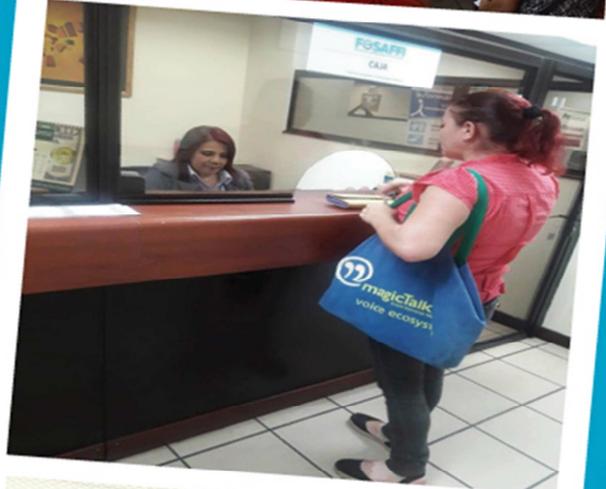


# MEMORIA DE LABORES 2018



MEMORIA DE  
LABORES  
**2018**

---

## ÍNDICE

---

Mensaje del Presidente	6
Resumen de logros Institucionales en 2018	8
1. Perfil Institucional	9
2. Gobierno Administración de FOSAFFI	10
3. Gestión de Negocios	14
4. Gestión Administrativa Financiera	20
5. Control Interno y Gestión de Riesgos	28
6. Acciones de Buen Gobierno	38
7. Perspectivas de Negocios	39



## MISIÓN

Gestionar y recuperar eficientemente los activos recibidos.

## VISIÓN

Ser reconocidos como la mejor opción en la gestión y recuperación.

## VALORES

- Integridad
- Responsabilidad
- Orientación al Cliente
- Lealtad

## MENSAJE DEL PRESIDENTE.

El Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero, durante el ejercicio 2018, realizó una gestión financiera-administrativa con avances importantes en los proyectos establecidos en el Plan Estratégico del período 2015-2019. En la gestión de recuperación se obtuvieron ingresos totales por US\$4.43 millones. Dentro de ese total, las recuperaciones de cartera de créditos ascendieron a US\$2.71 millones, y en la comercialización de activos los ingresos



ascendieron a US\$720.7 miles, que incluyen US\$328.6 miles en ventas de activos de interés social. Por origen de Cartera Crediticia, la que procede de CREDISA continúa aportando la mayor cantidad de ingresos. En 2018 se obtuvo US\$2.0 millones, equivalente al 75% del total de recuperaciones de cartera.

En relación a la posición financiera, FOSAFFI continúa fortaleciendo su patrimonio. Este año se tuvo incremento en el patrimonio neto de US\$4.99 millones y las inversiones financieras se presentan como el activo más rentable para el Fondo, por su revalorización contable y por los dividendos que generan.

Así mismo, FOSAFFI continúa cumpliendo el mandato de Ley relacionado con reintegros de aportes y amortizaciones de deuda con Banco Central de Reserva. En ese sentido, la gestión financiera reporta un reintegro en efectivo de US\$1.71 millones y amortizaciones al Pagaré por US\$860.0 miles.

Otro dato relevante, en la gestión actual y perspectivas de FOSAFFI, es la

ampliación de facultades derivadas del Decreto 863 de fecha 15 de diciembre de 2017. En el presente ejercicio, el personal y la administración se han preparado para ejercer un nuevo perfil de servicios que se ofrecerá a otras entidades por medio de contratos para la administración de cartera crediticia y de activos extraordinarios. En ese sentido, el 2019 se proyecta con mejores expectativas de ingresos operacionales para el Fondo.

En relación a las prácticas de buen gobierno, transparencia, ética y administración del riesgo, FOSAFFI ha cumplido con las obligaciones que le son aplicables. Ha recibido dictámenes con Opinión Limpia en las auditorías externa y fiscal; ha recibido reconocimiento de parte del Tribunal de Ética Gubernamental por ser una entidad que promueve los valores éticos; y las operaciones fueron desarrolladas haciendo uso eficiente de los recursos disponibles, sin incrementar el gasto respecto a periodos anteriores.

Los logros alcanzados fueron posibles gracias a la sinergia de compromiso de equipo de trabajo del personal de FOSAFFI y su Comité Administrador, así como de la conducta institucional de integridad y rendición de cuentas.

Miguel Antonio Chorro

## Resumen de Logros Institucionales en 2018.

- 1) El ingreso contable total asciende a un monto de US\$4.43 millones.
- 2) Los ingresos generados posibilitaron que se reintegraran aportes al Banco Central de Reserva de El Salvador por US\$1.71 millones y se amortizara la deuda respaldada por el Pagaré, por US\$860. 0 miles
- 3) El Plan de Recuperaciones de cartera de crédito fue cumplido en un 106%.
- 4) Se ha concluido el proceso de depuración de cartera de créditos conforme a la clasificación de factores de recuperación establecida en la normativa interna, lo cual propiciará una estrategia de recuperación más eficiente.
- 5) Se ha obtenido dictámenes con opinión limpia en la auditoria externa y fiscal de los estados financieros del 2018 y del cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- 6) Se incrementó el patrimonio neto en US\$4.99 millones. En buena medida este es un resultado producto de la revalorización de las inversiones financieras del Fondo en el Banco Hipotecario de El Salvador.
- 7) Se logró obtener recuperaciones por indemnizaciones de inmuebles expropiados al Fondo por derechos de vía por US\$814.9 miles.
- 8) Se mantuvo el nivel de operaciones sin incrementar el presupuesto de funcionamiento en relación con años anteriores.
- 9) Se crearon nuevos acuerdos de negocios para administrar cartera y comercializar activos extraordinarios de terceros.
- 10) Se obtuvo reconocimiento de parte del Tribunal de Ética Gubernamental a la promoción de valores éticos de parte del Fondo.

# 1. PERFIL INSTITUCIONAL

## 1.1 Marco Legal

El Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero (FOSAFFI), fue creado mediante Decreto Legislativo No. 627 de fecha 22 de noviembre de 1990, publicado en el D.O. No 276, Tomo 309 del 6 de diciembre de 1990 con vigencia a partir del 15 de diciembre de 1990; decreto que contiene la “Ley de Saneamiento y Fortalecimiento de Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamo”.

La Ley de Saneamiento y Fortalecimiento de Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Crédito, establece que la naturaleza jurídica del FOSAFFI es la de una Institución de Crédito con personalidad jurídica y patrimonio propio. Y, dentro de la Ley, el artículo No. 1 determina que “... El Fondo tendrá como finalidad esencial proceder al saneamiento y fortalecimiento de los Bancos Comerciales y Asociaciones de Ahorro y Préstamo”.

En el desarrollo de fortalezas para cumplir con su finalidad esencial, el FOSAFFI ha logrado la mayor recuperación de activos al menor costo, siendo esta actividad de recuperación la que actualmente ocupa la mayor parte de la gestión.

Además de las carteras de crédito que proceden del proceso de saneamiento, FOSAFFI también ha recibido en administración carteras de créditos y de activos extraordinarios y se gestiona su realización.

## 1.2 Valores Éticos



## **INTEGRIDAD:**

Actuar con principios éticos, honestidad, transparencia, rectitud y sinceridad en todo momento y lugar.

## **RESPONSABILIDAD:**

Cumplir con efectividad los compromisos institucionales adquiridos con base en las disposiciones legales, el respeto, la disciplina y la equidad.

## **SERVICIO AL CLIENTE:**

Atender a nuestros clientes con eficiencia y calidad, en un ambiente agradable y de colaboración mutua.

## **LEALTAD:**

Actuar con respeto, fidelidad, y sentido de pertenencia a la institución.

## **2. GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DE FOSAFFI**

### **2.1 Esquema de Gobierno**

La Ley del Fondo establece los órganos de administración. Sus funciones están delimitadas en el Reglamento Interno del Comité Administrador que es autorizado por el Consejo Directivo del Banco Central de Reserva.

El Comité Administrador se apoya en diferentes Comités y en la estructura organizativa para transmitir instrucciones y recibir información de la gestión del Fondo.

## COMITÉ ADMINISTRADOR



### **Presidente**

Licenciado Miguel Antonio Chorro Serpas

### **Vicepresidente**

Licenciado Juan Alberto Hernández

### **Director Secretario**

Licenciado Otto Boris Rodríguez

### **Directores Propietarios**

Licenciado Fernando Ernesto Montes Roque /1

Licenciado Alcides Alejandro Arriola

### **Directores Suplentes**

Licenciada Margarita Ocón

Licenciado Inmer Antonio Avalos Baños /1

Licenciado Francisco Ernesto Meléndez

/1 Hasta el 18 de diciembre de 2018.

