

**INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL ESTADO DE CHIAPAS, A.C**.

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DEL FONDO DE FOMENTO ECONÓMICO FOFOE DEL GOBIERNO ESTATAL**

**ALUMNOS:**

**AGUILAR GÓMEZ FLAVIA DALISSAY**

**BOLAÑOS GARCÍA ARMANDO**

**CAMACHO GRAJALES LJILJANA DOREYRA**

**DOCENTE:**

**MTRO. HÉCTOR GABRIEL GUILLÉN GARCÍA**

**TUXTLA GUTIÉRREZ; A 26 DE ENERO DE 2016**

**FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

**Misión**

Contribuir al desarrollo económico estatal impulsando la creación, fortalecimiento y consolidación de la actividad empresarial en los sectores industrial, comercial, y de servicios, mediante el otorgamiento oportuno de financiamiento, capacitación y consultoría, apoyando así, a la conservación y generación de mejores empleos.

**Visión**

Ser la institución pública de financiamiento más eficiente y competitivo del estado de Chiapas, caracterizada por:

* Brindar a las empresas esquemas innovadores y oportunos de financiamiento y servicios integrales.
* Dispersar y potencializar sus recursos.
* Tener procesos con certificación de calidad.
* Contribuir en la atracción de inversión.
* Impactar en la generación de empleos y en el bienestar socioeconómico de las familias chiapanecas.

**Valores**

Los valores que el Fondo de Fomento Económico cultiva cotidianamente son:

**Respeto:** Entendemos que todas las personas son iguales y merecen el mejor servicio, por lo que nos comprometemos a respetar su dignidad y a atender sus necesidades teniendo en cuenta, en todo momento sus derechos.

**Excelencia:** Promover una cultura organizacional que permita actualizar la misión y las metas establecidas, enfocadas en el trabajo de excelencia traducida ésta como servicio relevante.

**Responsabilidad:** Promover una dirección responsable, basada en el liderazgo, cumpliendo adecuadamente con las funciones asignadas. Capacidad para reconocer y aceptar las consecuencias que tendrá el desarrollo de las tareas propias. Reflexionar y valorar las consecuencias de los actos.

**Transparencia:** Dar cuentas claras y oportunas de las actividades institucionales y del uso de los fondos.

**Equidad:** El personal debe recibir el mismo trato de acuerdo a su nivel profesional, méritos, responsabilidades y desempeño. Consideración y tolerancia entre todos los empleados. Fortalece el trabajo en equidad sin diferencia por género, raza, posición económica, religión y orientación sexual.

**Compromiso:** Nos comprometemos a que nuestras capacidades cumplan con todo aquello que nos han confiado y siempre ir más allá del simple deber, con una disposición permanente hacia la mejora.

**Lealtad:** Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la institución, garantizando los derechos individuales y colectivos

**Vocación de Servicio:** *V*alor fundamental de tener la oportunidad y el privilegio de servir a nuestros semejantes a través de cualquier actividad.

**Colaboración (espíritu cooperativo):** Trabajo en equipo con comprensión interpersonal y aceptación recíproca para el logro de objetivos.

**Creatividad e innovación:** Disposición permanente hacia la implantación de nuevas formas de ejecutar y diseñar los procesos.

**Orientación al logro:** Tener siempre la disposición interna encaminada hacia el cumplimiento de objetivos y consecución de resultados o metas de la organización.

**DIÁGNOSTICO FODA**

Para realizar el Modelo de Gestión Organizacional del Fondo de Fomento Económico FOFOE vamos a utilizar una herramienta de la Planeación Estratégica: El análisis FODA, la cual es una herramienta analítica que nos permite trabajar con toda la información referente a la Institución; pues es útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este diagnóstico es el punto de partida para cualquier acción gubernamental que se pretenda comenzar.

