



**Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero**

*Departamento Seguimiento y Control*

- I. Acuerdos de Plan Estratégico**
- II. Lineamientos de Plan Estratégico**
- III. Diagnóstico FODA**
- IV. Objetivos del Plan Operativo 2014**
- V. Proyección de negocios 2014**
- VI. Resumen de actividades por unidad administrativa**
- VII. Presupuesto de funcionamiento 2014**

## PLAN OPERATIVO ANUAL 2014

### 1 Acuerdos de Plan Estratégico.

Los Planes Operativos tienen a la base los Lineamientos y Plan Estratégico aprobados por el Comité Administrador.

Comité	Fecha	Acuerdo
CA-37/2009	03/dic/2009	Se emitieron los Lineamientos Estratégicos 2010-2014
CA-04/2010	28/ene/2010	Se aprobaron: Plan Estratégico del Fondo 2010-2014, los Objetivos 2010 y los Procesos de primer nivel
CA-37/2010	25/nov/2010	Se aprobó el proceso y programa de actualización del Plan Estratégico 2010-2014.
CA-41/2010	22/dic/2010	Se aprobó Modificaciones a los Lineamientos y Objetivos Estratégicos 2010-2014, así como los objetivos 2011 y las metas de negocios 2011.
CA-09/2013	02/mar/2013	Se aprobó propuesta de modificaciones a los objetivos estratégicos 2010-2014 y los objetivos institucionales para el año 2013

### 2 Lineamientos y Plan Estratégico.

Lineamientos	No.	Objetivos estratégicos
1.-Enfoque de priorización 80/20 en activos viables de recuperación, 2.-Agilizar recuperación de activos y 3.-Optimizar el uso de los recursos del FOSAFFI 4.- Minimizar el riesgo de prescripción y caducidad 5.-Orientar la gestión a la transparencia y prácticas éticas	1	Lograr niveles recuperación de activos con eficiencia en el gasto.
	2	Actualizar el marco legal y normativo a la realidad actual del FOSAFFI y del país.
	3	Optimizar la organización y los procesos en función de las áreas de negocios.
	4	Diseñar estrategias de desarrollo en Tecnología Informática en función de las áreas del negocio
	5	Generar un ambiente institucional propio para la productividad
	6	Fortalecer la Administración del riesgo Institucional
	7	Fomentar transparencia y prácticas éticas Institucionales
	8	Armonizar y aplicar, en lo que corresponda, las políticas contenidas en el Plan de Gobierno

### 3 Diagnóstico FODA – Realizado en octubre 2013.

El establecimiento de objetivos, actividades y metas del Plan Operativo 2014, tuvo como insumo el diagnóstico de la situación interna y factores externos que afectan las operaciones de FOSAFFI. En el análisis, se determinó que la competencia del personal es la principal fortaleza y que las limitaciones implícitas en la normativa para realizar algunas operaciones, falta de actualización de algunos procesos y de la organización,

dificultad para el cumplimiento de planes y el desaprovechamiento de la plataforma tecnológica son las principales debilidades.

Las oportunidades de negocios se relacionan con la propuesta de nuevos esquemas de gestión de recuperación y comercialización de activos, basados en la expectativa de cambios quinquenales en el Gobierno y en el apoyo que pueda encontrarse en el BCR para promover los referidos esquemas de gestión. Por otra parte, las principales amenazas se estiman en los mismos cambios de planes de gobierno que pudieran promulgar decretos que afecten la operatividad de FOSAFFI; así mismo, los principales riesgos se relacionan con la reducción en los flujos de recuperación de activos, por la imposibilidad de cobrar los créditos por declaratorias de prescripción, por la aplicación de decretos que dispensan deudas y por la dificultad de realizar los activos extraordinarios por la tendencia a la baja en la demanda de bienes inmuebles, la sobreoferta en el mercado y tendencia a la baja en sus precios.

#### **FORTALEZAS**

1. Competencia del personal relacionado a la administración de carteras de crédito y comercialización de activos extraordinarios.
2. Marco normativo actualizado que facilita la gestión del negocio.
3. Prestaciones y ambiente laboral que propicia la gestión institucional.
4. Disponibilidad presupuestaria para financiar la consecución de los objetivos institucionales.
5. Perfil ético institucional y propensión de la administración a la rendición de cuentas.
6. Planeación estratégica con orientación a la mejora tecnológica, de procesos y sistemas de información.