## COMITÉ EJECUTIVO



### **Gerente General**

Licenciado Oscar Armando Pérez Merino  
(Hasta el 20 de agosto de 2018)

Licenciado Carlos Alfredo Cativo  
(a partir del 28 de agosto de 2018)

### **Jefe Departamento de Auditoría Interna**

Licenciado José Antonio Arévalo Aparicio

### **Jefe Departamento Jurídico**

Licenciado Ulises Eduardo Sánchez Alfaro

### **Jefe Departamento de Comercialización y Recuperación de Activos**

Licenciado Salvador Reynaldo Portillo Romero

### **Jefe Departamento Administrativo Financiero**

Licenciado Remberto Ernesto González

### **Jefe UACI**

Licenciada Karla Guerra

### **Jefe Sección de Contabilidad y Finanzas**

Licenciado José Armando Melgar Deleón

### **Jefe Sección de Recursos Humanos**

Licenciada Susana María Arias

### **Jefe Sección de Informática**

Ingeniero Oswaldo Antonio López

### **Jefe Sección Saneamiento, Escrituración y Registro**

Licenciado William César Guevara Marín

### **Jefe Sección de Recuperación Judicial**

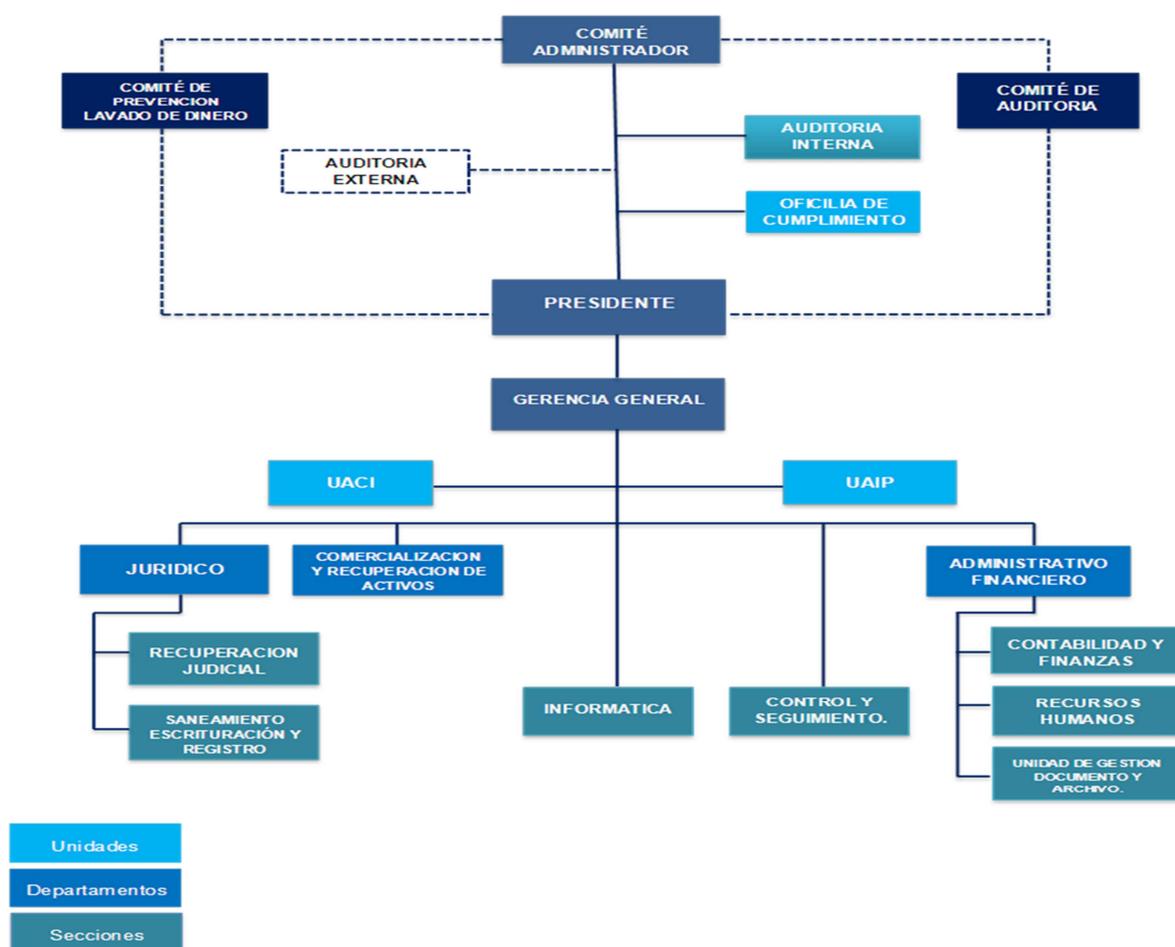
Licenciada Jessica Criseyda Munguía

### **Jefe Sección de Control y Seguimiento**

Licenciado Jaime Preza

## 2.2 Organización

La estructura y tamaño de la organización son acordes a la naturaleza de las operaciones. Las actividades se agrupan en tres áreas de gestión: Departamento Jurídico, que tiene a su cargo la Recuperación judicial; Departamento de Comercialización y Recuperación de Activos, quien realiza la gestión de cobro administrativo y comercialización de los activos extraordinarios; y Departamento Administrativo Financiero, quien coordina las áreas de apoyo a los procesos de negocios. El Organigrama muestra otras unidades administrativas que se corresponden con el cumplimiento de requerimientos de Ley, como son la Unidad de Adquisiciones, la Unidad de Acceso a la Información; la Auditoría Interna y la Oficialía de Cumplimiento.



Última modificación según lo aprobado en Sesión del Comité Administrador CA-37/2016 del 29 de septiembre de 2016

## 3. GESTIÓN DE NEGOCIOS

### 3.1 Mecanismos de Recuperación y comercialización.

La gestión de negocios del Fondo tiene a la base la misión de recuperar los activos recibidos. Las acciones de recuperación se enmarcan principalmente en la siguiente normativa interna:

1. Política para la gestión de recuperación de activos.
2. Política para la venta de activos extraordinarios con vocación habitacional de interés social.
3. Política para la venta de activos extraordinarios con pago diferido (no calificados de interés social).

Los mecanismos de recuperación y comercialización, se resumen en el siguiente recuadro:

<b>CRÉDITOS</b>	<b>COBRO ADMINISTRATIVO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• FINANCIAMIENTO</li><li>• REFINANCIAMIENTO</li><li>• REESTRUCTURACIONES</li><li>• DACIÓN EN PAGO</li><li>• VENTA DE CRÉDITOS</li><li>• ARREGLOS DIRECTOS</li><li>• DESGRAVES</li></ul>	<b>COBRO JUDICIAL:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• SUBASTA JUDICIAL</li><li>• ADJUDICACIÓN</li></ul>
<b>ACTIVOS EXTRAORDINARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• SUBASTA NO JUDICIAL</li><li>• VENTA DIRECTA</li><li>• VENTA CON PAGO DIFERIDO INTERÉS SOCIAL</li><li>• VENTA CON PAGO DIFERIDO DE NO INTERÉS SOCIAL</li></ul>	

### 3.2 Plan de negocio 2018 y resultados

Los objetivos de negocio, conforme con la naturaleza de las operaciones del Fondo, se relacionan con la recuperación de créditos y la comercialización de activos extraordinarios.

El siguiente cuadro muestra las proyecciones y resultados obtenidos en 2018.

Conceptos	Proyección anual 2018	Realizado anual 2018	% de cumplimiento
Recuperación de créditos	2,563,854.16	2,719,051.68	106%
Comercialización de activos	653,312.93	392,008.05	60%
Comercialización con Opción de Pago Diferido	252,938.97	328,656.00	130%
Otros ingresos		989,928.87	
<b>Totales</b>	<b>3,470,106,.06</b>	<b>4,429,644.60</b>	

### 3.3 Recuperación de Cartera

La cartera procedente de aportes CREDISA sigue siendo la principal fuente de ingresos por recuperaciones. En este año, el 75% (US\$2.04 millones) de las recuperaciones que se reportan proceden de esa cartera de aportes. Esta situación se ha mantenido constante por más de 10 años y la cartera permutada y otras carteras procedentes del proceso de saneamiento han disminuido su potencial para aportar ingresos al Fondo.

Lo anterior es una consecuencia natural debido a la antigüedad de la cartera que procede del saneamiento, que no obstante es difícil de recuperar, siempre se logran resultados que abonan a las deudas respaldadas mediante Pagaré. El siguiente cuadro muestra las recuperaciones por tipo de cartera.

