Proceso de separación entre banco bueno y banco malo

La Sucursal Residual

Guía operativa 2

Fernando de Mergelina

y

Laura Fernández Lord

División de Infraestructura y Mercados Financieros
Departamento de Desarrollo Sostenible
Banco Interamericano de Desarrollo

Washington, D. C

Fernando de Mergelina es especialista financiero *senior* de la División de Infraestructura y Mercados Financieros del Banco Interamericano de Desarrollo, y con anterioridad ocupó el mismo cargo en el Banco Mundial.
Laura Fernández Lord es economista y consultora del Banco Interamericano de Desarrollo.
Los autores agradecen a: Jacques Trigo, Efraín Camacho, Luis Armando Montenegro, Enrique Marshall, Noel Sacasa, Rudy Araujo, Guillermo Romano, Juan Pedro Cantera, Alvir Hoffman, Mario Gerpe, Claudio Reyes, Antonio Miguelañez , Manuel Castro Aladro, Marc Ricart, Silvia Sagari, Pietro Masci, Paulina Beato, Luis Giorgio, Kim Staking, Stefan Queck, Felipe Gómez-Acebo, Joaquín Gutiérrez y Juan Antonio Ketterer todas sus contribuciones a este texto.

Un agradecimiento especial a Maria Eugenia Álvarez, Cynthia Nuques y Juan José Durante que han hecho posible que este documento salga con el mínimo de erratas posibles.

Este informe se publica con el único objeto de contribuir al debate sobre un tema de importancia para los países de la región. