

# Informe de seguimiento

## Plan Estratégico

### Cumplimiento de metas junio 2018

CA 35/2018

Memo secs 0065/2018

E1 - FORTALECER EL PATRIMONIO INSTITUCIONAL PRIORIZANDO LA GESTION HACIA ACTIVOS VIABLES DE RECUPERACION

E2 - FORTALECER LA EFICIENCIA Y MEJORA DE CALIDAD EN LA GESTION INSTITUCIONAL

E3 - FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL REALIZANDO MAYOR DIVULGACION SOBRE LA FUNCION Y DESEMPEÑO DEL FOSAFFI.

E4 - AMPLIAR LAS FACULTADES DEL FONDO EN ESQUEMAS DE RESOLUCIÓN Y RECUPERACIÓN DE ACTIVOS.

- OE1. MEJORAR EFICIENCIA EN RECUPERACION DE ACTIVOS Y GESTION DE INVERSIONES.
- OE2. DETERMINAR LA PERSPECTIVA DE RECUPERACION DE LA CARTERA Y PRIORIZAR SU GESTION

- OE3. INNOVAR ESQUEMAS DEL NEGOCIO Y PROCESOS DE TRABAJO APLICANDO TECNOLOGIAS DE INFORMACION.
- OE4. FORTALECER LAS RELACIONES DE TRABAJO, LA COORDINACION Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
- OE5. LOGRAR UNA CULTURA DE COMPROMISO CON LA CALIDAD, EFICIENCIA Y ETICA

- OE6. POSICIONAR AL FOSAFFI COMO INSTITUCIÓN ESPECIALIZADA EN GESTION Y RECUPERACION DE ACTIVOS

- OE7. PROMOVER REFORMAS PARA AMPLIAR LAS FACULTADES DEL FONDO.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2018, Autorizadas en CA 50/2017 (metas de recuperación ajustadas en CA 06/2018)	Evaluación a JUNIO 2018
<p>OE.1 MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA RECUPERACION DE ACTIVOS Y GESTION DE INVERSIONES.</p>	<p>INDICADOR: COSTO DE RECUPERACION Presupuesto de funcionamiento 2018 / total de ingreso proyectado (1,794,223 / 5,235,098.18 = 34.3%)</p>	<p>1) Adecuar la organización al esquema de gestión por procesos definido en el nuevo mapa de procesos de primer nivel.</p> <p>2) Revisar y actualizar la normativa interna de operaciones y de control interno y gestión de riesgos en relación a la Gestión de Procesos.</p> <p>3) COSTO DE RECUPERACIONES: Mantener gasto de presupuesto de funcionamiento aportado por BCR no mayor al 40% del total de ingreso.</p> <p>4) META DE RECUPERACION DE CREDITOS: US\$2,563,854.16</p> <p>5) META DE INGRESOS POR COMERCIALIZACION DE ACTIVOS: US\$2,261,712.93</p>	<p>1) En proceso. Se realizará diagnóstico y se presentará propuesta en segundo semestre 2018.</p> <p>2) En proceso. Se tiene un Plan de Revisión del resto de normativa para segundo semestre 2018 y para 2019.</p> <p>3) Cumplido. A junio el indicador es de 35% (presupuesto US\$956,027.63 y el ingreso es de US\$2,694,389.80)</p> <p>4) Cumplido. Un 296.8% de meta a junio equivalente a un 70.5% de la meta anual.</p> <p>5) cumplido. Un 118.6% de la meta a junio equivalente a un 20.3% de meta anual.</p>

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2018, Autorizadas en CA 50/2017 (metas de recuperación ajustadas en CA 06/2018)	Evaluación a JUNIO 2018
OE.2 DETERMINAR LA PERSPECTIVA DE RECUPERACION DE LA CARTERA Y PRIORIZAR SU GESTION	INDICADOR: % DE CARTERA REVISADA Y CALIFICADA POR EL C.A.	<p>1) Concluir plan de depuración y clasificación de recuperabilidad de créditos que a diciembre 2017 presentan estatus de NO ESPECIFICADO.</p> <p>2) Sanear US\$1,546.3 miles en créditos y US\$500.0 miles en activos no factibles para la venta.</p>	<p>1) En proceso. Se ha revisado y reclasificado 1,050 casos y está pendiente de revisión 750 de 1800 casos al inicio del año.</p> <p>2) En proceso. El avance es de 30.5% en créditos y 9.2% en activos.</p>