En 2018 se tuvo mejores resultados en recuperaciones respecto de 2017:

<b>CARTERA</b>	<b>2017</b> <b>(miles de US\$)</b>	<b>2018</b> <b>(miles de US\$)</b>	<b>%</b>
<b>Acciones</b>	4.5	1.49	0.1%
<b>Permutada</b>	95.3	180.16	6.6%
<b>Transferida</b>	293.0	123.40	4.5%
<b>Aportes CREDISA</b>	1,233.2	2,038.94	75.0%
<b>Pago Diferido</b>	271.1	350.61	12.9%
<b>CARTERA FOSAFFI</b>	1,897.1	2,694.60	99.1%
<b>FIGAPE en Administración.</b>	14.6	24.45	0.9%
<b>TOTAL DE RECUPERACIONES</b>	<b>1,911.8</b>	<b>2,719.05</b>	<b>100%</b>

### 3.4 Situación de Cartera de Crédito

Al 31 de diciembre de 2018, la cartera propiedad de FOSAFFI está constituida por 15,459 créditos por US\$738.01 millones.

La cartera en el Balance Financiero corresponde a 2,602 créditos con saldos de US\$171.21 millones y de esa cartera, la mayor proporción de cartería activa se encuentra en cobro por la vía judicial (1,181 créditos por US\$129.48 millones), tal como se muestra en el siguiente Cuadro.

<b>Concepto</b>	<b>Créditos</b>	<b>% créditos</b>	<b>Saldo DIC 2018</b> <b>(US\$)</b>	<b>% saldos</b>
<b>Cobro Administrativo</b>	1,421	9.2%	41,728,532.07	5.7%
<b>Aportes de Cartera</b>	224	1.4%	4,502,026.60	0.6%
<b>Cartera Acciones</b>	13	0.1%	36,108.44	0.0%
<b>Cartera FOSAFFI</b>	533	3.4%	3,997,928.79	0.5%
<b>Cartera Inst. Liquidadas</b>	403	2.6%	20,095,524.42	2.7%
<b>Cartera Permutada</b>	248	1.6%	13,096,943.82	1.8%

<b>Cobro Judicial</b>	1,181	7.6%	129,479,974.18	17.5%
<b>Aportes de Cartera</b>	242	1.6%	49,322,335.29	6.7%
<b>Cartera FOSAFFI</b>	48	0.3%	422,302.66	0.1%
<b>Cartera Inst. Liquidadas</b>	594	3.8%	40,004,646.20	5.4%
<b>Cartera Permutada</b>	297	1.9%	39,730,690.03	5.4%
<b>BALANCE CONTABLE</b>	2,602	16.8%	171,208,506.25	23.2%
<b>Cuentas de Orden</b>	12,857	83.2%	566,803,088.56	76.8%
<b>Total de cartera FOSAFFI</b>	<b>15,459</b>	<b>100.0%</b>	<b>738,011,594.81</b>	<b>100.0%</b>

### 3.5 Comercialización de Activos Extraordinarios

Por las características de la cartera de créditos de FOSAFFI, los activos extraordinarios que se obtienen son bienes con baja demanda en el mercado de inmuebles. Por lo general, son inmuebles habitacionales que proceden de proyectos de constructores que en aquella época fueron financiados por CREDISA, y que están ubicados en zonas con demanda muy reducida, a veces los únicos interesados son los vecinos de la misma comunidad.

Para promover la venta de estos inmuebles, desde 2010 FOSAFFI implementa una política de venta de activos extraordinarios con opción de pago diferido, logrando la comercialización de más de 580 activos. Actualmente esta cartera tiene un total de 581 créditos con saldos activos de US\$4.4 millones y generan un flujo mensual promedio de US\$30.0 miles en pagos de cuotas.

Esta política ha sido muy eficiente para la gestión de activos, pues ha facilitado la comercialización de activos difíciles a la vez que ha generado oportunidades para que personas de escasos recursos accedan a vivienda calificada de interés social. En 2018, como se muestra en el siguiente cuadro, el 73% de los activos vendidos por un monto de US\$328.6 miles, corresponde a la venta de activos calificados como de "Interés Social". A diciembre 2018, existen 92 activos con vocación habitacional por un valor recibido de US\$1.98 millones, que potencialmente pueden ser comercializados con los criterios de esta política.

En el siguiente cuadro se muestra que en 2018 se vendieron un total de 123

inmuebles, en 96 casos se otorgó opción de pago diferido por un monto de US\$523.9 miles, que incluye 90 activos calificados de interés social.

Conceptos	Activos vendidos	%	Monto de ventas US\$	%
Subasta y venta directa	17	13.8%	140,802.63	19.5%
Activos de interés social	90	73.2%	328,656.00	45.6%
Activos no calificados de interés social	16	13.0%	251,205.42	34.9%
<b>Totales</b>	<b>123</b>	<b>100.0%</b>	<b>720,664.05</b>	<b>100.0%</b>

Cuadro N° 4

### 3.6 Situación de Activos Extraordinarios a diciembre 2018

La cartera de activos extraordinarios del Fondo ha mantenido una disminución constante en los últimos cinco años. En 2014 la cartera bruta era de US\$17.14 millones y en 2018 es de US\$10.5 millones. El siguiente cuadro muestra que a diciembre 2018, la cartera neta de reservas es de US\$5.39 millones.

Conceptos	Activos	%	V. Recibido	%	Reserva	V. neto
Factible Venta	197	57.6%	7,637,459.13	72.8%	(\$3,130,497.18)	4,506,961.95
No Factible Venta	145	42.4%	2,854,853.84	27.2%	(\$1,972,953.01)	881,900.83
<b>Total general</b>	<b>342</b>	<b>100.0%</b>	<b>10,492,312.97</b>	<b>100.0%</b>	<b>(\$5,103,450.19)</b>	<b>5,388,862.78</b>

Cuadro N° 5

La tendencia indicada anteriormente es una consecuencia natural del negocio, pues la cartera también se va disminuyendo derivado de las recuperaciones que se va teniendo año con año y de la no existencia de activos provenientes de instituciones financieras liquidadas.

### 3.7 Otras gestiones en cartera de créditos y activos extraordinarios.

- a) En el presente año se ha concluido el proceso de depuración de cartera de créditos a efectos de precisar la recuperabilidad de la cartera. Esta tarea implicó la revisión de documentación e investigaciones registrales sobre un volumen superior a 15,000 créditos.
- b) Se concluyó la integración de la cartera procedente del Banco Hipotecario al esquema de administración directa en FOSAFFI, siendo ésta la última que quedaba pendiente de recibir de esa entidad para administrarla de manera directa.
- c) Se realizaron 36 avalúos y 23 estudios periciales de garantías de créditos en cobro judicial.
- d) En 2018 se otorgaron un total de 99 créditos por monto total de US\$556.6 miles, que incluye tres refinanciamientos por US\$32.7 miles y 96 Opciones de Pago Diferido por US\$523.9 miles.
- e) En 2018 se cancelaron un total de 73 créditos por diferentes conceptos de recuperaciones y que tuvieron montos aprobados de US\$449.7 miles.
- f) Para apoyar los procesos de comercialización, se realizaron 47 inspecciones de inmuebles para potenciar sus condiciones de comercialización.
- g) Se realizaron 3 procesos de subasta pública no judicial ofreciendo un total de 36 inmuebles.

## 4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

### 4.1 Comité Administrador

Está integrado por cinco directores propietarios y tres suplentes. En el ejercicio de sus funciones el Comité realiza sesiones semanales, en las que recibe información de las operaciones y establece las aprobaciones e instrucciones necesarias para la consecución de los planes institucionales. En el período que se informa, el Comité realizó cincuenta y cuatro sesiones las cuales quedaron asentadas en los libros administrativos correspondientes.

### 4.2 Revisión de procesos y procedimientos.

En atención al Objetivo Estratégico “OE.3 INNOVAR ESQUEMAS DEL NEGOCIO Y PROCESOS DE TRABAJO APLICANDO TECNOLOGIAS DE INFORMACION”; para el periodo 2018 se estableció como meta “Revisar y actualizar los Procedimientos de los procesos de negocio y procesos de apoyo”.

En concordancia con los procesos y sub procesos definidos en el mapa de procesos de primer nivel que fue aprobado en sesión CA 49/2017 de fecha 14 de diciembre de 2017, se realizó la revisión concluyendo con la generación de 50 procedimientos relacionados con la actividad del negocio y operaciones de apoyo.

Esta nueva generación de normativa facilitará las relaciones de trabajo entre las unidades administrativas y resultará en mayor eficiencia en los procesos operativos. El Comité Administrador, la Gerencia y Jefaturas de las unidades administrativas, han trabajado en lograr esta meta que está relacionada con los objetivos estratégicos de este quinquenio que finaliza en 2019.

