



FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

## PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL AÑO 2022

Aprobado por:	Consejo Directivo
Acuerdo No:	05/05.2022
Acta de Consejo Directivo	Sesión de Consejo Directivo No. 05.2022
Fecha de aprobación	31 de enero de 2022
Vigencia:	A partir de la fecha de su aprobación



FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

**Contenido**

<b>I. ANTECEDENTES.....</b>	<b>2</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>III. BASE LEGAL.....</b>	<b>5</b>
<b>IV. ESTRATEGIAS .....</b>	<b>5</b>
<b>V. ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS .....</b>	<b>6</b>
<b>VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>VII. PRESUPUESTO CONSOLIDADO .....</b>	<b>7</b>
<b>VIII. ACUERDO.....</b>	<b>7</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>8</b>
<b>ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....</b>	<b>8</b>
<b>ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES-MERCADO.....</b>	<b>9</b>
<b>ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS .....</b>	<b>10</b>
<b>ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA TALENTO HUMANO .....</b>	<b>11</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>12</b>
<b>HERRAMIENTA DE MEDICIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>FICHA DE SEGUIMIENTO .....</b>	<b>13</b>



## I. ANTECEDENTES

En sesión de Consejo Directivo 018/2020, Acuerdo VI, de fecha 30 de mayo del año 2021, el Consejo autorizó la Modificación del Plan Estratégico Institucional 2020-2024, en el cual se han definido los objetivos y metas que se pretenden lograr, estableciendo ejes fundamentales como lo son finanzas, clientes-mercado, 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, elaborando, ejecutando y dando seguimiento a su plan operativo anual, el cual debe contener las acciones necesarias para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y alcanzar las metas programadas.

## II. JUSTIFICACIÓN

Este plan dota de herramientas administrativas de las mejores prácticas en intermediación financiera, sentando las bases de lo que será una institución de microfinanzas con altos estándares en sus procedimientos y gestión crediticia.

## 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.

▪ **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.

**TALENTO HUMANO**

El talento humano con que cuenta el FOSOFAMILIA es de 31 empleadas y empleados, distribuidos por puestos de trabajo de acuerdo con el siguiente detalle:

<b>NOMBRE DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>N° DE EMPLEADAS/OS</b>
Dirección Ejecutiva	2
Auditoría Interna	1
Oficialía de Cumplimiento	1
Oficial de Información	1
Desarrollo Empresarial	1
Unidad Legal	2
Tecnología de la Información	1
Unidad Financiera Institucional	2
Tesorería	2
Contabilidad	1
Operaciones	1
Servicios Generales	4
Gestión Documental y Archivo	1
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones	1
Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa*	11
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>

\*Dentro de la Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa se incluyen empleadas/os diseminados en las zonas Central, Occidental y Oriental.



### III. BASE 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.

### IV. ESTRATEGIAS

Las estrategias determinadas por cada perspectiva se presentan a continuación.

#### Perspectiva Financiera:

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

#### Perspectiva Clientes-Mercado:

- 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.
- 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.

**V. 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 2022. 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 de la pandemia del COVID-19.

*(Ver Anexo 1)*

**VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

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

Para el seguimiento de los indicadores se implementará la herramienta de medición “Semáforo” el cual evaluará el cumplimiento de las actividades y dará la pauta para el seguimiento de actividades no cumplidas.

El responsable de cada unidad remitirá a Presidencia y Dirección Ejecutiva, un informe trimestral del cumplimiento al POA, para ser presentado al Consejo Directivo.

*(Ver Anexo 2)*



FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

PLAN OPERATIVO  
INSTITUCIONAL 2022  
No. Página 7 de 14

## VII. PRESUPUESTO CONSOLIDADO

El Presupuesto de Ingresos y Gastos formulados para el año 2022, se detalla a continuación:

RUBRO DE AGRUPACION	NOMBRE DEL RUBRO	2021	2022	VARIACION	%
15	INGRESOS FINANCIEROS	\$ 539,696.63	\$ 641,044.00	\$ 101,347.37	19%
22	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	\$ 200,000.00	\$ 1700,000.00	\$ 1500,000.00	750%
23	RECUPERACION DE INVERSION FINANCIERA Y PRESTAMOS	\$ 865,330.36	\$ 1802,672.00	\$ 937,341.64	108%
31	ENDEUDAMIENTO PUBLICO	\$ 915,000.00	\$ -	\$ (915,000.00)	-100%
32	SALDO DE AÑOS ANTERIORES	\$ 120,000.00	\$ 120,000.00	\$ -	0%
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 2640,026.99</b>	<b>\$ 4263,716.00</b>	<b>\$ 1623,689.01</b>	<b>777%</b>
51	REMUNERACIONES	\$ 486,282.99	\$ 540,703.00	\$ 54,420.01	11%
54	ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 282,306.02	\$ 239,389.00	\$ (42,917.02)	-15%
55	GASTOS FINANCIEROS Y OTROS	\$ 106,539.05	\$ 31,366.00	\$ (75,173.05)	-71%
61	INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	\$ 55,973.42	\$ 77,258.00	\$ 21,284.58	38%
63	INVERSIONES FINANCIERAS	\$ 1520,000.00	\$ 3375,000.00	\$ 1855,000.00	122%
71	AMORTIZACION DE ENDEUDAMIENTO PUBLICO	\$ 188,925.51	\$ -	\$ (188,925.51)	-100%
	<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 2640,026.99</b>	<b>\$ 4263,716.00</b>	<b>\$ 1623,689.01</b>	<b>-15%</b>

## VIII. ACUERDO

1. Autorizar el Plan Operativo Institucional año 2022.
2. Divulgar e instruir a las unidades el cumplimiento de dicho plan.
3. Autorizar a Dirección Ejecutiva que remita a la entidad supervisora (SSF), el Plan Operativo Institucional año 2022.



FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

**ANEXO 1**

**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	INDICADORES	METAS 2022				RESPONSABLES
			TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	
Alcanzar la autosostenibilidad económica y financiera en el mediano plazo	Aumentar la colocación	US\$2,100,000.00	US\$450,000.00	US\$450,000.00	US\$600,000.00	US\$600,000.00	Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa
	Recuperación de cartera vigente, separada y saneada	US\$80,000.00 US\$100,000.00	US\$40,000.00 Líquidos	US\$40,000.00 Líquidos	US\$50,000.00 Demandados	US\$50,000.00 Demandados	Unidad Legal
	Disminuir el indicador de mora contaminada		US\$27,000.00	US\$27,000.00	US\$36,000.00	US\$36,000.00	Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa
	Otorgamiento de créditos	US\$126,000.00 360 créditos	Colocación de 87 créditos	Colocación de 88 créditos	Colocación de 87 créditos	Colocación de 88 créditos	
	Firmar y ejecutar convenio interinstitucional para capacitar usuarias y usuarios reales y potenciales en materia de formación y educación financiera	9 capacitaciones	1 en marzo	1 cada mes	1 cada mes	1 en octubre y noviembre	Desarrollo Empresarial, Dirección Ejecutiva y Presidencia



**ACTIVIDADES, INDICADORES Y METAS DE LA PERSPECTIVA CLIENTES-MERCADO**

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

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS 2022				RESPONSABLES
			TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	
Lograr la fidelización de los clientes, diseñando productos y servicios que satisfagan sus necesidades.  Implementar productos y servicios crediticios innovadores, de acuerdo con las necesidades de nuestro nicho de mercado.	Actualizar los procedimientos del área de negocios para reducir los tiempos de respuesta en tres días para créditos recurrentes y cinco días para clientes nuevos	1 política para el otorgamiento de créditos  1 actualización al manual  1 encuesta de satisfacción  1 estudio de nueva línea 2023	Diseño de estrategias para créditos arriba de US\$3,400.00  Modificación del Manual de Créditos y Recuperación Administrativa	Administrar encuesta satisfacción de los productos y servicios a población usuaria	Verificar la política de incentivos con el cumplimiento demostrado	Realizar estudio de nuevas líneas de crédito para ofrecer el año 2023	Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa, Dirección Ejecutiva y Presidencia
	Implementación de nueva línea de refinanciamiento  Realización de promoción crediticia las primeras semanas de cada mes	1 política con la nueva línea de refinanciamiento  1 plan de atención al cliente  12 informes en el año de atención brindada a clientes	Diseño y aprobación de política de refinanciamiento con tasas bajas para créditos en categoría E	Atender solicitudes de CONAMYPE, CDMYPE, ISDEMU, PGR y otras instituciones que atienden emprendedores	Informe mensual de clientes beneficiarios de los productos y servicios del FOSOFAMILIA	Identificar las expectativas de los clientes y realizar un plan de atención al clientes	Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa, Dirección Ejecutiva y Presidencia
	Realización de 72 ferias de emprendimientos	72 al año	6 ferias de emprendimientos mensuales	6 ferias de emprendimientos mensuales	6 ferias de emprendimientos mensuales	6 ferias de emprendimientos mensuales	Desarrollo empresarial, Presidencia y Dirección Ejecutiva



**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	INDICADORES	METAS 2022				RESPONSABLES
			TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	
Potenciar el desempeño y productividad, mediante el desarrollo del Sistema Informático	Implementación de un NAS servert  Verificación de aplicaciones instaladas en el servidor para mantener la seguridad de datos	1 NAS servert  12 controles de accesos  3 mantenimientos trimestrales a red institucional en el año	Hacer cambio de password de herramientas de acceso al servidor  Servicio de almacenamiento de copias de seguridad para archivos	Servicio de almacenamiento de copias de seguridad para archivos  Mantenimiento a red institucional	Control de accesos de herramientas de control remoto de equipos  Mantenimiento a red institucional	Mantenimiento a red institucional	Jefes de las unidades y Tecnología de la Información
	Creación del proyecto de seguridad documental y digitalización  Adecuar el SIM.net a diferentes dispositivos móviles y reportes solicitados	1 instrumento de seguridad documental  30 dispositivos móviles  1 política de digitalización de documentos de expedientes	Elaboración del instrumento de seguridad documental  Validaciones por usuarios con dispositivos  Mantenimiento de equipo informático	Creación de política de digitalización de documentos de expedientes especializado  Mantenimiento de equipo informático	Mantenimiento de equipo informático	Mantenimiento de equipo informático	Tecnología de la Información, Gestión Documental y Archivo
	Desarrollo del SIM.NET  Realizar respaldos diarios de la base de datos en el servidor	360 copias de seguridad  1 sistema de facturación  1 sistema de activo fijo  1 sistema de quedan	Realización de copias de seguridad  Sistema facturación	Sistema de Activo Fijo y Existencia de Papelería	Digitalización de documentos y alojarlos en SIM.NET  Sistema de QUEDAN	Digitalización de documentos y alojarlos en SIM.NET	Tecnología de la Información, Gestión Documental y Archivo, y usuarios/os



**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	INDICADORES	METAS 2022				RESPONSABLES
			TRIMESTRE I	TRIMESTRE II	TRIMESTRE III	TRIMESTRE IV	
Potenciar y desarrollar el talento humano, para lograr ser eficientes y eficaces en el desarrollo de las operaciones	Gestionar capacitaciones para personal de crédito y recuperación	4 capacitaciones	1 Calidad en el servicio al cliente	1 Técnicas de prospección y negociación	1 Métodos de cobranzas	1 Inteligencia emocional	Recursos Humanos, Dirección Ejecutiva y Presidencia
	Aumentar la plataforma de recuperadores para tener más cobertura	5 contrataciones	1 Agencia Central	1 Agencia San Miguel 1 Agencia Santa Ana	1 Agencia Central	1 Agencia Central	Coordinación de Créditos y Recuperación Administrativa y Recursos Humanos
	Evaluación del desempeño del personal y reclutamiento de personal.  Actualizar normativa sobre adquisiciones y contrataciones, de acuerdo a lineamientos de la UNAC-MH	2 evaluaciones  4 contrataciones  1 manual actualizado	1 Unidad de Riesgos 1 Recursos Humanos 1 Comunicaciones 1 Género	1 Evaluación en Junio	1 Normativa interna de UACI actualizada	1 Evaluación en Diciembre	Jefaturas y Recursos Humanos
	Fortalecer la visión institucional mediante capacitaciones y convivios.	2 convivio  2 capacitación	1 Convivio	1 Capacitación	1 Capacitación	1 Convivio	Recursos Humanos, Dirección Ejecutiva y Presidencia





FONDO SOLIDARIO PARA  
LA FAMILIA MICROEMPRESARIA

**FICHA DE SEGUIMIENTO**

**DATOS GENERALES**

Nombre de Unidad:

Periodo seguimiento:

Enero Marzo 2022

Objetivos Estratégicos:

**SEGUIMIENTO DE METAS NO CUMPLIDAS**

ACCIÓN	INDICADOR	META	VALOR ACUMULADO	MEDIDA DE VERIFICACIÓN	DOC. PRESENTADO PARA COMP. AVANCE				
					INFORME	REPORTE	ACUERDOS	ESTUDIOS	OTROS

Comentarios (sobre la meta no cumplida):

**Justificación:**

---

---

**Limitantes:**

---

---

**Propuesta:**

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma y Nombre del Responsable  
Nombre de Unidad:

\_\_\_\_\_  
Firma y Nombre de la Jefatura Inmediata  
Nombre de Unidad: