

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
UNIDAD DE POSTGRADO**



**TRABAJO DE POSTGRADO**

**PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACION DE LA UNIDAD DE  
CREDITOS Y COBROS DE LA FUNDACIÓN SALVADOREÑA DE  
DESARROLLO Y VIVIENDA MÍNIMA (FUNDASAL)**

**PRESENTADO POR:  
LETICIA DEL ROSARIO MARTÍNEZ SERMEÑO  
RONALD WILFREDO JUÁREZ HERNÁNDEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACION FINANCIERA**

**DOCENTE DIRECTOR:  
MASTER RAÚL ANTONIO GRANADOS MONTESINOS**

**NOVIEMBRE 2010**

**SANTA ANA**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES**



**RECTOR  
INGENIERO Y MASTER RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ**

**VICE-RECTOR ACADÉMICO  
MASTER MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS**

**VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO  
MASTER OSCAR NOÉ NAVARRETE**

**SECRETARIO GENERAL  
LICENCIADO DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ**

**FISCAL GENERAL  
LICENCIADO RENÉ MADECADEL PERLA JIMÉNEZ**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
AUTORIDADES**



**DECANO  
LICENCIADO JORGE MAURICIO RIVERA**

**VICE-DECANO  
MASTER ELADIO EFRAÍN ZACARÍAS ORTEZ**

**SECRETARIO  
LICENCIADO VÍCTOR HUGO MERINO QUEZADA**

**JEFE DE LA UNIDAD DE POSTGRADO  
MASTER RAÚL DE JESÚS LÓPEZ GRIJALVA**

## Indice

Introducción.....	i
Capítulo I. Marco Teórico.....	10
1.1 Antecedentes.....	11
1.2 Visión y Misión de FUNDASAL.....	13
1.3 Estructura organizativa de FUNDASAL.....	16
Capítulo II. Diagnóstico actual de la Sección.....	18
2. Diagnóstico de la situación actual.....	19
2.1 Antecedentes.....	19
2.2 Objetivo General.....	21
2.2.1 Área de Recursos Humanos.....	21
2.2.2 Área de Finanzas.....	25
2.2.3 Área de Negocios.....	33
2.2.4 Área de sistemas de información y procesos.....	47
Capítulo III. Propuesta de reestructuración de la Sección.....	54
3. Propuesta de reestructuración.....	55
3.1 Justificación y delimitación del tema.....	55
3.2 Antecedentes.....	56
3.3 Objetivo.....	56
3.4 Áreas a reestructurar:.....	57
3.4.1 Área de recursos humanos.....	57
3.4.1.1 Nueva estructura organizativa de la sección.....	58
3.4.2.1 Propuesta salarial para personal de campo.....	60
3.4.3.1 Propuesta salarial para supervisor.....	70
3.4.4.1 Propuesta metodológica.....	71
3.5.1 Área de negocios y finanzas.....	80
3.5.1.1 Estrategia de recuperación.....	80
3.6.1 Área de Sistemas de información y procesos.....	92
3.6.1.1 Sistemas de información.....	92
3.6.1.2 Procesos administrativos.....	95
CAPITULO IV Conclusiones.....	97

CAPITULO V Recomendaciones.....	102
Anexos	
Anexo No. 1 Normativa de recuperación de créditos.....	106
Anexo No.2 Manual de procedimientos administrativos.....	122
Glosario.....	133
Bibliografía.....	134

## Índice de Figuras

Figura No.1 Estructura organizativa de FUNDASAL.....	17
Figura No.2 Estructura organizativa actual de la seccion .	22
Figura No.3 Propuesta organizativa de la seccion .....	59

## Indice de Gráficos

Gráfico No.1 Tendencia de ingresos 2008-2009.....	26
Gráfico No.2 Tendencia de la cartera total.....	36
Gráfico No.3 Tendencia de la mora 2008-2009.....	37

## Indice de Cuadros

Cuadro No.1 Comportamiento de la recuperación de 2009.....	28
Cuadro No.2 Politica de constitución de reserva.....	31
Cuadro No.3 Distribución de cartera de créditos .....	36
Cuadro No.4 Rango de mora por programa a diciembre de 2009.	38
Cuadro No.5 Estratificación de cartera a diciembre de 2009.	39
Cuadro No.6 Estado de la tenencia .....	44

## Indice de Tablas

Tabla No. 1 Datos de cartera al Diciembre 2009 .....	72
Tabla No.2 Meta y saldos a Diciembre de 2010.....	73
Tabla No.3 Cálculos.....	75
Tabla No.4 Rangos de disminución de mora y comisión .....	76
Tabla No.5 Cálculo de variación de la mora .....	77
Tabla No.6 Rangos de disminución de mora y comisión para supervisor .....	78
Tabla No.7 Resumen del pago de comisión .....	79
Tabla No.8 Proyecciones.....	91

## **Introducción**

De acuerdo a la información recolectada, el problema de vivienda afecta a buena parte de la población Salvadoreña. El **déficit habitacional cualitativo**, que tiene que ver con la calidad de la vivienda se concentra en el 77% de los hogares a nivel nacional y **el déficit cuantitativo**, que se refiere al número de familias que carecen de vivienda oscila el 4.3% de los hogares. Estos déficit afectan directamente a la población identificada en extrema pobreza, alta y moderada; razón por la cual, FUNDASAL enfoca sus esfuerzos en apoyar a los sectores populares en la solución de problemas del hábitat.

Lo anterior sirve de base para la elaboración de los tres capítulos que se presentan en el trabajo. En el Capítulo I, se especifica que, para continuar con la labor institución y contribuir a la sostenibilidad financiera, FUNDASAL cuenta con la sección de créditos y cobros, que se encarga de la recuperación de los casos con mayor problema de mora y los créditos de proyectos habitacionales, así como, la estructura organizativa, visión y misión institucional.

En el capítulo II, se plantea que debido a la separación del Programa de crédito popular en el 2007, los ingresos proyectados se redujeron considerablemente, obligándose a crear una estrategia de reestructuración interna.

Lo anterior conlleva a presentar el diagnóstico que permitió identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las cuatro áreas de la sección, iniciando con recursos humanos, posteriormente, finanzas, negocios y sistemas de información y procesos.

En el capítulo III, se desarrollo la propuesta de cambio a partir de las debilidades encontradas con el fin que se convirtieran en fortalezas, en el área de recursos humanos, se propusieron cambios en la estructura organizativa de la sección, una nueva estructura salarial para los cajeros cobradores y el supervisor de mora en función de metas de recuperación y disminución de mora; así como, la propuesta metodología para establecimiento de metas, las dos propuestas son complementarias vinculadas al cumplimiento de metas establecidas en el plan operativo institucional.



En el área de finanzas y negocios, se proponen el incremento de los ingresos y disminución de la mora, para alcanzar la meta del plan operativo institucional y no afectar la rentabilidad de la institución. La propuesta está ligada a la estrategia de recuperación, a la estipulación de metas de disminución de mora y recuperación desarrollada. La estrategia implicó la actualización de la política de recuperación y refinanciamientos.

En el área de sistemas de información y procesos, se propuso la implementación de reportes que permitieran llevar un control y monitoreo adecuado de la mora, cumplimiento de metas y pago de comisiones. Por otra parte, se actualizó el manual de procedimientos administrativos que permita disminuir los riesgos operativos de la sección. Al final del documento se desarrolla la parte de conclusiones y recomendaciones.

## Capítulo I. Marco Teórico

## 1.1 Antecedentes.

En El Salvador existe un alto **déficit habitacional cualitativo y cuantitativo**, De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2007<sup>1</sup>; **el déficit cualitativo** tiene que ver con la calidad de la vivienda, considerando dos aspectos: el tipo de material con el que la vivienda está construida y el acceso a servicios básicos.

En relación al tipo de material de la vivienda se incluye el material de paredes, techo y piso. En el acceso a servicios se toma en cuenta el servicio de agua potable, energía eléctrica y desecho de excretas.

De un total de 1,406, 485 hogares, 948,726 son hogares que habitan en viviendas inadecuadas. Esto representa alrededor de un 77% de los hogares a nivel nacional<sup>2</sup>.

En cuanto al **déficit cuantitativo**, se entenderá como la situación de los hogares que carecen de una vivienda. Para el cálculo del déficit cuantitativo se utiliza la información del número de hogares por vivienda, es decir, el número de

---

1 Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), Censo de Población y Vivienda 2007.

2 Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), Censo de Población y Vivienda 2007.

familias que habitan en una misma casa. El déficit de vivienda a nivel nacional asciende a 60,888 viviendas. Es decir, del total de hogares a nivel nacional un 4.3% del total no cuentan con una vivienda.

Los déficit detallados anteriormente, afectan directamente la población identificada en extrema pobreza, alta y moderada; sin embargo, en el sector público y privado se encuentran instituciones que apoyan en la reducción de este déficit, entre las cuales están: Fondo Nacional de Vivienda Popular (FONAVIPO), Fondo Social para la Vivienda (FSV), Hábitat para la Humanidad (HPH), Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI), Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), entre otras.

A estas instituciones las caracteriza el enfoque de vivienda de interés social, ayudando a las familias de bajos ingresos, quienes no son considerados sujetos de crédito en la banca tradicional debido a los limitados ingresos y la informalidad para obtenerlos.

Una de las instituciones que desde sus inicios, se identificó

por apoyar a familias que se encuentra por debajo de los niveles de subsistencia es La Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL).

FUNDASAL, inició sus actividades el 1 de septiembre de 1968, para dar respuesta a una catástrofe natural que arrasó con las viviendas de un grupo de familias de los suburbios del oriente de San Salvador.

En 1970, obtuvo su personería jurídica y se constituyó como una institución sin fines de lucro, con actividades basadas en los principios de promoción humana y solidaridad social.

La Visión y Misión de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL) apoyan a los sectores populares para solucionar el problema del hábitat, promoviendo el desarrollo humano.

## **1.2 Visión y Misión de FUNDASAL.**

### **Visión.**

Ser una institución innovadora, solidaria, propositiva, sostenible y comprometida con el desarrollo humano y la

transformación sociopolítica, que contribuya a superar la vulnerabilidad y exclusión de los sectores populares.

**Misión.**

Promover el desarrollo humano sostenible por medio del fortalecimiento de la producción social del hábitat de la población vulnerable y excluida; potenciando su participación protagónica y organizada, la formación de conciencia crítica, la equidad de género, la incidencia política y la gestión del riesgo.

FUNDASAL, desarrolla diferentes programas de apoyo a las comunidades, entre los cuales se enuncian:

- Nuevos asentamientos urbanos.
- Mejoramiento de barrios.
- Asentamientos rurales.
- Centro histórico San Salvador.
- Cooperativismo de vivienda por ayuda mutua.

En el 2009, en el resumen de actividades la fundación había construido 42,598 y beneficiado a 255,455 personas a nivel de 12 departamentos de El Salvador.

El máximo organismo de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima, es la Asamblea General de Socios, esta nombra la Junta Directiva, integrada por 9 miembros para un período de dos años.

La Junta Directiva, tiene la función de aprobar y orientar las políticas institucionales y administrar a partir de las decisiones de la Asamblea General.

La Junta Directiva nombra el Director Ejecutivo que ejerce la administración directa de la fundación; quien se constituye en el enlace entre la Junta y la administración de la fundación. Como responsable de la dirección institucional, la Junta Directiva delega en el Director Ejecutivo y la Administración de FUNDASAL, la definición de todas las políticas y estrategias de las operaciones institucionales.

La Dirección Ejecutiva define los lineamientos de cada departamento en la planeación y el presupuesto anual.

La Gerencia General se encarga del seguimiento mensual de las instancias de carácter operativo, que están formadas por las

unidades, departamentos y las secciones, en total suman 141 empleados.

### **1.3 Estructura organizativa de FUNDASAL.**

En la estructura organizativa de FUNDASAL, se detallan las instancias operativas siguientes: Departamento de Construcción, Departamento de Promoción Social, de Administrativo y el Departamento Financiero; 7 unidades asesoras y de apoyo: Unidad de Planificación y Estudios, Unidad de Proyección y Comunicación Institucional, Unidad Jurídica, Unidad de Auditoría Interna, Unidad de Informática, Unidad de Crédito Popular y Unidad de Proyectos Económicos.

Los departamentos integran varias secciones específicas de trabajo.

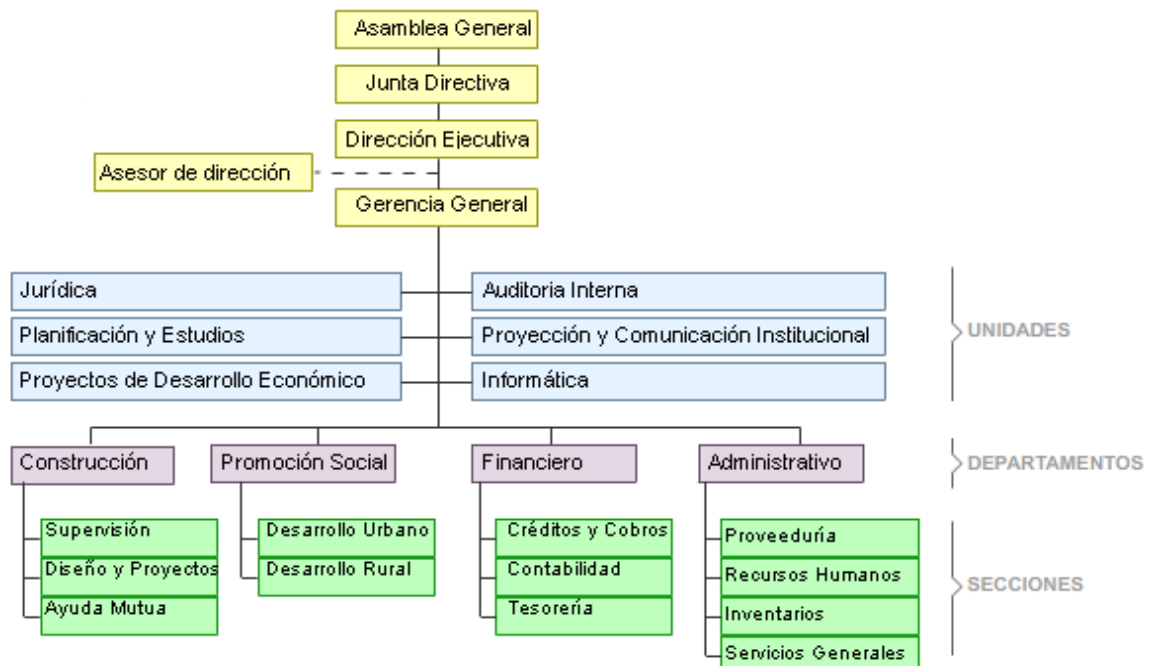
En la estructura organizativa de la jefatura del departamento financiero depende la sección de contabilidad, tesorería y créditos y cobros. La sección de créditos y cobros, remite informes mensuales a la jefatura del departamento, incluyendo reportes de ingresos, cartera y mora. A su vez la Gerencia General retroalimenta a la Jefatura del Departamento, para



que revise estrategias y asegure la recuperación de los créditos, planteados en el plan operativo institucional anual, que incluyen indicadores y metas para la sección.

### Estructura organizativa de FUNDASAL

Figura No.1



Fuente: FUNDASAL.

**Capítulo II. Diagnóstico de la situación actual de  
la Sección**

## **2. Diagnóstico de la situación actual.**

### **2.1 Antecedentes.**

En la estructura organizativa de La Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL), se encuentra la Sección de Créditos y Cobros que depende jerárquica y directamente del Departamento Financiero.

La Sección de Créditos y Cobros, es responsable de administrar eficientemente la cartera de proyectos de vivienda (proyectos habitacionales, venta de lotes habitacionales y comerciales, etc.), así como gestionar la recuperación de otras fuentes de ingresos de la institución (ingreso de donantes, arrendamientos, etc.). El mercado meta de la institución son personas de bajos ingresos entre 1 y 4 salarios mínimos.

En Diciembre de 2007, con el objetivo de constituir una instancia en el corto plazo con su propia personería jurídica, competitiva en el mercado de las microfinanzas especializada en vivienda, la cartera total de la sección se dividió en dos partes creando el programa de crédito popular a quien se le asignó todos los créditos categoría "A", por un

monto de \$1,089.000.00 como capital semilla y con expectativas de crecimiento como un programa aparte, auto sostenible y rentable, dejando en la sección la cartera que en su momento presentaba problemas de incumplimiento en las obligaciones con la institución.

