



FONDO DE
SANEAMIENTO Y
FORTALECIMIENTO
FINANCIERO

Informe de cumplimiento de metas 2019

Memo PGR 0005/2020
Sesión CA 05/2020

CONTENIDOS

- I. Cumplimiento de objetivos de Plan Estratégico 2015 – 2019.
- II. Cumplimiento de metas 2019 relacionadas a O.E.
- III. Conclusiones.
- IV. Acuerdo.

Cumplimiento de O.E. 2015 - 2019.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI	Evaluación diciembre 2019
E1. FORTALECER EL PATRIMONIO INSTITUCIONAL PRIORIZANDO LA GESTIÓN HACIA ACTIVOS VIABLES DE RECUPERACIÓN.		
OE1. MEJORAR EFICIENCIA EN RECUPERACIÓN DE ACTIVOS Y GESTIÓN DE INVERSIONES.	Costo de recuperación, en función del presupuesto aportado por el BCR (35% - 40%)	Cumplido. En el quinquenio, el promedio fue de 36.2%. En 2019 fue de 33%.
OE2. DETERMINAR LA PERSPECTIVA DE RECUPERACIÓN DE LA CARTERA Y PRIORIZAR SU GESTIÓN.	No. Casos calificados (clasificados por Recuperabilidad)	Cumplido. Se revisó y depuró la carrea. A diciembre 2019 hay 16,012 créditos: 13,215 Irrecuperables; 1,764 Con Posibilidad y 1,033 Recuperables.
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.	Procesos revisados (Actualizar procedimientos)	Cumplido. Mapa de procesos de primer nivel modificado en diciembre 2017 y actualizado en diciembre 2019. Nuevos procedimientos (50 documentos) revisados y actualizados entre diciembre 2017 y junio 2018.
	Ejecución de Plan de T.I.	Parcialmente cumplido. Se hizo cambio de servidor, renovación de licencias de software está en proceso. Pendiente sustituir sistema de préstamos (meta en proceso).

Cumplimiento de O.E. 2015 - 2019.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI	Evaluación diciembre 2019
OE4. FORTALECER LAS RELACIONES DE TRABAJO, LA COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.	% de satisfacción encuesta de clima (Mínimo 90% respuesta positiva)	Cumplido. En el quinquenio el promedio de respuesta positiva fue de 91.4%
OE5. LOGRAR UNA CULTURA DE COMPROMISO CON LA CALIDAD, EFICIENCIA Y ÉTICA.	% de cumplimiento de Planes Operativos (mínimo 95% de lo programado).	No cumplido. El cumplimiento promedio en el quinquenio es de 93.2%; en 2019 fue de 85%.
E3. FORTALECER LA IMAGEN INSTITUCIONAL REALIZANDO MAYOR DIVULGACIÓN SOBRE LA FUNCION Y DESEMPEÑO DEL FOSAFFI.		
OE6. POSICIONAR AL FOSAFFI COMO INSTITUCIÓN ESPECIALIZADA EN GESTIÓN Y RECUPERACIÓN DE ACTIVOS.	EVENTOS PROGRAMADOS (informes de rendición de cuentas, publicación de memorias, promoción de servicios de administración, mayor presencia en redes).	Cumplido. Se realizó el informe de rendición de cuentas anuales, se ha presentado informe Memoria de Labores anuales; se ha logrado nuevos contratos de administración con entidades financieras.
E4. AMPLIAR LAS FACULTADES DEL FONDO EN ESQUEMAS DE RESOLUCIÓN Y RECUPERACIÓN DE ACTIVOS.		
OE7. PROMOVER REFORMAS PARA AMPLIAR LAS FACULTADES DEL FONDO.	Facultades para ampliar la oferta de servicios de administración y recuperación de activos.	Cumplido. Reformas a la Ley del Fondo aprobadas por medio de DL 863 de diciembre 2017.