A través del análisis del medio tanto interno como externo de la situación actual del Fondo de Fomento Económico FOFOE, se proponen acciones cuyos resultados sean previsibles.

|  |  |
| --- | --- |
| FORTALEZAS INTERNAS (F) | DEBILIDADES INTERNAS (D) |
| * Misión y Visión establecidas * Estructura organizacional * Calidez en la atención a los clientes * Diferentes tipos de cajones financieros * Tasa de interés más baja del mercado * Suficientes recursos financieros * Experiencia en el recurso humano. | * Falta de capacitación * No se cumplen los procesos técnicos y administrativos para alcanzar los objetivos * Baja calidad en el servicio * Deficientes habilidades en el personal * Marco normativo deficiente Rotación de personal * Cultura organizacional deficiente, * Escasos recursos materiales y financieros para el seguimiento de cartera * Tecnología deficiente * Resistencia al cambio de personal operativo. |
| OPORTUNIDADES EXTERNAS (O) | **AMENAZAS EXTERNAS (T)** |
| * Buena comunicación con demás Dependencias y Entidades Estatales y Federales * Necesidad de los créditos * Competencia poco agresiva * Competidores con tasas más altas * Participación en el mercado * Posición competitiva * Apoyo a industrias y pymes * Generación de empleos. | * Inexistencia de planes a mediano y largo plazo * Muy baja recuperación de cartera * Nivel de riesgo alto * Tendiente a desaparecer por mala administración * Falta de desarrollo y cultura empresarial en la entidad. * Falta de cultura de pago de los acreditados |

**CONCEPTO DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El Desarrollo Organizacional es un proceso que comprende una serie de estrategias basadas en valores e indicadores, y que en conjunto permiten realizar cambios en el escenario de trabajo, generando un mayor incremento en el desarrollo de la actividad de cada integrante de la antes mencionada, mejorando con esto el desempeño dentro de la organización, mediante el apoyo de tácticas, destinadas a aumentar la eficacia de la organización; así mismo es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización para que puedan adaptarse de mejor manera las nuevas tecnologías, mercados y desafíos. Ésta puede implicar intervenciones en la organización de procesos, la utilización de habilidades englobadas dentro de la economía del comportamiento, la reflexión, la mejora de los sistemas, la planificación y el auto análisis.

La institución en la que se realiza la implementación de este modelo de Desarrollo Organizacional es el Fondo de Fomento Económico FOFOE, la cual tiene un profundo interés en utilizar las herramientas y técnicas del Desarrollo Organizacional para mejorar todos sus procesos.

**ESQUEMA GRÁFICO**

ENTORNO SOCIAL

Falta de Cultura de Pago de los Acreditados

ENTORNO POLITICO

Poca o nula continuidad en los proyectos y planes del Gobierno Estatal

SECRETRÍA DE ECONOMÍA ESTATAL

BIERNO

MUNICIPAL

DE

PIJI

JIA

PAN

FONDO DE FOMENTO ECONÓMICO FOFOE

SO

RE

RIA

MUNI

CI

PAL

**COMPROMISO**

**PROCESOS**

**ENFOQUE AL CLIENTE**

Liderazgo

Automatización

Atención de calidad

Gestión de Recursos Financieros

Actualización operativa

Rendimiento

SUSTENTABILIDAD

Información y Análisis para la Mejora Continua

I

**OBJETIVO GENERAL**

Mejorar la competitividad del Fondo de Fomento Económico FOFOE, para generar mayor satisfacción en la Institución de manera interna y externa.

**EJES ESTRATÉGICOS**

Los ejes estratégicos son los grandes componentes del Modelo de Gestión Organizacional que por sus características fundamentan el desarrollo de las acciones. Estos nos ayudan a definir las grandes líneas de acción que desarrollaremos para lograr el desafío central que es mejorar la competitividad del Fondo de Fomento Económico FOFOE, aprovechando las oportunidades, neutralizando las amenazas, potenciando las fortalezas y superando las debilidades.

Nuestros cuatro ejes estratégicos serán:

* Liderazgo participativo
* Factor humano
* Actualización operativa
* Procesos financieros
* Enfoque al cliente (acreditado)

**Liderazgo participativo**

**Objetivo especifico**

Facilitar estratégicamente las herramientas técnicas y procedimientos al personal mediante la sensibilización y motivación, con la finalidad de tener una recuperación de cartera que haga rentable a la institución.

**Estrategias**

* Autorizar la gestión de recursos financieros para que el personal (promotores), puedan hacer la cobranza necesaria.
* Hacer partícipe al personal en la implementación de las herramientas técnicas y procedimientos con ayuda del Contrato de Fideicomiso y Reglas de Operación vigentes del Fondo de Fomento Económico FOFOE, para de esta forma fortalecer los procesos de la institución.
* Diagnosticar, desarrollar e implementar sistemas de información por áreas que apoyen a la toma de decisiones operativas y estratégicas.
* Maximizar el potencial de financiamiento a través de mezcla de recursos propios, federales y/o de otras fuentes, incluyendo la operación como banca de 2º piso.
* Analizar los informes de resultados periódicamente.
* Asignar responsables por área y calendarizar avances

**Factor humano**

**Objetivo específico**

Empoderar a todo el personal del Fondo de Fomento Económico FOFOE mediante un proceso permanente de capacitación y de esta forma les permita enfrentar con mejores métodos, técnicas y conocimientos el desenvolvimiento de las actividades de una manera más eficaz y eficiente así como los cambios que puedan presentarse.

