%
1	Disponibilidad de insumos, productos servicios y bienes en tiempo oportuno.	Despacho de requerimientos recibidos de insumos de despensa, papelería para las oficinas centrales y sus dependencias.	Número de requerimiento despachados de despensa y papelería mensual	15 (180 anual)	8%	8%	8%	100%	25%
2		Despacho de requerimientos recibidos de combustible	Número de requerimientos de combustible atendidos mensual	100 (1200 anual)	8%	8%	8%	100%	25%
3		Ejecución de mantenimientos preventivos en equipos de transporte en horarios no laborales, con el propósito de no interrumpir las programaciones de los usuarios.	Número de mantenimientos mensual por unidad de transporte de acuerdo al requerimiento o la necesidad	7 (84 anual)	8%	8%	8%	100%	25%
4		Elaborar requerimientos de compras de bienes o servicios entregados a la UACI (papelería, despensa, combustible, mantenimientos de vehículos y motos, llantas, aceite y baterías).	Número de requerimiento de compra, elaboradas y entregados a la UACI mensualmente	20 (240 anual)	8%	8%	8%	100%	25%
5	Incentivar y promover en todo el personal institucional, el uso racional de cada uno de los bienes y servicios asignados para el desempeño del giro institucional.	Elaboración y remisión de memorando solicitando el uso racional de los bienes y servicios.	Número de memorando emitidos	2 al año	50%			200%	50%
6		Supervisar que se cumpla con el horario establecido para el uso de los equipos de Aire Acondicionado.	1 ronda semanal en las instalaciones de oficinas centrales	4 al mes	8%	8%	8%	100%	25%
7		Seguimiento al cambio de luminarias de tipo convencional (balastro) a tipo Led.	Número de luminarias sustituidas a sistema Led	40 al año		0%		0%	0%
8	Garantizar un ambiente agradable, limpio, iluminado y seguro en las oficinas Centrales y sus dependencias.	Limpieza general en instalaciones interiores y exteriores, ventilación y luminosidad necesaria.	Instalaciones limpias	100%	8%	8%	8%	100%	25%
9		Mantenimiento a equipos de aires acondicionado en Puntos de Servicio	Número de mantenimientos ejecutados	3 al año	0%			0%	0%
10		Monitoreo del buen funcionamiento de alarmas ubicadas en Oficinas Centrales.	Número de visitas de supervisión	2 al año			50%	200%	50%
11		Atención inmediata a requerimientos correctivos de cualquier índole en las instalaciones	Número de requerimientos atendidos referentes a instalaciones	100%	8%	8%	8%	100%	25%
12	Atención al cumplimiento de pagos por servicios básicos de energía eléctrica, telefonía fija y móvil, alcaldía municipal.	Señalización de rutas de salidas y entradas de emergencia, identificación de cada una de las Unidades y áreas de baños.	Áreas debidamente señaladas	100%	8%	8%	8%	100%	25%
13		Desinfección y aromatización en área de baños para damas y caballeros en oficinas Centrales del FOSOFAMILIA	Número de visitas de servicio mensual	1	8%	8%	8%	100%	25%
14		Seguimiento al pago de facturas o comprobantes por servicios básicos recibidos, pago de impuestos municipales.	Comprobantes cancelados	100%	8%	8%	8%	100%	25%
15	Atención inmediata a todos los requerimientos, consultas y sugerencias, realizadas por clientes internos.	Monitoreo del personal en misión en campo.	Llamadas recibidas por usuarios de vehículos o instalaciones	100%	8%	8%	8%	100%	25%
17	Combustible para uso institucional	Asignación y control de existencias de vales de combustible	Reporte mensual de control interno de suministro de cupones actualizado según denominación	2	8%	8%	8%	100%	25%
18		Control de bitácoras de recorrido de cada equipo de transporte utilizado en misiones laborales.	Bitácoras de recorrido por placa completas y sus anexos	100%	5%	5%	5%	60%	18%

Al cierre de marzo de 2019, los indicadores que aparecen en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, no se han cumplido debido a lo siguiente:

No.	Indicador	Justificación	Limitantes	Propuesta
3.3, 3.4.	Número de Normativas actualizadas.	Falta de tiempo.	Tiempo.	Se llevará a cabo la actividad durante el 2019.
7	Número de luminarias sustituidas a sistema Led.	Disponibilidades financieras.	Ilíquidez.	-
9	Número de mantenimientos ejecutados al aire acondicionado.	Disponibilidades financieras.	Ilíquidez.	-
18	Bitácoras de recorrido por placa completas y sus anexos.	Tiempo seguimiento.	y Seguimiento medio de la actividad.	Mayor compromiso de la persona encargada.

Unidad de Gestión Documental y Archivo – UGDA. Objetivo:

Organiza, cataloga, conserva y administra los documentos de la institución para dar cumplimiento a la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP).

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas									
COD	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE VALOR	FEB VALOR	MAR VALOR		
3.4	Revisar y presentar propuesta del marco legal interno de FOSOFAMILIA acorde al contexto actual.	Actualizar Índice de Organismo, si hubiese alguna modificación	Índice de Organismos actualizado	1 documento		0	0	0%	0%
		Actualización y revisión del Índice Legislativo	Índice Legislativo actualizado	1 documento		0		0%	0%
		Elaboración , ejecución de Instructivo , lineamientos, procedimientos, etc.	Instructivos, lineamientos, procedimientos etc.y la ejecución de este.	3 documentos			25%	100%	25%
		Actualización de la Guía de Archivo	Guía de Archivo	1 documento		50%	50%	100%	100%
		Solicitar el Cuadro de Clasificación Documental actualizado a todas las Unidades Administrativas	Cuadro de Clasificación Documental General actualizado	1 documento	25%	42%	33%	100%	100%
		Creación del Manual de Archivos de Especializados	Manual de Archivos Especializados terminado	1 documento			25%	100%	25%
		Divulgación de formatos de tablas de valoración, selección , conservación, eliminación y transferencias	Número de personal que conocen las Tabla de Valoración, Selección, Conservación y Transferencia	86		0%	0%	0%	0%
1	Prestamo de expedientes diarios	Divulgación del Manual del Sistema Institucional de Archivo	Número de personal que conocen las del Manual del Sistema Institucional de Archivo	86		17%	33%	50%	50%
		Pretamo de expedientes a las unidades que los requieren o para auditorias interna y externa, así como su respectivo resguardo a la entrega de estos	Número de formularios de prestamo de expedientes	70	8%	8%	8%	100%	25%
2	Expedientes crediticios debidamente ubicados	ingreso de ubicación de expedientes al sistema	Expedientes crediticios otorgados mensualmente con su ubicación y almacenados en el SIM.NET	150	8%	8%	8%	100%	25%
4	Archivo Central en espacio físico que cumpla con los lineamientos establecidos por el Instituto de Acceso a la Información Pública	Traslado de Archivo Central (San José Guayabal) recomendación del Instituto de Acceso a la Información Pública	Gestiones realizadas para la aprobación del traslado del Archivo Central en instalaciones adecuadas según el IAAP.	100%			25%	50%	25%

Al cierre de marzo de 2019, los indicadores que aparecen en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, no se han cumplido debido a lo siguiente:

No.	Indicador	Justificación	Limitantes	Propuesta
3.4	Índice de Organismos actualizado	Demora es debido a que ha solicitado documentación por	Tiempo dedicado a actividades no programadas.	Se realizará la revisión en el mes de junio.
3.4	Índice Legislativo actualizado			

		parte de la Transición que está ejecutando.		
3.4	Número de personal que conocen las Tabla de Valoración, Selección, Conservación y Transferencia	Ya fue aprobada la normativa queda pendiente la divulgación.	-	Llevar a cabo la divulgación.