Metas 2019 relacionadas con O.E. 2015 - 2019.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2019, Autorizadas en CA 53-2018 del 13 de diciembre de 2018	Evaluación a DICIEMBRE 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 33% del ingreso contable en 2019.</p> <p>2) No cumplido. Casos: 25%; Monto: 20% de cartera con más de 90 días mora.</p> <p>3) No cumplido. El proceso inicialmente realizado se declaró desierto, no se presentaron ofertantes.</p>

Metas 2019 relacionadas con O.E. 2015 - 2019.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2019, Autorizadas en CA 53-2018 del 13 de diciembre de 2018	Evaluación a DICIEMBRE 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. Se continúa con el plan (memorándum DECOREA No. 291/2019 de fecha 25 de junio de 2019). Se ha reclasificado 18 activos.</p> <p>3) En proceso. Se continúa con el plan (memorándum DECOREA No. 291/2019 de fecha 25 de junio de 2019). Se ha solicitado 576 valúos y se ha realizado 138 (un 24%).</p>

Metas 2019 relacionadas con O.E. 2015 - 2019.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2019, Autorizadas en CA 53-2018 del 13 de diciembre de 2018	Evaluación a DICIEMBRE 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. Ya se adquirieron las licencias y se ha instalado 28 y hay 12 en proceso de instalación. Avance 70%</p> <p>2) Cumplido. Servicio implementado desde enero 2019</p> <p>3) En proceso. Plan de Revisión 2019 presenta avance de 69% a diciembre 2019.</p> <p>4) Cumplido. Ha concluido la primera Fase: Preparar expedientes de créditos activos – Cartera CREDISA.</p> <p>5) Cumplido. Se presentó diagnóstico y propuesta. En CA 47-2019 se autorizó proyecto de compra de nuevo sistema que deberá implementarse en 2020.</p>

Metas 2019 relacionadas con O.E. 2015 - 2019.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2019, Autorizadas en CA 53-2018 del 13 de diciembre de 2018	Evaluación a DICIEMBRE 2019
<p>OE.4 FORTALECER LAS RELACIONES DE TRABAJO, LA COORDINACION Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.</p>	<p>INDICADOR: % DE RESPUESTA POSITIVA EN EVALUACION DE CLIMA LABORAL</p>	<p>1) Revisar y adecuar la Organización al flujo de operaciones conforme al mapa de procesos.</p> <p>2) Obtener como mínimo un 90% de respuesta positiva en encuesta de clima laboral.</p>	<p>1) Cumplido. En CA 37/2019 se autorizó el nuevo organigrama.</p> <p>2) Cumplido. Se obtuvo 91.1% de respuesta positiva.</p>

Metas 2019 relacionadas con O.E. 2015 - 2019.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2019, Autorizadas en CA 53-2018 del 13 de diciembre de 2018	Evaluación a DICIEMBRE 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. Proyecto de documento está en etapa de consulta en las Unidades. Avance 80%.</p> <p>2) Cumplido. Se desarrollaron temas de Modelo de Transformación Organizacional, Ética, Trabajo en equipo; Gestión de Riesgos y Calidad. (informe de RR HH).</p> <p>3) No Cumplido. Se obtuvo 98%, apenas una desviación de 2%. Respuesta positiva (78% Excelencia y 20% Bueno).</p>

Metas 2019 relacionadas con O.E. 2015 - 2019.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	KPI	Metas del año 2019, Autorizadas en CA 53-2018 del 13 de diciembre de 2018	Evaluación a DICIEMBRE 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) Cumplido. Se ha continuado la promoción del Fondo en Redes Sociales y la venta de activos.</p> <p>2) Cumplido. Se tiene un documento ejecutivo para la promoción de servicios que brinda el Fondo en administración y recuperación de carteras.</p> <p>3) Cumplido. Se ha continuado reuniones de promoción de negocios con tres entidades del sector financiero.</p> <p>4) En proceso. Se ha logrado un nuevo acuerdo en 2019 (cumplimiento 50%) y negociación en proceso de otros contratos. Avance 70%.</p>
<p>OE.7 PROMOVER REFORMAS PARA AMPLIAR LAS FACULTADES DEL FONDO.</p>			<p>Cumplido en diciembre de 2017.</p>