#### **OPORTUNIDADES**

1. Cambio en los planes quinquenales del Gobierno y gestión estratégica de FOSAFFI.
2. Promover esquemas, alianzas o convenios con instituciones para promover la recuperación de deudas y comercialización de activos.
3. Aprovechar el apoyo del BCR en la orientación estratégica del negocio de FOSAFFI.
4. Promover el rol de FOSAFFI en recibir, administrar y recuperar activos del Estado.
5. Constituirse en apoyo sustantivo a la visión y ejecución de políticas gubernamentales relacionadas al crédito de familias de escasos recursos.
6. Incrementar la cartera de créditos por medio de la comercialización de activos calificados de interés social.

#### **DEBILIDADES**

1. Organización con necesidad de mejoras orientadas a procesos y objetivos del negocio.
2. Enfoque a actividades más que metas sustancialmente importantes.
3. Necesidades de cooperación e integración de las unidades en función del logro de objetivos.
4. Complejidad en el seguimiento de planes y objetivos
5. Pocas oportunidades de ascensos y de incentivos acordes con las responsabilidades del trabajo desarrollado.
6. Poco uso de herramientas informáticas y recursos no orientados al negocio.

**AMENAZAS**

1. Ambiente electoral poco propicio para negocios y baja la actividad económica y los ingresos de las familias.
2. Promulgación de Decretos Legislativos que afecten las operaciones de FOSAFFI.
3. Lentitud en los procesos judiciales y riesgos de declaratoria de prescripción de créditos.
4. Impacto financiero por demandas contra el Fondo alegando pago de daños y perjuicios, y otras.
5. Sobreoferta de inmuebles de otras entidades afecta la venta de activos extraordinarios.
6. Cultura de no pago y percepción de los deudores y usurpadores de inmuebles de ver a FOSAFFI como institución estatal de la que pueden aprovecharse.

**PRINCIPALES RIESGOS**

1. Reducción de flujo de efectivo y reintegros de aportes por la no realización de los activos (inmuebles y créditos)
2. Incremento en las pérdidas de FOSAFFI por resultados desfavorables en demandas y en declaratorias de prescripción de créditos en cobro judicial.
3. Incremento de pérdidas por gastos fijos en funcionamiento sin la correspondiente generación de ingresos.
4. Incremento de pérdidas por deterioro y por gastos de mantenimiento e impuestos de inmuebles pendientes de comercialización.

El Diagnóstico permitió obtener las siguientes conclusiones:

- 1) Se determinó que la competencia del personal es la principal fortaleza y que la falta de actualización de algunos procesos y de la organización y el desaprovechamiento de la plataforma tecnológica son las principales debilidades. Por otra parte, las oportunidades de negocios se relacionan con la propuesta de nuevos esquemas de gestión de recuperación y comercialización de activos; las principales amenazas se estiman en los cambios de planes de gobierno que pudieran promulgar decretos que afecten la operatividad de FOSAFFI; así mismo, los principales riesgos se relacionan con la reducción en los flujos de recuperación de activos, por la imposibilidad de cobrar los créditos por declaratorias de prescripción, por la aplicación de decretos y por la dificultad de realizar los activos extraordinarios por la sobreoferta en el mercado y tendencia a la baja en sus precios.
- 2) Basado en el Diagnóstico FODA de octubre 2013 y los resultados obtenidos en el cumplimiento del POA 2013, es conveniente establecer objetivos que fijen metas cuantitativas similares a las del Plan Operativo 2013, ya que no se prevén cambios significativos en el ambiente que permitan mejorar las proyecciones.