ÁREAS DE APOYO

Legal – Escrituración. Objetivo:

Organiza, coordina y dirige las actividades de la Unidad, para garantizar el adecuado desarrollo de estas, velando por la legalidad de los actos que se realicen en la institución. Brindar seguridad jurídica a los contratos otorgados a los clientes, a fin de que los mismos puedan ser efectuados en forma efectiva.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas

COD	INCIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE VALOR	FEB VALOR	MAR VALOR		
2.4	Coordinar, dirigir, organizar y controlar todo lo relacionado al ámbito legal que se genera en FOSOFAMILIA.	Brindar asesoría legal a nivel institucional.	Número de Asesorías brindadas a la institución	100%	8%	8%	8%	100%	25%
		Elaboración de contratos de créditos.	Número de contratos elaborados	100%	8%	8%	8%	100%	25%
3.4	Revisar y presentar propuesta del marco legal interno de FOSOFAMILIA acorde al contexto actual.	Revisión y actualización del Manual de Custodia de documentos.	Número de normativa revisada en relación al marco legal	100%	10%	0%	0%	40%	10%
		Apoyar a las Unidades del Fosofamilia, en los aspectos legales para la actualización de la normativa interna cuando lo requieran.	Número de normativa revisada y actualizada en conjunto con las diferentes áreas	100%	0%	0%	0%	0%	0%
1	Apoyo en ejercer funciones de Apoderada Judicial y Administrativa cuando lo requiera la institución	Representar a la institución como apoderada por casos administrativos o judiciales en que sean solicitados por la administración.	Número de casos representados.	100%	0%	0%	0%	0%	0%
2	Elaboración de contratos de créditos	Revisar los contratos para el otorgamiento de créditos.	Número de contratos aprobados	100%	8%	8%	8%	100%	25%
3		Resguardar los contratos otorgados por Créditos.	Número de contratos otorgados	100%	8%	8%	8%	100%	25%
4	Escrituración de créditos oportuna a los clientes	Escriturar los créditos en forma oportuna a la clientela.	Programación de Escrituración	100%	8%	8%	8%	100%	25%
5		Campaña dentro de la Unidad Legal-ER de concientización de la importancia de la buena atención a la clientela.	Número de campañas brindadas.	100%			33%	100%	33%

Al cierre de marzo de 2019, los indicadores que aparecen en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, no se han cumplido debido a que no han sido solicitados casos que representar por parte de la jefatura inmediata; así como la actualización de la normativa, queda en proceso para el siguiente trimestre.

Riesgos. Objetivo:

Establece un sistema de gestión integral de riesgos mediante el cual se puedan prevenir, identificar, medir, controlar y monitorear los distintos tipos de riesgos a los que se encuentra expuesto FOSOFAMILIA.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas

COD	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE VALOR	FEB VALOR	MAR VALOR		
1.3	Elaborar un plan estratégico de recuperación que ayude a reducir los porcentajes de reserva.	Elaborar e implementar plan de recuperación	Plan aprobado por Consejo	100%	27%	27%	27%	80%	80%
3.5	Identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar todos los riesgos que enfrenta la institución.	Elaboración de informes de riesgo	Número de informes emitidos y presentados al Comité de Riesgos	2 informes mensual	8%	8%	8%	100%	25%
<i>Riesgo Crédito</i>									
1	Evaluación de Riesgo de Créditos	Evaluar: Indicador de Mora, Reservas, Pérdidas Esperadas, Análisis de Cosechas de Créditos	Informe de Riesgo de Créditos	1 mensual	8%	8%	8%	100%	25%
2	Visitas de Campo	Actividades de campo en conjunto con área de Negocios: Promoción, Seguimiento de Inversión, Cobranza, etc., para identificar eventos de riesgo	Número de informe de visitas de campo	2 mensual	8%	8%	0%	67%	17%
<i>Riesgo de Liquidez.</i>									
3	Evaluación de Riesgo de Liquidez	Evaluar: Depósito a plazo, ingresos de cartera (Capital e Intereses), Estados Financieros, Flujo de Efectivo, Brechas de Liquidez	Informe de Riesgo de Liquidez	1 mensual	8%	8%	8%	100%	25%
<i>Riesgo Operacional</i>									
4	Evaluación de Riesgo Operacional	Identificar y mitigar los diferentes eventos de riesgo, a través de la actualización Matriz de Riesgos Institucional	Matriz de Riesgos Consolidada trimestral	3 al año			25%	100%	25%
			Informe de Riesgo Operacional trimestral	3 al año			25%	100%	25%
5	Visitas a Centros de Servicios para identificar eventos de riesgo.	Identificación de factores de riesgo	Número de reportes de visitas a Centros de Servicios	4 al año			0%	0%	0%
<i>Riesgo Reputacional.</i>									
7	Código e Informe de Gobierno Corporativo	Recolección de información para elaboración del informe	Número de Informes	1al año			100%	100%	100%
8	Verificación de actividades que pongan en riesgos la imagen institucional	Monitorear la Matriz de las áreas respectivas	Plan de acción emitidos por las áreas que corresponden y revisados por U. Riesgo	100%	0%	0%	0%	0%	0%
9	Validación mensual de: Saldo de Cartera, Reservas, Pérdidas Esperadas, y Provisiones de Intereses	Generar y verificar el registro mensual de Reservas, Saldo de Cartera, Pérdidas Esperadas y Provisiones de Intereses	Reportes entregados a la UFI	4 reportes mensuales	8%	8%	8%	100%	25%
10	Validación mensual de Base de Datos para Central de Riesgos S.S.F.	Convertir archivo XML a Excel, verificando información	Reporte entregado a T.I.	1 reporte mensual	8%	8%	8%	100%	25%
11	Actualización saldos mensuales e inscripción de garantías FSG-BANDESAL	Generar y verificar el registro consolidado mensual de saldos de cartera, y creación base de datos de nuevas garantías.	Reportes de saldos actualizados, y base de datos creadas	2 reportes mensual	8%	8%	8%	100%	25%
12	Actualización saldos base de datos Proveedores GOB	Generar y verificar el registro consolidado mensual de saldos de cartera	Reporte Excel de créditos otorgados bajo Línea de Crédito Proveedores GOB	1 reporte mensual	8%	8%	8%	100%	25%
13	Pago primas Seguro de Deuda	Generar y verificar el registro consolidado mensual de saldos de cartera	Reporte Excel de primas mensuales de Seguro de Deuda	1 reporte mensual	8%	8%	8%	100%	25%
14	Comité de Riesgos	Presentación de informes mensuales sobre la gestión de los riesgos institucionales	Actas de Comité de Riesgos	1 acta mensual	8%	8%	8%	100%	25%
15	Capacitación sobre Gestión Integral de Riesgos al personal de la Institución.	Elaboración de Capacitaciones y Talleres, para socializar Manual de Gestión Integral de Riesgos; Identificación, Medición, Monitoreo, Control y Mitigación de Riesgos	Número de capacitaciones realizadas	5 capacitaciones		0%	0%	0%	0%
17	Asistir a Comité de Recuperación como miembro activo	Participar, aprobar o denegar los acuerdos de puntos conocidos	Número de actas firmadas	1 mensual	8%	8%	8%	100%	25%
18	Asistir a Comité de Lavado de Dinero como miembro activo	Participar, aprobar o denegar los acuerdos de puntos conocidos	Número de actas firmadas	1 mensual	8%	8%	8%	100%	25%

Al cierre de marzo de 2019, los indicadores que aparecen en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, no se han cumplido debido a lo siguiente:

No.	Indicador	Justificación	Limitantes	Propuesta
5	Número de reportes de visitas a Centros de Servicios	No se ha logrado programar con la Gerencia de Créditos las visitas.	Tiempo	Se llevarán a cabo en el transcurso del año.
8	Plan de acción emitidos por las áreas que corresponden y revisados por U. Riesgo	Tiempo dedicado a otras actividades. Se ha		
15	Número de capacitaciones realizadas			

Oficialía de Cumplimiento. Objetivo:

Conocer las Leyes y Políticas acerca del Lavado de Dinero y transacciones ilegales; implementar procedimientos y controles para prevenir el riesgo del lavado de dinero y de activos, vigilar la adecuada implementación y funcionamiento del Sistema de prevención de lavado de activos e informar a jefaturas pertinentes si sospecha o constata alguna transacción ilícita.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas									
COD	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE VALOR	FEB VALOR	MAR VALOR		
1	Establecer actividades consistentes en verificación de los criterios de debida diligencia en el otorgamiento de créditos, realizando monitoreo de operaciones reguladas y sospechosas, para ser reportadas a la UIF, así como la elaboración de informes trimestrales a Consejo Directivo y capacitación a empleados y funcionarios de FOSOFAMILIA; continuar con el proceso de acreditación institucional de ante la UIF, para evitar sanciones administrativas, y atender los requerimientos de; Unidad de Investigación Financiera,(UIF) Superintendencia del Sistema Financiero(SSF), Auditoría interna, Auditoría externa y otros.	1. Dotar al oficial de cumplimiento de Certificación para la gestión de la Acreditación ante la UIF, a efecto de evitar posibles sanciones administrativas.	Acreditación emitida por Organismo Internacional (FIBA)	1 acreditación	0%	0%		0%	0%
2		2. Verificar los criterios de debida diligencia en la vinculación con el cliente (Realizar muestra para ver su grado de cumplimiento.)	Evaluación del enfoque de colocación por zonas geográficas, productos, cumplimiento de normativa interna	Informe sobre el cumplimiento de la normativa interna y recomendaciones sobre la colocación de créditos por zonas de colocación.			0%	0%	0%
3		3. Monitoreo de operaciones reguladas y sospechosas para ser reportadas a la UIF, conforme a los lineamientos del Manual de prevención, política de tratamientos a persona Expuestas Políticamente, Capacitación al personal.	Transacciones superiores a \$ 5,000.00 o inferiores a \$ 10,000.00	100% implementada	8%	8%	8%	100%	25%
4		4. Elaboración de informes trimestrales y desarrollo del programa de capacitación de empleados y funcionarios del FOSOFAMILIA.	Elaborar y presentar informes trimestrales que contengan acciones para prevenir el delito de Lavado de Dinero y activos	4 informes al año			25%	100%	25%

Al cierre de marzo de 2019, los indicadores que aparecen en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, no se han cumplido debido a la falta de recursos financieros, se asumirá la inversión por parte del jefe de la unidad.

Planificación. Objetivo:

Formula y coordina el proceso de planeación estratégica institucional; asesora, apoya y da seguimiento a la elaboración de planes operativos anuales.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas									
COD	INCIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE	FEB	MAR		
					VALOR	VALOR	VALOR		
2.2	Implementar la investigación de mercado y desarrollo de productos para mujeres adecuados al mercado que permitan ser competitivos.	Acompañamiento a la Gerencia de Créditos en el desarrollo y proyecto de nuevos productos.	Productos revisados o creados cuando ameriten	100%	27%	27%	27%	80%	80%
3.3	Creación, revisión y actualización de los principales procesos de todas las áreas	Acompañamiento a las áreas en la actualización de los principales procesos aplicables, así como los propios de planificación.	Procesos revisados o actualizados	21 documentos	4%	4%	4%	50%	13%
3.4	Revisar y presentar propuesta del marco legal interno de FOSOFAMILIA acorde al contexto actual.	Acompañamiento a las áreas en la actualización de las normativas aplicables, así como las propias de planificación.	Normativas revisadas o actualizadas	37 documentos	4%	4%	4%	50%	13%
4.5	Gestionar el ciclo de la planificación institucional, a fin de asegurar se cumpla con el plan estratégico y Operativo.	Coordinar y dirigir la planificación institucional anual en coordinación con las jefaturas.	Plan estratégico y operativos para el siguiente año	100%	25%			100%	25%
		Monitoreo y seguimiento trimestral del plan estratégico y operativo institucional.	Informes trimestrales	4	25%			100%	25%
1	Formular y coordinar el proceso de planeación estratégica institucional; asesorar, apoyar y dar seguimiento a la elaboración de planes operativos anuales.	Elaboración de informes o estudios solicitados por el Consejo Directivo o jefatura inmediata.	Informes presentados al Consejo Directivo.	100%	8%	8%	8%	100%	25%
2		Elaborar Norma Técnicas de Control Interno Especificas del FOSOFAMILIA y presentar al Consejo Directivo para aprobación y cumplimiento de instrucción emitida.	Documento de las NTCIE	1	100%			100%	100%
3		Elaborar Informe de Memoria de Labores del FOSOFAMILIA del año anterior.	Memoria de Labores aprobado por el Consejo Directivo	1		50%	50%	100%	100%
4		Seguimiento y monitoreo de la herramienta para el control de cumplimiento a las metas crediticias.	Informes trimestrales presentados al Consejo Directivo.	4	0%			0%	0%
6		Seguimiento y monitoreo de la matriz de riesgo del área y remitirla por medio de memorando a la unidad de Riesgos.	Matrices mensuales	12	8%	8%	8%	100%	25%