A raíz de esa separación, la cartera de la sección de créditos y cobros fue compuesta por los casos con mayor problema de mora y la cartera de créditos habitacionales (proyectos con contratos de tenencia). Esta separación redujo considerablemente los ingresos proyectados por la sección, obligando a crear una estrategia de reestructuración interna en busca de lograr los objetivos planteados en el Plan Estratégico por el Departamento Financiero, los cuales van orientados a "contribuir a la administración eficiente de los recursos financieros, para lograr parte de la sostenibilidad financiera institucional".

Por lo anterior, se ha realizado un análisis a través de trabajo campo y oficina, para diagnosticar la situación actual de la sección, plantear las limitantes y proponer aspectos que fortalezcan las áreas estratégicas, para el

logro de los objetivos.

## **2.2 Objetivo General.**

Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de la sección de créditos y cobros, para elaborar una propuesta de mejora a nivel integral, que permita ser una sección generadora de ingresos en el largo plazo.

El estudio comprende el análisis de las fortalezas y debilidades de las siguientes áreas:

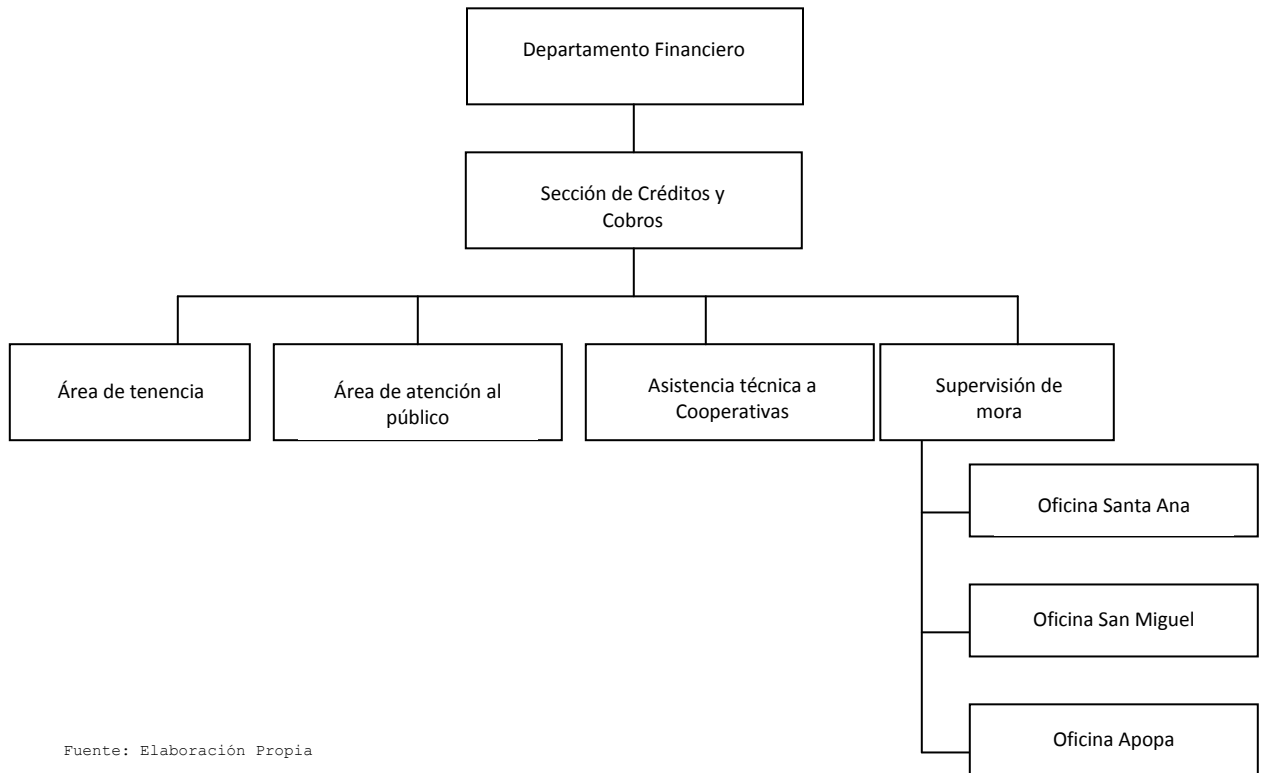
- 2.2.1 Recursos Humanos.
- 2.2.2 Finanzas.
- 2.2.3 Negocios.
- 2.2.4 Sistemas de información y procesos.

### **2.2.1 Área de Recursos Humanos.**

La sección de créditos y cobros, cuenta con el área administrativa en la oficina central de FUNDASAL y tres oficinas de cobro en los lugares donde se han desarrollado proyectos habitacionales (Santa Ana, San Miguel y Apopa) organizativamente depende de la jefatura del departamento financiero y está conformada por de la siguiente manera:

**Figura No.2**

**Estructura organizativa actual de la sección de créditos y cobros**



Fuente: Elaboración Propia

El tiempo de laborar del personal de la sección oscila entre 3 a 20 años. En total son 11 empleados. La coordinación de la sección, es la responsable de implementar estrategias que permitan cumplir con las metas y objetivos de la sección. Una administradora de la tenencia, encargada de realizar trámites de cambios en contratos de tenencia, trámites de escrituración, viviendas desadjudicadas, venta de viviendas recuperadas y lotes habitacionales. Una colaboradora administrativa, encargada de la atención de beneficiarios de

viviendas y lotes, tramitar documentos para escriturar, control de ingresos y cierres de cartera. Un asistente administrativo contable de las cooperativas, responsable de brindar asistencia técnica a cooperativas de viviendas. Una supervisora de mora, responsable de la administración de la cartera de créditos, reducción de la morosidad, así como el seguimiento a las oficinas de cobro a nivel nacional. Cinco cobradores en las oficinas quienes tienen cartera de créditos asignada, realizan gestiones de recuperación administrativa y actividades de cajeros; un cobrador móvil asignado a la oficina central encargado de administrar cartera, así como la recuperación de otro tipo de ingresos responsabilidad de la sección.

A continuación se realiza el análisis del área, tomando en cuenta las fortalezas y debilidades encontradas, las cuales se sirvan de insumo para a preparación del plan de acción.

**Fortalezas:**

- Existe estabilidad laboral, la institución se caracteriza por la baja rotación de personal, aspecto que ayuda a la identificación con la misión y visión de FUNDASAL.

- El personal de campo tiene conocimiento del segmento que atiende, el cual se caracteriza por ser de bajos ingresos (entre uno y cuatro salarios mínimos).
- El personal de cobros vive en las zonas asignadas, las personas las identifican y respetan lo que ha permitido no ser víctimas de la delincuencia, con otro personal desconocido y que no resida en la zona sería difícil realizar gestiones de cobro y lograr estabilidad laboral. Estas zonas son identificadas por las autoridades de alto índice delincriminal (Santa Ana: Río Zarco, La Matepec; Apopa: Popotlán y Chintuc; San Miguel: La Presita y San Salvador: Tugurios y Barrios).

**Debilidades:**

- Se cuenta con un salario distribuido entre fijo y variable en concepto de recuperación por comisión, pero no está regido a un cumplimiento de metas.
- El sistema de remuneración fijo para el personal de campo no alcanza el salario mínimo establecido en el país<sup>3</sup>, aunque al incluir los ingresos variables, este llega a un promedio entre uno y tres salarios mínimos; sin embargo,

---

<sup>3</sup> Fuente: Ministerio de trabajo y previsión social, Ley del Salario mínimo en El Salvador.



crea desmotivación a nivel de personal de campo, ya que al comparar los salarios de los colaboradores del área administrativa estos son superiores en promedio 3 veces.

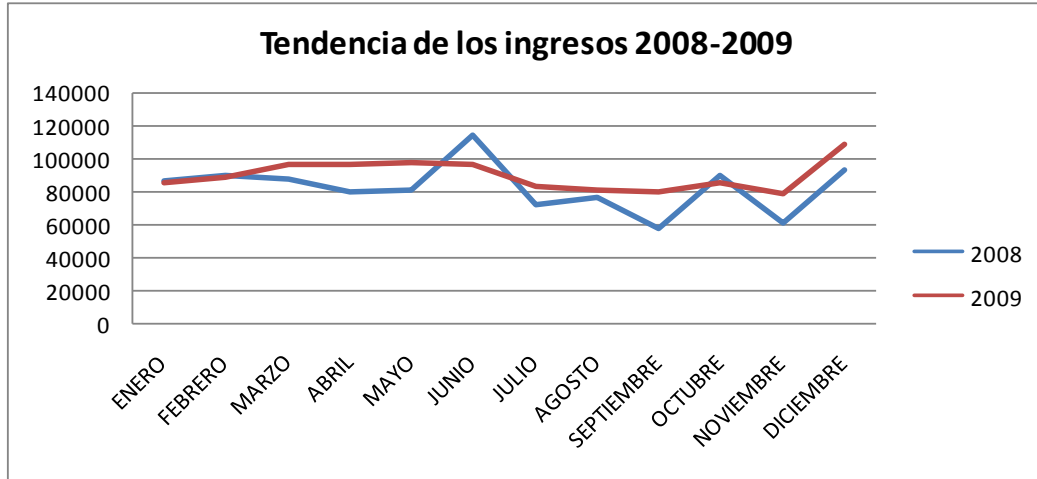
- Bajo perfil académico del personal de campo y administrativo de la sección de créditos y cobros, esto conlleva a que realizan el trabajo mecánicamente y los aportes a nivel estratégico sean limitados.
- Acomodamiento del personal administrativo en el desarrollo de sus funciones, debido al tiempo de laborar en la institución, creando un ambiente laboral pasivo, que no ayuda al logro de los objetivos institucionales.

### **2.2.2 Área de Finanzas.**

Los ingresos de la Sección de Créditos y Cobros provienen de los rubros siguientes:

- Pagos de cuotas de créditos.
- Recuperación de créditos castigados
- Venta de viviendas desadjudicadas
- Pago de primas de lotes y viviendas, proyectos especiales.
- Donaciones, cartera de ProCredit el Sauce, arrendamientos de maquinaria y alquiler de inmuebles.

**Grafica No.1**



Fuente: Informes mensuales Créditos y Cobros.

En la grafica No.1, se visualiza la tendencia de los ingresos gestionados por la sección, en los años 2008 y 2009.

En el 2009, se obtuvieron ingresos totales US\$ 1,415,738.00, al comparar los ingresos con el 2008 que fueron de \$1,414,192.00 se presento un leve incremento US\$ 1,546.00, a pesar que existe menos cartera. Lo anterior se debe principalmente al pago de primas, cancelaciones totales y venta de lotes remanentes de la colonia el Sauce; sin embargo, para los meses de julio a noviembre se disminuyó la recuperación por los ingresos provenientes de los pagos de la cartera, pero en términos generales la recuperación se mantuvo.

A continuación se presenta el comportamiento de la recuperación de la cartera en relación a la meta para el 2009. Se muestra que el índice de recuperación acumulado a diciembre fue del 88%, lo que significa que se recuperó \$1,415,737.73 de \$1,605,026.00 propuesto, existiendo un déficit de \$ 189,288.27. En el cuadro No. 1 y 2 se detalla la recuperación del primer y segundo semestre.

En el cuadro No. 3 se muestra el consolidado de la meta (teórica a recuperar) y la recuperación para el segundo semestre del 2009. Visualizándose que no se logro cumplir, con la proyección de recuperación de los créditos, ocasionando el incremento del índice de morosidad.

El incumplimiento se debe principalmente a la carencia de metas de recuperación para el personal que permitan medir la efectividad de las gestiones, así como, la falta implementación de estrategias de recuperación.

Para confirmar lo expuesto anteriormente, era necesario realizar el análisis de la recuperación teórica (emisión) con la recuperación efectiva; sin embargo, se careció de

información y solamente se proporcionar datos a diciembre del 2009. En el análisis se confirmó que de \$37,488.00 de emisión solamente se recupero \$23,866.00, existiendo un déficit del 36% por \$13,622.00, los cuales se recupera en meses posteriores como mora.

A nivel contable y de sistema informático, mensualmente se suman los intereses nominales, moratorios y otros recargos a la cartera (emisión), esto conlleva a que el saldo de la cartera incremente aunque no existan nuevas colocaciones de créditos.

### Cuadro No.1

#### Comportamiento de la recuperación De febrero a junio del año 2009 EN US\$

	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
REC. CARTERA	100,810	88,073	67,338	60,239	56,057
RECUPERACION TOTAL	146,684	157,816	117,282	116,100	120,638
META DE RECUPERACION	132,843	140,593	139,843	141,393	140,643
DIF.META DE REC/ ACUMULADA	13,841	17,223	-22,561	-25,293	-20,004
COMPORTAMIENTO DE LA REC. %	35.71%	7.59%	-25.68%	-1.01%	3.91%

Fuente: Informes mensuales Créditos y Cobros.

**Cuadro No.1A**  
**Comportamiento de la recuperación**  
**Acumulado a diciembre del año 2009 EN US\$**

	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTALES
REC. CARTERA	57,533	58,393	48,814	66,322	777,921
TOTAL					
REALIZADA	114,991	109,116	96,752	115,004	1,415,737
META DE					
RECUPERACION	123,908	129,593	122,643	152,603	1,605,026
DIF.META DE					
REC/ ACUMULADA	-8,916	-20,476	-25,891	-37,599	(189,288)
COMPORTAMIENTO					
DE LA REC. \$	10,070	-5,874	-12,365	18,252	
COMPORTAMIENTO					
DE LA REC. %	9.60%	-5.11%	-11.33%	18.86%	

Fuente: Informes mensuales Créditos y Cobros.

Por otra parte, la tasa promedio ponderada de la cartera de préstamos es del 7.73%, la tasa de interés nominal depende del proyecto y oscila entre el 0% y el 18%. El contar con fondos de parte de cooperación internacional a tasas de interés bajas o fondos que incluyen subsidio permite otorgar

créditos a una tasa por debajo del mercado.

En el 2009 respecto al 2008, se presenta una disminución de cartera de \$359,435.00; sin embargo, al considerar las nuevas colocaciones por \$262,611.00 y el incremento en \$199,598.00 por las emisiones de intereses y recargos no percibidos, la disminución total sería de \$559,033.00.

**Constitución de reservas de saneamiento.**

La sección cuenta con una política de auto regulación para la constitución de reservas de saneamiento, la cual afecta los resultados por incremento de la mora, ya que se tienen que constituir mayores porcentajes de reserva.

Existe una relación directa entre el número de días de atraso en el pago de los créditos y el porcentaje de reservas a constituir, a mayor número de cuotas pendientes de pago mayor es el gasto por constitución de reserva que incurre la institución.

La clasificación inicia en 0 días de atraso hasta los créditos con mora mayor a 360 días.

**Cuadro 2: Política de constitución de reserva**

<b>Rango en días</b>	<b>Hasta 30</b>	<b>De 31 a 90</b>	<b>De 91 a 180</b>	<b>De 181 a 360</b>	<b>Más de 360</b>
<b>% de reserva</b>	0%	1%	10%	50%	100%

Con la política de constitución de reserva el índice de cobertura de reservas es del 90%, lo que significa que, de los créditos vencidos con mora mayor a 90 días se tiene cubierto \$ 294,482.53, lo ideal debería ser por lo menos el 100% de la mora total; sin embargo, se está cumpliendo con la política.

Índice de cobertura de reserva	Reserva de saneamiento	\$ 294,482.53	90.0%
	Créditos vencidos	\$ 327,176.18	

**Fortalezas.**

- El costo de fondeo de la sección es baja, debido a que los fondos provienen de instituciones cooperantes de carácter social.
- Se cuenta con recursos financieros para el desarrollo de

las actividades y con el apoyo de parte de la Dirección Ejecutiva en iniciativas que conlleven al incremento en la recuperación de cartera.

### **Debilidades.**

- La sumatoria de los intereses y recargos reflejan incremento en la cartera, sin existir nuevas colocaciones, afectando al momento de hacer castigos de cuentas, ya que incluyen los valores sumados a la cartera.
- Aunque existe una política de constitución de reservas, no es en base a la emitida por la Superintendencia del Sistema Financiero, no está obligada por que la institución no es regulada.  
Pero esta práctica podría afectar el patrimonio institucional, por no contar con una adecuada cobertura del riesgo de incobrabilidad, dada la antigüedad y los niveles de mora que presenta en la mayoría de los proyectos.
- Bajo nivel de ingresos normales, respecto a la meta de ingresos del plan operativo institucional, afectando el cumplimiento de los objetivos y la rentabilidad de la



institución, debido a que no existen metas de disminución de mora y recuperación para el personal.

### **2.2.3 Área de Negocios.**

El principal activo generador de ingresos en las instituciones encargadas de intermediar fondos es la cartera de créditos, por lo que hay que darle un tratamiento especial mediante un seguimiento oportuno a los casos que presenten anomalías en las fechas de pago, en especial a este tipo de cartera, en donde la colocación es mínima, y la mayor parte de la gestión radica en la recuperación de los créditos otorgados.