**Estrategias**

* Gestionar recursos a Hacienda por medio de la Delegación Administrativa para las capacitaciones al personal.
* Capacitar con personal externo altamente calificado. Se capacitará en base a tres aspectos: técnico, valores éticos y superación personal.
* Firmar un acuerdo de Colaboración con alguna institución como lo es el Instituto de Administración Pública para que capacite al personal.
* Dar seguimiento puntual.
* Asignar responsables por área y calendarizar avances

**Actualización operativa**

**Objetivo específico**

Actualización de la Normativa y Reglas de Operación del FOFOE para hacerla más amplias y de esta forma lograr tener posibilidades de una recuperación más efectiva así como mejores proyectos que se puedan ofrecer a la ciudadanía.

**Estrategias**

* Revisar, actualizar y/o mejorar los aspectos normativos y reglas de operación que permitan operar con mayor eficiencia, transparencia y sustentabilidad.
* Regular programas que atenten la sustentabilidad del Fondo.
* Adecuar la estructura operativa a fin de elevar su eficiencia y transparencia.
* Fortalecer el área de seguimiento y cobranza e incluir un mecanismo para que el proceso de validación incluya la participación de la sociedad organizada.
* Fortalecer los conocimientos, habilidades, valores y actitudes del personal administrativo y operativo según su área de adscripción.
* Documentar los procesos de Contabilidad, y Finanzas, Crédito y Cobranza, Cartera y el de la organización.

**Procesos financieros**

**Objetivo específico**

Implementar aplicaciones tecnológicas mediante procesos de automatización financiera para que sea más rápido, eficiente y con mayor facilidad tanto el pago que puedan hacer los acreditados como la identificación de ellos en el Sistema de Cartera de la institución.

**Estrategias**

* Mantener una plataforma tecnológica actualizada para dar soporte a las operaciones actuales y futuras de la institución.
* Actualizar el 33% de los equipos de cómputo y periféricos por año.
* Buscar una un software más sofisticado y actual que esté a la vanguardia y se pueda identificar los pagos al instante que saqué reportes por día y tener el sistema implantado en un periodo máximo de 4 meses.
* Seleccionar el software más adecuado con asesoría de personas especializadas.
* Gestionar la solicitud de recursos para la adquisición del software.
* Capacitación para el personal de la institución a fin de explotar al 100% la utilización del software.
* Divulgar y difundir sus actividades, avances y/o impactos en electrónico, página Web y/o boletín mensual.
* Asignación de recursos, responsable y calendarización de avances.

**Enfoque al cliente**

**Objetivo específico**

Satisfacer las necesidades de los acreditados y sujetos acreditados, a través del manejo transparente de los recursos y la buena atención a éstos.

**Estrategias**

* Capacitar al personal para brindar una buena atención.
* Implantar al menos un servicio en línea y/o 01 800, para conocer la opinión de los usuarios sobre los servicios y la atención que está brindando la institución.
* Elaborar un padrón de los créditos otorgados por cajón financiero.
* Incentivar al acreditado a realizar sus pagos con la posibilidad de que si termina de pagar su crédito se le puede otorgar otro con una suma más alta.
* En caso de mora apoyar a acreditado con programas de recuperación de cartera en el cual se les dé una facilidad de pago, condonación de intereses ordinarios y moratorios así como un nuevo plazo de pago.

.

**MONITOR DE SEGUIMIENTO**

Este instrumento nos permite verificar los principales resultados en el cumplimiento en tiempo y forma de las actividades y de las estrategias de la institución.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***MONITOR DE ACCIONES ESTRATEGICAS*** | | | | | | | | | | |
| Dependencia | Fondo de Fomento Económico FOFOE | |  | | Área  que opera el MDO | | Todas las áreas | | | |
| Objetivo | Mejorar la competitividad del Fondo de Fomento Económico FOFOE, para generar mayor satisfacción en la Institución de manera interna y externa | | | | | | | | | |
| Diagnóstico | F O D A | | | Modelo de Desarrollo Organizacional | | | | | Competitividad Nacional | |
| Ejes Estratégicos | Liderazgo participativo, Factor Humano, Actualización Operativa, Procesos Financieros y Enfoque al Contribuyente. | | | | | | | | | |
| Cobertura Geográfica | Estado de Chiapas | Cobertura Poblacional | | | | | |  | | Todos los municipios del Estado |
|  |  | ACTIVIDADES REALIZADAS | | | | | |  | |  |
| **ACCION ESTRATEGICA** | **AREA RESPONSABLE** | **INICIO** | | | | **TERMINO** | | **MEDIO DE VERIFICACION** | | **STATUS** |
| Facilitar estratégicamente las herramientas técnicas y procedimientos al personal mediante la sensibilización y motivación, con la finalidad de tener una recuperación de cartera que haga rentable a la institución. | Delegación Administrativa y  Dirección de Promoción y Proyectos | 15/10/2015 | | | | 14/12/2015 | | Guía para elaborar procesos. Formato de seguimiento de acciones. | | Concluido |
|
|
| Satisfacer las necesidades de los acreditados y sujetos acreditados, a través del manejo transparente de los recursos y la buena atención a éstos. | Dirección de Promoción y Proyectos, Dirección de Finanzas, Departamento de Informática | 02/11/2015 | | | | 18/01/2016 | | Acuerdos de H. Comité Técnico, Reestructuras, Constancias de Capacitación | | Concluido |
|
|
| Actualización de la Normativa y Reglas de Operación del FOFOE para hacerla más amplias y de esta forma lograr tener posibilidades de una recuperación más efectiva así como mejores proyectos que se puedan ofrecer a la ciudadanía. | Todas las Áreas de la Institución | 07/08/2015 | | | | 29/01/2016 | | Minutas de Trabajo,  Entregables a la Dirección de Fideicomisos Estatales de la SH, Autorización del H. Comité Técnico. | | En proceso y con posibilidad de cumplirse |
|
|
|
| Empoderar a todo el personal del Fondo de Fomento Económico FOFOE mediante un proceso permanente de capacitación y de esta forma les permita enfrentar con mejores métodos, técnicas y conocimientos el desenvolvimiento de las actividades de una manera más eficaz y eficiente así como los cambios que puedan presentarse. | Delegación Administrativa, Departamento de Recursos Humanos, Dirección de Finanzas, Departamento de Informática | 18/01/2016 | | | | 28/03/2016 | | Constancia de la capacitación recibida semestral y Cédula de evaluación de desempeño expedida por el área correspondiente | | En gestión y con posibilidad de cumplirse |
| Implementar aplicaciones tecnológicas mediante procesos de automatización financiera para que sea más rápido, eficiente y con mayor facilidad tanto el pago que puedan hacer los acreditados como la identificación de ellos en el Sistema de Cartera de la institución. | Dirección de Finanzas, Departamento de SIC, Departamento de Informática y Delegación Administrativa | 2016 | | | | 2017 | | Cedula de evaluación de finanzas, evaluación de la satisfacción rede los usuarios y guía metodológica de los contribuyentes. | | con riesgo de no cumplirse |
|
|
|

**RESULTADOS ESPERADOS**

* Normas, manuales de responsabilidades, políticas y procedimientos que permitan operar con eficacia y eficiencia los servicios que presta la institución FOFOE.
* Reglas de Operación del FOFOE modificadas, siendo estas más flexibles para llevar a Quebranto los créditos que son incobrables, entendiéndose estos como aquellos financiamiento en los cuales el costo para su recuperación (Cobranza Judicial o Extrajudicial) es mayor al importe de capital más intereses a ser recuperado y de esta forma bajar el porcentaje de la cartera vencida.
* Colocación de nuevos financiamientos para elevar la cartera vigente y así apoyar a las empresas tanto de creación (Emprendedores) como las que ya están establecidas.
* Recuperar la credibilidad y confianza de los acreditados el cual es una de las prioridades de este MDGOTP. Esto se logrará a partir de un trato eficiente y eficaz y de la transparencia en el rendimiento de cuentas
* Incrementar el Fondo por aportaciones estatales en un 50% en relación al patrimonio inicial y de esta forma recapitalizar al FOFOE.
* Potencializar recursos mediante otras fuentes alternas de financiamiento en al menos un 20% de los proyectos apoyados.
* Sistema informático integral que permita tener los mecanismos necesarios para llevar un seguimiento diario de la cartera, generando reportes de vencimientos, cartas de cobranza automatizadas. Que disminuirían paulatinamente la cartera vencida del fondo, llevándola de un 59% a un 10 % en un tiempo aproximado de 6 meses.
* Alcanzar un nivel de cartera vencida a la baja en lo que va del 2016 al 2018 lograr tener un 10%.

