



FONDO DE
SANEAMIENTO Y
FORTALECIMIENTO
FINANCIERO

Informe de cumplimiento de metas 2019 2do. trimestre

Memo secs 0058/2019

Sesión CA 30-2019 (15-Ago-2019)

CONTENIDO

1. Objetivos estratégicos (Plan Estratégico 2015 – 2019).
2. Cumplimiento de metas 2019 – 2do. trimestre.
3. Conclusiones.
4. Recomendaciones.
5. Acuerdo.

1. Objetivos Plan Estratégico 2015 - 2019.

Aprobado en CA 04-2015

E1 - FORTALECER EL PATRIMONIO INSTITUCIONAL
PRIORIZANDO LA GESTIÓN HACIA ACTIVOS
VIABLES DE RECUPERACIÓN

OE1. MEJORAR
EFICIENCIA EN
RECUPERACIÓN DE
ACTIVOS Y GESTIÓN
DE INVERSIONES.

OE2. DETERMINAR
LA PERSPECTIVA DE
RECUPERACIÓN DE
LA CARTERA Y
PRIORIZAR SU
GESTIÓN

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

OE3. INNOVAR ESQUEMAS DEL
NEGOCIO Y PROCESOS DE
TRABAJO APLICANDO
TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN.

OE4. FORTALECER LAS
RELACIONES DE TRABAJO, LA
COORDINACIÓN Y
COMUNICACIÓN
INSTITUCIONAL

OE5. LOGRAR UNA CULTURA
DE COMPROMISO CON LA
CALIDAD, EFICIENCIA Y ÉTICA

E3 - FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL
REALIZANDO MAYOR DIVULGACIÓN SOBRE LA
FUNCIÓN Y DESEMPEÑO DEL FOSAFFI.

OE6. POSICIONAR AL
FOSAFFI COMO
INSTITUCIÓN
ESPECIALIZADA EN
GESTIÓN Y
RECUPERACIÓN DE
ACTIVOS

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

OE7. PROMOVER
REFORMAS PARA
AMPLIAR LAS
FACULTADES DEL
FONDO.

2. Cumplimiento de metas 2019 – 2do. Trim.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2019, Autorizadas en CA 53-2018 del 13 de diciembre de 2018	Evaluación a JUNIO 2019
<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) MANTENER COSTO DE RECUPERACIONES: Presupuesto de funcionamiento aportado por BCR no mayor al 40% del total de ingreso contable.</p> <p>2) Mantener indicador de mora superior a 90 días en un máximo de 20% en casos y 15% en monto de cartera otorgada con opción de pago diferido.</p> <p>3) Contratar los servicios de pago móvil de la cartera de préstamos, a mas tardar en el primer semestre 2019.</p>	<p>1) Cumplido. Presupuesto ejecutado representa el 40% del ingreso contable.</p> <p>2) No cumplido. 22.6% de los casos y 20.8% del monto de cartera con más de 90 días mora.</p> <p>3) No cumplido. El proceso realizado se declaró desierto, no se presentaron ofertantes. Falta preparar los nuevos Términos de Referencia para realizar nuevo proceso.</p>

2. Cumplimiento de metas 2019 – 2do. Trim.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2019, Autorizadas en CA 53-2018 del 13 de diciembre de 2018	Evaluación a JUNIO 2019
<p>OE.2 DETERMINAR LA PERSPECTIVA DE RECUPERACION DE LA CARTERA Y PRIORIZAR SU GESTION</p>	<p>INDICADOR: % DE CARTERA REVISADA Y CALIFICADA POR EL C.A.</p>	<p>1) Integrar en el primer trimestre 2019 la cartera FOSAFFI para su administración y control directo por medio del sistema de préstamos del FOSAFFI.</p> <p>2) Determinar la recuperabilidad de los activos extraordinarios que a diciembre 2018 están identificados como "no factibles para la venta".</p> <p>3) Elaborar y ejecutar un plan anual para actualizar el valúo de garantías de créditos recuperables y activos extraordinarios factibles.</p>	<p>1) Cumplido. Se ha integrado la cartera Banco Agrícola y Banco Desarrollo al SIG.</p> <p>2) En proceso. En memorándum DECOREA No. 291/2019 de fecha 25 de junio de 2019, se presentó el plan.</p> <p>3) En proceso. En memorándum DECOREA No. 291/2019 de fecha 25 de junio de 2019, se presentó el plan.</p>

2. Cumplimiento de metas 2019 – 2do. Trim.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2019, Autorizadas en CA 53-2018 del 13 de diciembre de 2018	Evaluación a JUNIO 2019
<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>	<p>1) En el primer semestre 2019 renovar 40 licencias de office de las PC de FOSAFFI.</p> <p>2) En el primer trimestre 2019 obtener una amplitud mínima de 6 mega bytes en ancho de banda de internet.</p> <p>3) Elaborar y ejecutar Plan de Revisión de Instrumentos Administrativos para revisar y actualizar la normativa interna priorizando los instrumentos normativos con mas de 5 años de antigüedad de su aprobación o última modificación.</p> <p>4) <i>Implementar proyecto de digitalización de documentos incorporando en una primera fase los casos del Archivo de Gestión.</i></p> <p>5) <i>Preparar proyecto para sustitución de herramientas y aplicativos en que funciona el Sistema de Información General (SIG), principalmente el Sistema de Préstamos.</i></p>	<p>1) En proceso. En la semana del 8 de julio se ha firmado las actas de recepción de los equipos y licencias del proceso de adquisición por medio de BOLPROSA.</p> <p>2) Cumplido. Servicio ya contratado desde enero 2019</p> <p>3) En proceso. Se autorizó Plan para 2019 – 2020. A junio 2019 se ha revisado el 27% de los proyectos del periodo.</p> <p>4) En proceso. Ya se tiene el perfil del proyecto. Falta definir fecha de ejecución.</p> <p>5) En proceso. Se ha realizado visitas a otras entidades financieras para conocer sus sistemas. Se ha investigado sobre el sistema ABANKS y se evalúa su aplicabilidad a las operaciones del Fondo. (proveedor grupo ASI).</p>

2. Cumplimiento de metas 2019 – 2do. Trim.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2019, Autorizadas en CA 53-2018 del 13 de diciembre de 2018	Evaluación a JUNIO 2019
OE.4 FORTALECER LAS RELACIONES DE TRABAJO, LA COORDINACION Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.	INDICADOR: % DE RESPUESTA POSITIVA EN EVALUACION DE CLIMA LABORAL	1) Revisar y adecuar la Organización al flujo de operaciones conforme al mapa de procesos. 2) Obtener como mínimo un 90% de respuesta positiva en encuesta de clima laboral.	1) En proceso. Se ha revisado el organigrama y se ha preparado propuesta. Se continuará el análisis con el proceso de planeación estratégica en 3er y 4to trimestre 2019. 2) Programada para 3er trimestre 2019.

2. Cumplimiento de metas 2019 – 2do. Trim.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2019, Autorizadas en CA 53-2018 del 13 de diciembre de 2018	Evaluación a JUNIO 2019
<p>OE.5 LOGRAR UNA CULTURA DE COMPROMISO CON LA CALIDAD, EFICIENCIA Y ETICA</p>	<p>INDICADOR: % CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS</p>	<p>1) Diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño que propicie el cumplimiento de responsabilidades de los empleados.</p> <p>2) Implementar un programa de desarrollo de talento humano enfocado en mejorar las competencias en Gestión de Riesgos, Calidad, Ética y competencias gerenciales en presupuestar por resultados.</p> <p>3) Mantener calificación de excelencia en servicio al cliente obteniendo el 100% de respuesta positiva (Excelente y Bueno) en encuesta de cliente externo.</p>	<p>1) En proceso. Se ha programado para tercer trimestre 2019.</p> <p>2) En proceso. Se ha preparado el Plan de Capacitaciones. En el primer semestre han participado dos Técnicos en el seminario sobre "Riesgo Estratégico"; Se impartió la capacitación sobre "El Modelo de Transformación Organizacional, fase I y II", también capacitación de "Eficiencia y Autogestión", para todo el personal.</p> <p>3) Medición programada para 3er trimestre.</p>

2. Cumplimiento de metas 2019 – 2do. Trim.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2019, Autorizadas en CA 53-2018 del 13 de diciembre de 2018	Evaluación a JUNIO 2019
<p>OE.6 POSICIONAR AL FOSAFFI COMO INSTITUCIÓN ESPECIALIZADA EN GESTION Y RECUPERACION DE ACTIVOS</p>	<p>INDICADOR: EVENTOS REALIZADOS</p>	<p>1) Promocionar la imagen institucional por medio de la divulgación de informes y presencia de la marca FOSAFFI en medios virtuales de comunicación.</p> <p>2) Definir el portafolio de servicios que puede ofrecer FOSAFFI y obtener los permisos que corresponda para administrar fideicomisos.</p> <p>3) Presentar a entidades financieras el portafolio de servicios y perfil de competencias de FOSAFFI en administración de carteras y realización de activos.</p> <p>4) Obtener dos nuevos contratos de servicios para administrar cartera y realizar activos.</p>	<p>1) En proceso. Se ha intensificado la presencia del Fondo en Redes Sociales promoviendo la comercialización de activos.</p> <p>2) En proceso. Se tiene un documento ejecutivo que se les presenta a las instituciones con oferta de servicios.</p> <p>3) En proceso. Se ha realizado reuniones de promoción de negocios con al menos tres entidades financieras.</p> <p>4) En proceso. Se ha logrado un nuevo acuerdo (firmado en junio 2019).</p>
<p>OE.7 PROMOVER REFORMAS PARA AMPLIAR LAS FACULTADES DEL FONDO.</p>			<p>Cumplido en diciembre de 2017.</p> <p>Reformas aprobadas en DL 863 del 15 de diciembre de 2017</p>

2. Cumplimiento de metas 2019 – 2do. Trim.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y METAS 2019	Metas programadas	Cumplidas.	En proceso	No cumplidas
OE1. MEJORAR EFICIENCIA EN RECUPERACION DE ACTIVOS Y GESTION DE INVERSIONES.	3	1		2
OE2. DETERMINAR LA PERSPECTIVA DE RECUPERACION DE LA CARTERA Y PRIORIZAR SU GESTION	3	1	2	
OE3. INNOVAR ESQUEMAS DEL NEGOCIO Y PROCESOS DE TRABAJO APLICANDO TECNOLOGIAS DE INFORMACION.	5	1	4	
OE4.FORTALECER LAS RELACIONES DE TRABAJO, LA COORDINACION Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	2		1 y 1 para 3er Trim.	
OE5. LOGRAR UNA CULTURA DE COMPROMISO CON LA CALIDAD, EFICIENCIA Y ETICA	3		2 y 1 para 3er Trim.	
OE6. POSICIONAR AL FOSAFFI COMO INSTITUCIÓN ESPECIALIZADA EN GESTION Y RECUPERACION DE ACTIVOS	4		4	
OE7. PROMOVER REFORMAS PARA AMPLIAR LAS FACULTADES DEL FONDO.				
	20	3	15	2

2. Meta de Ingresos 2019 – 2do. Trim.

PROYECCIONES US\$	Proyección Trim 1	Realizado Trim 1	% cumplimiento			% cumplimiento
				Proyección Trim 2	Realizado Trim 2	
Cobro Administrativo	174,990.00	193,691.29	111%	175,000.00	189,034.14	108%
Cobro Judicial	35,394.55	242,835.57	686%	1,200,000.00	1,009,296.10	84%
Sub - Recuperación de créditos	210,384.55	436,526.86	207%	1,375,000.00	1,198,330.24	87%
Vta Act. Extraordinarios	308,074.22	248,961.00	81%	141,896.08	113,672.00	80%
Vta Act. Con opción de Pago Diferido	64,475.00	74,801.27	116%	66,951.67	91,996.00	137%
Sub - Comercialización de activos	372,549.22	323,762.27	87%	208,847.75	205,668.00	98%
Ingresos por arrendamiento	7,616.60	12,493.50	164%	7,616.60	12,590.50	165%
Otros ingresos (comisión por venta de activos)					4,000.00	
Comisión (gestión cartera café)	37,500.00		0%	37,500.00		0%
Dividendos a recibir	118,863.12	58,297.32	49%		58,546.94	
Sub - Otras recuperaciones	163,979.72	70,790.82	43%	45,116.60	75,137.44	167%
Totales ingreso	746,913.49	831,079.95	111%	1,628,964.35	1,479,135.68	91%

2. Meta de Ingresos acumulados 2019 – 2do. Trim.

PROYECCIONES US\$	Proyección Enero - junio	Realizado Enero - junio	% cumplimiento
Cobro Administrativo	349,990.00	382,725.43	109%
Cobro Judicial	1,235,394.55	1,252,131.67	101.4%
Sub - Recuperación de créditos	1,585,384.55	1,634,857.10	103.1%
Vta Act. Extraordinarios	449,970.30	362,633.00	80.6%
Vta Act. Con opción de Pago Diferido	131,426.67	166,797.27	126.9%
Sub - Comercialización de activos	581,396.97	529,430.27	91.1%
Ingresos por arrendamiento	15,233.20	25,084.00	165%
Otros ingresos (comisión por venta de activos)		4,000.00	
Comisión (gestión cartera café)	75,000.00	0.00	0%
Dividendos a recibir	118,863.12	116,844.26	98%
Sub - Otras recuperaciones	209,096.32	145,928.26	70%
Totales ingreso	2,375,877.84	2,310,215.63	97.2%

2. Cumplimiento de metas PRIA 2019 – 2do. Trim.

UNIDADES ADMINISTRATIVAS	Proyectos para 1er Trim	cumplimiento	Proyectos acumulados 2do Trim	cumplimiento	Pendientes de programa a junio 2019
Gerencia					
Informática	4	Reprogramado	9	Reprogramados	9
UAIP			1	Reprogramado	1
UACI	2	Reprogramado	2	Reprogramado	2
Sección de Control y Seguimiento	2	2 concluidos	7	4 concluidos 3 en proceso	3
DAF	2	Reprogramado	7	2 concluidos 2 a derogar 3 reprogramados	5
DECOREA	2	1 a derogar 1 reprogramado	2	1 a derogar 1 reprogramado	2
DJUR	3	1 concluido 2 reprogramados	4	2 concluidos 2 reprogramados	2
Oficialía de Cumplimiento					
Comisión de Ética					
Departamento de Auditoría Interna			1	Concluido	
Total	15	3 resueltos	33	9 resueltos	24

3. Conclusiones

- Referente a las metas 2019 relacionadas con los Objetivos Estratégicos, el cumplimiento a junio de 2019 en general es satisfactorio. Las metas que aún se encuentran en proceso pueden concluirse en lo que falta de 2019.
- En las metas relacionadas a la Tecnología hay poco avance en la renovación de las licencias de office y en el proyecto de sustituir el soft ware del sistema de préstamos.
- Los indicadores de deterioro de cartera otorgada con opción de pago diferido no han sido cumplidos y se mantiene un nivel de mora en un monto superior a un 5% sobre el límite establecido.
- En relación al cumplimiento de las actividades del plan operativo, el cumplimiento promedio a junio es del 78%, lo cual resulta insatisfactorio.
- Referente a las metas de revisión de documentos normativos, de 33 documentos proyectados para el semestre hasta junio 2019, se ha cumplido en un 27.27%; para el tercer trimestre se proyecta otros 11 documentos lo que genera una duda razonable de que no se podrá cumplir, a menos que se haga mayor esfuerzo de parte de las unidades administrativas.
- En el segundo semestre el Departamento Administrativo Financiero tiene una meta que implica la revisión de 33 documentos normativos que sumados a los reprogramados del primer semestre, suponen una meta difícil de cumplir, a menos que este Departamento tenga mas apoyos para la revisión.

4. Recomendaciones

1. Que la Presidencia junto a las jefaturas de las distintas unidades administrativas, examinen las metas y nivel de cumplimiento a junio 2019, para que se busquen los apoyos para poder mejorar el nivel de cumplimiento.
2. Es recomendable que se dediquen mayores esfuerzos para mejorar el cumplimiento de las metas de revisión de documentos normativos. El cumplimiento de estas metas es relevante porque se relacionan con observaciones y áreas de mejora contenidas en informes de auditoría y de gestión de riesgos.

5. ACUERDOS

- A. Darse por informado de los resultados en el cumplimiento de metas 2019 hasta el cierre del segundo trimestre (junio 2019).
- B. **Que la Presidencia instruya** a las jefaturas de las unidades administrativas a que cumplan con el Plan de Revisión de Instrumentos Administrativos, dichas unidades deberán solicitar el apoyo en recursos que estimen convenientes para concluir la revisión de los instrumentos que han sido programados para el año 2019.