La recuperación del crédito depende en un alto porcentaje de la forma de concesión, es decir, que el encargado del trámite crediticio haya realizado un buen estudio, análisis y evaluación del solicitante como sujeto de crédito, no únicamente ver el aspecto social, ya que en este tipo de proyectos ambos aspectos son importantes.

Actualmente se utiliza una política de recuperación y refinanciamiento elaborada en el año 2000, la cual se

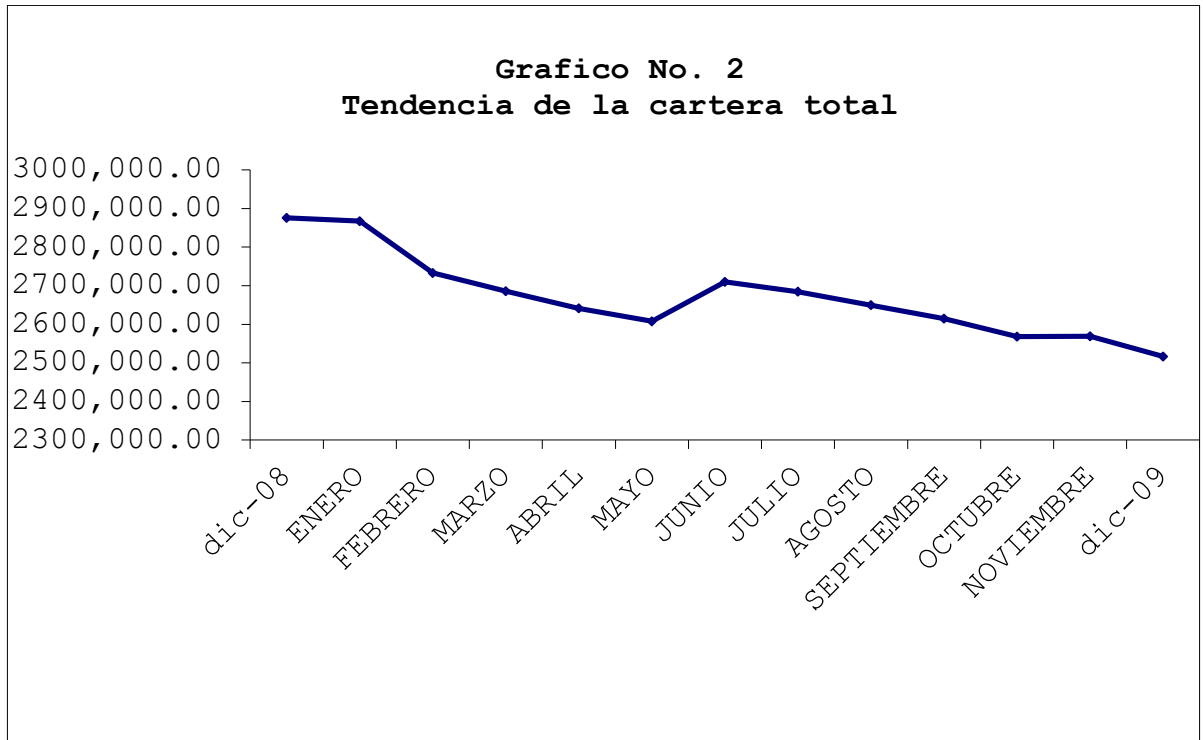
considera desfasada en consideración a los cambios que se generan a través del tiempo; y como contraparte se ha trabajado con una política para la concesión de créditos blanda y no se ha dado el seguimiento oportuno a créditos con problemas de mora en forma rigurosa.

La cartera de la Sección de Créditos y Cobros presenta a diciembre del 2009 un saldo de US\$ 2,516,481.00 (capital, mora y recargos), al compararla con diciembre del 2008, refleja una disminución del 14.3% (US \$ 359,436.00), esta disminución es ocasionada principalmente por el pago de capital de los créditos al día.

En el gráfico No.2 se muestra la tendencia de la cartera de diciembre 2008 a diciembre del 2009.

El sistema para contabilizar la cartera de créditos que se utiliza considera intereses normales, moratorios y recargos.

Los saldos son adicionados al saldo del capital, reflejando mensualmente incremento en la cartera. A la fecha la mora representaba el 13.64 %, respecto a la cartera.



Fuente: Reporte de cartera del Sistema a diciembre de 2009.

**Distribución de la cartera de crédito por Programa.**

La cartera se encuentra concentrada principalmente en colonias nuevas 62.9%, estas son las colonias recientes construidas por la institución (La Presita II en San Miguel, Río Zarco III en Santa Ana y Popotlán II en San Salvador).

Por otra parte, el fondo rotatorio representa el 27.7% y el restante 9.4% se encuentra distribuido en varios programas (rehabilitación tugurios, colonias antiguas, viviendas

comerciales, etc.).

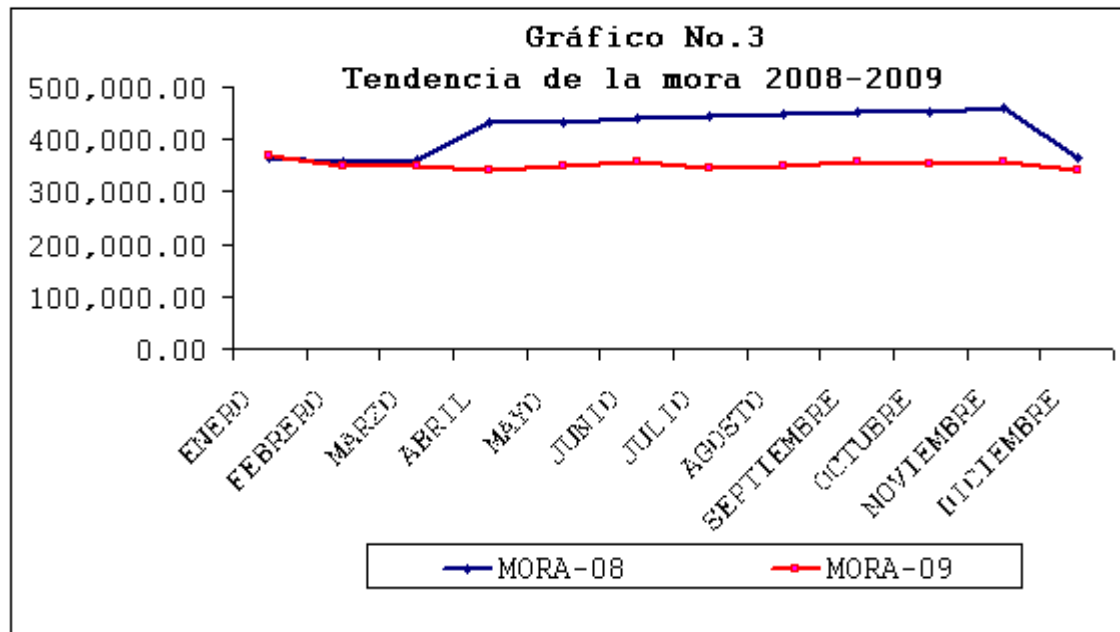
**Cuadro No.3**  
**Distribución de cartera de crédito por Programa a diciembre de 2,009.**

<b>Proyecto</b>	<b>Saldos de cartera</b>	
	<b>Dic/2009 \$</b>	<b>% Cartera</b>
<b>COL. NUEVA</b>	1,583,048	62.9%
<b>COL. ANTIGUAS</b>	15,721	0.6%
<b>PROY. ESPECIALES</b>	7,379	0.3%
<b>TUGURIOS</b>	180,104	7.2%
<b>VIVIEN. COMERCIALES</b>	3,217	0.1%
<b>FONDO ROTATORIO</b>	696,804	27.7%
<b>VARIOS</b>	4,984	0.2%
<b>FONDOS KFW</b>	5,236	0.2%
<b>VIVIEN. NUEVA</b>	15,210	0.6%
<b>CREDITO ARTESANOS</b>	4,774.89	0.2%
<b>Total cartera</b>	<b>2,516,481.15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Reporte de cartera del sistema informático a diciembre de 2009.

La cartera se encuentra concentrada principalmente en colonias nuevas 62.9%, estas son las colonias recientes construidas por la institución (La Presita II, Popotlán II y

Río Zarco III).



Fuente: Reporte de cartera del Sistema a diciembre de 2009

El índice de mora total a diciembre del 2008 fue del 12.66% por \$364,027.30, reflejando una disminución del 20.63% en relación a noviembre (pasando de \$458,642.76 a \$364,027.30). El monto en mora disminuyó en \$94,615.46, debido a castigo de cuentas y gestión de cobro, como se visualiza en el gráfico No.3.

A diciembre del 2009, la mora fue del 13.64% por \$343,250.00, arriba de la industria que oscila en 5% y superior al establecido en el Plan Operativo Institucional, el cual

contempla un índice de mora del 10%. Al compararla con diciembre del 2008, el monto fue menor en \$20,777.00, pero el indicador fue mayor en 0.98%, debido a que el saldo de cartera total disminuyó por los pagos de las cuotas.

**Cuadro No. 4**

**Rango de mora por programa diciembre de 2009 en US\$**

PROYECTO	0 a 30	90	180	360	>360	MORA
COL. NUEVA	1,456,044	6,944	12,029	21,362	86,669	131,064
COL. ANT.	15,254	46	250	83	88	476
ESPECIALES	4,682	0	0	324	2,373	2,697
TUGURIOS	146,471	746	1,727	3,935	27,225	33,757
COMERCIALES	3,218	0	0	0	0	0
ROTATORIO	543,650	3,012	3,635	6,889	139,618	153,783
VARIOS	564	0	0	0	4,424	4,442
FONDOS KFW	0	62	342	0	4,741	5,236
NUEVA	8,190	0	0	648	6,372	7,020
ARTESANOS	0	334	0	0	4,441	4,775
2009	2,178,162	11,143	17,984	33,240	275,953	343,250

En el cuadro No. 4, se muestra que la mora esta concentrada principalmente en colonias nuevas (La Presita II, Río Zarco, Popotlán) por 38.18% de la mora total, debido al grado de

delincuencia en la zona dificultando realizar labores de campo; y el 44.8% el Fondo Rotatorio (proyecto ASDI), en este proyecto la cartera esta dispersa a nivel nacional, esto ha dificultado realizar una gestión eficiente, considerando los costos por traslado.

**Cuadro No. 5**  
**Estratificación de la Cartera a diciembre de 2009**

Rango de días en mora	Monto en mora
0	\$ 2,173,230.91
30	\$ 4,930.71
90	\$ 11,143.35
180	\$ 17,983.69
360	\$ 33,239.52
>360	\$ 275,952.97
<b>Total cartera</b>	<b>\$ 2,516,481.15</b>

Fuente: Reporte de cartera del sistema a diciembre 09.

Como se muestra en el cuadro No.5, la mora está concentrada de 360 días en adelante, concentrando el 80% (\$309,193.00), ya que existen casos en proceso judicial que aún están en la cartera de créditos, casos de adjudicatarios que están renuentes con los pagos por que consideran a la Fundación sin fines de lucro y en otros casos hay personas habitando las viviendas y no pagan su obligación, factor que se hubiese

evitado si en la selección se hubiera considerado la capacidad y voluntad de pago.

Es importante tener en cuenta que, para lograr una disminución en el indicador de mora total, se deberá disminuir el monto en mora en mayor proporción que los pagos a capital y realizar nuevas adjudicación de créditos, para que exista un incremento de la cartera.

Las gestiones de cobro que se realizan, son a través de visitas de cobradoras, supervisora y coordinadora en forma individual y en grupo, los fines de semana en días y horas que se encuentran los adjudicatarios en sus viviendas.

**Indicadores de mora**

Índice de vencido:	$\frac{\text{Créditos vencidos}}{\text{Cartera bruta total}}$	$\frac{\$327,176,18}{\$2,516,481.15} = 13\%$
Índice de vencido:	$\frac{\text{Créd. Venc. >30 Mayor 30 d}}{\text{Cartera bruta tot.}}$	$\frac{\$38,319.53}{\$2,516,481.15} = 13.4\%$

El índice de créditos vencidos refleja un porcentaje del 13%, lo que significa que la mayor concentración de la mora esta a 90 días por \$327,176.00, el riesgo es que la cartera se



deteriore a medida que pasen los meses, lo cual afecta los resultados por el incremento de la reserva de cuentas incobrables. El mismo comportamiento presenta el índice de mora con vencimiento mayor a 30 días. En ambos casos el indicador es superior al 4% promedio de la industria de las microfinanzas.

En la cartera de créditos existen rubros importantes, de los cuales se destacan los siguientes:

**Cartera Proyecto ASDI.**

Esta cartera es gestionada por una empresa recuperadora externa (Re-Legal) y otra parte por la sección de créditos y cobros, en total existen 233 créditos, con saldo a diciembre de \$25,861.85 y la mora de \$26,026.95.

Debido a la dispersión del Proyecto a nivel nacional en zonas rurales, se hace difícil la administración de la cartera, ocasionando que a medida que pasa el tiempo se deteriore por falta de seguimiento adecuado.

El seguimiento de esta cartera es sumamente caro, debido al

costo de traslado y tiempo del personal.

**Cartera de Cooperativas:**

Las cooperativas beneficiarias en esta cartera son, Santa Catalina, 13 de Enero y Héroes de Piedras Rojas; sin embargo, en algunos casos debido a problemas internos a las mismas y al seguimiento oportuno de institución algunos pagos realizados por los prestatarios no se han aplicado para amortizar los créditos respectivos.

**Proyecto El Sauce:**

Cartera que da seguimiento la supervisora de créditos; sin embargo los resultados de recuperación no son efectivos, ya que los clientes tienen deudas con otras instituciones financieras a las cuales les dan prioridad, la mayoría de los casos no han cancelado por falta de voluntad de pago, son clientes que generalmente no se encuentran en las viviendas al momento de realizar las gestiones de cobro, obligándose a cambiar la estrategia de recuperación. Recientemente se han trasladados casos a una empresa de recuperación externa (REPRO), se espera tener resultados favorables en la disminución de la mora. Cartera total \$147,677.00 saldo en

mora \$18,835.07.

### **Cartera Castigada.**

A septiembre del 2008 se tenían 32 cuentas castigadas con un saldo de US\$29,718.00, de las cuales solamente 11 cuentas han presentado movimiento (no continuos) de pago durante el año. Esta cartera es gestionada por el cobrador y la supervisora de mora.

### **Cartera en Cobro Judicial.**

En una cuenta contable (cuentas de orden 70201048) se tiene controlada otra cartera castigada en total fueron 46 casos que suman \$119,187.69.

Esta cartera está en proceso judicial, de la cual no se tiene un informe sobre el avance de los casos de parte de la Unidad Jurídica institucional.

### **Tenencia.**

Esta área es la responsable administrar lo relacionado al contrato de tenencia que se hace con los beneficiarios de los distintos proyectos. El contrato implica que las personas

pueden hacer uso y goce del inmueble, pero lo escrituran hasta cancelar totalmente el crédito asignado.

El crédito se adjudica en el sistema (contrato de tenencia de las soluciones habitacionales); sin embargo, no se cuenta con una estrategia de comercialización, lo que implica no tener metas asignadas a la persona responsable del área ni un monitoreo de las funciones.

A diciembre del corriente año se tiene la siguiente situación:

**Cuadro No. 6**  
**Estado de la tenencia de las viviendas**  
**Vacantes, Desadjudicadas, y Lotes Disponibles.**

	<b>Disponibles</b>	<b>Viviendas Ocupadas</b>
Lotes	39	
Viviendas	10	
Extrajudicial		42
Demandadas		3
<b>Total General</b>		<b>94</b>

Fuente: Informe a diciembre del 2009.

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades del área de negocios:

**Fortalezas:**

- En el departamento financiero existen dos vehículos y presupuesto asignado para la realización de jornadas de cobro.
- Se realiza rotación de zonas anualmente en la oficina de Apopa, en donde están asignadas tres cobradoras, esto para evitar familiarización del personal con los usuarios de crédito, así como, para fortalecer los controles de cobro a través de la circularización de saldos, en donde se cruzan saldos en cartera con los de los usuarios.

**Debilidades:**

- La dispersión a nivel nacional de la cartera de ASDI, dificulta su adecuada administración, además de existir altos costos de recuperación por traslado a las zonas y por el tiempo del personal. A medida que pasa el tiempo esta cartera se deteriora por falta de seguimiento adecuado y oportuno.
- No se tienen reuniones de seguimiento frecuentes con la empresa recuperadora externa, los informes son enviados mensualmente, no se tiene un seguimiento oportuno por parte de créditos y cobros sobre el avance en la

recuperación, lo cual no permite medir la efectividad de la recuperación.

