

### **1. ¿Cuentan con técnicas o herramientas para evaluar el Plan Estratégico?**

El plan estratégico, por su naturaleza es de largo plazo y contiene los compromisos institucionales expresados en términos de proyectos y acciones para todas las áreas estratégicas, para un período de cinco años, todos orientados a cumplir la misión y visión del Fondo Social para la Vivienda.

La evaluación del Plan Estratégico se efectúa anualmente, con los insumos de PEI vigente, consolidado anual de informes de seguimiento y evaluación del Plan Anual Operativo (trimestral) y ciertos ajustes realizados, en virtud del contexto. Para la evaluación del PAO se utiliza como insumo los informes de seguimiento y evaluación del Plan de Trabajo (mensual). De tal manera que, mediante la implementación de mediciones, indicadores, controles y otros derivados para las acciones y proyectos es que se va teniendo el grado de avance cuantitativo y cualitativo de los mismos. La información que se genera en diversos reportes sirve como insumo para la realización de análisis sobre los resultados con base en el porcentaje de cumplimiento, para lo cual se han definido rangos de aceptación por indicador, los cuales son niveles cuantitativos aceptables de variación entre los que puede variar el resultado según los valores planificados; asimismo constituyen insumos para la toma de decisiones o acciones a fin de alcanzar los resultados esperados. Todo esto se regula en los Procedimientos para la Administración de Planes Institucionales.

### **2. ¿Quiénes aportan para poderle dar seguimiento al Plan Estratégico?**

Es responsabilidad de todas unidades organizativas que conforman el FSV, la permanente labor de dar seguimiento al Plan Estratégico mediante el registro de los avances de cada actividad o proyecto bajo su responsabilidad o margen de acción, con el objeto de establecer los efectos e impacto de su cumplimiento. Con lo cual se generan los insumos de información necesarios para dar seguimiento a la ejecución de los planes. El seguimiento de los planes se realiza por medio de una plataforma donde cada responsable ingresa la información correspondiente al avance alcanzado conforme la periodicidad establecida. Los participantes son las Gerencias y unidades organizativas responsables quienes informan su avance, la Gerencia de Planificación luego de revisar y evaluar los mismos, son presentados a la Administración Superior y Junta Directiva, respectivamente.

### **3. ¿Cuál ha sido su enfoque al cliente?**

En el FSV y desde el punto de vista del Sistema de Gestión de Calidad, se ha adoptado el enfoque al cliente como el enfoque principal de la gestión de calidad dentro de la institución, en ese sentido, todos los esfuerzos y recursos están alineados en “cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del mismo”.

El FSV se dedica a la prestación de servicios de aprobación de créditos hipotecarios para la adquisición de vivienda, por tanto, la Administración Superior se asegura de que los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios se determinen, también se consideren los riesgos y oportunidades que pueden afectar la conformidad del producto/servicio y la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.

Además, a través de la Política de Calidad se plantea el compromiso del Fondo Social para la Vivienda con el Sistema de Gestión de la Calidad, la cual declara el propósito de la organización y asegura el cumplimiento de los requisitos de los clientes y partes interesadas, así como y el mejoramiento continuo de los procesos; asegurándose de la comunicación y entendimiento de la misma, para lo

cual inicia con los mensajes escalonados a nivel general por parte del Proceso de Gestión de la Calidad y el Proceso de Gestión de la Comunicación, luego por gerencias de área, jefaturas y empleados, quienes realizan acciones tendientes a reforzar su aplicación en la institución.

Por otra parte, dentro de las acciones que la institución realiza para conocer más a los clientes y poder satisfacer sus necesidades y expectativas, es que se cuenta con diferentes canales de captación de opinión de la ciudadanía, dentro de los que están: buzón de sugerencias, redes sociales, Call center, correo electrónico, FSV App, encuestas, solicitudes de información; siendo la encuesta la herramienta por medio de la cual se capta la percepción de los clientes sobre la satisfacción de determinados aspectos relacionados al servicio que se brinda; cuyos resultados son insumos para la institución para establecer acciones orientadas a mejorar el servicio. Se informan los comentarios obtenidos de los buzones de sugerencias ubicados en Oficina Central, Agencias y Sucursal Paseo. Al respecto, se puede mencionar que los casos de quejas, sugerencias, entre otros recibidos por cualquiera de los medios de captación de la opinión de la ciudadanía son ingresados al Sistema CRM (herramienta informática de información y gestión de relaciones con el cliente) para su control y seguimiento de cada caso.

#### **4. ¿Quiénes son los líderes?**

En la institución, el liderazgo se ve reflejado en todos los niveles por medio de la creación y actualización de planes de trabajo a nivel institucional, ejecución de proyectos, acciones y actividades de los diferentes procesos del sistema alineados con el pensamiento estratégico (institucional), logrando con ello la creación de condiciones en las que los empleados se impliquen en el logro de los objetivos de proceso e institucionales; para ello se inicia con los mensajes generales de la Administración Superior, luego Gerencias, Jefaturas, personal clave y demás empleados.

En el FSV, los Responsables de Procesos son los líderes de cada uno de los procesos existentes en la institución. Cabe mencionar que, el FSV cuenta con 22 procesos declarados y los responsables de estos pueden ser Jefes o Gerentes. Debido al principio de enfoque en procesos, los procesos identificados no corresponden a la jerarquía u organigrama establecido en la institución, sino a los procesos de gestión.

#### **5. ¿cuál ha sido la participación del personal?**

En el FSV, la participación del personal es de gran importancia en la consecución de las metas dentro del SGC, es por ello que, permanentemente dentro de la institución se promueve una cultura de calidad, a fin de, tener como resultado comportamientos, actitudes, actividades, procesos que proporcionen valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas.

Dentro de estas actividades se puede mencionar:

- a) La participación del personal directamente en el cumplimiento de las metas del área a la que pertenece, así como, en el cumplimiento de las metas institucionales que se logran como procesos que trabajan de forma interrelacionada, esto como resultado del compromiso y el grado de entendimiento que cada empleado posee, ya que, reconoce que su labor es clave y esencial para el logro de metas y para brindar un mejor servicio a los clientes.

- b) La participación del personal en capacitaciones internas y externas, y como resultado de la última se aprovechan las capacidades del personal para convertirlo en agente de cambio en determinados temas del SGC dentro de la institución; como ejemplo de ello se puede mencionar que, se ha logrado que empleados se certifiquen como Auditores Internos de Calidad y que posteriormente participen en la realización de Auditorías Internas de Calidad, ejecutando auditorías eficaces que proporcionan información sobre la cual el FSV puede actuar para mejorar su desempeño.

#### **6. ¿Cuál ha sido el enfoque basado en procesos?**

El principio de enfoque en procesos ha requerido romper con el esquema de la jerarquía, al mismo tiempo que los procesos dejan de verse como islas, ya que, con este enfoque se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficientes entendiendo y gestionando las actividades como procesos interrelacionados que funcionan como un "Sistema", es decir, que todo lo que entra a mi proceso para ser transformado en una salida debe de poseer todo lo necesario para que el siguiente proceso pueda operar de la mejor manera. Es por ello que el FSV ha adoptado dicho enfoque, para ello cuenta con 22 procesos de acuerdo a sus funciones, los cuales están plasmados en el Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad, mostrando gráficamente los procesos y su interrelación para proporcionar resultados que buscan la satisfacción del cliente y partes interesadas que son la razón de ser de la institución.

#### **7. ¿Cuál ha sido el enfoque de sistema?**

En su momento la Norma ISO 9001 en su versión 2008 establecía el "Enfoque de sistema para la gestión", el cual estaba relacionado con identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, con lo cual se contribuía a la eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos. A través de la revisión de dicha norma y como producto de ello la Norma ISO 9001: 2015 considerando que la interrelación por sí misma transforma todos los elementos en un sistema de gestión, lo vuelve prácticamente redundante dicho principio; por lo que en la última versión ese principio desaparece. Imbítamente el FSV al contar con un Sistema de Gestión de la Calidad implementado cumple con lo que este principio requería.

#### **8. ¿Cómo se mide la mejora continua?**

La estructura de la Norma ISO 9001 se agrupa en relación al ciclo PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar) como una estrategia de mejora continua en cuatro pasos, específicamente de los capítulos o apartados del 4 al 10, permitiendo en este caso al FSV planificar sus procesos y sus interacciones. En ese sentido, el FSV establece los objetivos del sistema o institucionales y los de los procesos que se encuentran alineados a los grandes objetivos institucionales, establece los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos de los clientes de forma eficiente, identifica los riesgos y oportunidades y su forma de abordarlos, identifica mejoras en los procesos y planifica su ejecución, siendo esto el "planificar"; implementa lo planificado, siendo esto el "hacer"; da seguimiento y realiza medición de los procesos en relación a lo que planificó, siendo esto el "verificar"; de acuerdo con los resultados y tomando en consideración la evidencia con la

que se cuente, se toman las decisiones para mejorar el desempeño cuando se considere necesario, siendo esto "actuar".

De acuerdo al principio de mejora del SGC, las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora, es por ello que en el FSV y en cada proceso se aplica el ciclo PHVA, a fin de mejorar el desempeño de los procesos, haciéndolos más eficientes y por ende mejorando la atención que se brinda a los clientes y partes interesadas.

Dentro de los objetivos institucionales se cuenta con uno asociado a la gestión de proyectos de mejora, denominado "Fortalecimiento de los procesos de trabajo", el cual se mide mediante la revisión permanente de los procesos, lo que deriva en cambios de procedimientos e implementación de proyectos a fin de mejorar principalmente en tres aspectos: tiempos de respuesta, descentralización de servicios, optimización o eficiencia en el uso de los recursos y mejores prácticas de trabajo; es por ello que los Responsables de Proceso son quienes identifican las áreas de mejora en sus procesos e implementan las acciones que consideren convenientes a fin de aplicar la mejora continua en sus procesos. Cabe mencionar que el Área de Desarrollo Organizacional es quien da seguimiento a estos proyectos, pero cada Responsable de Proceso continúa siendo el responsable de la planificación, ejecución y resultados del mismo.

#### **9. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones**

Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir resultados deseados. Es por ello que, cada área cuenta con un Plan de Trabajo, que incluye proyectos y acciones, los cuales son medidos a través de indicadores, a los cuales se le da seguimiento constante a fin de alcanzar el logro de las metas; también puede contar con otro tipo de controles administrativos para medir la eficacia de los mismos. De dicho seguimiento se puede obtener información relevante, confiable, veraz, respecto al cumplimiento de metas. Asimismo, la generación constante de estadísticas que sirven como base o respaldo para la toma de decisiones oportunas; a fin de contar con base de datos confiables y de forma oportuna.