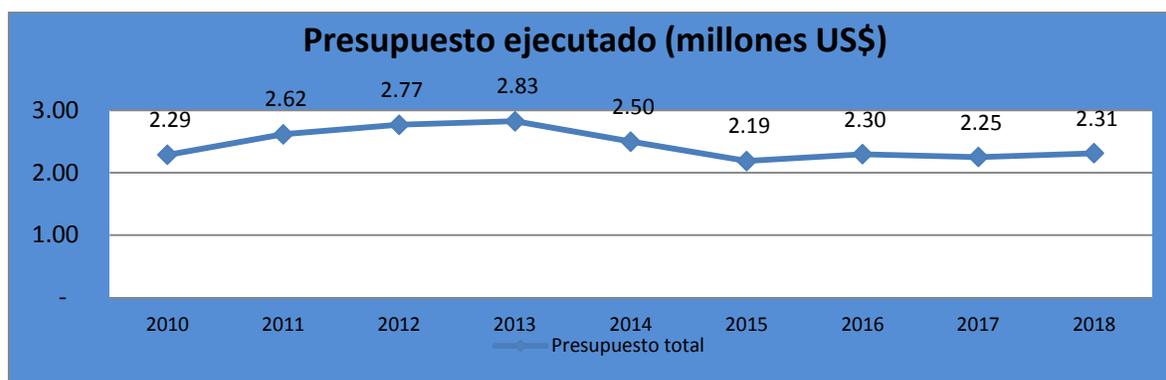
### 4.3 Gestión de Presupuesto 2018.

En 2018 la ejecución de presupuesto fue del 91.57%, con un gasto total de US\$2.31 millones; en 2017 la ejecución fue del 92.7%, con un gasto total de US\$2.25 millones.

Nos.	RUBROS PRESUPUESTARIOS	APROBADO US\$	EJECUTADO US\$	CUMPLIM.
1	Gastos Administrativos	1,962,153.00	1,907,797.81	91.23%
2	Gastos gestión, mantenimiento, Comercialización de activos extraordinarios	155,915.00	126,952.71	81.42%
3	Gastos gestión de recuperación de cartera	35,003.00	21,543.46	61.55%
4	Inversión en activos permanentes	19,450.00	18,862.00	96.98%
	<b>Sub total de gastos de gestión</b>	<b>2,172,521.00</b>	<b>2,075,155.98</b>	<b>95.52%</b>
5	Gastos de servicios básicos de activos extraordinarios (años anteriores)	98,551.00	61,887.92	62.80%
6	Gastos de garantías de créditos (vigilancia, inscripciones, otros)	255,364.00	176,485.69	69.11%
	<b>Totales</b>	<b>2,526,436.00</b>	<b>2,313,529.59</b>	<b>91.57%</b>

Cuadro N° 6

La administración de FOSAFFI tiene una orientación al uso eficiente de los recursos. El incremento en el gasto total en el 2018 fue de US\$60.0 miles y se ha mantenido el mismo nivel de operaciones. Tal como se muestra en la siguiente gráfica, el gasto de funcionamiento no ha tenido incrementos relevantes desde el año 2010.



#### 4.4 Gestión de Compras institucionales.

Las compras de bienes y contrataciones de servicios en 2018 fueron de US\$530.0 miles. El 94.4% de las compras se realizaron por medio de licitaciones o libre gestiones promoviendo de esta forma una gestión transparente en las compras institucionales y fomentando la competencia en los proveedores. Respecto a la adquisición por Contratación Directa, se trata de un único proveedor del servicio requerido y es por esa razón que se adopta esa modalidad de adquisición.

En razón de los montos, FOSAFFI podría realizar sus compras en procesos más simples por compras directas, pero la Administración, por razones de transparencia opta por procesos más completos conforme a la LACAP.

CONCEPTO	EVENTOS	2018 MONTO US\$	% DE MONTO	2017 MONTO US\$	% DE MONTO
Licitación Pública	3	275,370.63	51.95%	254,254.40	54.74
Contratación Directa	1	24,333.00	4.59%	24,000.00	5.17
Libre Gestión	159	224,818.15	42.42%	186,247.80	40.10
Mercado Bursátil	1	5,500.00	1.04%	464,502.20	100.00
<b>Total</b>	<b>164</b>	<b>530,021.78</b>	<b>100%</b>		

Cuadro N°7

La Administración de FOSAFFI promueve la participación de la pequeña empresa como proveedores de bienes y servicios a entidades del Estado. En 2018 el 40.5% del monto de compras se ha obtenido de la micro, pequeña y mediana empresa. En 2017 fue el 40.2%.

CLASIFICACION	2018 MONTO US\$	%	2017 MONTO US\$	%
MICRO EMPRESA	49,353.31	9.31%	62,845.32	13.53%
PEQUEÑA EMPRESA	79,908.50	15.08%	68,323.25	14.71%
MEDIANA EMPRESA	85,612.16	16.15%	55,756.88	12.00%
GRAN EMPRESA	310,499.01	58.58%	273,976.75	58.98%
AUTONOMA	4,648.80	0.88%	3,600.00	0.78%
<b>Total</b>	<b>530,021.78</b>	<b>100.00%</b>	<b>464,502.20</b>	<b>100.00%</b>

Cuadro N° 8

#### 4.5 Situación financiera y resultados.

El 2017 fue el primer año que se logró revertir el patrimonio negativo histórico y en 2018 se incrementó en US\$4.99 millones derivado de revaluaciones del valor de las inversiones financieras que tuvieron un incremento en US\$6.35 millones. La cartera de créditos y de activos extraordinarios disminuyó en US\$1.01 millones y US\$0.51 millones respectivamente.

#### Balance de situación al 31 de diciembre.

<u>Activo</u>		<u>Diciembre 2018</u>	<u>Diciembre 2017</u>	<u>Variación</u>
Efectivo y Equivalentes (Nota 4)	US\$	645,057.92	514,237.45	130,820.47
Inversiones Financieras (Nota 5)		100,862,212.45	94,511,845.94	6,350,366.51
Cartera de Préstamos - netos (Nota 6)		8,748,353.40	9,761,114.85	(1,012,761.45)
Activos extraordinarios - neto (Nota 7)		5,389,126.03	5,901,088.27	(511,962.24)
Otros Activos (Nota 8)		4,058,158.79	4,641,875.28	(583,716.49)
Propiedad, Planta y Equipo - neto (Nota 9)		57,461.81	70,818.87	(13,357.06)
<b>Total del Activo</b>	<b>US\$</b>	<b>119,760,370.40</b>	<b>115,400,980.66</b>	<b>4,359,389.74</b>
<b><u>Pasivo y Patrimonio</u></b>				
<b><u>Pasivo</u></b>				
Cuentas por pagar (Nota 10)	US\$	671,647.52	564,282.44	107,365.08
Obligaciones con Banco Central de Reserva (Nota 11)		110,705,544.60	111,565,544.60	(860,000.00)
Otros Pasivos (Nota 12)		601,571.67	480,025.39	121,546.28
<b>Total del Pasivo</b>		<b>111,978,763.79</b>	<b>112,609,852.43</b>	<b>(631,088.64)</b>
<b><u>Patrimonio (Nota 13)</u></b>				
Recursos del Fondo		123,056,592.76	122,972,607.43	83,985.33
Superávit o Déficit		112,902,998.92	107,497,048.95	5,405,949.97
Utilidad (Pérdida) Acumulada Ejercicios Anteriores		(226,734,111.61)	(226,060,179.29)	(673,932.32)
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio		(1,443,873.46)	(1,618,348.86)	174,475.40
<b>Total del Patrimonio</b>		<b>7,781,606.61</b>	<b>2,791,128.23</b>	<b>4,990,478.38</b>
<b>Total del Pasivo más Patrimonio</b>	<b>US\$</b>	<b>119,760,370.40</b>	<b>115,400,980.66</b>	<b>4,359,389.74</b>

Cuadro No. 9 Resumen de situación financiera de FOSAFFI 2018

El pasivo principal del Fondo sigue siendo la Obligación por Pagar a Banco Central de Reserva que presenta saldo de US\$110.70 millones a diciembre de 2018; en este periodo, tuvo a una disminución de US\$860.0 miles por amortizaciones al Pagaré.

### Estado de Resultados del 01 de enero al 31 de diciembre.

Los productos financieros por la recuperación de cartera de créditos sigue siendo la principal fuente de ingreso del Fondo. En 2018 los gastos exceden a los ingresos en US\$1.44 millones. La pérdida financiera incluye gastos por constitución de reservas sobre la cartera de préstamos por US\$417.66 miles y donación de un activo por US\$377.54 miles.