- En cuanto a la cartera castigada que se encuentra en la Unidad Jurídica Institucional, no se tiene un informe sobre el avance de los casos, existen casos que no se ha logrado iniciar demandas judiciales, y son cuentas estancadas desde 1999, por falta de seguimiento de dicha instancia.
- Algunas carteras de crédito están pendientes de ser asignadas al personal, debido a la dispersión de los créditos y al alto riesgo delincuencia, por lo cual no se han realizado gestiones de cobro, incrementando el riesgo de incobrabilidad, entre estas están los créditos personales, créditos de los artesanos de La Palma, ASDI asignado a FUNDASAL, etc.
- El índice de morosidad a diciembre del 2009 es del 13.64% arriba de la industria que es del 4% y del 10% estipulado en el plan operativo institucional

Lo anterior, ocasiona un incremento en la provisión de reservas de saneamiento, resultado de un seguimiento no riguroso y la metodología utilizada para la concesión de los prestamos.

- Disminución mensual aproximadamente del 2% de la cartera y falta de proyectos nuevos que hagan crecer el activo productivo, disminuyendo la oportunidad de generar ingresos para la institución.
- Falta de una estrategia de recuperación bien estructurada, considerando el apoyo del área legal de la institución, así como una política de recuperación y refinanciamientos actualizada.
- Falta de una estrategia de comercialización de lotes y viviendas recuperadas, para evitar la acumulación de activos inmovilizados que no generan ningún ingreso a la institución.

#### **2.2.4 Área de sistemas de información y procesos.**

Los manuales de funciones, políticas y procedimientos de recuperación, concesión de créditos (lotes y viviendas), formularios y procedimientos administrativos, se encuentra desactualizados.

#### **Procesos internos.**

En cuanto al análisis de créditos la función es realizada por

la encargada de tenencia, pero no existen hojas de trabajo adecuadas para determinar cuentas de balance, estado de resultados, situación económica familiar e índices de la situación financiera del solicitante (en caso de ser microempresario).

No existe monitoreo del tiempo real para el trámite de las solicitudes de crédito, lo cual no permite dar respuestas ágil a los solicitantes de viviendas y lotes. En promedio se tarda 20 días para dar resolución.

El análisis de las solicitudes no se hace 100% in situ, se hace desde el escritorio y no se constata la información; por otra parte, en algunos casos no se han tomado en cuenta referencias de las distintas centrales de riesgo y no existen formularios adecuados para el análisis de los créditos.

Actualmente, al comité de selección (funciona como comité de créditos) se pasan las solicitudes para ratificación, quien analiza es la encargada de la tenencia y la coordinadora de créditos, posteriormente se traslada a la gerencia memorando para aprobación.

Para dejar evidencia de la realización de los comités de



créditos, se hace un acta en donde se estipula las generalidades de los casos vistos en comité, el acta es firmada por los miembros asistentes.

Posterior a la aprobación, el proceso de formalización de documentos lo realiza la encargada de tenencia, sin embargo no tiene supervisión, para verificar que los datos digitados en el sistema fueron los correctos.

Para la firma del contrato, el documento es elaborado previamente por la unidad jurídica, luego es leído y posteriormente firmado por el deudor principal y el codeudor (según el caso), para después ser archivado en un lugar de seguridad.

En el proceso de elaboración de los documentos legales, no existe una persona encargada en la sección de créditos y cobros de leerlos y revisarlos previa contratación, para evitar errores en documentos y quede desprotegido el crédito.

No existe un inventario de documentos legales ni expedientes de la cartera de créditos, así como, una persona encargada de

la custodia de los mismos.

**Administración y seguimiento:**

El sistema informático tiene grandes debilidades y no permite generar reportes que apoyen en la administración de la cartera de créditos, considerando que el listado de mora solamente se saca una vez al mes, ya que se emite la cartera total y no solo los clientes con atrasos, no emite reportes gerenciales que permitan disminuir el tiempo de trabajo administrativo del coordinador y supervisor de crédito, estos se hacen en hojas Excel. Por otra parte, no se tiene constituido comités de mora.

Algunas deudas de créditos en mora han sido trasladadas a otras personas considerándolos como nuevos créditos (refinanciamientos), los cuales ya presentan atrasos.

Esta medida solamente oculta la mora en los primeros meses, debido a que no se está tratando el problema de raíz.

**Fortalezas:**

- Se cuenta con una organización del personal mediante controles administrativos, como rutas de trabajo

mensuales, semanales y diarias, a las cuales da seguimiento la supervisora de mora.

**Debilidades:**

- El sistema informático no emite informes gerenciales adecuados para una toma de decisión oportuna, monitoreo de la disminución de la mora, disminución de reservas, créditos refinanciados, los reportes de sistema son emitidos una vez al mes y otros son elaborados en hojas Excel.
- No existe monitoreo del tiempo real para el trámite de las solicitudes de crédito, lo cual no permite dar respuestas ágiles a los solicitantes de viviendas y lotes, con esto se deja de percibir ingresos para la institución, debido a que no es competitivo.
- El análisis de las solicitudes no se hace 100% in situ, por otra parte en algunos casos no se han tomado en cuenta referencias de las distintas centrales de riesgo y no existen formularios adecuados para el análisis de los créditos, esto conlleva al inadecuado análisis, de acuerdo a las mejores prácticas se debe considerar aspectos cualitativos y cuantitativos de los solicitantes de créditos, para evitar futura mora.

- No se tiene un control de los documentos de cada expediente y custodia de los mismos.
- No se cuenta con política que describa los procedimientos de otorgamiento y recuperación actualizada.
- Existe una inadecuada percepción de algunos adjudicatarios, debido a la función que realiza la institución, considerando a la institución humanitaria y que no debe cobrar los créditos.

**A nivel institucional se cuenta con las siguientes amenazas:**

- Incremento de la delincuencia en las zonas de atención de la cartera, esto no permite visitar a los beneficiarios que se encuentran con cuotas en mora, incrementando el índice de morosidad por la falta de gestión de recuperación.
- Economías familiares deterioradas o menores ingresos familiares, por la situación económica del país en consideración a la disminución significativa de las remesas familiares y el nicho de atención depende en gran parte de este ingreso, así como, la disminución de las ventas en los microempresarios, disminuyendo su capacidad de pago, para cancelar las cuotas de los créditos.

- Incremento de instituciones oferentes de productos financieros al segmento de atención, creando sobreendeudamiento en los usuarios, esto dificulta la cancelación del pago de los créditos.
- Disminución de cooperación internacional para el desarrollo de proyectos habitacionales.

Lo anterior, no permite generar cartera que incremente los ingresos institucionales, reflejando indicadores de morosidad altos en consideración a la disminución mensual de la cartera de créditos.

**Capítulo III. Propuesta de reestructuración de la  
Sección**

### **3. Propuesta de reestructuración.**

#### **3.1 Justificación y delimitación del tema.**

Tomando de base los resultados obtenidos en el diagnóstico, principalmente en las debilidades encontradas, en este capítulo se plantea la propuesta de mejora para la sección de créditos y cobros de la Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima (FUNDASAL).

Debido a lo complejo y extensas que son las debilidades, se delimita el trabajo en desarrollar tres áreas de impacto en los resultados tales como, recursos humanos, negocios y sistemas de información y procesos, siendo responsabilidad de la coordinación de la sección el seguimiento de los aspectos desarrollados.

Las debilidades retomadas son las que generaran impacto a corto plazo en la cartera de créditos, a través de mejorar los indicadores referente a la recuperación.

Principalmente las enfocadas a la disminución de la reservas para cuentas incobrables e incremento de ingresos por recuperación de cartera.

### **3.2 Antecedentes.**

Ante el traslado de la cartera sin mora "categoría A", por un valor de \$1,089,000.00, al Programa de Crédito Popular en diciembre del 2007 y la disminución mensual de la cartera ocasionada por las amortizaciones a capital, pagos anticipados y recuperación de créditos atrasados.

Por lo anterior, se hace necesario realizar una reestructuración a nivel general en la Sección, del área de recursos humanos, negocios, sistemas de información y procesos, los cuales impliquen mejorar los resultados financieros de la institución.

Los resultados se podrán visualizar a través de la disminución de la reserva para cuentas incobrables e incremento de los ingresos por recuperación

### **3.3 Objetivo.**

Proponer una reestructuración de la sección con el fin de administrar eficientemente los recursos, que permita disminuir costos administrativos y constitución de reservas, para contribuir a la sostenibilidad financiera institucional.



### **3.4 Áreas a reestructurar:**

Las áreas tomadas en cuenta en la reestructuración son las siguientes:

- 3.4.1 Recursos humanos.
- 3.4.2 Negocios y finanzas.
- 3.4.3 Sistemas de información y procesos.

#### **3.4.1 Área de recursos humanos.**

Debido a que la disminución de la cartera es mensual y se proyecta que el vencimiento de los créditos esta proyectada en el periodo del 2010 al 2015, es necesario realizar una nueva estructura organizativa de la sección, ya que las actividades y la carga laboral de algunos colaboradores disminuyen en la misma proporción que la cartera, considerando que la función de colocación de nuevos créditos le corresponde al programa de crédito popular.

La propuesta incluye lo siguiente:

- 3.4.1.1 Nueva estructura organizativa de la sección.
- 3.4.2.1 Propuesta salarial para personal de campo.
- 3.4.3.1 Propuesta salarial para supervisor de mora.
- 3.4.4.1 Propuesta metodológica para el establecimiento de metas de disminución de la mora.

#### **3.4.1.1 Nueva estructura organizativa de la sección.**

En la nueva estructura organizativa se propone lo siguiente:

- Realizar la unión de la plaza de la encargada de la tenencia con atención al público, ya que las actividades que realizan ambas, tienen la función de entregar documentación para escriturar.

Por otra parte, se debe considerar que los procesos de digitación de pagos y el nivel de operaciones disminuyen a medida que se cancelan los créditos.

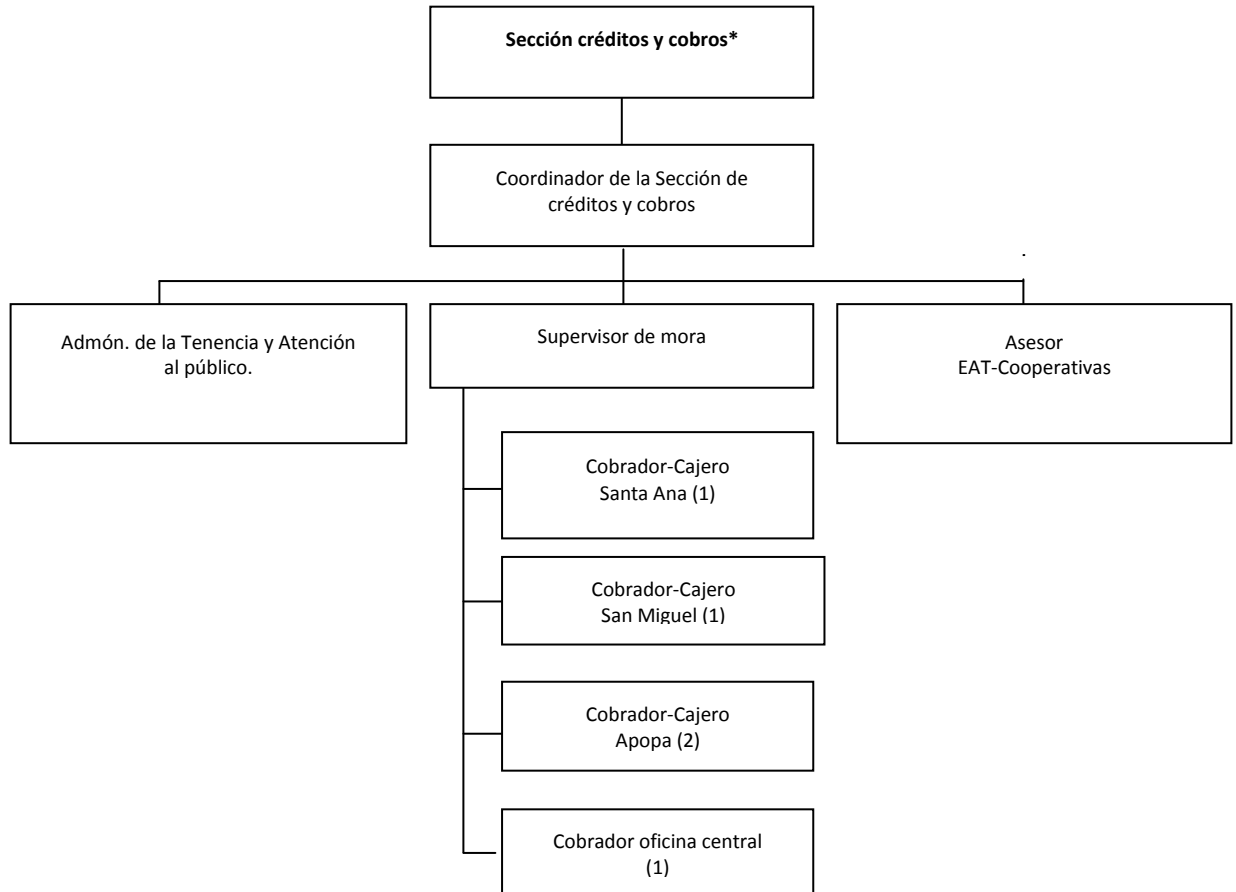
- Suprimir una plaza de cobrador-cajero de la oficina de Apopa, debido a que con dos cobradoras se cubre la cartera actual, buscando productividad en el personal.

Para evitar inconvenientes en el proceso de unir las plazas, se deben considerar lo siguiente:

- Apoyarse en el técnico de informática para aplicar las correcciones en el sistema y evitar que la misma persona que digita pagos realice las correcciones en el sistema.
- Se tendrá que capacitar al personal de las oficinas de cobros, para que sustituya a la encargada de atención al público.

**Figura No.3**

**Propuesta organizativa de la sección de créditos y cobros**



\*Dependiendo directamente del jefe del departamento financiero.

**Ventajas:**

- Reducción de dos plazas y salarios que implica carga de gastos administrativos para la sección (\$14,400.00 anual aproximadamente).
- Trasladar a las dos personas cesantes, al área de caja o departamento administrativo aprovechando el conocimiento.

- Concentrar la información y el proceso de escrituración de las viviendas y atención al público en una plaza, responsabilizando a una sola persona para un mejor control institucional, evitando la dispersión de responsabilidades como se trabaja actualmente.

#### **3.4.2.1 Propuesta salarial para personal de campo.**

##### **I. Objetivos General.**

Contar con una propuesta de remuneración justa, flexible y actualizada para el personal de cobros de la sección, logrando un equilibrio entre los intereses de la institución y el personal, la cual permita incentivar la gestión de cobro, para disminuir el índice de morosidad, la constitución de reservas incobrables y lograr mejores resultados institucionales.

##### **II. Objetivos específicos.**

- Controlar los costos de la nómina considerando los aspectos legales en relación al código de trabajo.
- Plantear estrategias que permitan mejorar los índices de recuperación de la cartera y reducir el índice de morosidad.

- Aumentar la motivación, creando una mayor identificación y fidelización de parte de los empleados con la institución.
- Contratar personal calificado para las plazas vacantes en la institución.

### **III. Parámetros a considerar para el pago de remuneración a través de resultados.**

Para el pago de la remuneración mensual de los cajeros cobradores, de la sección de créditos y cobros se consideran dos parámetros; el primero se refiere al salario base, y el segundo al pago de comisión por la recuperación de la cartera.

#### **a) Salario base:**

El salario base actual de los cajeros cobradores es de \$68.57. En el año 2001, con la Ley de Integración Monetaria se realizó la conversión de ₡600.00 a \$68.57, el último ajuste al salario base fue en 1,998, han transcurrido 11 años al 2009 y no se ha realizado mejora salarial.

El contrato individual de trabajo de los cobradores establece la semana laboral de 44 horas, devengando \$68.57 base, más

comisión; lo que debe garantizar la institución es cumplir por lo menos con lo que establece la Ley del Salario Mínimo Vigente de \$ 6.92 diarios.

Sin embargo, actualmente, si un empleado no llega a este salario, en la planilla se refleja que ha laborado menos de las horas establecidas, esto podría ocasionar inconvenientes legales con el Ministerio de Trabajo, por multas y sanciones.

**Propuesta de pago del salario base:**

<b>Cargo</b>	<b>Remuneración salario base</b>	<b>Observaciones</b>
Cajero/cobrador	\$ 103.80  <b>redondeando</b>  <b>\$105.00</b>	Tienen acceso a  comisión por  recuperación.