Proyección de 2016 a 2018

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| AÑO | CRÉDITOS | C. INSOLUTO | C. VIGENTE | C. VENCIDO | % VENCIDO |
| 2016 | 870 | $84, 268,911.79 | $18,048,645.71 | $66,235,266.08 | 59% |
| 2017 | 1617 | $84, 267,916.89 | $23,263,619.53 | $61,004,297.36 | 32%. |
| 2018 | 1797 | $84,599,129.43 | $30,543,502.06 | $54,055,627.37 | 10%. |

* Obtener Certificación en calidad en nuestros procesos clave.
* Mejorar los indicadores de efectividad, dispersión y servicios.
* Contar con un sistema de información paramétrico para evaluar con transparencia los proyectos de inversión según su tipo a fin de minimizar los riesgos.
* Contar con metas estratégicas bien establecidas mediante el desarrollo, evaluación y seguimiento a indicadores de efectividad y eficiencia institucional, con énfasis en la sustentabilidad y generación de empleos permanentes.
* Se espera un buen posicionamiento del Fondo de Fomento Económico FOFOE, mejorando la imagen institucional en sus diversos públicos con suficientes recursos de la recuperación de cartera, con personal altamente capacitado, con tecnología de punta, que brinde un servicio a los acreditados y sujetos de créditos de calidad.
* Ampliar mecanismos internos para mejorar el desempeño de los trabajadores públicos y con ellos promover la efectividad del Fondo de Fomento Económico FOFOE.
* Asegurar y mejorar que el proceso del servicio público sea transparente, equitativas y controlable.
* Contar con mecanismos de consulta y participación de los ciudadanos, así también informar sobre la actuación del Fondo de Fomento Económico FOFOE.
* Fortalecer la capacidad institucional mediante el recurso de planificación estratégica situacional del Fondo de Fomento Económico.
* Brindar una gestión y servicios generales con modernidad e innovación en toda la unidad administrativa del Fondo de Fomento Económico FOFOE.
* Tener servidores públicos capacitados en cada departamento según las funciones de cada área.

Todo esto será posible con un buen liderazgo participativo.

**BIBLIOGRAFÍA**

* Guillen H. (2014) Metodología para implementar un Modelo de Gestión Organizacional. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.
* French W Bell, C. (2004) Desarrollo Organizacional. D.F. México. Editorial Prentice Hall.
* Godet, Michel y la participación de Prospektiker en colaboración con Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat. (2000). La Caja de Herramientas de la prospectiva estrategica. Cuaderno nº 5 Cuarta edición.
* OCDE (2012), Guía para mejorar la calidad regulatoria de trámites estatales y municipales e impulsar la competitividad de México, OECD Publishing.
* Olmedo, Fernando O. y et. al. Magazine Estrategia Año 2- Edición Nº31- Argentina, Sección Administración.
* García, T. & Cano (1999-2000). EL FODA, una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones.
* Normas ISO9000:2000-Sistema de Gestión de Calidad-Fundamentos y Vocabulario, y en la norma ISO9002:2000 e ISO 9004:2000. Directrices para la mejora del desempeño.
* Sherman, Arthur (1977). Administración en las Organizaciones, Edit. Continental 6° Ed. México.
* SANCHEZ GONZALEZ, JUAN JOSE. La Administración Pública como Ciencia. Su Objeto y su Estudio. IAPEM.
* Ley General de Títulos y Disposiciones de Crédito
* Ley de Instituciones de Crédito

**ANEXOS**

**Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Chiapas**

**Título Primero**

**Capítulo Primero**

**De la Organización de la Administración Pública Estatal**

**Artículo 1.-** La presente Ley establece las bases de organización de la Administración Pública Estatal, centralizada y paraestatal, así como las atribuciones de las dependencias del Ejecutivo del Estado.

**Artículo 2.-** La Administración Pública Estatal se regirá por la presente Ley y las demás disposiciones legales aplicables y se organizará conforme lo siguiente.

I. Administración Centralizada: Estará integrada por las Dependencias y Unidades Administrativas que se encuentran directamente adscritas al Titular del Ejecutivo Estatal, incluyendo los Órganos Desconcentrados.

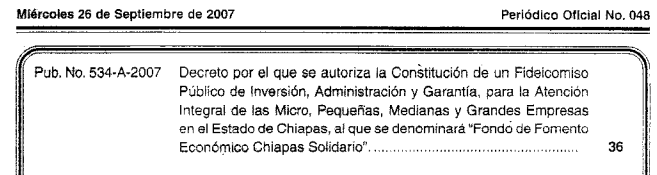
II. Administración Paraestatal: Estará integrada por las Entidades que se constituyen como Organismos Descentralizados, los Organismos Auxiliares, las Empresas de Participación Estatal y los Fideicomisos Públicos que se organicen de manera análoga a los organismos descentralizados.

La constitución, organización y funcionamiento de los organismos descentralizados, de los organismos auxiliares, de las empresas de participación estatal y de los fideicomisos constituidos de forma análoga a los organismos descentralizados, estarán regulados por la Ley de Entidades Paraestatales del Estado.

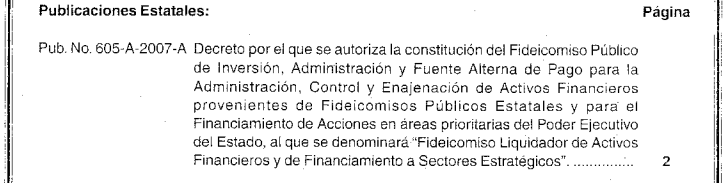
Los fideicomisos públicos a que se refiere la fracción II de este artículo, son aquellos creados por ley o decreto del Congreso del Estado, con el propósito de impulsar las áreas prioritarias del desarrollo en la Entidad, que cuenten con una estructura orgánica análoga a los organismos públicos descentralizados, además de personalidad jurídica y patrimonio propios, con la única distinción que su órgano de gobierno será denominado Comité Técnico.

Salvo lo dispuesto en la fracción II de este artículo, los Fideicomisos Públicos serán regulados conforme a las disposiciones del Código de la Hacienda Pública del Estado y las demás Leyes de carácter federal.

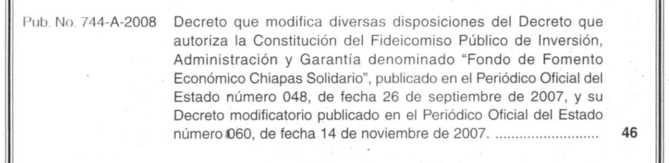
Decreto No. 534-A-2007 del Periódico Oficial del Estado de Chiapas.



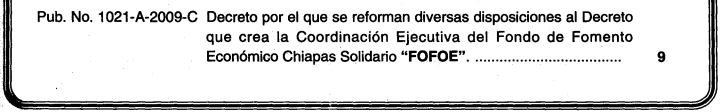
Decreto No. 605-A-2007 del Periódico Oficial del Estado de Chiapas.

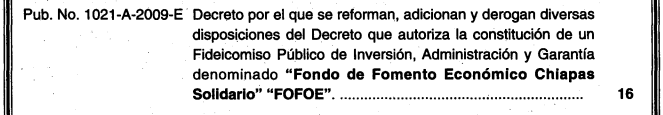


Decreto No. 744-A-2007 del Periódico Oficial del Estado de Chiapas.

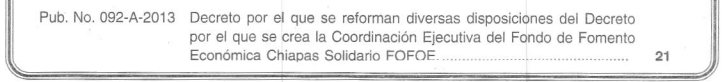


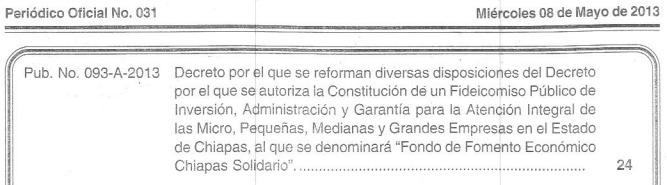
Decreto No. 1021-A-2009-C y 1021-A-2009-E del Periódico Oficial del Estado de Chiapas.





Decreto No. 092-A-2013 y 093-A-2013 del Periódico Oficial del Estado de Chiapas.





Organigrama