Al cierre de marzo de 2019, el indicador que aparece en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, no se ha realizado debido que la colocación ha sido baja y algunos meses no se han desembolsado créditos.

Género. Objetivo:

Garantiza la inclusión de la perspectiva de Género institucional en políticas, planes, proyectos, reglamentos, normativa, programas, procesos técnicos y estratégicos de FOSOFAMILIA.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas

COD	INCIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE VALOR	FEB VALOR	MAR VALOR		
1	Garantizar la transversalidad en las políticas institucionales para la equidad de género.	Coordinar actividades a realizar en conmemoración de eventos relacionados con el tema de mujeres y género.	Actividades coordinadas y realizadas	7		14%	14%	100%	29%
2		Proponer medidas o acciones para reducir las brechas de género, situaciones de discriminación, acoso sexual y acoso laboral.	Creación de protocolos de atención y revisión de normativa interna.	100%		0%	0%	0%	0%
4		Revisión de material divulgativo que genera la unidad de Comunicaciones, verificando se utilice un lenguaje inclusivo y no sexista que incorporen la perspectiva de género.	Revisión mensual de las publicaciones que realiza unidad de comunicaciones	100%	8%	8%	8%	100%	25%
5		Realizar capacitaciones sobre género con el personal usuarias y usuarios.	Realizar capacitaciones sobre acoso sexual y acoso laboral	Capacitaciones al personal	86 empleados		50%	50%	100%
10	Instituida la coordinación institucional con entidades estatales, municipales y dando cumplimiento a los lineamientos.	Reunión con el ente rector de la política nacional de la mujer CAE-ISDEMU.	Asistencia a reuniones convocadas por CAE-ISDEMU	6 reuniones		17%		100%	17%
11		Reunión con el ente rector de la política nacional de la mujer SEMI-ISDEMU.	Asistencia a reuniones convocadas por SEMI-ISDEMU	4 reuniones		25%		100%	25%
13	Instituida la coordinación institucional con entidades estatales, municipales y dando cumplimiento a los lineamientos.	Atender diferentes requerimientos de información solicitados por el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la mujer ISDEMU, Secretaría de Inclusión Social y otras dependencias en cumplimiento a ordenamientos nacionales e internacionales en materia de Igualdad y Equidad de Género	Remisión de información requerida	100% de remisión de información según requerimiento		25%		100%	25%

Al cierre de marzo de 2019, sobre el indicador que aparece en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, se ha iniciado el proceso de creación de Protocolo de Atención a Víctimas de Violencia de Género.

Desarrollo Empresarial. Objetivo:

Planifica, ejecuta y supervisa actividades orientada al desarrollo financiero y no financiero de la microempresa: así como la promoción y gestión de proyectos estratégicos de la institución.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas

COD	INCIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE VALOR	FEB VALOR	MAR VALOR		
2.1	Evaluar el enfoque de colocación de créditos en zonas de influencia para determinar estrategias de penetración de mercado o cobertura geográfica.	Apoyo en la promoción en zonas donde se encuentran las Cedes de Ciudad Mujer, oficinas de FOSOFAMILIA y en mercados de los diferentes municipios	Realizar 2 promociones mensuales en los diferentes municipios	12 promociones al año	8%	8%	8%	100%	25%
		Atender solicitudes de instituciones que atienden emprendedores a fin de dar a conocer los servicios de FOSOFAMILIA	Solicitudes recibidas por medio de llamada telefónica, cartas, correos, mensajes de WhatsApp, etc.	100%	8%	8%	8%	100%	25%
		Dar a conocer nuestras líneas crediticias a jóvenes emprendedores universitarios, a fin de cumplir con el convenio INJUVE, e incrementar las posibilidades de colocación crediticia.	Reuniones con estudiantes de la universidad Evangélica a finde dar a conocer las líneas de crédito, cumpliendo así con el convenio.	4 visitadas en el semestre			25%	100.00%	25%
2.2	Implementar la investigación de mercado y desarrollo de productos para mujeres adecuados al mercado que permitan ser competitivos.	Dar seguimiento a la ejecución del convenio de cooperación no reembolsable con el BCIE, a fin de realizar cumplir los siguientes componentes: 1. Estudio de mercado, 2. Capacitación a funcionarios y empleados, 3. Capacitación a clientes; con el objetivo fortalecer a FOSOFAMILIA en el tema de oportunidades de negocio y emprendedurismo.	Entrega de informes de avances de la ejecución de la consultoría por componente finalizado	3	25%	25%	25%	100%	75%
		Ejecución del Convenio Interinstitucional BANDESAL - FOSOFAMILIA, Para capacitar usuarias y usuarios reales y potenciales en materia de Educación Financiera	Capacitaciones de los módulos de educación financiera realizadas a las usuarias y usuarios	8 capacitaciones en el año, impartidas en 5 Departamentos			0%	0%	0%
3.4	Revisar y presentar propuesta del marco legal interno de FOSOFAMILIA acorde al contexto actual	Desarrollo de Ecosistemas de Emprendimientos Financieros y Comerciales	Ejecución de los Mercaditos	5 actividades mensual	8%	8%	8%	100%	25%
		Analizar y crear normativa aplicable a la unidad.	Normativas creadas: Manual de puestos y guía de actividades	3 normativas		100%		100%	100%

Al cierre de marzo de 2019, el indicador que aparece en color rojo en la columna de porcentaje de cumplimiento trimestral, no se ha realizado debido que la administración no ha firmado el respectivo Convenio con BANDESAL.

Comunicaciones. Objetivo:

Gestionar las políticas de comunicaciones, publicidad y relaciones públicas de la institución, que permitan mantener un ambiente de trabajo positivo y una imagen positiva del Fondo hacia la comunidad.

Matriz de seguimiento al cumplimiento de las iniciativas propuestas

COD	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/OBJETIVOS OPERATIVOS	ACCIONES	INDICADOR	METAS	MESES			% CUMPLIMIENTO TRIMESTRAL	% CUMPLIMIENTO ANUAL
					ENE	FEB	MAR		
					VALOR	VALOR	VALOR		
1.1	Gestionar las políticas de comunicación, publicidad y relaciones públicas de la institución, que permitan mantener un ambiente de trabajo positivo y una imagen positiva del Fondo hacia la comunidad.	Ejecución de Mercaditos en Banco Hipotecario	Número de mercaditos mensuales llevados a cabo	3	8%	8%	8%	100%	25%
1.2		Ejecución Agromercados parqueo del Fosofamilia	Número de agromercados mensuales llevados a cabo	1	8%	8%	8%	100%	25%
1.3		Respuestas a dudas o inquietudes de usuarios e interesados en créditos de la institución hechas a través del facebook	% de respuestas brindadas mensualmente	100%	8%	8%	8%	100%	25%
1.4		Presencia en medios de comunicación	Número de visitas a los medios	1	0%	8%	8%	67%	17%
1.5		Ejecución de mercaditos en Banco Cuscatlan	Número de mercaditos mensuales llevados a cabo	4	0%	8%	8%	67%	17%
1.6		Promoción de la rifa de Kia Picanto IX 2019	Meses de marzo a julio con cobertura publicitaria	5 meses			20%	100%	20%
2.1	Elaboración de gráficos anunciando mercaditos y agromercados	Elaboración de gráficos anunciando mercaditos y agromercados	Número de gráficos elaborados mensualmente	5	8%	8%	8%	100%	25%
2.2		Publicación de mensajes unidad de género	Número de mensajes publicados	16	8%	8%	8%	100%	25%
2.3		Publicación de gráficos de mercaditos	Número de publicaciones mensuales	2	8%	8%	8%	100%	25%
2.4		Publicación de agromercados	Número de publicaciones mensuales	1	8%	8%	8%	100%	25%
2.5		Publicación gráficos sección nuestras emprendedoras	Número de publicaciones mensuales	20	8%	8%	8%	100%	25%
2.6		Publicación programa Lunes Emprendedor	Número de publicaciones mensuales	4	0%	8%	8%	67%	17%
2.7		Publicación de otros graficos	Número de publicaciones mensuales	2	8%	8%	8%	100%	25%
2.8		Publicación de graficos del Kia Picanto IX 2019	Número de publicaciones mensuales	30	0%	0%	8%	33%	8%
3.1		Publicaciones sobre eventos Desarrollo Empresarial	Número de publicaciones mensuales	1	8%	8%	8%	100%	25%
3.2		Informes de publicaciones realizadas de la unidad de Género	Número de informes mensuales	1	8%	8%	8%	100%	25%
4.1		Uso de equipo de diseño gráfico	% de diseño y edición de video realizados mensualmente	100%	8%	8%	8%	100%	25%
4.2		Uso de cámara video (eventos)	% de los eventos cubiertos mensualmente	100%	8%	8%	8%	100%	25%
4.3		Uso de cámara fotográfica (eventos)	% de los eventos cubiertos mensualmente	100%	8%	8%	8%	100%	25%
5.1		Camarógrafo y fotógrafo para coberturas	% de eventos cubiertos por Personal asignado	100%	8%	8%	8%	100%	25%
6.1	Entrega de informe mensual a presidencia	Número de informes entregados	1	8%	8%	8%	100%	25%	
6.2	Entrega de informe mensual sobre matriz de riesgo	Número de matrices reportadas	1	0%	0%	8%	33%	8%	

Conclusiones

En forma general, todas las jefaturas han cumplido con las acciones definidas en el Plan Operativo Anual de 2019, las acciones no cumplidas, en su mayoría son la actualización de normativas, para lo cual se justifica la falta de tiempo debido a la operatividad diaria. Otras acciones puntuales que no se han cumplido por la disponibilidad financiera y la transferencia de fondos por parte de CAPRES que no se ha recibido.

En el área de Recursos Humanos, no se ha llevado a cabo la Evaluación de Desempeño normada, lo que se vuelve una debilidad al no contar con información reciente sobre los resultados del trabajo de cada empleado.

En relación a la colocación y recuperación, los indicadores programados no se han cumplido debido a la falta de fondos para desembolsar créditos y la contracción que está sufriendo la cartera. El indicador de mora de la cartera vigente al cierre de marzo cerro de la siguiente manera: cartera mayor a 30 días de mora 9.97% siendo el estándar 5%; cartera mayo a 90 días de mora 5% siendo el estándar 4%. En Recuperación Administrativa las carteras gestionadas han tenido el siguiente comportamiento de cumplimiento: 64%, 66% y 38% correspondientes a los meses de enero a marzo 2019 respectivamente, siendo la meta de recuperación en las tres carteras \$18,000.00.

Recomendaciones

Con base en la conclusión antes presentadas, se recomienda lo siguiente:

Instruir a las gerencias, jefaturas o coordinaciones del FOSOFAMILIA, continuar con el esfuerzo de seguimiento y evaluación de los planes operativos, a fin de garantizar el cumplimiento de las acciones estratégicas y operativas; asimismo se continúe promoviendo la planificación como herramienta fundamental en la evaluación y mejora continua del desempeño de cada unidad organizativa.