INGRESOS	Diciembre 2018	Diciembre 2017	Variación
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN (Nota 14)</b>	<b>1,614,685.88</b>	<b>2,018,479.35</b>	<b>(403,793.47)</b>
Ingresos por Intereses	833,520.66	663,754.09	169,766.57
Ingresos por Venta de Activos Extraordinarios	26,450.77	103,381.42	(76,930.65)
Ingresos por Arrendamientos de Activos	27,669.78	56,184.15	(28,514.37)
Ingresos por Reversión Reservas de Saneamiento	596,814.42	1,072,380.56	(475,566.14)
Ingresos por Dividendos sobre Acciones	118,863.12	116,844.26	2,018.86
Ingresos por Administración de Activos	11,367.13	5,934.87	5,432.26
<b>INGRESOS NO DE OPERACIÓN (Nota 15)</b>	<b>15,860.98</b>	<b>17,303.65</b>	<b>(1,442.67)</b>
Otros Ingresos	15,860.98	17,303.65	(1,442.67)
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1,630,546.86</b>	<b>2,035,783.00</b>	<b>(405,236.14)</b>
<b>GASTOS</b>			
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>2,696,880.32</b>	<b>3,276,705.53</b>	<b>(579,825.21)</b>
Gastos de Funcionamiento (Nota 16)	2,007,138.84	1,991,592.86	15,545.98
Gastos de Activos Extraordinarios (Nota 17)	145,613.54	140,782.30	4,831.24
Gestión de Recuperación y Comercialización (Nota 18)	126,465.57	99,456.78	27,008.79
Gastos por Constitución de Reservas (Nota 19)	417,662.37	1,044,873.59	(627,211.22)
<b>OTROS GASTOS (Nota 20)</b>	<b>377,540.00</b>	<b>377,426.33</b>	<b>113.67</b>
Otros Gastos	0.00	26.33	(26.33)
Pérdida por Aplicación de Decretos	377,540.00	377,400.00	140.00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>3,074,420.32</b>	<b>3,654,131.86</b>	<b>(579,711.54)</b>
<b>UTILIDAD ( PÉRDIDA ) DEL EJERCICIO</b>	<b>(1,443,873.46)</b>	<b>(1,618,348.86)</b>	<b>174,475.40</b>

Cuadro No. 10 Resumen de Ingresos y Gastos FOSAFFI 2018

#### 4.6 Situación de aportes y pagaré al Banco Central de Reserva.

La fuente de recursos del Fondo para la adquisición de carteras de crédito en el proceso de saneamiento, provino de obligaciones contraídas con el Banco Central de Reserva por medio del Pagaré. Así mismo, se ha recibido recursos en calidad de aporte del Banco Central de Reserva y que se tiene la obligación legal de reintegrarlos.

#### Situación de aportes y pagaré al 31 de diciembre de 2018.

DETALLE DE APORTES (miles de US\$)	Aportes Recibidos	Reintegros al 31 de Diciembre de 2018	Saldo al 31/12/2018	% Reintegro
<b>Cartera Credisa Aportes 160704</b>	37,175.16	37,175.16	-	100.00%
<b>Cartera Credisa Aportes Anteriores</b>	82,791.43	82,791.43	-	100.00%
<b>Cédulas Hipotecarias</b>	3,771.43	3,771.43	-	100.00%
<b>Acciones Bancos Privatizados</b>	25,863.10	25,863.10	-	100.00%
<b>Otros Aportes Crediclub</b>	3.53	3.53	-	100.00%
<b>Préstamos Bancos Liquidados</b>	45,638.80	41,415.20	4,223.60	90.70%
<b>Activos Extraordinarios Ex Credisa</b>	9,365.21	8,505.55	859.66	90.80%
<b>Crédito de Estabilización</b>	14,171.43	12,524.45	1,646.98	88.40%
<b>Acciones Básicas</b>	1,517.32	1,042.13	475.19	68.70%
<b>COPAL</b>	4,693.28	2,271.35	2,421.93	48.40%
<b>CREDICLUB Inmueble Ex Fincomer</b>	428.5	180	248.5	42.00%
<b>Sub Total Aportes en Cartera y Activos</b>	225,419.19	215,543.33	9,875.86	95.60%
<b>Sub Total Aportes Para Funcionamiento</b>	42,681.33	24,381.28	18,300.06	57.10%
<b>Aporte Acciones Banco Hipotecario</b>	47,174.93	-	47,174.93	0.00%
<b>TOTAL APORTES</b>	315,275.45	239,924.61	75,350.84	76.10%
<b>OBLIGACIONES DEL PAGARE</b>	Inicial	Amortización acumulada	Saldo del Pagaré	
<b>Pagarés B.C.R.</b>	257,142.83	146,437.29	110,705.54	56.90%
<b>TOTAL DE OBLIGACIONES CON BCR</b>	<b>572,418.28</b>	<b>386,361.90</b>	<b>186,056.39</b>	<b>67.50%</b>

Al 31 de diciembre de 2018 se ha recibido en aportes US\$315.27 millones y se ha reintegrado US\$239.92 millones, equivalente al 76.1% del aporte recibido.

En 2018 se efectuado amortizaciones al Pagaré por US\$860.0 miles. En el acumulado a esta fecha, se ha amortizado US\$146.44 millones, equivalente al 56.9%

#### **4.7 Gestión de Personal.**

##### **Comisión de Seguridad y Salud Ocupacional y Comisión de Ética.**

En cumplimiento a la Ley de Prevención de Riesgos en los lugares de trabajo y a la Ley de Ética Gubernamental, respectivamente; el Fondo cuenta con el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional y la Comisión de Ética Institucional. En 2018, estos Comités desarrollaron sus planes de trabajo participando al personal en el cumplimiento del marco normativo correspondiente.

##### **Capacitaciones al personal.**

La Administración de FOSAFFI pone énfasis estratégico en desarrollar competencias del personal, no solo en la parte técnica, sino también en la parte ética y regulatoria.

En 2018, se desarrollaron 41 eventos de capacitaciones con una inversión superior a US\$15.2 miles. Las capacitaciones estuvieron orientadas a adquirir conocimientos, desarrollo de habilidades y aptitudes del personal.

En el siguiente cuadro se muestra las temáticas y participaciones del personal:

<b>AREA LEGAL</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
Ley de Procedimientos Administrativos	Personal del Departamento Jurídico
Ley y proceso de extinción de dominio	Personal de las áreas de negocios
Observaciones más comunes en la calificación registral	Personal del Departamento Jurídico
<b>INFORMÁTICA</b>	

Gestión de la Seguridad Informática	Personal de Sección de Informática
Gestión de la Ingeniería Social	Personal de Sección de Informática
Ethical Hacking	Personal de Sección de Informática
Fundamentos de ITIL V3	Personal de Sección de Informática
<b>GESTIÓN DE RIESGOS Y LAVADO DE DINERO</b>	
Metodología para la gestión de riesgos institucionales	Personal de las áreas de negocios
Control y gestión de riesgos	Personal del Departamento Auditoría Interna
De la prevención a la gestión del riesgo de lavado de dinero y activos en los sectores APNFD	Oficialía de Cumplimiento, Dpto. Auditoría Interna y Departamento Jurídico
Procedimiento para la prevención de operaciones sospechosas	Personal de las áreas de negocios
<b>Prevención de lavado de dinero y activos en el FOSAFFI</b>	<b>Todo el personal de la Institución</b>

Cuadro N° 12

Otro evento relevante en el tema de capacitaciones es la certificación obtenida por personal de FOSAFFI, Licenciados Oscar Armando Pérez, Alfredo Alvayero, Corina Reyes, Xiomara Alfaro e Isaí Romero; por su participación y aprobación de la “Certificación de Gestores de Cursos Virtuales, desarrollado del 7 de febrero al 25 de mayo del 2018, proyecto impulsado por el Centro de Capacitación de la Presidencia de la República en alianza con la Dirección Nacional de Educación en Ciencia, Tecnología e Innovación del Ministerio de Educación”

#### **4.8 Gestión de tecnología.**

##### **Plan de tecnología.**

Por considerarse que es esencial en el funcionamiento del Fondo, se cuenta con un Plan de Tecnología que orienta las acciones para renovación de equipos, actualización de software y de capacitaciones del recurso humano en el uso de herramientas tecnológicas.

En 2018 se concluyó la renovación de 40 computadores personal que se encontraban en estado de obsolescencia y se inició la instalación del Office 365. Este proyecto se concluirá en 2019.

### **Comité de Tecnología.**

El Comité de Tecnología provee importante apoyo al Comité Administrador en la evaluación y seguimiento al Plan de Tecnología. En el año que se informa, este Comité realizó siete sesiones en las que se abordaron variados temas sobre las necesidades de nuevas herramientas tecnológicas acordes con las necesidades operativas del Fondo.

## **5. CONTROL INTERNO GESTIÓN DE RIESGOS**

El fortalecimiento del Control Interno y la gestión de riesgo es una actividad permanente en la Administración de las operaciones del Fondo. Los resultados de esta actividad han derivado en dictámenes con opinión limpia de parte de entes auditores.

El Fondo realiza una actividad especializada que requiere de una adecuada gestión, de planes institucionales, de una estructura organizativa, de una estructura de control interno que posibilite los resultados y que garantice el cumplimiento del marco regulatorio aplicable a las operaciones institucionales.

### **5.1 Planes Institucionales**

La planeación se orienta en dos perspectivas: La planeación estratégica que comprende establecer objetivos para un período quinquenal y la planeación operativa anual que comprende la revisión de los objetivos estratégicos y formular metas específicas para el año en curso.

El proceso de planeación, comprende analizar las condiciones del momento internas y externas que afectan o pueden afectar los objetivos institucionales. Para el periodo 2015 – 2019; la actividad ha sido orientada sobre los siguientes objetivos estratégicos:

No.	OE	Descripción del Objetivo (quinquenio 2015 – 2019)
1	OE1	MEJORAR EFICIENCIA EN RECUPERACION DE ACTIVOS Y GESTION DE INVERSIONES
2	OE2	DETERMINAR LA PERSPECTIVA DE RECUPERACION DE LA CARTERA Y PRIORIZAR SU GESTION
3	OE3	INNOVAR ESQUEMAS DEL NEGOCIO Y PROCESOS DE TRABAJO APLICANDO TECNOLOGIAS DE INFORMACION
4	OE4	FORTALECER LAS RELACIONES DE TRABAJO, LA COORDINACION Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
5	OE5	LOGRAR UNA CULTURA DE COMPROMISO CON LA CALIDAD, EFICIENCIA Y ETICA
6	OE6	POSICIONAR AL FOSAFFI COMO INSTITUCIÓN ESPECIALIZADA EN GESTION Y RECUPERACION DE ACTIVOS
7	OE7	PROMOVER REFORMAS PARA AMPLIAR LAS FACULTADES DEL FONDO

Cuadro N° 13 Objetivos estratégicos 2015 - 2019

El nivel de cumplimiento de metas en 2018 relacionadas con los objetivos estratégicos, es satisfactorio. Las metas de recuperación de créditos fueron cumplidas en más del 100%; y respecto a la depuración de carteras para determinar la perspectiva de recuperaciones, es una meta que está virtualmente cumplida. En la parte de tecnología, se ha renovado servidores y las computadoras en las estaciones de trabajo, en 2019 se continuarán renovando el software administrativo y de sistema de préstamos.

En la parte organizativa, a finales de 2017 se aprobó un nuevo Mapa de Procesos y en 2018 se ha formulado los Procedimientos correspondientes asociados a los procesos y subprocesos de negocio y de apoyo; esto mejorará las relaciones de trabajo, la coordinación, la calidad y la eficiencia en el desempeño.

Respecto a las reformas de ley que se proyectaban para ampliar las facultades y funciones del Fondo, ya fueron autorizadas y actualmente la Administración trabaja en su implementación y lograr nuevos acuerdos de negocios.

A diciembre de 2018, se tienen dos nuevos contratos de servicios.

## 5.2 Normativa interna.

El Comité Administrador y el Consejo Directivo del Banco Central de Reserva, han autorizado la normativa interna necesaria para orientar el funcionamiento de las operaciones y ejercer el control interno apropiado para el logro de los objetivos institucionales.

La normativa interna cubre las siguientes áreas de gestión:

- a. Normativa sobre procesos de Planes Institucionales: Lineamientos y Procedimientos para la Formulación y Seguimiento a Planes de Gestión.
- b. Normativa de Procesos de Control Interno: Normas Técnicas de Control Interno, instructivo y procedimientos de autoevaluación del control interno.
- c. Normativa de Procesos de Gestión de Riesgos: Instructivos, metodologías y procedimientos para la gestión de riesgos.
- d. Normativa para Prevención de lavado de Dinero y de Activos, Manual de Políticas y Procedimientos para la Prevención de Lavado de Dinero y Activos, y Reglamento de Funcionamiento de Comité de Prevención.
- e. Normativa de Procesos del Negocio: Normativa de Administración de Activos, Política para la Realización de Activos, Procedimientos de Cobro, entre otras.
- f. Normativa de Administración de Recursos Humanos: Reglamento de Trabajo, Código de Ética, Régimen de Salarios, procedimientos sobre movimientos y acciones de personal, entre otras.
- g. Normativa Contable: Sistema de Contabilidad, Políticas y Procedimientos Contables.
- h. Normativa de Presupuestos: Manual e Instructivo de Presupuestos.

- i. Normativa sobre Tecnologías: Instructivos, políticas y procedimientos sobre uso, mantenimiento y actualización de herramientas tecnológicas y sistema de información.
- j. Normativa de Comunicaciones: Política para la Comunicación Institucional, Normativa de Gestión de Archivos, Normativa sobre Información Oficiosa, entre otras.
- k. Otras normativas sobre procesos de compras y contrataciones, autorización de gastos y uso de fondos de caja, administración de activos de uso, entre otras normas internas.

### **5.3 Gestión de riesgos institucionales.**

La gestión de riesgos implica el cumplimiento de responsabilidades en todos los niveles gerenciales de FOSAFFI, diseñando la infraestructura organizacional, el control interno, la metodología de gestión de riesgos y el monitoreo.

La operatividad y objetivos del FOSAFFI puede ser afectada por una variedad de riesgos, pero los más relevantes en relación con la naturaleza de sus operaciones son el Riesgo Operacional (Riesgo de Procesos Operacionales), y el Riesgo de Crédito que está asociado con la cartera de préstamos del Fondo.

#### **Riesgo Operacional.**

En 2018, el análisis de los eventos por factor de riesgos, se determina que los riesgos con mayor ponderación promedio son causados por Eventos Externos. Pero los eventos con mayor riesgo residual están asociados a Procesos Operacionales. El Mapa de Riesgos Operacional a septiembre de 2018, es el siguiente:

No.	Factores de riesgo	Eventos	R.I promedio	R.R promedio	RR<=1	1<RR<3	RR=>3
1	Evento externo	32	2.10	1.60	6	24	2
2	Personas	32	1.60	1.10	17	14	1
3	Procesos	33	1.90	1.40	10	20	3
4	Tecnología	7	1.40	1.00	6		1
	<b>Total de Eventos septiembre 2018</b>	<b>104</b>			<b>39</b>	<b>58</b>	<b>7</b>

Cuadro N° 15

### Riesgo de Crédito y de activos extraordinarios.

No obstante que los activos que se gestionan fueron recibidos con un nivel importante de deterioro, la Administración del FOSAFFI está en constante búsqueda e implementación de estrategias y esquemas de negocio para minimizar los riesgos de pérdida y lograr la mayor recuperación posible.

A diciembre 2018, la cartera de créditos FOSAFFI comprende 15,459 créditos con valor neto de reservas por US\$8.75 millones; y la cartera de activos extraordinarios comprende 342 activos con valor neto de reservas de US\$5.39 millones.

Las reservas constituidas están determinadas en cumplimiento de la normativa bancaria para valorar y clasificar los activos de riesgo y se considera que son suficientes para cobertura de riesgo de pérdida por incobrabilidad o por deterioro de la cartera de activos.

#### 5.4 Autoevaluaciones y evaluaciones independientes del control interno.

Conforme a normativa interna, se realiza autoevaluaciones trimestrales de los procesos y sub procesos establecidos en el Mapa de Procesos. Los resultados de la autoevaluación al trimestre finalizado en diciembre de 2018 muestra que los mecanismos de control interno establecidos están en funcionamiento y son eficaces. Cuando un proceso o sub proceso tiene un cumplimiento de control

interno inferior al 70%, se considera que es “Deficiente” y se deben tomar las medidas que corresponda para mejorar su cumplimiento.

Los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

No.	Proceso / sub proceso	Puesto responsable	Cum-ple	No Cum-ple	N/A	%	Cal.	
1	Control Interno Institucional (NTCIE)	Gerencia; Jefes de Deptos. Y Jefes de Sección que reportan a Gerencia.	Cumplimiento promedio de 97.4% en el año 2018 evaluación realizada en diciembre de cada año.					
2	Cobro Administrativo	Coordinador de Gestión de Cobro	50	0	0	100.0%	Excelente	
3	Cobro Judicial	Jefe sección de Recuperación Judicial	28	0	2	100.0%	Excelente	
4	Fijación de Precios	Coordinador de Comercialización	15	0	0	100%	Excelente	
5	Comercialización de activos	Coordinador de Comercialización	30	0	0	100.0%	Excelente	
6	Análisis de Recuperabilidad.	Jefe Sección de SSER	15	0	0	100%	Excelente	
7	Formalización y Registro de Derechos	Jefe Sección de SSER	15	0	0	100%	Excelente	
8	Control de Préstamos	Encargado de Control de Préstamos	25	0	0	100.0%	Excelente	
9	Formulación y seguimiento a planes institucionales	Jefe Sección de Control y Seguimiento	18	2	0	90.0%	Relevante	
10	Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	Jefe Sección INFORMATICA	16	4	0	80.0%	Satisfactorio	
11	Reclutamiento, selección y contratación de personal	Jefe Sección de RR HH	17	3	0	85.0%	Satisfactorio	
12	Presupuesto	Encargado de Presupuesto	14	0	1	100.0%	Excelente	
13	Compras	Encargado de UACI	15	0	0	100.0%	Excelente	
14	Contabilidad	Jefe de Sección Contable	25	0	0	100.0%	Excelente	
15	Comunicaciones	Oficial de Información	11	9	0	55.0%	Deficiente	
16	Gestión Documental y Archivo	Oficial de Gestión Documental	30	0	0	100.0%	Excelente	

Cuadro N° 16

## 5.5 Auditorías y revisiones de entes supervisores.

La Administración de FOSAFFI muestra preocupación por implementar y mantener en funcionamiento mecanismos adecuados de control interno y transparencia en las operaciones; facilita y promueve la función de revisión y auditoría como elemento esencial en la consecución de los objetivos institucionales.