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2018, Autorizadas en CA 50/2017 (metas de recuperación ajustadas en CA 06/2018)	Evaluación a JUNIO 2018
<p>OE.3 INNOVAR ESQUEMAS DEL NEGOCIO Y PROCESOS DE TRABAJO APLICANDO TECNOLOGIAS DE INFORMACION.</p>	<p>INDICADOR: PROCESOS ACTUALIZADOS y % DE RENOVACION TECNOLOGICA</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Revisar y actualizar el 100% de los procedimientos de los procesos de apoyo definidos en el mapa de procesos.</li> <li>2) Contratar servicios de colecturía de pagos móvil.</li> <li>3) Desarrollar e implementar herramientas y mecanismos para potenciar el uso de medios electrónicos para la comunicación interna y reducir la impresión en papel en un 10% respecto del consumo anual 2017.</li> <li>4) Fortalecer la infraestructura para prestar los nuevos servicios autorizados, incluyendo la administración de cartera café.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) En proceso. Se ha autorizado 20 nuevos procedimientos, y 15 proyectos en borrador.</li> <li>2) En proceso. Se realizó gestión, pero no se tuvieron ofertas, se hará un nuevo proceso.</li> <li>3) En proceso. Se ha preparado propuesta de implementación de software colaborativo, (software Mantis y workflow); y mejoras al Docushare.</li> <li>4) Cumplido. Se revisó la capacidad del Sistema de Préstamos y se hicieron mejoras a los controles de proceso de datos y la infraestructura contable.</li> </ol>



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2018, Autorizadas en CA 50/2017 (metas de recuperación ajustadas en CA 06/2018)	Evaluación a JUNIO 2018
OE.4 FORTALECER LAS RELACIONES DE TRABAJO, LA COORDINACION Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.	INDICADOR: % DE RESPUESTA POSITIVA EN EVALUACION DE CLIMA LABORAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mantener un clima laboral propicio para la productividad y obtener como mínimo un 90% de respuesta positiva en encuesta de clima laboral.</li> <li>2) Promover el trabajo en equipo e integración y obtener una calificación superior a la del año 2017 en el indicador de Comunicación Interna.</li> <li>3) Participar al personal en conocer la situación y resultados operativos, financieros, y presupuestarios institucionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) En proceso. Reuniones semanales de Gerencia con jefaturas y reuniones mensuales de personal. La evaluación de clima se realizará en el 4to trimestre.</li> <li>2) En proceso. Se está desarrollando el Plan de Capacitaciones con diferente temáticas para apoyar el desarrollo de competencias de los empleados.</li> <li>3) En proceso. En reuniones de trabajo se revisa los Estados Financieros, informe de presupuestos e informes de resultados de planes de gestión.</li> </ol>



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2018, Autorizadas en CA 50/2017 (metas de recuperación ajustadas en CA 06/2018)	Evaluación a JUNIO 2018
<p>OE.5 LOGRAR UNA CULTURA DE COMPROMISO CON LA CALIDAD, EFICIENCIA Y ETICA</p>	<p>INDICADOR: % CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS</p>	<p>1) Mantener calificación de excelencia en servicio al cliente obteniendo el 95% de respuesta positiva (Excelente y Bueno) en encuesta de cliente externo.</p> <p>2) Mejorar nota evaluativa del IAIP respecto del promedio obtenido en 2017.</p> <p>3) Obtener Dictamen de Auditoria Externa con opinión limpia para ejercicio 2018.</p> <p>4) Cero sanciones por incumplimientos de entes reguladores y fiscalizadores.</p> <p>5) Impartir un mínimo de 4 charlas al personal sobre calidad y ética.</p>	<p>1) Se realizará encuesta en el tercer trimestre 2018.</p> <p>2) A junio 2018 no se han tenido evaluaciones.</p> <p>3) Cumplido. En informe intermedio no hay observaciones.</p> <p>4) Cumplido. No se tienen sanciones.</p> <p>5) En proceso. Se ha realizado una charla de ética, el resto se tiene programado para el segundo semestre.</p>



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2018, Autorizadas en CA 50/2017 (metas de recuperación ajustadas en CA 06/2018)	Evaluación a JUNIO 2018
<p>OE.6 POSICIONAR AL FOSAFFI COMO INSTITUCIÓN ESPECIALIZADA EN GESTION Y RECUPERACION DE ACTIVOS</p>	<p>INDICADOR: EVENTOS REALIZADOS</p>	<p>1) Realizar divulgación externa de operaciones y resultados institucionales publicando como mínimo los siguientes documentos: a) Información oficiosa; b) Memoria de Labores, c) Informe de Rendición de Cuentas, y d) Estados Financieros (junio / diciembre).</p> <p>2) Presentar informe de rendición de cuentas, ampliando alcance a por lo menos en una comunidad donde hay gran presencia de clientes de nuestra cartera.</p> <p>3) Participar en dos eventos de inclusión y educación financiera.</p>	<p>1) Cumplido. Se ha publicado la información correspondiente.</p> <p>2) Informe de Rendición de Cuentas se presentará al público en septiembre 2018.</p> <p>3) Cumplido. Se ha brindado 5 charlas a clientes sobre la importancia de la calificación crediticia y los seguros de deuda. Se dio una charla a estudiantes de una universidad del oriente del país.</p>
<p>OE.7 PROMOVER REFORMAS PARA AMPLIAR LAS FACULTADES DEL FONDO.</p>			<p>Cumplido en diciembre de 2017.</p>



Requerimiento en acuerdo	Evaluación de cumplimiento a junio 2018
<p>A. Requerir a la Gerencia por medio de las unidades correspondientes, que a más tardar el 30 de junio 2018, se revisen los planes y estrategias de recuperación, y se presenten las modificaciones correspondientes, para enfocarse en la cartera que se califique como recuperable, y para la comercialización de los activos extraordinarios.</p>	<p>Se ha continuado la depuración de cartera. Con los resultados de junio se revisarán y se harán propuestas de mejoras a planes de recuperación y comercialización.</p>
<p>A. Instruir a la Gerencia para que elabore y ejecute un Plan de Revisión de Instrumentos Administrativos para que en un plazo que no exceda de diciembre 2018, se haya actualizado la normativa interna que requiera ser modificada para adecuarla al nuevo perfil institucional derivado del nuevo mapa de procesos y de las reformas a la Ley del Fondo.</p>	<p>Se ha efectuado inventario de instrumentos administrativos y revisado sus fechas de aprobación. La Gerencia ha aprobado el plan de revisión de instrumentos para el 2do semestre 2018 que incluye normativa del negocio; y el resto se revisará en 2019.</p>
<p>A. Requerir a la Gerencia que a más tardar al final del primer semestre de 2018, presente propuesta de nuevo perfil institucional de gestión por procesos, según se ha definido en el mapa de procesos autorizado en la sesión CA 49/2017.</p>	<p>Se hará un diagnóstico sobre la situación actual de la organización y se propondrá mejoras. El informe se presentará en diciembre 2018 y servirá también para sustentar el proyecto de modificaciones a las NTCl, dicho proceso requiere realizar un diagnóstico institucional sobre la estructura organizacional, funciones, procesos y control interno.</p>

## Conclusiones:

- i) En general, el cumplimiento a junio 2018 de las metas asociadas a los objetivos estratégicos, es satisfactorio.
- ii) Costo de recuperación 35% (máximo 40%); depuración de cartera con avance mayor al 50%; recuperaciones y comercialización superior al 100% de proyección a junio.
- iii) Algunas metas han sido diferidas para su cumplimiento en el segundo semestre 2018, periodo en el que se estima concluir la preparación de procedimientos relacionados con el nuevo mapa de procesos, preparar un diagnóstico para revisar y adecuar la organización, y fomentar el compromiso del personal con la calidad y la ética mediante charlas y talleres de trabajo en equipo.



## RECOMENDACIONES:

---

Que la Gerencia revise con las jefaturas de las unidades administrativas los resultados del cumplimiento de metas al 30 de junio de 2018; principalmente con las unidades que tienen metas con avances inferiores al 50%.

---

Es conveniente revisar y adecuar la política de venta de activos extraordinarios mediante la opción de pago diferido, en el sentido de flexibilizar requisitos y bajar costo de intereses para activos no calificados como de interés social.



## RECOMENDACIONES:

---

Respecto a los planes de valúos de garantías, es conveniente que en concordancia con la NCB-22, sean asignados al Técnico en Valúos interno y poder reducir costos en el proceso de actualizar dichos valores.

---

Es recomendable agilizar la conclusión de la depuración de cartera para poder evaluar nuevas estrategias de recuperación y comercialización de la misma.



## RECOMENDACIONES:

---

En relación a la revisión y actualización de la normativa interna, es necesario priorizar en el Plan de Revisión aquellos instrumentos normativos que tienen más de cinco años de su autorización o última modificación.

---

Es necesario realizar un diagnóstico general de la institución que incluya la revisión de la estructura organizativa, las grandes funciones y procesos, y el control interno relacionado, para generar insumos para definir el tamaño de la organización y nuevos planes de gestión.



## ACUERDOS:

- A. Darse por informado de los resultados y nivel de cumplimiento de las metas a junio de 2018 relacionados con los objetivos estratégicos definidos para el periodo 2015 – 2019.
- B. Requerir a la Gerencia que en coordinación con las unidades correspondientes revisen el avance de las metas no cumplidas a junio 2018 y que se hagan los esfuerzos necesarios para su cumplimiento.
- C. Requerir a la Gerencia que las recomendaciones indicadas en este informe de cumplimiento de metas a junio 2018, sean consideradas en el plan de actividades para el segundo semestre 2018, pudiendo trasladar para el Plan Operativo de 2019 aquellas actividades de revisión de instrumentos normativos que requieren de un plazo mayor para su ejecución.