La propuesta se hace tomando en consideración el salario mínimo vigente, de manera que se cancele el 50% (\$103.80) ya que los cajeros realizan 4 horas diarias de trabajo de oficina cuando están en caja y que el restante del salario se cubra en base a la comisión por recuperación.

**b) Comisión por la recuperación de la cartera:**

El pago de la comisión debe estar en concordancia con la recuperación de la cartera y la disminución de la mora para cumplir con los objetivos propuestos.

Además, las comisiones deben estar vinculadas con las metas establecidas en el Plan Operativo Institución.

Actualmente se cancela de la siguiente manera:

<b>Concepto</b>	<b>% Comisión</b>
Pagos adelantados de capital	3%
Emisión del mes (cuotas del mes, créditos 0 días mora)	3%
Créditos en mora	2%
Otros ingresos (alquiler, trámites, desadjudicados, etc.)	2%

**Propuesta de pago de la comisión por recuperación:**

La propuesta se plantea considerando la recuperación de la cartera por categoría de mora:

- o Recuperación de saldos de capital pagados por anticipado, se refiere a pagos cancelados antes del vencimiento del

crédito, los cuales no son sujetos del pago de comisión.

- o El pago de la comisión de los créditos, será sobre los saldos en mora, exceptuando los pagos anticipados de capital.
- o Recuperación de las cuotas del mes (emisión), se refiere a todos los pagos que son cancelados a la fecha según el contrato, respetando las fechas de pago estipuladas.
- o Recuperación de saldos en mora de 1 hasta 180 días, es la recuperación de saldos de créditos en mora hasta ciento ochenta días, que serán gestionados por el cobrador.
- o Recuperación de saldos en mora mayor a 360 días, es la mora más difícil de recuperar debido a la antigüedad, será la recuperación de pagos de créditos que se encuentren en este rango y serán gestionados tanto por el cobrador interno como el recuperar externo.
- o Recuperación de saldos en mora mayor a 180 días hasta 360 días, es la recuperación de saldos de créditos que se encuentre entre el rango de mora hasta 360 días, que serán gestionados por el cobrador.
- o Venta de inmuebles desadjudicados o embargados, consiste



en aquella gestión de promoción de bienes disponibles para la venta que genere un ingreso por pago de prima o pago total del valor del inmueble.

**Parámetros del pago de comisión por recuperación.**

<b>Parámetro*</b>	<b>Comisión</b>	<b>Observación</b>
Recuperación de pagos anticipados de capital.	0 %	No se pagará comisión, ya que financieramente no conviene, se está dejando de percibir intereses.
Recuperación de Créditos al día (emisión). <b>Tiene relación directa con la mora.</b>	3 % de la recuperación	Se mantiene la comisión actual, para motivar la recuperación de esta categoría.
Recuperación de Créditos de 1 a 180 días de atraso. <b>Tiene relación directa</b>	2.5% de la recuperación	Se ha incrementado la comisión en 0.5%, para motivar la recuperación en este rango. Se genera un

<b>con la mora.</b>		gasto por provisión de del 1 a 10% del monto en mora.
Recuperación de Créditos de 181 a 360 días de atraso. <b>Tiene relación directa con la mora.</b>	2.75% de la recuperación	Se ha incrementado la comisión en 0.75%, para motivar la recuperación en este rango. Se genera un gasto por provisión del 50% del monto en mora.
Otros ingresos: alquileres, trámites, etc.	2% de la recuperación.	Se mantiene el porcentaje.

**Consideraciones:**

El pago de la comisión será de acuerdo al porcentaje de recuperación en los distintos parámetros o factores descritos anteriormente, de los cuatro parámetros que tiene relación directa con la mora, el cajero cobrador deberá al menos generar impacto positivo en 2, de lo contrario el porcentaje

bonificable a pagar se disminuirá en un 25%, adicionalmente se propone el pago de un bono adicional por la disminución en términos absolutos de la mora, el cual estará vinculado a la propuesta salarial del supervisor que se presenta más adelante.

a) Otro aspecto a considerar es el monto de mora, este no debe incrementarse mes a mes tomando de base el cierre del mes anterior, este lineamiento debe revisarse y ajustarse trimestralmente, para medir el impacto de la disminución de la mora.

b) Para el pago de la comisión no se reconocerán aquellas recuperaciones por cancelaciones anticipadas, ya que actualmente se consideran dentro del pago de la comisión y financieramente no conviene por que se dejan de percibir interés y fueron consideradas en las proyecciones financieras.

c) Para la venta de lotes y viviendas vacantes el cobrador realizará el trámite de promoción, recopilación de información, pero será la encargada de la tenencia quién efectúe el análisis para validar la capacidad de pago y presentación en el comité de selección, hasta la

formalización, ya que actualmente las viviendas son promocionadas por la encargada de tenencia, pero se limita hacer la labor en oficina, y se requiere que esta labor la efectúe personal de campo quienes están asignados a los proyectos y poseen mayor contacto con los clientes potenciales y se les apoyaría a incrementar sus ingresos en concepto de comisión por ventas.

#### **IV. Traslados de cajeros cobradores entre distintas oficinas de cobros (Cajas).**

- o Cuando un cajero cobrador sea trasladado de caja en un periodo definitivo, en los primeros tres meses se le reconocerá un bono equivalente al promedio de los últimos tres meses o de acuerdo a los resultados que la nueva cartera genere, (la bonificación más alta).
- o A partir del cuarto mes se le cancelará de acuerdo a los resultados que la nueva cartera asignada genere con los parámetros antes descritos.
- o Si el traslado es de carácter temporal; es decir, por situaciones tales como incapacidad o vacaciones del titular, el promotor de cobros recibirá una comisión igual al promedio de los últimos tres meses en la propia

cartera, el cobrador incapacitado recibirá solamente el salario base.

#### **V. Frecuencia del pago de comisión.**

El pago será calculado sobre una base mensual, pagadera en el mes próximo, sujetas a las deducciones de ley.

#### **VI. Cajeros cobradores con bajo desempeño.**

El supervisor de la sección, es el responsable de apoyar en la gestión de recuperación a fin de brindar la debida inducción para el mejor desarrollo de las labores, retroalimentando, apoyando, supervisando y evaluando el desempeño del cajero cobrador.

Si un cajero cobrador no reacciona positivamente y existe otro en la misma zona se evaluara la posibilidad de unir las carteras y que una sola persona las administre.

#### **VII. Transparencia, Supervisión.**

Los cajeros cobradores sujetos a la política de incentivos deberán estar en posibilidad de comprender con facilidad los mecanismos utilizados para el cálculo de su comisión por los

resultados obtenidos. Para lograr la comprensión se realizará capacitación de la política a implementar y se harán escenarios, para comparar los resultados obtenidos con la política actual, concientizando al personal que el cambio está en función de lograr mayores ingresos para la institución y para el empleado.

Los cajeros cobradores serán sujetos de supervisión por parte del o la coordinador(a) y supervisor(a), quienes también deberán vigilar el comportamiento de la mora en los diferentes rangos, priorizando la mora mayor a 90 días, ya que es la variable de mayor impacto en la constitución de reservas.

El desempeño de la presente propuesta deberá ser controlado permanentemente y revisada cada seis meses o cuando se considere necesario a fin de hacer los ajustes que se consideren oportunos.

#### **3.4.3.1 Propuesta salarial para supervisor.**

Es importante dejar reglamentado el salario a devengar del supervisor en vista de los cambios propuesto. En tal sentido, se sugiere establecer un salario base de \$500.00,

más un bono por resultados respecto a la meta de disminución de saldos absolutos de la mora, cuyo límite será \$600.00, el cual se obtendrá sumando las metas de recuperación de cada cajero cobrador, de acuerdo a la "Propuesta metodológica para el establecimiento de metas de disminución de la mora".

El objetivo es incentivar la recuperación, la disminución de la mora y el trabajo en equipo, ya que, a mayor disminución de la mora en la cartera de los cobradores, se aplicará un incentivo mayor al supervisor, y si alguno de los cobradores no cumple con su meta, el supervisor se verá afectado en su comisión afectándole directamente a los ingresos mensuales.

La comisión será cancelada con el salario base en el mes siguiente del cierre.

#### **3.4.4.1 Propuesta metodológica para el establecimiento de metas de disminución de la mora.**

Para el establecimiento de las metas de los cajeros cobradores y el supervisor se tomará como punto de partida los valores de la cartera al cierre del diciembre de 2009.

El proceso se detalla a continuación:

a) Se toma de base el saldo de el saldo en mora (1), el saldo de la cartera (2) y el indicador de mora (3) al cierre de diciembre del 2009; este último resulta de dividir el saldo en mora (1) entre el saldo de cartera (2), ver tabla No.1.

**Tabla No.1**

**Datos de cartera al 31 de Diciembre de 2009**

(1) Saldo en Mora	343.250,00
(2) Saldo de cartera	2.516.481,00
Indicador de (3) Mora	13,64%

b) Luego, se establecen los supuestos (Tabla No.2):

- De acuerdo al Plan Operativo, se debe cerrar el indicador de mora a diciembre del 2010 al 10%, lo cual significa que se tendrá un saldo en mora del \$200,350.00, equivalente a una disminución del 58.37% con respecto al 2009, considerando la tendencia en la reducción de cartera.
- Otro supuesto, es la disminución de la cartera, en el diagnóstico se concluyó que la cartera disminuye un 2%



mensual. Para efectos del ejemplo, se considera que la cartera disminuirá 1,7% mensual suponiendo que se colocaran nuevos créditos por la venta de viviendas y lotes.

- El número de cajeros cobradores son 5, el número de meses para el cálculo son 12.

**Tabla No.2**

<b>Meta y saldos al 31 de Diciembre de 2010</b>	
<b>Supuestos:</b>	
(4) Cerrar el indicador de mora a Dic.2010	10%
(5) Disminución de la mora %	58%
(6) Saldo en mora a Dic.2010	200,350.00
(7) Disminución de la cartera mensual %	2%
(8) Número de cajeros cobradores	5
(9) Número de meses	12

c) Posteriormente, se realiza el cálculo para obtener la disminución de la mora, cartera y se establecen las metas del supervisor y de los cajeros cobradores, ver tabla No.3.

- Primero, el saldo en mora del 2009 (1) se multiplica por el porcentaje (5) que se pretende disminuir, resultando el saldo en mora con el cual se quiere cerrar diciembre del 2010 (6), a este valor se le resta la mora al 2009 (1) para establecer la meta de disminución en monto (10) para el 2010 que es \$142.894,98.
- También se debe calcular la disminución de la cartera, tomando el saldo al 2009 (2) y multiplicarlo por el porcentaje mensual que disminuirá (7), resultando el saldo de cartera mensual, este se multiplica por 12 meses y se obtiene el saldo de cartera con que se quiere cerrar diciembre del 2010 \$2,003,118.88 (11) que es.
- El indicador de mora del 10% (4) se obtiene dividiendo, el saldo de mora a diciembre 2010 \$142.894,98 (6) entre el saldo de cartera 2010 \$2,003,118.88 (11).
- Posteriormente, teniendo el monto a disminuir en mora \$142.894,98, se divide entre el número de meses del año 12 (9), para obtener la meta mensual que es equivalente a la meta del supervisor \$ 11,907.91 (12).
- Para obtener la meta de los cajeros cobradores se debe dividir la del supervisor \$11,907.91 (12), entre el número de cajeros cobradores son 5 (8), dando como

resultado \$2,381.58 (13) que deben disminuir mensualmente.

**Tabla No.3**

**Cálculos**

(10)	Meta anual de disminución de Mora \$	142.894,98
(6)	Saldo en mora a Dic.2010	200.355,03
(11)	Saldo de cartera	2.003.118,88
(4)	Indicador de mora a Dic.2010	10,00%
(10)	Meta anual de disminución de Mora \$	142.894,98
(9)	Numero de meses	12
(12)	Meta mensual de disminución de Mora \$ meta del supervisor	11.907,91
(8)	Numero de cajeros cobradores	5
(13)	Meta mensual de disminución de Mora \$ meta de cajero cobrador	2.381,58

d) Después de calcular las metas de los cajeros cobradores, se establecen los parámetros de comisión por disminución de la mora, con el objetivo de alcanzar la meta individual

de \$2,381.58, ver tabla No.4.

**Tabla No.4**

Rangos de disminución de mora y comisión para cajeros-cobradores	
Disminución de la mora	Valor de comisión
de \$0.00 a \$499.00	\$ 50,00
de \$500.00 a \$999.00	\$ 75,00
de \$1,000.00 a \$1,499.00	\$ 100,00
de \$1,500.00 a \$1,999.00	\$ 125,00
de \$2,000.00 a \$2,499.00	\$ 200,00
≥ \$2,500.00	\$ 250,00

- En la tabla no.4, se muestra los rangos de recuperación y sobre esto se establece el valor de la comisión a cancelar. Por ejemplo, si un cajero cobrador disminuye la mora en \$2,000.00 recibirá una bonificación de \$200.00.

e) Cuando se tienen los parámetros de comisión por disminución de la mora, se determina como se medirá la variación mes a mes, como se muestra en la tabla No.5. Se

Parte de un valor inicial de enero comparado con febrero.

**Tabla No.5**

**Calculo de Variación de la mora**

<b>Cajero Cobrador</b>	<b>Valor Inicial mora enero (a)</b>	<b>Valor Final mora febrero (b)</b>	<b>Variacion Mora del mes (a-b:c)</b>
1	\$ 3.000,00	\$ 800,00	\$ (2.200,00)
2	\$ 13.000,00	\$ 8.700,00	\$ (4.300,00)
3	\$ 12.000,00	\$ 11.000,00	\$ (1.000,00)
4	\$ 1.000,00	\$ 1.600,00	\$ 600,00
5	\$ 25.000,00	\$ 20.000,00	\$ (5.000,00)

- En la tabla No.5, se ejemplifica la variación de la mora. Tomando en cuenta los 5 cajeros cobradores.

En donde el cajero 1, tenía un monto en mora a enero (a) de \$3,000.00 y cerró a febrero (b) en \$800.00, significa que disminuyó la mora (a-b=c) en \$2,200.00 y se le pagará una comisión de \$200.00, de acuerdo a la tabla no.4. Por el contrario el cajero 4, que en lugar de disminuir la mora la incrementó en \$600.00 no recibirá bonificación.

- f) También se deben establecer los parámetros de comisión por disminución de la mora para el supervisor que tiene relación con la meta mensual de \$ 11,907.91, esto se

muestra en la tabla No.6.

En la tabla No.6 se ejemplifica el rango mensual por disminución de mora que se cancelara al supervisor, si los cajeros cobradores lograran disminuir la mora de acuerdo a la meta \$ 11,907.91, que caería en el rango de \$10,000.00 a \$11,999.00, el supervisor ganaría de comisión de \$300.00.

**Tabla No.6**

Rangos de disminución de mora y comisión para <b>Supervisor</b>	
<b>Rangos de disminución mora</b>	<b>Valor de comisión</b>
de \$0.00 a \$2,499.00	\$ 100,00
de \$2,500.00 a \$4,999.00	\$ 150,00
de \$5,000.00 a \$7,499.00	\$ 200,00
de \$7,500.00 a \$9,999.00	\$ 250,00
de \$10,000.00 a \$11,999.00	\$ 300,00
≥ \$12,000.00	\$ 350,00

g) En la tabla No.7, se muestra en resumen la forma de cancelar la comisión por disminución de mora a cajeros cobradores y supervisor. Las metas del supervisor están vinculadas directamente con las del cajero cobrador.

**Tabla No.7**

Resumen del pago de comisión por disminución de mora

<b>Cajero</b>	<b>mora enero (a)</b>	<b>mora febrero (b)</b>	<b>Variación (a-b:c)</b>	<b>Valor a pagar cobrador</b>	<b>Valor a pagar Supervisor (d)</b>
1	3,000	800	(2,200)	200	
2	13,000	8,700	(4,300)	250	
3	12,000	11,000	(1,000)	100	
4	1,000	1,600	600	-	
5	25,000	20,000	(5,000)	250	
	54,000	42,100	(11,900)		300

- Para el caso del cajero 1, si disminuye la mora en \$2,200.00 se le cancelara la comisión de \$200.00, de acuerdo a la tabla No.4. Si la disminución de la mora por los 5 cajeros fuera de \$ 11,900.00, al supervisor se le cancelará \$300.00 de acuerdo a la tabla No.6.

El objetivo es lograr en equipo disminuir la mora y que a través de la disminución de la reserva por cuentas incobrables obtener mejores resultados.

- El pago de la comisión por disminución de mora, será adicional a la comisión desarrollada en los **Parámetros a considerar para el pago de remuneración a través de resultados**, ambos son complementarios, ya que se requiera que exista recuperación y disminución de la mora.

### **3.5.1 Área de negocios y finanzas.**

#### **3.5.1.1 Estrategia de recuperación.**

##### **I. Antecedentes.**

La mora de la cartera de créditos ha aumentado a nivel de instituciones financieras, en enero del 2010, la mora de la banca comercial incremento un 22% en relación a enero del 2009; sin embargo, a pesar del incremento la mora bancaria promedio no sobrepasa el 4% máximo recomendado por la Superintendencia del Sistema Financiero.

Al cierre de enero del 2010, el incremento de la mora también se reflejo en la cartera de créditos administrada por la Sección de Créditos y Cobros de FUNDASAL.

El indicador de mora se cerró al 13.97%, superior al 10% de meta de acuerdo al Plan Operativo Institucional, el monto en



mora fue de \$324,405.00 y la cartera total fue de \$2,480,474.00.

Ante esta situación, es importante definir estrategias que estén encaminadas a la recuperación de la cartera en mora, que permitan la disminución del indicador de mora y cumplir con lo establecido en el Plan Operativo Institucional.

## **II. Estrategia**

Enfocar la recuperación de la mora en el rango mayor a 180 días.

En este rango está acumulado el 94% de la mora total \$ 327,266.00 y representa el mayor gasto por provisión de cuentas incobrables, evitando que se incremente la mora menor a este rango.

## **III. Objetivo General.**

Contribuir a la sostenibilidad financiera institucional a través de la elaboración y puesta en marcha de una estrategia de recuperación, considerando en su estructura la incorporación de la unidad jurídica de la institución y empresas recuperadoras con experiencia en el área, que

permita reducir el índice de mora al 10% a diciembre de 2010.

#### **IV. Objetivos Específicos.**

- Establecer las acciones de cobranza a nivel administrativo.
- Establecer criterios de la cartera a trasladarse a recuperadoras externas y unidad jurídica institucional.
- Revisión de la actual política de castigo de cuentas, sobre los casos de adjudicatarios que carecen de capacidad de pago.

#### **V. Desarrollo de la estrategia.**

##### **a) Acciones de cobranza a nivel administrativo.**

- **Incrementar los arreglos de pago.**

Este mecanismo de readecuación de deuda es el utilizado en la sección, debido a que son créditos de largo plazo y los adjudicatarios son de bajos ingresos vulnerables a cualquier cambio en sus economías familiares (enfermedad, fallecimiento, disminución en las ventas, delincuencia, etc). El primer arreglo que se realiza administrativamente, es la negociación de un plan de pagos con los adjudicatarios, independientemente del número de cuotas en mora, la limitante de estos arreglos es que el indicador de mora no disminuye en

el corto plazo, ya que los arreglos se realizan hasta para 12 meses, dependiendo la fuente de ingresos de los beneficiarios, lo que permite medir la voluntad y nueva capacidad de pago.

- **Refinanciamiento de créditos en mora.**

Debido a que la mora (incluye capital e intereses) en la mayoría de los casos sobrepasa el monto inicialmente otorgado, es necesario realizar el refinanciamiento de los créditos.

Entendiendo por refinanciamiento los créditos otorgados a beneficiarios con problemas de mora o de capacidad de pago y que cambian las condiciones de los créditos anteriores (modifican plazo, interés, cuota, etc).

Debido a la antigüedad de la cartera para tramitar refinanciamiento se debe realizar un plan de pago por los intereses y recargos acumulados.

Por lo anterior, a mediados del 2009 con créditos de difícil recuperación, se iniciaron planes de pagos para que los adjudicatarios demostraran por lo menos durante 4 meses

consecutivos el cumplimiento de la obligación y voluntad de pago, para que posteriormente, se realice el refinanciamiento de acuerdo a la nueva capacidad de pago. Este mecanismo hace que el porcentaje de mora disminuya en el corto plazo, siempre y cuando se de el seguimiento oportuno, mediante la generación de un reporte específico que permita monitorear los créditos refinanciados.

Los refinanciamientos implicaran la actualización de la **Política de refinanciamiento de cuentas morosas** vigente desde junio del 2000. Los créditos refinanciados serán autorizados por la Dirección Ejecutiva. Ver Anexo No.1.

- **Agilización de recuperación de viviendas desadjudicadas.**

Este factor incide negativamente en la recuperación de la cartera vigente, ya que existen casos desadjudicados antes del año 2,000 y las familias tienen capacidad de cancelar y no lo realizan, según se verifica con las visitas de gestión de recuperación.

Se presentará el plan de recuperación de las viviendas y los casos a trasladar a la Unidad Jurídica para iniciar la

terminación del contrato.

- **Seguimiento a la mora menor a 180 días.**

- Realizar jornadas de cobro mensual por proyecto, con el objetivo de apoyarse en la cobranza entre las zonas. Se cuenta con una programación anual.
- Visitas de cobro en horarios que se encuentren los beneficiarios.
- Visita mensual de seguimiento de la supervisora y/o coordinadora, para verificar y dar seguimiento que los cobradores están gestionando la cartera y apoyar en la gestión de cobro, para determinar los casos a trasladar a recuperación judicial. Circularización de cartas concientizando el pago mensual de las cuotas.
- Asignar un día de visita de campo a las colaboradoras de oficina central, para que acompañen en la recuperación, sin que descuiden las funciones asignadas.
- Apoyo en cobro telefónico entre zonas (Ejemplo: Río Zarco apoya a Popotlán, La Presita apoya a Río Zarco, etc.).
- Cobro telefónico desde oficina central e implementación de órdenes de descuento.

- Motivar al personal a gestionar la recuperación desde una cuota de atraso, ya que los adjudicatarios están acostumbrados a cancelar cuotas acumuladas.
- Dar seguimiento a las fechas de los acuerdos de pago con cada adjudicatario.
- En cada visita se solicitará firma de los adjudicatarios.
- Analizar los informes mensuales de seguimiento que presentan las empresas recuperadoras, para dar seguimiento a la efectividad de la recuperación.
- Realizar reunión mensual con las empresas recuperadoras, para analizar los casos a trasladar al proceso judicial considerando las disposiciones actuales y reformas del código procesal civil y mercantil.
- Tener por cada caso bitácora de seguimiento que evidencia las acciones realizadas.
- Analizar el informe mensual de la Unidad Jurídica, para dar seguimiento a la efectividad de la recuperación.
- Traslado de informe mensual a la Dirección Ejecutiva, con las conclusiones y recomendaciones que contribuyan a la disminución de la morosidad e incremento de la recuperación.
- Aplicar descuentos por pronto pago de acuerdo a los

porcentajes aprobados por la Dirección Ejecutiva.

**b) Cobranza a través de recuperadoras externas, para los adjudicatarios que no demuestren voluntad de pago.**

Actualmente, están contratadas dos empresas recuperadoras:

- Recuperaciones Profesionales **(Repro)**: recupera la cartera del Fondo Rotatorio.
- Representaciones Legales de El Salvador **(Re-legal)**: recupera la cartera de ASDI.

**Cartera Repro.**

En lo que respecta a Repro, se debe trasladar la cartera mayor a 180 días, cuyos expedientes evidencien el seguimiento de parte del cobrador asignado y visita de la Coordinadora, con el objetivo de agotar todas las alternativas de negociación de pago de la mora.

En los casos en mora que tengan vivienda en El Sauce, la unidad jurídica debe realizar la inscripción de la segunda hipoteca por el subsidio, aunque no es la garantía de los créditos de la cartera, pero al momento de solicitar la cancelación de dicha hipoteca, se podría ejercer presión para que se cancelen los saldos de deudas que tengan los

adjudicatarios.

**Cartera Re-Legal.**

La cartera a trasladar a Re-Legal es la de ASDI, considerando la mora mayor a 90 días, ya que por la dispersión es costoso el seguimiento.

Los casos a trasladar deben evidenciar la visita de seguimiento de la Supervisora y/o Coordinadora de la Sección, con el objetivo de verificar las condiciones económicas de los adjudicatarios, evitando que se trasladen casos que carezcan de capacidad de pago, que la acción a seguir será el castigo de la cuenta.

En ambos casos la cartera a trasladar a las empresas recuperadoras deberá ser la garantizada con mutuos simples, letras de cambio, créditos hipotecarios y en casos excepcionales los garantizados con documentos de tenencia con promesa de venta.

Cuando las empresas recuperadoras después de tres meses de gestionar los créditos y los adjudicatarios no cancelen por



falta de voluntad de pago, estos se tendrán que recuperar por la vía judicial, lo que implicará otorgar poder especial a la empresa recuperadora.

**c) Cobranza a través de la Unidad Jurídica Institucional, para los adjudicatarios que no demuestren voluntad de pago.**

Se refiere a la recuperación de la cartera en la fase judicial en tiempos aceptables, evitando que los casos caduquen en las instancias correspondientes.

Los casos a trasladar serán los que tienen **contrato de tenencia con promesa de venta**. En donde las familias tengan la posibilidad de por lo menos realizar el pago de la cuota, pero no la realicen por **falta de voluntad de pago**, por incumplimiento repetitivo de los arreglos de pago o se muestren indiferentes a las gestiones de cobros realizadas por el personal de la sección.

En el expediente se deberá evidenciar el seguimiento del cobrador, supervisora y coordinadora de la sección, previo al

traslado del caso, el representante que delegue el jefe de la Unidad Jurídica deberá realizar visita de campo con personal de la sección como medida de presión.

Es importante, que la Unidad Jurídica agilice la inscripción en el CNR de los documentos hipotecarios, que garantizan los créditos de la cartera.

#### **VI. Impacto.**

El impacto en la implementación de la propuesta de mejora planteada para la sección de créditos y cobros se verá reflejada en los estados financieros institucionales, cuya proyección se detalla a continuación para los años comprendidos entre el año 2010 al 2014, considerando que de no existir nuevos proyectos la cartera tiende a disminuir por efectos de la recuperación.

Los supuestos considerados son los siguientes:

- o Reducción de la cartera aproximada del 2%.
- o Porcentaje en mora al final del 2010 10.48%.
- o Existen liberación de reservan para cuentas incobrables.

		<b>Tabla No.8</b>				
	Real	Proyección				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cartera	2,516,481	1,912,526	1,596,414	1,270,275	1,006,409	796,871
Mora	343,250	343,250	200,355	143,355	102,355	70,355
% de mora	13.64%					
Meta disminuc ión		142,895	57,000	41,000	32,000	22,500
Mora final	343,250	200,355	143,355	102,355	70,355	47,855
% de mora final		10.48%	8.98%	8.06%	6.99%	6.01%
Red. reservas		142,895	57,000	41,000	32,000	22,500

- ◆ Liberación de reservas de saneamiento iniciando en \$142,250.00 para el año 2,010, en base a la disminución de la mora y proyección de la moras, lo que permitirá reflejar en el estado de resultados favorables para la institución.
- ◆ La recuperación se podrá invertir en nuevos proyectos o en la cartera de crédito popular, a la cual se le una tasa de rentabilidad de mercado que en promedio será del 15% anual, ascendiendo a \$21,331.5 para el 2010.
- ◆ Cumplimiento de las proyecciones según el Plan Operativo Institucional, en cuanto al indicador de cartera afectada, que contribuirá en la búsqueda de

fondos para el desarrollo de nuevos proyectos.

- ◆ Fortalecimiento de los estados financieros, mediante, el incremento en los ingresos y liberación de reservas de saneamiento.

## **VII. Recursos .**

Se cuentan con los recursos necesarios, para el cumplimiento de la estrategia, se espera no existan factores externos que afecten la implementación; sin embargo, se debe tomar en cuenta la delincuencia en las zonas. Por otra parte, el control y seguimiento será de manera rigurosa.

### **3.6.1 Área de Sistemas de información y procesos.**

A continuación se presentan los reportes diseñados para seguimiento de la cartera.

#### **3.6.1.1 Sistemas de información.**

Debido a las limitantes establecidas en el diagnóstico sobre el sistema informático es importante definir los tipos de reportes gerenciales que debe generar.

Los reportes deben permitir llevar un control más efectivo en

la administración de la cartera:

- Reporte de seguimiento semanal de mora por cajero cobrador.

FUNDACION SALVADOREÑA DE DESARROLLO Y VIVIENDA MINIMA									
COMPORTAMIENTO DE LA MORA, RECUPERACION Y PAGO DE COMISION POR CAJERO COBRADOR									
cajero	No. Prestamo	mora inicial	mora final	Variación de la mora	Meta de disminución de mora	Meta de rec.	Rec. realizada	Comisión ganada en el mes	% de variación de Reserva
	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
<b>Total General</b>									

La finalidad de este reporte es monitorear el comportamiento de la mora por cobrador, general de la cartera, cumplimiento de metas, el porcentaje de reservas y el valor de la comisión ganada a un fecha determinada, para así, impulsar con mayor fuerza el trabajo que se está efectuando o redirecciones las estrategias con el fin de llegar al objetivo planificado.

- Reporte de control de créditos refinanciados por proyecto.

<b>FUNDACION SALVADOREÑA  DE DESARROLLO Y VIVIENDA MINIMA</b>											
<b>REPORTE DE CREDITOS REFINANCIADOS</b>											
<b>PROYECTADO AL: (Fecha de Generacion de Reporte)</b>											
No. de Credito	No. de Cliente	Nombre	Monto refin.	Fecha de refin.	Saldo de Capital	Cuota	Fecha del ultimo pago	Total a pagar	Dias de mora	Cuotas en mora	Proyecto/ cobrador

Servirá para identificar número y monto créditos al día, como créditos que presenten atrasos y fueron refinanciados, para darles un tratamiento especial en relación al riesgo que representan.

- Seguimiento de gestiones de cobro.

Por la importancia que tiene conocer el tipo de gestiones que se están haciendo a cada cliente con problemas de mora, es necesario tener el reporte de gestiones el cual se completará con cada una de las gestiones realizadas a cada cliente, para que en cualquier momento se puede generar dicho reporte, aún en ausencia del cajero cobrador o desde las oficinas

centrales y monitorear que las gestiones y acuerdos o compromisos de pago sean los adecuados.

<b>FUNDACION SALVADOREÑA  DE DESARROLLO Y VIVIENDA MINIMA  REPORTE CONTROL DE GESTIONES POR CAJERO COBRADOR</b>							
ZONA: CAJERO COBRADOR:							
No. de Credito	No. de Cliente	Nombre	Monto otorgado	Fecha de otorgamiento	Dias mora	Saldo de Capital	Acuerdos o Fecha de gestiones gestion

Los reportes detallados permitirán además de controlar la cartera, disminuir el tiempo de trabajo administrativo del coordinador y supervisor de crédito, ya que actualmente se hacen en hojas Excel.

**3.6.1.2 Procesos administrativos.**

Los procesos administrativos fueron revisados y actualizarlos, la última versión era del año 2,000. En el Anexo No. 2. "Manual de procedimientos administrativos", se presenta el resumen:

- El objetivo del proceso es contar con una herramienta que defina los pasos a seguir para que FUNDASAL adjudique una vivienda a personas favorecidas conforme a los procedimientos establecidos, en las modalidades por sorteo, por recuperación de vivienda, re adjudicación y áreas adicionales.
- Des adjudicación de viviendas: el objetivo del proceso es contar con una herramienta para la desadjudicación (quitar el derecho de la vivienda a los adjudicatarios) de viviendas que permita recuperar unidades habitaciones de conformidad a los aspectos legales y financieros de la institución.
- Cobro a través de la banca comercial: el objetivo es estandarizar el proceso de recibir las cuotas mensuales de vivienda por parte de los usuarios de los créditos otorgados por FUNDASAL a través de la Banca Comercial.



#### **CAPITULO IV. Conclusiones.**

A partir de la separación de la cartera de créditos de la sección de créditos y cobros, en donde los créditos sin problemas de mora clasificados "A", fueron trasladados al programa de crédito popular, así como, la atribución de nuevas colocaciones; dejándole a la sección la responsabilidad la recuperación de créditos en mora y limitando la colocación a la venta de viviendas recuperadas; la administración de la sección se ve obligada a realizar una reestructuración interna en todas las áreas, con el objetivo de incrementar los ingresos que dejará de percibir.

Partiendo del trabajo realizado se concluye que, los altos índices de mora en instituciones que se dedican al otorgamiento de los créditos como FUNDASAL, se deben a factores internos y externos.

En el caso de la sección de créditos y cobros en los factores externos se encuentran la delincuencia, que no permite realizar visitas a beneficiarios en mora, incrementando el índice de morosidad por la falta de gestión; la inestabilidad de economías familiares, debido la disminución de remesa,

disminución de las ventas y el desempleo, ocasionando el deterioro de la capacidad de pago para cancelar las cuotas de los créditos, etc.

Así mismo, existen factores internos que dependen directamente de la administración de la sección de créditos y cobros, los cuales fueron identificados en el diagnóstico realizado, el cual incluyó el área de recursos humanos, finanzas, negocios, y sistemas de información y proceso.

En el área de recursos humanos, se concluyó que, la estructura organizativa esta desfasada al compararla con las actividades que realiza actualmente el personal, lo que conlleva realizar duplicidad de las funciones y los procesos.

También, se determinó que el sistema de remuneración de los cajeros cobradores y supervisor de mora, no esta acorde a las metas establecidas en el plan operativo institucional y que no se cuenta con una metodología para el establecimientos de metas de reducción de mora, ocasionando el incremento de la provisión de cuentas incobrables.

Por otra parte, en el área de finanzas el bajo nivel de ingresos realizados con respecto a la metas, se debe a la falta de recuperación de cuotas mensuales de los créditos (recuperación teórica), esto afecta el cumplimiento de los objetivos de la sección, que son contribuir a la administración eficiente de los recursos. El índice de recuperación acumulado a diciembre fue del 88%, lo que significa que se recuperó \$1,415,737.00 de \$1,605,026.00 propuesto, existiendo un déficit de \$ 189,288.27 equivalente a un 12%. También se obtuvo el índice de cobertura de reservas de los créditos vencidos con mora mayor a 90 días, reflejando que el 90% están siendo cubiertos, aunque lo ideal debería ser por lo menos el 100% de la mora. Debido a la limitada información financiera proporcionada y que no se tiene la contabilidad por centro de costos, no se logró realizar un estudio de indicadores de eficiencia administrativa.

En el área de negocios, el diagnóstico arroja que se ha trabajado con una política para la concesión de créditos blanda y no se dio el seguimiento oportuno a créditos con problemas de mora. Que la cartera disminuye mensualmente por

pagos de créditos y no se realizan nuevas colocaciones, implicando que la cartera a diciembre del 2009 fuera de US\$ 2,516,481.00, con un indicador de mora del 13.64% por \$343,250.00, arriba de la industria que oscila en 5% y superior a la proyección establecida en el Plan Operativo Institucional para Diciembre de 2010, el cual contempla un índice de mora del 10%. Además que no se cuenta con una estrategia de recuperación para reducir la mora.

En el área de sistemas de información y procesos, se concluyó que el sistema informático no se ha desarrollado, lo que no permite tener informes gerenciales adecuados y tomar decisiones oportunas, se debería monitorear la mora y reducción de reservas de cuentas incobrables. Además, de no contar con un manual de procedimientos actualizado que ayuden a reducir los riesgos operativos.

Para finalizar es importante destacar que, debido a lo complejo y extenso de las debilidades arrojadas en el diagnóstico, se diseñó una propuesta enfocada en desarrollar las áreas en donde se pretende tener impacto positivo en los indicadores de mora, para reducir los costos por reserva de

cuentas incobrables y por ende incrementar los resultados financieros de la institución, para el corto y mediano plazo.

## **CAPITULO V. Recomendaciones.**

La propuesta de una reestructuración de la sección, es con el fin de administrar eficientemente los recursos, que permitirán disminuir costos administrativos, constitución de reservas y contribuir a la sostenibilidad financiera institucional.

Las debilidades encontradas en el diagnóstico se conviertan en fortalezas, iniciando con proponer una estructura organizativa de acuerdo a las necesidades actuales, ya que la carga laboral de algunos colaboradores disminuyen en la misma proporción que la cartera.

Se recomienda contar con una propuesta salarial actualizada del personal de campo, incrementando el salario base y los parámetros de pago de comisión, así como, cambiar la modalidad de pago del supervisor de mora a salario variable y fijo en base a cumplimiento de metas, que permita incentivar al personal y disminuir los índices de morosidad, la constitución de reservas para lograr mejores resultados institucionales.

La política salarial está vinculada con la metodología para el establecimiento de la disminución de mora propuesta, que de acuerdo al plan operativo institucional se debe cerrar al 10% el índice de mora, implicando que a diciembre del 2010 debe cerrarse con un saldo de mora de \$200,350.00.

También se desarrolla una estrategia enfocada en la recuperación de la mora principalmente en el rango mayor a 180 días, ya que el 94% está concentrado en este rango, ocasionando un mayor gasto de provisión de cuentas incobrables. En dicha estrategia se estipulan acciones de cobranza administrativo, como, arreglos de pago, refinanciamiento de créditos, agilización de procesos de recuperación de viviendas, cobranza a través de recuperadoras externas y recuperación por la vía judicial.

En el área de sistemas de información y procesos, se diseñaron y definieron reportes de seguimiento de mora que este vinculado al porcentaje de reserva, lo que permitirá medir el cumplimiento de metas del personal de cobros. También se actualizó el manual de procedimientos, incluyendo la adjudicación de viviendas, cobros en oficina central,

banca comercial y oficinas regionales.

El éxito de la propuesta contemplada en el documento, dependerá del compromiso que asuma la Dirección de FUNDASAL, así como una adecuada inducción del personal, para su implementación.

Deberá ser responsabilidad de la coordinación de la sección, el seguimiento de las debilidades encontradas y no desarrollados, así como, la búsqueda de alternativas para superarlas.



## **ANEXOS**

## **Anexo No. 1 Normativa de recuperación de créditos**

### **Objetivo.**

Contar con una adecuada política de recuperación actualizada que ayude a mantener índices de mora aceptables, constituir montos mínimos de reserva de cuentas incobrables que permitan reflejar los resultados propuestos.

La sostenibilidad de la sección, depende fundamentalmente de los niveles de recuperación de su cartera de préstamos. Por lo tanto, las políticas y la ejecución de las acciones y disciplinas de cobranzas tienen una importancia indiscutible y deben impulsarse de manera constante y con la consistencia que exijan los resultados del análisis de la cartera de préstamos.

### **Responsables de ejecución.**

La responsabilidad de ejecutar las acciones de cobranzas y hacer cumplir tanto las políticas como los procedimientos de las mismas, recae directamente en la coordinación de la sección, supervisor y cajeros-cobradores.

### **Bases de las políticas de cobranzas.**

Las políticas y los procedimientos de ejecución de las actividades de cobranzas se basarán fundamentalmente en la formalización de los préstamos y de acuerdo a las condiciones previas con que se hayan pactado. Por lo tanto, se aclara que las políticas y los procedimientos de cobranzas son medidas y disciplinas complementarias de las actividades de administración de la cartera.

El seguimiento de la morosidad será enfocado al control preventivo de la cartera de préstamos, el proceso de recuperación se realizara en las etapas de recuperación administrativa, cobro a través de empresas recuperadoras externas, cobro judicial, depuración y saneamiento de créditos y política de constitución de reservas de saneamiento.

A continuación se detalla cada etapa:

Etapa 1: Recuperación administrativa.

- o Gestión preventiva y seguimiento de recuperación
- o Mecanismos de readecuación de deuda:
  - Arreglos de pago.

Refinanciamientos.

Etapa 2: Cobro a través de empresas recuperadoras externas.

Etapa 3: Cobro judicial.

### **Etapa 1: Recuperación administrativa.**

#### **Gestión preventiva.**

El seguimiento a la morosidad será enfocado al control preventivo de la cartera de créditos, para lo cual se deberán realizar las siguientes acciones:

- La cartera debe ser revisada en forma diaria por el personal de la sección, con la finalidad de tomar las acciones correctivas necesarias.
- Establecer un día de pago. En general para todos los proyectos, la fecha límite para cancelar el valor de las cuotas es el 22 de cada mes; sin embargo, tendrán como máximo el último día de cada mes para cancelar, esto no implicará incremento de recargos moratorios.
- Al tramitar las solicitudes de nuevos créditos, se debe realizar una adecuada selección de los adjudicatarios, a través del estudio de capacidad y voluntad de pago.
- Se tendrá como política general NO trasladar créditos para acción judicial, ya que esta medida origina un costo

financiero duradero en el tiempo. A excepción de aquellos casos gestionados por las empresas recuperadoras externas o que no tengan alternativas de solución administrativas.

**Recuperación y seguimiento administrativa de créditos en mora.**

1. Será exigible la cancelación total de préstamos otorgados cuando presente las siguientes características:

- Presente un retraso de 180 días de morosidad en pago de cualquier crédito que tenga con la institución.
- Cuando se tenga conocimiento que se ha iniciado juicio ejecutivo contra el adjudicatario en otra institución.
- Cuando el adjudicatario destinare el préstamo para fines diferentes a lo pactado en el contrato o instrumento de obligación, salvo previa autorización de la institución.
- En el caso que el adjudicatario se negare a proporcionar información sobre el estado de los bienes ofrecidos en garantía.
- En el caso en que el adjudicatario negara a los empleados de la institución supervisar el destino del crédito.
- Por la pérdida de valor en la garantía sin haber sido

mejorada por el adjudicatario en un periodo de dos (2) meses.

2. La secuencia de recuperación de créditos que se utilizaran en etapa administrativa o extrajudicial será la siguiente:

- Nota de recordatorio de fecha de pago; al adjudicatario previo al vencimiento de la cuota.
- Llamadas telefónicas; a adjudicatario y coadjudicatario en sus lugares de trabajo, negocios y/o domicilio (1 a 7 días de atraso).
- Envío de notas de cobro (Nota 1); a adjudicatario y coadjudicatario en sus lugares de trabajo, negocios y/o domicilio (8 a 15 días de atraso).
- Cobro personalizado mediante visitas de campo (Nota 2); a adjudicatario y coadjudicatario en sus lugares de trabajo, visitas en los negocios y domicilio privado en un lapso de 16 a 30 días de atraso.

**Figuras a utilizar.**

Los préstamos podrán reestructurarse a través de las figuras siguientes:

1. Arreglos de pago.
2. Refinanciamientos.

### **1. Arreglos de pago.**

El convenio de pago se establecerá a través de un acuerdo con el adjudicatario principal y coadjudicatario, el cual queda condicionado a su estricto cumplimiento, hasta la cancelación total de la deuda, este convenio será acordado únicamente cuando se compruebe que existen posibilidades reales de cumplirlo y se establecerá para un máximo de doce meses.

Este tipo de arreglo puede concretizarse por medio de pagos en oficina o cobro, no será necesaria formalización a través de un documento notarial.

La no formalización ocasiona, la desventaja de mantener los préstamos reflejando mora contable y por ende la constitución de reservas respectivas.

#### **Condiciones para concretizar el arreglo de pago.**

- Que el saldo en mora del préstamo se considere recuperable sin mayores consecuencias en el corto plazo.
- Que el convenio de pago no exceda los 12 meses.

- Los convenios de pagos deben ser realizados por el cobrador, supervisor y coordinador.
- Que la cuota se establezca de acuerdo a la capacidad de pago de cada adjudicatario, no necesita formalizar a través de un documento notarial.

## **2. Refinanciamientos.**

Las readecuaciones de créditos se utilizarán en los casos que los adjudicatarios presenten disminución en su capacidad de pago y presenten dificultad para cancelar las cuotas, así como, en los créditos en mora que estén activos en la cartera.

### **Condiciones para refinanciamiento.**

- Deberán cancelar, como requisito previo al trámite, los intereses normales y moratorios pendientes.
- Debido a la antigüedad de la cartera para realizar refinanciamiento se debe realizar un plan de pago por los intereses y recargos acumulados, solamente se podrá refinanciar capital.
- Monto: Será el resultado de sumar la mora de capital que tenga en los créditos (tenencia y mutuo).



- La tasa de interés aplicada a los refinanciamientos será la vigente en los créditos.
- Plazo: será acorde a la capacidad del adjudicatario y a la garantía presentada.
- Recargo por mora: 3% mensual sobre capital en mora.
- El refinanciamiento se otorgará a solicitud del adjudicatario, siempre que exista una causa justificada y habiendo agotado cualquier otra alternativa.
- Se realizará visita y evaluación del negocio para determinar capacidad de pago, que posibilite al adjudicatario cubrir una nueva cuota.
- En los casos refinanciados que estén en mora, se analizará si la cuota asignada fue de acuerdo a la capacidad de pago, caso contrario se analizará en el comité de selección la oportunidad de un segundo refinanciamiento.
- Se podrá realizar el refinanciamiento a nombre del adjudicatario o una tercera persona, quien a voluntad asuma y se responsabilice por la obligación. Lo que implicará en los créditos con contrato de tenencia realizar trámite en el comité de selección.
- Los casos de refinanciamiento deberán ser presentada al comité de mora y trasladar a la Dirección Ejecutiva para

firma.

- El problema de mora se atribuya a causa externa del adjudicatario y afecten su fuente de ingresos, tales como, terremoto, incendio del negocio, pérdida de un miembro del grupo familiar, cambio en la actividad productiva, problemas de salud, cambio de domicilio, etc.
- Las garantías originales han desaparecido y/o han desmejorado su estado y valor.

#### **Procedimiento.**

Para utilizar herramientas legales antes expuestas, se debe seguir el siguiente procedimiento:

- El cobrador analizara cada caso, junto con el supervisor y el coordinador, a fin de buscar la mejor alternativa para reestructurar el saldo.
- El caso será presentado al comité de mora por el coordinador de la sección, a fin de obtener la resolución a la propuesta presentada.
- Si la resolución es favorable, se deberá trasladar memorandum de aprobación a la Dirección Ejecutiva para firma.
- En caso de hacer cambio de adjudicatario o

coadjudicatario se deberá realizar el trámite en el comité de selección.

- Solicitar a la unidad jurídica (contrato de tenencia y mutuo simple) o abogado externo (mutuo hipotecario) para la elaboración del documento.
- La unidad jurídica o el abogado externo, obtendrá la firma del documento legal por el adjudicatario.
- La encargada de la tenencia adjudicará el crédito con las nuevas condiciones financieras en el SIF e imprimirá hojas de adjudicación y saca firmas de autorización.
- La encargada de la tenencia trasladará copia de hojas de adjudicación a contabilidad para el registro y archiva copia en expediente.
- La encargada de la tenencia es la responsable de archivar los expedientes relacionados a la tenencia.
- La institución realizará juntamente con la compañía depuraciones de las carteras con períodos mensuales para determinar casos recuperables o irrecuperables
- La compañía deberá presentar a la institución, un plan de recuperación proyectado revisable cada 60 días
- La institución dará seguimiento al cumplimiento del plan

de recuperación proyectado presentado por cada compañía

- Las compañías emitirán un reporte de la recuperación efectiva cada semana
- El cobro en efectivo que realicen las compañías deberán remesarlo a cualquier caja o cuenta bancaria a más tardar el siguiente día del mismo.

#### **Cobro judicial.**

Todo crédito que sea trasladado a la Unidad Jurídica para iniciar juicio ejecutivo deben presentar los siguientes requisitos:

- Documento anexo del historial de gestiones realizadas por el gestor de recuperación y la compañía recuperadora.
- Demostrar la existencia de bienes muebles e inmuebles que puedan recuperarse por el juicio; ó la existencia de salarios de adjudicatario y coadjudicatario, junto con la ubicación de los lugares de trabajo.

El seguimiento y control de la recuperación de la cartera judicial estará a cargo del supervisor, coordinador de la sección y un colaborador jurídico asignado. Esto únicamente para créditos registrados en Cartera Vigente (No Saneada).

En el caso de los Créditos Saneados la responsabilidad directa será para el Unidad Jurídica, mediante un colaborador jurídico asignado a la sección.

Una vez trasladado el expediente al Unidad Jurídica se tendrá un periodo de 15 días para iniciar la demanda judicial y para el congelamiento de intereses, en dicho período el adjudicatario podrá establecer convenios de pago a corto plazo sin incurrir en costos procesales y demás gastos de la ejecución; únicamente pagará la comisión de cobro extrajudicial.

La cartera en proceso judicial deberá ser asignada al colaborador jurídico, un despacho jurídico externo o abogados independientes, que se regirá por lo contenido en el contrato que se firme. El depositario de los bienes embargados será el Jefe del Departamento Administrativo u otro funcionario por delegación de la Dirección Ejecutiva, sin rendir fianza sobre los mismos; mientras que los bienes embargados se resguardaran en un lugar asignado para tal fin.

Los bienes muebles e inmuebles recuperados a través de un juicio ejecutivo, no podrán ser vendidos hasta obtener la

adjudicación y autorización del Juez correspondiente.

**Saneamiento de cartera.**

Con el objetivo de separar la cartera vencida y de difícil recuperación a fin de presentar **ACTIVOS PRODUCTIVOS** de calidad, así como presentar una situación financiera en el marco de los límites racionales del ámbito financiero, se definen las normas para saneamiento de cartera de préstamos, siguientes:

1. Los préstamos sujetos de saneamiento serán aquellos que a las fechas establecidas para realizar los saneamientos se determinen mediante un estudio como irrecuperables en el corto plazo.
2. deberán sanearse los créditos de acuerdo a los artículo 3 del capítulo II, (normas para el reconocimiento contable de pérdidas en préstamos y cuentas por cobrar) de la ley de intermediarios financieros no bancarios que estipula:  
**"Los préstamos con garantía real que tengan más de veinticuatro meses y los sin garantía real que tengan más de doce meses sin reportar recuperaciones de capital, que no se encuentren en proceso de ejecución judicial deberán reconocerse como pérdida"**.

Los préstamos sujetos a saneamiento deben cumplir las siguientes condiciones:

- Que se encuentren vencidos contractualmente o que presenten mora superior a 360 días.
  - Que tenga constituida reservas de saneamiento en un 100%; sin embargo se podrán sanear aquellos préstamos con recuperación lenta que tengan reservas de saneamiento del 50% siempre que sean autorizados por el Comité respectivo.
  - Los créditos que no tenga documento de obligación para iniciar proceso judicial, tales como contratos, pagare o letra de cambio.
  - Cuando a juicio de la institución no exista posibilidad de recuperación.
2. Los préstamos en mora autorizados por la Dirección Ejecutiva, para saneamiento previo a su registro serán revisados por la Unidad de Auditoría Interna junto con la información del expediente del crédito.
  3. La recuperación de la cartera saneada estará bajo la responsabilidad la sección de créditos y cobros, utilizando como herramientas de gestión las diferentes

compañías recuperadoras, despachos jurídicos o abogados independientes.

**Otras situaciones en las que se podrán solicitar saneamiento de préstamos.**

- Los saldos de créditos menores ó iguales a \$ 200.00, con cargo a adjudicatario de escasa ó nula capacidad de pago.
- Todo préstamo que sea sometido al proceso de saneamiento, deberá estar respaldado con gestiones de recuperación debidamente documentadas.

**Administración del Manual**

El manual de recuperación de FUNDASAL, deberá actualizarse y modificarse periódicamente, con el objetivo de contribuir a la disminución en los índices de mora institucionales.

**Formulación de Propuestas.**

Las propuestas de modificación estarán a cargo del supervisor, coordinador y jefatura del departamento financiero, dichas propuestas serán autorizadas por la Dirección Ejecutiva de la institución.

Solamente se podrán distribuir copias de este documento a las



personas designadas por la sección y personal involucrado en la labor de recuperación de FUNDASAL.

**Aprobación y Vigencia**

Aprobado en sesión de \_\_\_\_\_ en Acta No.

\_\_\_\_\_ con Fecha \_\_\_\_\_

Vigente a partir de

\_\_\_\_\_.

## Anexo No.2 Manual de procedimientos administrativos

<b>ADJUDICACIÓN DE VIVIENDAS</b>		Pág.: 1/5
		Código:
NOMBRE DE LA UNIDAD: SECCIÓN DE CREDITOS Y COBROS		
OBJETIVO DEL PROCESO: Contar con una herramienta que defina los pasos a seguir para que FUNDASAL adjudique una vivienda a personas favorecidas conforme a los procedimientos establecidos.		
PUESTOS / UNIDADES QUE INTERVIENEN:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Ejecutiva.</li> <li>• Gerencia General.</li> <li>• Unidad Jurídica.</li> <li>• Departamento de Promoción Social.</li> <li>• Departamento administrativo.</li> <li>• Departamento Financiero/Sección de Créditos y Cobros.</li> </ul>	
DOCUMENTOS/ FORMULARIOS UTILIZADOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de Investigación socio-económica</li> <li>• Listado de beneficiarios de vivienda por sorteo.</li> <li>• Acta de ratificación del sorteo emitida por el Comité de Selección.</li> <li>• Documentos personales del beneficiario.</li> </ul>	

1. El Comité de Selección es la única autoridad que ratifica la adjudicación y readjudicación de las viviendas.

2. El Departamento Financiero es el responsable de elaborar los cálculos financieros (plazo, monto, interés, cuotas, forma de pago, etc.) de cada una de las viviendas.
3. Los contratos de tenencia serán elaborados por la Unidad Jurídica y firmados por el representante legal de FUNDASAL.
4. La responsable de la custodia de los contratos originales de tenencia es la Unidad Jurídica.
5. La Unidad Jurídica trasladará copia del documento a la Sección de Créditos y Cobros.
6. En la Sección de Créditos y Cobros no se adjudicaran créditos que no este firmado el contrato de tenencia.
7. La Administración de la Cartera de Créditos será responsabilidad de la Sección de Créditos y Cobros.
8. El Comité de Selección es la instancia que aprueba la liquidación del contrato de tenencia de vivienda.
9. La integración y custodia del expediente de adjudicatarios será responsabilidad de la Sección de Créditos y Cobros.

**NORMAS DE APLICACIÓN PARA ADJUDICACIONES DE VIVIENDA POR SORTEO:**

1. El proceso de precalificación y sorteo de vivienda es responsabilidad del Departamento de Promoción Social.

2. Los resultados del sorteo de vivienda serán registrados en actas por el Departamento de Promoción Social.
3. La Unidad Jurídica esta presente en el proceso de sorteo de las viviendas y ratifica el acta.

**PROCESO:**

**ADJUDICACION POR SORTEO**

Código:

1. Seleccionar a los beneficiarios de acuerdo al procedimiento de "Selección de beneficiarios de proyectos ejecutados por FUNDASAL" del Departamento de Promoción Social.
2. El Departamento de Promoción Social realiza el sorteo de vivienda, en presencia de la Unidad Jurídica para ratificación.
3. Emite acta identificando nombre del adjudicatario, dirección de la vivienda, número de DUI, lugar y fecha de emisión del acta. El Departamento de Promoción Social integra expediente con la solicitud del adjudicatario, acta del sorteo y la envía a la Sección de Créditos y Cobros.
4. La Sección de Créditos y Cobros recibe acta del sorteo y convoca al Comité de Selección.
5. El Comité de Selección revisa acta de sorteo, información de los adjudicatarios y condiciones financieras.

6. Comité de Selección elabora acta de adjudicación, y distribuye copia Promoción Social, Unidad Jurídica y Dirección Ejecutiva.
7. La Unidad Jurídica recibe acta y elabora contratos; obtiene firma del adjudicatario y representante legal;
8. Se entrega copia al adjudicatario, a la vez entrega copia a la Sección de Créditos y Cobros.
9. Firmado el contrato, el adjudicatario se presenta con el responsable de la custodia de las llaves de la vivienda para ser entregada.
10. Transcurridos 15 días de haberse realizado el sorteo y el adjudicatario no se presente a firmar el contrato, por parte de la persona que custodia las llaves.
11. La Unidad Jurídica deberá convocarlo nuevamente, en ningún caso se deberá entregar llaves de la vivienda, si no esta el documento legal firmado. La Sección de Créditos y Cobros recibe acta, introduce datos al SIF de acuerdo a información del contrato e imprime formulario de adjudicación.
12. La Sección de Créditos y Cobros remite a la Sección Contabilidad formulario de adjudicación y archiva copia en expediente.

13.La Sección de Contabilidad, contabiliza y archiva adjudicación.

14.La Sección de Créditos y Cobros custodia expediente y copia documentos legales.

#### **ADJUDICACION DE AREAS ADICIONALES**

1. Adjudicatario envía nota a la Dirección Ejecutiva solicitando se le venda área adicional a su vivienda.

2. La Dirección Ejecutiva recibe y remite a la instancias involucradas (Departamento de Construcción y Unidad Jurídica) para determinar factibilidad de venta.

3. El Departamento de Construcción realiza valúo y solicita autorización del precio y áreas de venta a Dirección Ejecutiva.

4. El Departamento de Construcción traslada autorización e información a la Sección de Créditos y cobros para proceder con la venta.

5. Sección de Créditos y Cobros recibe, elabora informe financiero y comunica al adjudicatario.

6. Adjudicatario, se presenta a Sección de Créditos y Cobros y manifiesta que está de acuerdo con el valor propuesto del área adicional.

7. Sección de Créditos y Cobros convoca al Comité de

Selección.

8. Comité de Selección ratifica adjudicación; emite acta de adjudicación de área adicional y distribuye a la Dirección Ejecutiva, Unidad Jurídica y Sección de Créditos y Cobros.
9. Unidad Jurídica recibe acta, elabora contrato, obtiene firma de representante legal.
10. Entrega copia a adjudicatario y Sección de Créditos y Cobros.
11. Sección de Créditos y Cobros recibe acta y contrato, introduce datos al SIF de acuerdo a información del contrato e imprime formulario de adjudicación.
12. La Sección de Créditos y Cobros remite a la Sección Contabilidad formulario de adjudicación y archiva copia en expediente. La Sección de Contabilidad, contabiliza y archiva adjudicación.
13. La Sección de Créditos y Cobros custodia expediente y copia documentos legales.

<b>DESADJUDICACIÓN DE VIVIENDA</b>		Pág.: 1 /4
Código:		
NOMBRE DE LA UNIDAD / DEPARTAMENTO: SECCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS.		
OBJETIVO DEL PROCESO: Contar con una herramienta para la desadjudicación de viviendas que nos permita recuperar unidades habitacionales de conformidad a los aspectos legales y financieros de la institución.		
PUESTOS / UNIDADES QUE INTERVIENEN:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Ejecutivo y Gerencia General.</li> <li>• Departamento de Administrativo.</li> <li>• Departamento Financiero.</li> <li>• Unidad Jurídica.</li> <li>• Comité de Selección.</li> </ul>	
DOCUMENTOS/ FORMULARIOS UTILIZADOS:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos de tenencia.</li> <li>• Acta de renuncia voluntaria autenticada.</li> <li>• Solicitud de finalización contrato (por renuncia, desalojo institucional).</li> <li>• Valor financiero actual de la vivienda o terreno realizado por un perito valuador autorizado por la SSF.</li> <li>• Formato de desadjudicación.</li> <li>• Acta del Comité de Selección.</li> <li>• Expediente del proceso legal entablado.</li> </ul>	

**NORMAS DE APLICACIÓN DE DESADJUDICACIÓN DE VIVIENDAS:**

1. El Comité de Selección a solicitud de la Sección de Créditos y Cobros es la instancia que aprueba la liquidación del contrato de tenencia de la vivienda.



2. El Comité de Selección basándose en situación financiera y a requisitos legales de la tenencia determina las condiciones actuales de la vivienda.
3. La Sección de Créditos y Cobros es la instancia responsable de elaborar los cálculos financieros (Estado de Cuenta) de cada uno de las viviendas a desadjudicar.
4. El valor de la vivienda o terreno lo elabora un perito valuador autorizado por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).
5. La Unidad Jurídica será responsable de legalizar los trámites requeridos para desalojar al adjudicatario de la vivienda.

**PROCESO:**

**POR RENUNCIA:**

Código:

1. Adjudicatario se presenta a la Sección de Créditos y Cobros y expone motivos de renuncia de vivienda. Adjudicatario llena solicitud de renuncia voluntaria-autenticada, firma, entrega solicitud, contrato y llaves a la Sección de Créditos y Cobros y remite a Unidad Jurídica.
2. Unidad Jurídica recibe solicitud autenticada y emite resolución de anulación de contrato y distribuye a

Dirección Ejecutiva, Unidad Jurídica y Sección de Créditos y Cobros.

3. Sección de Créditos y Cobros recibe resolución de anulación de contrato y convoca a Comité de Selección.
4. Comité de Selección recibe y ratifica; emite acta de desadjudicación de vivienda y distribuye copia a la Dirección Ejecutiva, Unidad Jurídica y Sección de Créditos y Cobros.
5. Sección de Créditos y Cobros recibe acta, actualiza base de datos auxiliar de vivienda y se registra en el SIF la desadjudicación de vivienda.
6. Sección de Créditos y Cobros solicita a las empresas correspondientes los estados de cuenta de los servicios básicos de agua, energía eléctrica y alcaldía, para efectuar el pago. Sección de Créditos y Cobros, solicita a la Sección de Tesorería elaboración de cheques para el pago de servicios básicos.
7. Sección de Créditos y Cobros solicita a un perito valuador autorizado por la SSF, para elaboración de valuó.
8. El valuador emite informe y remite a Sección de Créditos y Cobros para la comercialización.
9. Sección de Créditos y Cobros remite a Sección de

Contabilidad formulario de desadjudicación.

10.Sección de Contabilidad recibe, contabiliza y archiva.

<b>COBRO A TRAVES DE LA BANCA COMERCIAL.</b>		Pág.:1/1
		Código:
NOMBRE DE LA UNIDAD / DEPARTAMENTO: DEPARTAMENTO FINANCIERO, SECCIÓN DE CRÉDITOS Y COBROS.		
OBJETIVO DEL PROCESO: Recibir las cuotas mensuales de vivienda por parte de los usuarios de los créditos otorgados por FUNDASAL a través de la Banca Comercial.		
PUESTOS / UNIDADES QUE INTERVIENEN:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sección de Créditos y Cobros.</li><li>• Sección de Contabilidad.</li></ul>	
DOCUMENTOS/ FORMULARIOS UTILIZADOS:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibos de cuotas mensuales.</li><li>• Nota de abono emitida por la banca comercial.</li></ul>	

**POLITICAS:**

1. La Sección Créditos y Cobros es la responsable de emitir el Reporte de Cuotas Mensuales y Mora de todos los usuarios de los proyectos.
2. El cobro será por medio de recibos emitidos por FUNDASAL en formato preimpreso o nota de abono emitida por el banco.
3. La Sección de Créditos y Cobros deberá gestionar ante el banco las notas de abono de los pagos efectuados por los adjudicatarios y de los comprobantes de los pagos

efectuados por los adjudicatarios por medio de talonarios de recibos.

**PROCESO:**

1. Adjudicatario se presenta al banco y entrega el recibo emitido por FUNDASAL.
2. Banco recibe dinero, entrega recibo original, firmado y sellado y/o la nota de abono respectiva y se queda con las copias que serán enviados posteriormente a FUNDASAL.
3. Sección de Créditos y Cobros recibe de banco copias de recibos cancelados y las notas de abono emitidas por el banco cuando el adjudicatario no presente recibo.
4. Sección Créditos y Cobros introducen al Sistema de Información de FUNDASAL -SIF y remite a Sección de Contabilidad. Sección de Créditos y Cobros emite recibos de vivienda por los pagos efectuados por N/A.
5. Sección de Contabilidad recibe notas de abono y recibos, verifica operaciones contables y archiva.

## Glosario

**Adjudicar:** Asignar el derecho de vivienda a una persona seleccionada.

**Adjudicatario:** Persona beneficiada con una vivienda en un proyecto habitacional.

**Desadjudicar:** Quitar el derecho de la vivienda a un beneficiario por incumplimiento de pago.

**Vacante:** Viviendas disponibles para la venta o adjudicación.

**Tenencia:** Área administradora que controla las viviendas vacantes, adjudicaciones y desadjudicaciones de viviendas.

**Mora:** Atraso en el pago de una o más cuotas de los créditos, incluye capital e intereses.

**Proceso de recuperación extrajudicial o administrativa:**

Gestiones de recuperación a créditos en mora, a nivel de cajeros cobradores, supervisores, coordinadores.

**Proceso de recuperación Judicial:** recuperación por la vía legal, mediante un juicio ejecutivo.

**Cartera de créditos:** La totalidad de saldos de créditos sin cancelarse.

**Indicador de mora:** índice que muestra el porcentaje de cartera en mora entre la cartera total.

## **Bibliografía**

Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima. FUNDASAL), Carta urbana No. 146, El Salvador, año 2007. Acceso al suelo: condición imperante para la reducción del déficit habitacional en El Salvador (San Salvador, El Salvador) Julio 2007.

Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima. (FUNDASAL), Memorias de labores, San Salvador, El Salvador, 2007 - 2009.

González, Luis Armando 2002 "Estado, Sociedad y Economía en El Salvador" (1880 - 1999) en El Salvador: la transición y sus problemas (San Salvador, El Salvador: UCA editores).

Lungo, Mario 2001 "Economía Política de la vivienda en El Salvador" en Revista de Estudios Centroamericanos, ECA (San Salvador, El Salvador) No 633-634 Julio - Agosto 2001.

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), Censo de Población y Vivienda, San Salvador, El Salvador 2007.

[http://www.ssf.gob.sv/index.php?option=com\\_jdownloads&Itemid=53&task=finish&cid=2573&catid=276.](http://www.ssf.gob.sv/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=53&task=finish&cid=2573&catid=276)

[http://www.laprensagrafica.com/economia/nacional/138037-7.](http://www.laprensagrafica.com/economia/nacional/138037-7)

<http://www.mtps.gos.sv>, Ministerio de trabajo y previsión social, Ley del Salario mínimo en El Salvador