Los resultados de las auditorías practicadas en 2018, se muestran en el siguiente cuadro:

Entidad Revisora	Resultados.
Corte de Cuentas de la República.	Revisión de periodos 2015 y 2016. Presentaron informe en fecha 01 de noviembre 2018; sin observaciones.  Revisión del periodo 2017. Presentó informe en fecha 10 de enero de 2019. Sin observaciones.
Auditoría Externa y Fiscal	Periodo 2018; presentaron informe de fecha 01 de marzo 2019; sin observaciones.
Superintendencia del Sistema Financiero.	Periodo 2017; presentaron informe preliminar en fecha 11 de septiembre 2018, conteniendo recomendaciones sobre diferentes áreas de mejora; se presentaron las correspondientes respuestas y a diciembre 2018 quedaron en proceso de revisión de parte de esa Superintendencia.

Cuadro N° 17

## 5.6 Auditoría Interna.

En 2108 el Departamento de Auditoría Interna en cumplimiento al plan de acción aprobado por el Comité Administrador; tuvo la misión de Auditar profesionalmente al FOSAFFI, con valor agregado, fundamentado en valores éticos y asesorándolo con un enfoque actualizado en materia de Control Interno, Administración de Riesgos y Aseguramiento de la Calidad. Realizó procedimientos y actividades de Control Interno; que reportó a la administración a través de memorándums; para

salvaguardar los recursos institucionales, verificar la confiabilidad de las cifras; promover la efectividad operacional y adherirse a las políticas institucionales. Además emitió opiniones requeridas por la Presidencia, Gerencia General y las diferentes Unidades del FOSAFFI en términos de su competencia.

El resultado de la evaluación de objetivos estratégicos programados y metas del Departamento de Auditoría Interna para el 2018, se resume en los siguientes informes:

- 1) Evaluación de la Gestión de Refinanciamientos, Pagos Directos, Daciones en pago y Adjudicaciones.
- 2) Evaluación a proceso y gestión del Cobro por la vía judicial fase cognoscitiva, ejecutiva y asignación de casos a los apoderados.
- 3) Evaluación al proceso de Recepción, Comercialización y Venta de Activos Extraordinarios, descargo de activos y seguimiento. (Inspecciones Físicas)
- 4) Examen al proceso y gestión de saneamiento de Créditos y Activos, inscripción, escrituración y registro.
- 5) Examen a la Propiedad Planta y Equipo del FOSAFFI.
- 6) Evaluar el Seguimiento a las observaciones formuladas por Entes Fiscalizadores Externos, Auditoría Interna y evaluación al seguimiento de puntos emitidos por el Comité Administrador y Comité de Auditoría.
- 7) Evaluación de las Actividades de Control y de Gestión de Riesgos en los Procesos de Negocio del FOSAFFI.
- 8) Examen al Rubro Contable de la Cartera de Préstamos y Reservas de Saneamiento.
- 9) Examen de Auditoria Realizado a las Carteras de Activos, Administradas por el Banco Hipotecario de El Salvador, S.A. Propiedad el FOSAFFI.
- 10) Revisión Analítica a los Estados Financieros del Fondo.
- 11) Examen al Proceso y Gestión Presupuestaria, gastos de Conservación y Mantenimiento de Activos.

- 12) Examen a la Gestión de Personal, Vacaciones, Prestaciones y Remuneraciones, Proceso de Elaboración de Planillas de Sueldo y Cálculo de descuentos al Personal del FOSAFFI.
- 13) Evaluación a la gestión para la prevención del delito de lavado de dinero y de activos del FOSAFFI.
- 14) Examen a la efectividad y seguridad del sistema de préstamos utilizado por el FOSAFFI, su interrelación con otros sistemas y Cumplimiento de Planes y Normativas.

### **5.7 Comité de Auditoría.**

El Comité de Auditoría del FOSAFFI constituyó un apoyo al Comité Administrador, examinando diferentes temas financieros, fiscales, de control interno y gestión de riesgos, relacionados con el cumplimiento del marco normativo de la institución. En 2018 se realizaron 14 Sesiones en cumplimiento de la calendarización establecida y las Actas están debidamente firmadas y asentadas en el libro Correspondiente.

En 2018 Auditoría Interna tuvo el apoyo y respaldo de la Alta Administración del FOSAFI y de las Diferentes Unidades en el Desempeño de sus funciones y en la atención de las observaciones formuladas por los entes fiscalizadores, se fomentó el trabajo en equipo y se mantiene el compromiso de seguir realizando trabajos de Auditoría Interna con la calidad esperada y valor agregado, que coadyuven con la consecución de los objetivos institucionales.

### **5.8 Comité de Prevención y Oficialía de Cumplimiento.**

En cumplimiento a las disposiciones de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, su Reglamento, el Instructivo de la UIF y la NPR-08 “Normas Técnicas para la Gestión de los Riesgos de Lavado de Dinero y de Activos y de Financiamiento al Terrorismo”, la Oficialía de Cumplimiento y el Comité de

Prevención de Lavado de Dinero y de Activos del FOSAFFI en el período que se informa, realizaron las siguientes acciones más relevantes:

1. Se realizó informe mensual a la administración de operaciones realizadas en caja de FOSAFFI y remitidas por medio de colectores externos.
2. Se cumplió con la remisión de reportes regulados de todas las operaciones que superaban los umbrales establecidos en la ley.
3. Se dio seguimiento a las observaciones realizadas por los entes fiscalizadores.
4. Se realizaron un total de 10 sesiones de Comité de Prevención en los cuales se conocieron temas relevantes en materia de prevención de lavado de dinero y de activos a efecto de mejorar los controles y la normativa interna.
5. Se realizaron capacitaciones en materia de prevención de lavado de dinero y de activos de acuerdo a lo estipulado en la ley.
6. Se documentó el sistema de información para la prevención de lavado de dinero y de activos del FOSAFFI, aplicando los elementos de control establecidos en la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos, y que permitían facilitar a la Oficialía de Cumplimiento el monitoreo de las transacciones que se realizan en la Institución.
7. Se establecieron los perfiles crediticios para los clientes que son titulares de obligaciones en la cartera denominada activa.
8. Se generaron alertas automáticas que permiten un mejor seguimiento a las operaciones que se realicen dentro de la institución.
9. Se aprobó la certificación AML, de dos empleados de la Institución.

## 6. ACCIONES DE BUEN GOBIERNO

### 6.1 Cumplimiento de obligaciones y valores éticos.

En el año 2018, la Comisión de Ética de FOSAFFI coordinó actividades de promoción y difusión de la Ley de Ética Gubernamental, Reglamento de la Ley de Ética Gubernamental, principios y valores éticos; las actividades fueron desarrolladas por los Departamentos y Secciones de la Institución logrando con ello los objetivos trazados en el Plan de Trabajo de la Comisión.

Como consecuencia de la promoción realizada por el personal, el Tribunal de Ética Gubernamental, en el marco de la Semana de la Ética entregó reconocimiento a la Cultura Ética al FOSAFFI denominado “Premio a la promoción de valores y establecimiento de la Cultura Ética Institucional”, de igual forma el Licenciado Miguel Chorro como Presidente de la Institución recibió reconocimiento por el apoyo que la administración brinda para el desarrollo de las actividades relacionadas.

Se informa que no se ha tenido ninguna sanción de ningún tipo a la institución o a sus funcionarios



## **6.2 Transparencia y acceso a la información.**

En relación a las obligaciones derivadas de la Ley de Acceso a la Información, las actividades más relevantes en 2018, fueron:

- Se recibieron y resolvieron 9 solicitudes de información, sin interposición de recursos, lo que significa que la información colgada en el Portal de Transparencia Institucional está cumpliendo su cometido y es de satisfacción para el público que consulta y las descargas realizadas.
- La información oficiosa se publicó en el Portal de Transparencia del FOSAFFI en cumplimiento de la LAIP y los Lineamientos del IAIP. En evaluación reciente de parte del Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP) en 2017, se obtuvo nota de 9.42 en la publicación de Información Oficiosa; y nota de 8.01 en promedio institucional.
- Otro tema relacionado a la Transparencia Institucional es la puesta en marcha del SAC, Sistema de Atención Ciudadana impulsado por la SPCTA en el cual FOSAFFI participa de forma activa para atender consultas de los interesados.