#### **4 Objetivos Plan Operativo propuesto para año 2014.**

Con base en el Plan Estratégico 2010 – 2014 y el diagnóstico FODA realizado en octubre 2013, el Comité Administrador en la sesión CA 07/2014 del 18 de febrero 2014, aprobó los objetivos del Plan Operativo 2014:

No.	DESCRIPCION DE OBJETIVOS 2014	KPI	Meta 2014
1	Gestionar eficientemente las carteras de crédito y activos y obtener ingresos por un monto de US\$2,747 miles por recuperación de créditos y US\$3,092 por venta de activos extraordinarios.	% de ingresos obtenidos.  Relación del presupuesto de funcionamiento respecto de los ingresos.	100% de las proyecciones.  33% de los ingresos:
2	Determinar la recuperabilidad de la cartera de créditos en cobro administrativo mediante la depuración de 58 créditos.	% de casos depurados.	100% de la programación
3	Asegurar los derechos y posibilidades de recuperación y de comercialización mediante el saneamiento de US\$ 644.45 en créditos y US\$ 219.18 en activos.	% de montos saneados	100% de las proyecciones.
4	Disminuir riesgos de pérdida económica procurando la mayor cantidad posible de resoluciones favorables en juicios ejecutivos y en demandas contra FOSAFFI.	% casos resueltos favorables.  Relación del gasto por demandas respecto al monto demandado.	90% de los casos resueltos.  10% (para casos distintos a juicios ejecutivos).
5	Determinar la recuperabilidad de la cartera de créditos en cobro judicial mediante la depuración de los principales créditos reportados en cobro judicial.	% de casos depurados.	100% de la programación de depuración.
6	Apoyar los procesos de gestión del negocio administrando eficientemente los recursos para el buen funcionamiento de la institución.	% satisfacción clima laboral;  % de ejecución del programa de adquisiciones y contrataciones;  % de requerimientos resueltos (informática)  % de reducción de impresiones y fotocopias	Mínimo de 80% percepción positiva.  100%  100%  15%
7	Generar mensualmente y de forma oportuna información financiera y de gestión de operaciones de FOSAFFI.	Tiempo de demora en obtener la información.	A más tardar los días 20 de cada mes.
8	Implementar mejoras en la organización orientando la estructura organizativa, las funciones y los procesos a la actividad principal de FOSAFFI.	Actualización de normativa de los procesos de negocio y de apoyo.  Proporción de personal empleado en la actividad principal.  Mantener acceso a sistemas de información de forma ininterrumpida.	Cumplir con 100% de revisión de instrumentos y procesos programados  60% del personal.  Cero fallas de acceso a sistemas de información.

9	Fortalecer la estructura de control interno y fomentar las buenas prácticas de Gobernabilidad y Rendición de Cuentas.	Dictamen de entes auditores;	Opinión limpia.
		% de satisfacción de cliente externo.	90% de percepciones positivas.
		% de cumplimiento de estándares de transparencia	100%
		% de cumplimiento de plan de promoción Ética.	100%
		Cumplimiento de plan operativo.	90% o mas.

## 5 Proyecciones de Negocios 2014 (en miles de US \$)

La meta cuantitativa de recuperaciones y comercialización de activos para el año 2014, asciende a US\$5.8 millones.

Gestión	Metas 2014	
	Límite Inferior	Limite Superior
Recuperación Judicial	1,916.23	2,652.09
Recuperación Administrativa	831.50	1,031.50
<b>TOTAL PROYECCIO DE RECUPERACION</b>	<b>2,747.73</b>	<b>3,683.59</b>
Venta de Activos	3,092.36	3,830.12
<b>TOTAL PROYECCION DE NEGOCIO</b>	<b>5,840.09</b>	<b>7,513.71</b>

## 6 Resumen de actividades y unidades administrativas

Las unidades administrativas proyectan la realización de 307 actividades.

UNIDADES ADMINISTRATIVAS	CANTIDAD DE ACTIVIDADES
Departamento Administrativo Financiero - DAF	94
Departamento de Comercialización y Recuperación de Activos - DECOREA	69
Sección de Informática - INFO	25
Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional - UACI	10
Unidad de Acceso a la Información Pública - UAIP	12
Departamento Jurídico - DJUR	57
Sección de Control y Seguimiento - SECS	40
<b>TOTAL DE ACTIVIDADES</b>	<b>307</b>

## 7 Presupuesto 2014

El presupuesto de funcionamiento asignado para cumplir las actividades del Plan Operativo para el año 2014 es de US\$2,660,822.00