



FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2021

Aprobado por:	Consejo Directivo
Acuerdo No:	07.003/2021
Acta de Consejo Directivo	Sesión de Consejo Directivo No. 003.2021
Fecha de aprobación	28 de enero de 2021
Vigencia:	A partir de la fecha de su aprobación





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

Contenido

1. PRESENTACIÓN	2
2. CONTEXTUALIZACIÓN SOCIOECONÓMICA	3
3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	4
MISIÓN	4
VISIÓN	4
VALORES.....	4
4. MARCO LEGAL.....	6
5. CAPITAL HUMANO	7
6. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS.....	8
7. ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS	9
ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	10
ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES.....	11
ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	12
ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA TALENTO HUMANO	13
8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	14
9. PRESUPUESTO CONSOLIDADO	15
10. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	17





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

1. PRESENTACIÓN

El Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA) es una institución Autónoma de Derecho Público y patrimonio propio, fue creada por D.L. No. 627 y tiene por finalidad otorgar créditos, preferentemente y atender las necesidades crediticias de la mujer, en los sectores comerciales, industriales, agropecuarios, artesanales, agroindustriales, de servicios, culturales, y de toda actividad productiva a nivel nacional.

La administración de FOSOFAMILIA ha formulado un Plan Estratégico que será ejecutado en un periodo de cinco años desde el 2020 al 2024. En el plan estratégico se han definido los objetivos y metas que se pretenden lograr, estableciendo cuatro ejes fundamentales finanzas, clientes, procesos internos y desarrollo del talento humano.

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

El presente documento recopila el Plan Operativo de FOSOFAMILIA para el año 2021, el cual ha sido formulado a partir del Plan Estratégico, por lo que, en los apartados siguientes se hace una descripción de la misión, visión, valores, estructura organizativa, puestos principales, así como de las acciones estratégicas; se incluye además los procesos necesarios para seguimiento y control de la ejecución de los referidos planes.





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

2. CONTEXTUALIZACIÓN SOCIOECONÓMICA

El impacto económico generado por la proliferación del COVID-19, ha provocado una reducción considerable en los ingresos de la institución, lo cual en este momento ha ocasionado un grave estado de iliquidez. Es una situación sin precedentes en la historia moderna, que sin duda marcará un antes y un después en nuestra existencia y en la forma de operar de los negocios.

Los ingresos mensuales promedio de la institución ascienden a US\$82,000.00, sin embargo, para los meses de marzo y abril, registraron US\$41,814.00 y US\$21,284.00 respectivamente, lo cual representa una reducción del 49.01% y 73.40% para los meses en comento, deteriorando aún más los niveles de morosidad de la cartera de préstamos, debido a que los clientes no han honrado sus obligaciones por el cierre de sus fuentes de ingreso. Esta coyuntura ha venido a trastocar las metas y objetivos planteados en el Plan Estratégico, principalmente en la perspectiva financiera, por lo que se realizó modificación al mismo, con el objetivo de actualizarlo a la nueva realidad. Esos ajustes fueron incluidos en la modificación del presente Plan Operativo 2021.

En el ámbito social, los efectos de la pandemia han generado el cierre de negocios, principalmente de micro y pequeños empresarios, provocando la pérdida de miles de empleos formales e informales. Esta coyuntura ha ocasionado un aumento de los niveles de pobreza del país.





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

3. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN

Somos la financiera que brinda oportunidades de progreso sostenible e inclusivo a los microempresarios a nivel nacional, a través de servicios financieros integrales y de calidad.

VISIÓN

Ser el referente nacional, innovador en las microfinanzas, fortaleciendo el desarrollo y progreso de los microempresarios, en forma sostenible.

VALORES

▪ **Calidad en el servicio al cliente interno y externo.**

Nos esforzamos para dar un trato digno a nuestros clientes y compañeros de trabajo, con el único objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas, dentro del que hacer laboral.

▪ **Competencia técnica y social.**

Buscamos constantemente la mejora continua de nuestros procesos y herramientas de apoyo, para brindar a nuestros clientes servicios financieros competitivos, para su desarrollo familiar y social.

▪ **Proactividad.**

Fomentamos la cultura de prever y anticiparnos a los eventos importantes de FOSOFAMILIA, para lograr nuestros objetivos futuros.

▪ **Honestidad.**

El Consejo Directivo, como el personal de la institución nos comprometemos a actuar rectamente, respetando las normas establecidas.





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

▪ **Respeto a los derechos humanos.**

Nos comprometemos en hacer que se cumplan y prevenir que se violen los derechos humanos.

▪ **Solidaridad.**

Actuamos con disposición de compartir y apoyar principalmente a los sectores en situación de vulnerabilidad y exclusión.

▪ **Transparencia**

Las decisiones y acciones de la institución las fundamentamos en la verdad y honestidad.

▪ **Responsabilidad.**

Contamos con la disposición de realizar el trabajo con profesionalismo, lealtad y entrega.

▪ **Apertura.**

Ser comprensible, tolerantes y abiertos a nuevas ideas, que beneficien a nuestros clientes.

▪ **Igualdad y no discriminación.**

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





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

4. MARCO LEGAL

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

Art. 26. La valoración de riesgos deberá estar sustentada en un Sistema de Planificación participativa, es decir que los Planes de Trabajo de cada unidad organizativa, serán elaborados de manera conjunta con el personal responsable de su ejecución y servirán de base para la elaboración del Presupuesto Anual Institucional.

B. Ley de Acceso a la Información Pública,

Art. 10, numeral 8. Los entes obligados, de manera oficiosa, pondrán a disposición del público, divulgarán y actualizarán, en los términos de los lineamientos que expida el Instituto, la información siguiente... El Plan Operativo Anual.





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

5. CAPITAL HUMANO

El talento humano con que cuenta FOSOFAMILIA, es de 34 empleados y empleadas, de los cuales el 71% son mujeres y el 29% hombres, distribuidos por puestos de trabajo de acuerdo con el siguiente detalle:

Dirección, Gerencias, Unidades, Jefaturas/Coordinaciones	No. Empleados	Dirección, Gerencias, Unidades, Jefaturas/Coordinaciones	No. Empleados
Dirección Ejecutiva	2	Contabilidad	1
Auditoría Interna	1	Recursos Humanos	1
Oficialía de Cumplimiento	1	Tecnología de Información	1
Unidad de Riesgos	1	Unidad de Adquisiciones y Contrataciones	1
Oficial de Información	1	Servicios Generales	4
Desarrollo Empresarial	1	Unidad de Gestión Documental y Archivos	1
Unidad de Género	1	Gerencia de Créditos	8
		Operaciones	1
UFI-Presupuesto	1	Unidad Legal Escrituración- Registro	1
Unidad Financiera Institucional	1	Unidad de Recuperación	3
Tesorería	2	TOTAL	34

Dentro de la Gerencia de Créditos se incluyen los empleados diseminados en las zonas Central, Occidental y Oriental.





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

6. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

Las estrategias determinadas por cada perspectiva se presentan a continuación.

Perspectiva Financiera:

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

Perspectiva Clientes:

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

Perspectiva Procesos Internos:

- Potenciar el desempeño y productividad mediante el desarrollo de procesos y procedimientos acordes a las mejores prácticas en la industria de microfinanzas.

Talento Humano:

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





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN OPERATIVO 2021
No. Página 9 de 19

7. ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos es necesario implementar iniciativas estratégicas, las cuales han sido generadas mediante la aplicación del FODA. Los indicadores son instrumentos que servirán para medir el cumplimiento de los objetivos trazados.

Por naturaleza cada indicador debe medirse numéricamente y contener las metas a alcanzar en el POA 2021. El establecimiento de las metas se ha realizado considerando escenarios en cuanto a los recursos financieros que se necesiten y el impacto económico generado por los efectos del COVID-19.





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

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

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS 2021				RESPONSABLES
		TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	
1. Alcanzar la autosostenibilidad económica y financiera en el mediano plazo	1.1. Gestionar una línea de financiamiento para el fortalecimiento de la microempresa con BANDESAL		US\$200,000.00	US\$200,000.00		Presidente y Director Ejecutivo
	1.2. Activar el cupo de financiamiento con FIDEMYPE		US\$115,000.00			Presidente y Director Ejecutivo
	1.3. Gestionar cupo de financiamiento con BANCO HIPOTECARIO		US\$400,000.00			Presidente y Director Ejecutivo
	1.4. Recuperación de cartera en cobro judicial	US\$30,000.00	US\$30,000.00	US\$30,000.00	US\$30,000.00	Unidad Legal
	2.1. Disminuir el indicador de mora contaminada.	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar con indicador del 35% 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar con indicador del 30% 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar con indicador del 25% 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerrar con indicador del 20% 	Coordinador de Créditos y Recuperaciones
	2.2. Fortalecimiento del portafolio de negocios con dos productos activos nuevos (Crédito Rotativo y Crédito Automático)	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera vigente US\$1,012,928.00 • Colocación de 380 créditos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera vigente US\$1,168,590.00 • Colocación de 380 créditos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera vigente US\$1,293,798.00 • Colocación de 380 créditos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartera vigente US\$1,395,254.00 • Colocación de 380 créditos 	
	2.3. Beneficiar a 1,520 personas a través del fortalecimiento de la gestión crediticia					





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN OPERATIVO 2021
No. Página 11 de 19

ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

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

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS 2021				RESPONSABLES
		TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	
2. Lograr la fidelización de los clientes, diseñando productos y servicios que satisfagan sus necesidades	1.1. Actualizar los procedimientos del área de negocios para reducir los tiempos de respuesta en dos días para créditos recurrentes y tres días para clientes nuevos.	<ul style="list-style-type: none"> Diagnóstico de tiempo de tramitación de créditos. Diseño de nuevos procedimientos y someterlos a la autorización de Consejo Directivo 	Implementación de los nuevos procedimientos aprobados	Informe de la reducción de días de respuesta	Informe de la reducción de días de respuesta	Unidad de créditos
	2.1. Implementación de crédito rotativo 2.2. Aprobación de política de crédito y manual informático 2.3. Adecuación de la solución informática	Diseño, aprobación de política de crédito y desarrollo del aplicativo informático	Informe mensual de clientes beneficiados con el producto crédito rotativo	Informe mensual de clientes beneficiados con el producto crédito rotativo	Informe mensual de clientes beneficiados con el producto crédito rotativo	Unidad de créditos
	3.1. Formación y capacitación empresarial de forma virtual y presencial	120 microempresarios capacitados	120 microempresarios capacitados	120 microempresarios capacitados	120 microempresarios capacitados	Unidad de créditos y Desarrollo empresarial





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

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

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS 2021				RESPONSABLES
		TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	
3. Potenciar el desempeño y productividad, mediante el desarrollo del Sistema Informático	1.1. Identificar procesos que generan cuello de botella 1.2. Actualizar los mapas de procesos 1.3. Automatizar los principales procesos	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de principales procesos a automatizar Actualizar los mapas de procesos de todas unidades 	Normativa Interna actualizada y aprobada por Consejo Directivo con principales procesos automatizados	Normativa Interna actualizada y aprobada por Consejo Directivo con principales procesos automatizados	Normativa Interna actualizada y aprobada por Consejo Directivo con principales procesos automatizados	Jefes de las unidades
	2.1. Creación del proyecto de seguridad documental 2.2. Implementación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del instrumento de seguridad documental Someterlo a aprobación del Consejo Directivo 	Implementar el proceso, digitalizando documentos del 2000 al 2002 de cada unidad	Digitalización de documentos del 2003 al 2005 de cada unidad	Digitalización de documentos del 2006 al 2008 de cada unidad	Operaciones, Contabilidad, Archivo y Área Legal
	3.1. Desarrollo del SIM.NET	Elaborar un diagnóstico de funcionalidad de las opciones del sistema	Principales procesos de créditos automatizados	Principales procesos de créditos automatizados	Principales procesos de créditos automatizados	Jefe de TI y usuarios





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN OPERATIVO 2021

No. Página 13 de 19

ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA TALENTO HUMANO

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

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	METAS 2021				RESPONSABLES
		TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	
4. Potenciar y desarrollar el talento humano, para lograr ser eficientes y eficaces en el desarrollo de las operaciones	1.1. Gestionar capacitaciones virtuales para personal en áreas de interés	2	2	2	2	Recursos Humanos
	2.1. Evaluación del desempeño del personal	0	1	0	1	Jefaturas y Recursos Humanos
	3.1. Evaluación del clima organizacional	1	0	1	0	Jefaturas y Recursos Humanos
	4.1. Fortalecer la visión institucional mediante reuniones, capacitaciones y convivios.	1	1	1	1	Dirección Ejecutiva y Recursos Humanos





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN OPERATIVO 2021
No. Página 14 de 19

8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

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

Seguimiento de los planes operativos de las Gerencias, Unidades y Jefaturas.

Para el seguimiento de los indicadores se implementará la herramienta de medición "Semáforo" para evaluar el cumplimiento. El seguimiento de los planes operativos de las Gerencias o Coordinaciones será realizado en la columna denominada % de cumplimiento.

El responsable de cada unidad remitirá a Presidencia y Dirección Ejecutiva, un informe trimestral de seguimiento o cumplimiento al Plan Operativo Anual (POA), para que posteriormente sea presentado al Consejo Directivo.





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

9. PRESUPUESTO CONSOLIDADO

El Presupuesto de Ingresos y Gastos formulados para el año 2021, se detalla a continuación:

INGRESOS PRESUPUESTO EJERCICIO 2021			
RUBRO DE AGRUPACION	NOMBRE DEL RUBRO	VALORES	ACUMULADO
15	INGRESOS FINANCIEROS		539,697.00
151	INGRESOS FINANCIEROS Y OTROS	36,000.00	
152	INTERESES POR PRESTAMOS	443,437.00	
153	MULTAS E INTERESES POR MORA	22,456.00	
157	OTROS INGRESOS NO CLASIFICADOS	30,840.00	
159	DEBITO FISCAL POR INGRESOS FINANC.	6,964.00	
22	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		200,000.00
222	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL DEL SECTOR PUBLICO	200,000.00	
23	RECUPERACION DE INVERSION FINANCIERA Y		865,329.99
232	RECUPERACION DE PRESTAMOS	865,329.99	
23210	A PERSONAS NATURALES		
31	ENDEUDAMIENTO PUBLICO	-	915,000.00
313	CONTRATACION DE EMPRESTITOS INTERNOS	915,000.00	
31304	DE EMPRESAS PUBLICAS NO FINANCIERAS		
32	SALDO DE AÑOS ANTERIORES		120,000.00
32201	CUENTAS POR COBRAR AÑOS ANTERIORES	120,000.00	
	TOTAL INGRESOS		2640,026.99





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

EGRESOS PRESUPUESTO EJERCICIO 2021

RUBRO DE AGRUPACION	NOMBRE DEL RUBRO	VALORES	ACUMULADO
51	REMUNERACIONES		486,282.99
511	REMUNERACIONES PERMANENTES	374,964.99	
514	CONTRIBUCIONES PATRONALES A INST.SEGURIDAD PU	24,914.00	
515	CONTRIBUCIONES PATRONALES A INST.SEGURIDAD PR	24,204.00	
516	GASTOS DE REPRESENTACION	36,000.00	
517	INDEMNIZACIONES	24,000.00	
518	COMISIONES POR SERVICIOS PERSONALES	2,200.00	
54	ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS		282,306.02
541	BIENES DE USO Y CONSUMO	47,601.02	
542	SERVICIOS BASICOS	50,390.00	
543	SERVICIOS GENERALES Y ARRENDAMIENTOS	70,973.00	
544	PASAJES Y VIATICOS	10,900.00	
545	CONSULTORIAS ESTUDIOS E INVESTIGACIONES	72,312.00	
549	CREDITO FISCAL POR ADQUISICIONES B Y S.	30,130.00	
55	GASTOS FINANCIEROS Y OTROS		106,539.05
553	INTERESES Y COMISIONES DE EMPRESTITOS INTE	82,370.05	
555	IMPUESTOS TASAS Y DERECHOS	5,400.00	
556	SEGUROS, COMISIONES Y GASTOS BANCARIOS	16,610.00	
559	CREDITO FISCAL POR GASTOS FINANCIEROS	2,159.00	
61	INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS		55,973.42
611	BIENES MUEBLES	46,654.00	
614	INTANGIBLES	2,880.00	
619	CREDITO FISCAL POR INVERSIONES EN ACTIVOS F	6,439.42	
63	INVERSIONES FINANCIERAS		1520,000.00
632	PRESTAMOS	1520,000.00	
71	AMORTIZACION DE ENDEUDAMIENTO PUBLICO	-	188,925.51
713	AMORTIZACION DE EMPRESTITOS INTERNOS	188,925.51	
	TOTAL DE EGRESOS		2640,026.99





FONDO SOLIDARIO PARA
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

10. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

ACTIVIDADES	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV
FINANCIERA				
Gestionar una línea de financiamiento para el fortalecimiento de la microempresa con BANDESAL				
Activar el cupo de financiamiento con FIDEMYPE				
Gestionar cupo de financiamiento con BANCO HIPOTECARIO				
Recuperación de cartera en cobro judicial				
Disminuir el indicador de mora contaminada				
Fortalecimiento del portafolio de negocios con dos productos activos nuevos (Crédito Rotativo y Crédito Automático)				
Beneficiar a 1,520 personas a través del fortalecimiento de la gestión crediticia				
CLIENTES				
Actualizar los procedimientos del área de negocios para reducir los tiempos de respuesta en dos días para créditos recurrentes y tres días para créditos nuevos				
Implementación de crédito rotativo				
Aprobación de política de crédito y manual informático				
Adecuación de la solución informática				
Formación y capacitación empresarial de forma virtual y presencial				



A



FONDO SOLIDARIO PARA

ACTIVIDADES	TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV
PROCESOS INTERNOS				
Identificar procesos que generan cuello de botella				
Actualizar los mapas de procesos				
Automatizar los principales procesos				
Creación del proyecto de seguridad documental				
Implementación del proyecto				
Desarrollo del SIM.NET				
TALENTO HUMANO				
Gestionar capacitaciones virtuales para personal en áreas de interés				
Evaluación del desempeño del personal				
Evaluación del clima organizacional				
Fortalecer la visión institucional				



4