## **7. PERSPECTIVAS DE NEGOCIO**

### **7.1 Reformas a la Ley del Fondo.**

En 2017, con Decreto Legislativo No. 863 de fecha 15 de diciembre de 2017, se aprobaron reformas a la Ley del Fondo en las que se amplían las funciones y operaciones en las que el Fondo puede participar. Las reformas más relevantes se incluyeron en los literales d) y e) del Artículo 4:

**Art. 4: Se sustituye el literal d) por lo siguiente:**

*Administrar, gestionar, recuperar y enajenar cualquier tipo de bienes o derechos de Instituciones Financieras, públicas o privadas, así como de otras entidades, incluyendo carteras de crédito e inmuebles de acuerdo a las disposiciones de carácter general que emita el Consejo Directivo. De igual forma, se podrán adquirir y/o administrar activos resultantes del proceso de reestructuración de entidades financieras cuando los fondos para su adquisición provengan del Instituto de Garantía de Depósito. También podrá adquirir y/o administrar carteras de crédito de instituciones financieras públicas o privadas que no provengan de procesos de reestructuración y de los Fideicomisos que estas administren y de otras entidades, siempre que se dispongan de los recursos financieros para tal operación.*

**Amplía facultades:**

*e) Aceptar, administrar y constituir fideicomisos, pudiendo actuar como fiduciario, entre otros, en los fideicomisos que se constituyan en reestructuraciones bancarias reguladas por la Ley de Bancos, con la previa autorización de la Superintendencia del Sistema Financiero. Iguales facultades tendrá, cuando por otras leyes se establezca la constitución de un fideicomiso para la solución de cartera crediticia con problemas de pago y se le nombre fiduciario.*

Este nuevo marco legal posibilita una mayor participación del Fondo en el mercado de servicios de administración y recuperación de activos; en ese sentido, en 2018 la Administración ha estado trabajando en preparar y ejercer el nuevo perfil de servicios que el Fondo puede prestar a otras entidades.

## **7.2 Convenio para administrar cartera reestructurada FAPCAFE**

Desde finales de 2017 y en el transcurso de 2018 se ha coordinado esfuerzos con las entidades participantes en el proyecto de reestructuración de las deudas del sector café.

El Fondo ha apoyado en los siguientes temas:

- a) Participación en Mesa Técnica del Café, apoyando en las iniciativas de Ley.
- b) Participación en el Análisis y definición de lineamientos en la nueva

arquitectura de apoyo al esquema para reestructuración de créditos del sector café.

- c) Proyecto de Apoyo en la elaboración de instructivo para compra y reestructuración de créditos.
- d) Proyecto de Lineamientos para otorgamiento de créditos reestructurados.
- e) Proyecto de convenio de administración de cartera.
- f) Propuesta de esquema de operaciones (proceso desde la solicitud, análisis y aprobación).
- g) Revisión y mejoras a formularios de Lavado de Dinero, para uso compartido con Bancos y BANDESAL.
- h) Implementación de sitio web para el manejo interinstitucional de la información de productores, administrado en servidor del FOSAFFI.
- i) Adecuación de sistemas informáticos a requerimientos de BANDESAL.
- j) Elaboración de procedimientos internos para una administración eficiente y transparente de la cartera en administración.

En octubre de 2018 el Banco de Desarrollo de El Salvador y FOSAFFI firmaron Contrato de Administración de Procesos Crediticios. Por medio de este contrato, FOSAFFI atenderá las solicitudes de deudores interesados en aplicar a los beneficios establecidos en el Fideicomiso de Apoyo para la Producción de Café (FAPCAFE) y administrará la cartera de créditos que resulte del proceso de reestructuración de deudas de los deudores beneficiados. FOSAFFI ejercerá el siguiente Rol:

*“El FOSAFFI propondrá la compra de créditos, así como el refinanciamiento o reestructuración de estos y cualesquiera arreglos de pago que tenga por objeto la recuperación de dicha cartera y posteriormente su adecuada y efectiva custodia, administración, y seguimiento de la inversión de la referida cartera, así como la de su recuperación administrativa y judicial, y administración de sus activos extraordinarios”.*

El anterior convenio es el primero que se celebra bajo el nuevo enfoque de servicios que las reformas legales posibilitan al Fondo y se continuará en la promoción del nuevo perfil de servicios para obtener nuevos contratos.

### **7.3 Perspectivas de nuevos convenios**

La Administración del Fondo continúa con los acercamientos con otras entidades del sector financiero y con entidades del Estado para promover nuestro portafolio de servicios y a diciembre de 2018 se tienen negociaciones avanzadas en proyectos en los que FOSAFFI participará en nuevos contratos para brindar servicios de análisis de solicitudes y generación de créditos; administrar cartera de créditos, comercializar activos extraordinarios, administrar procesos de valuación de garantías de créditos; entre otros servicios.

FOSAFFI tiene más de 25 años en realizar gestiones de recuperación de carteras morosas difíciles de recuperar; y en la comercialización de activos. Es una entidad que ha logrado un nivel de experiencia muy competitivo en el mercado de servicios de recuperación de cartera, saneamiento de créditos y administración de activos; esto puede potenciarse y aprovecharse en apoyos a otras entidades financieras.

Con base en este nuevo marco legal y el esfuerzo realizado en 2018 en mejorar la infraestructura de sistemas y normativa, se tiene buenas perspectivas para ampliar nuestra gestión de negocios en la administración y recuperación de activos; por lo que en el año 2019 se proyecta con mejores niveles de ingresos operacionales.



**Elías & Asociados**  
Auditores Externos y Consultores Gerenciales



**INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES  
SOBRE LA SITUACIÓN FINANCIERA**

**Al Honorable Comité Administrador del  
Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero  
(FOSAFFI)  
Presente.**

**Opinión.**

Hemos auditado los estados financieros del Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero, que comprenden los balances generales al 31 de diciembre de 2018 y 2017, los estados de resultados, los estados de cambios en el patrimonio y los estados de flujos de efectivo correspondientes a los ejercicios terminados en esas fechas, así como las notas explicativas de los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales, la situación financiera del Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero al 31 de diciembre de 2018 y 2017, así como sus resultados y flujos de efectivo correspondientes a los ejercicios terminados en esas fechas, de conformidad con el sistema contable autorizado por la Superintendencia del Sistema Financiero y a las políticas adoptadas por el Comité Administrador.

**Fundamento de la Opinión.**

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría. Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección de nuestro informe Responsabilidades del Auditor en relación con la auditoría de los estados financieros. Somos independientes de la Entidad de conformidad con los requerimientos de ética aplicables en El Salvador a nuestra auditoría de los estados financieros, y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

**Responsabilidades de la Dirección y de los Responsables del Gobierno de la Entidad en relación con los Estados Financieros.**

La dirección es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros adjuntos de conformidad con el sistema contable autorizado por la Superintendencia del Sistema Financiero y a las políticas adoptadas por el Comité Administrador, y del control interno que la dirección ha considerado necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de incorrección material, debida a fraude o error.

**AUDITORIA, ASESORIA GERENCIAL, INFORMATICA E IMPUESTOS**

San Salvador,  
El Salvador, Centro América.

Teléfonos (503) 2260-5267, 2260-5268  
2261-1531 Fax: (503) 2261-1530

gerencia@elias.com.sv  
www.elias.com.sv , www.jhi.com

En la preparación de los estados financieros, la dirección es responsable de la valoración de la capacidad de la Entidad de continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con la empresa en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento, excepto si la dirección tiene intención de liquidar la sociedad o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Los responsables del gobierno de la entidad son responsables de la supervisión del proceso de información financiera de la Entidad.

### **Responsabilidades del Auditor en Relación con la Auditoría de los Estados Financieros.**

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría siempre detecte una incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros.

Como parte de una auditoría de conformidad con las NIA aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identificamos y valoramos los riesgos de incorrección material en los estados financieros, debida a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la elusión del control interno.
- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad.
- Evaluamos la adecuación de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la dirección.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización, por la dirección, del principio contable de empresa en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como empresa en funcionamiento.

Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que la Entidad deje de ser una empresa en funcionamiento.

- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.

También proporcionamos a los responsables del gobierno de la entidad una declaración de que hemos cumplido los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y comunicado con ellos acerca de todas las relaciones y demás cuestiones de las que se puede esperar razonablemente que puedan afectar a nuestra independencia y, en su caso, las correspondientes salvaguardas.

#### Otras Cuestiones.

Este informe está diseñado únicamente para uso del Fondo de Saneamiento y Fortalecimiento Financiero. Esta restricción no pretende limitar la distribución del mismo, que con la autorización respectiva puede ser del conocimiento público.

  
Anibal A. Elías No. 859  
Socio  
Elías & Asociados  
Inscripción No. 859



Dirección: 57 Ave. Norte Condominio Miramonte Local 5-B, San Salvador.

San Salvador, 01 de marzo de 2019.

**FOSAFFI**

FONDO DE SANEAMIENTO Y FORTALECIMIENTO FINANCIERO  
MEMORIA DE LABORES 2018