Metas 2019 relacionadas con O.E. 2015 - 2019.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y METAS 2019	Metas programadas	Cumplidas 100%	En proceso (Avance promedio de 57%)	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	3	2	
OE4.FORTALECER LAS RELACIONES DE TRABAJO, LA COORDINACION Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	2	2		
OE5. LOGRAR UNA CULTURA DE COMPROMISO CON LA CALIDAD, EFICIENCIA Y ETICA	3	1	1	1
OE6. POSICIONAR AL FOSAFFI COMO INSTITUCIÓN ESPECIALIZADA EN GESTION Y RECUPERACION DE ACTIVOS	4	3	1	
OE7. PROMOVER REFORMAS PARA AMPLIAR LAS FACULTADES DEL FONDO.	Sin metas para 2019			
	20	11	6	3
		55%	30%	15%

Los incumplimientos se relacionan con no haber logrado reducir el deterioro de la cartera de crédito con opción de pago diferido, no haber contratado los servicios de pago móvil y no haber logrado el 100% de respuesta positiva en calificación de servicio al cliente. En la calificación del servicio, la desviación es apenas el 2% de respuesta negativa

1

- **Cumplimiento satisfactorio de Plan Estratégico del quinquenio 2015 – 2019.** Se establecieron siete objetivos estratégicos y fueron cumplidos satisfactoriamente, excepto el objetivo No. 3 “INNOVAR ESQUEMAS DEL NEGOCIO Y PROCESOS DE TRABAJO APLICANDO TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN”, que quedó pendiente de concluir la renovación de licencias de office y de sustituir el sistema de préstamos. (ver cuadro No. 1).

2

- **Mantenimiento del nivel de gasto presupuestario y de costo de recuperaciones.** En el quinquenio 2015 – 2019, el costo de recuperaciones medido por la relación de gasto de presupuesto de funcionamiento (aportado por BCR) respecto del ingreso contable, resulta en un 36.2% en promedio. La meta fijada en el quinquenio fue que el presupuesto no debía sobrepasar el 40% del ingreso.

3

- **Cumplimiento promedio del 72% de metas 2019 asociadas al Plan Estratégico.** Se establecieron 20 metas y se cumplieron totalmente 11 metas (55%); 6 quedaron en proceso con un avance promedio del 57%. Los incumplimientos se relacionan con no haber logrado reducir el deterioro de la cartera de crédito con opción de pago diferido, no haber contratado los servicios de pago móvil y no haber logrado el 100% de respuesta positiva en calificación de servicio al cliente. En la calificación del servicio, la desviación es apenas el 2% de respuesta negativa. (ver cuadro No. 2).

4

- **Cumplimiento del 87% de metas global de ingresos.** La meta de ingreso total fue de US\$6.25 millones se logró obtener US\$5.46 millones (87%). La meta anual de recuperación y comercialización suma US\$6.1 millones y se obtuvo US\$5.0 millones equivalente al 82% del proyecto. En la recuperación de crédito se logró un 114% de cumplimiento y en la comercialización se obtuvo un 48%.

5

- **Buenas expectativas para la comercialización de activos para año 2020.** En 2019 se logró avanzar en la negociación de activos extraordinarios de montos importantes (Ex Teleférico por US\$900.0 mil; Venecia US\$948.0 mil; Chinameca US\$600.0 mil); muy probablemente estas ventas se formalicen en 2020.

6

- **Cumplimiento de actividades del POA 2019.** El cumplimiento promedio fue de 85%; las actividades con menor nivel de cumplimiento se relacionan con las asignaciones a Informática, que a su vez, dependen del incumplimiento de otras actividades relacionadas con revisión de garantías de cartera, la contratación de servicios de pago móvil y la digitalización de expedientes.

7

- **Cumplimiento de plan 2019 de revisión de instrumentos administrativos.** Se programó la revisión de 68 documentos normativos (anexo No. 3) y a diciembre 2019 se reporta concluidos 34 documentos (un 50% de la meta anual); el resto de documentos están en proceso de revisión con diferentes niveles de avance. En promedio el Plan de Revisión fue cumplido en un 69%.

- A. Darse por informado de los resultados en el cumplimiento de objetivos estratégicos del periodo 2015-2019 y de las metas 2019 relacionadas a los objetivos estratégicos.
- B. Que la Presidencia instruya a las jefaturas de las unidades administrativas a que retomen en el plan de operaciones 2020 las actividades del plan 2019 que no fueron concluidas.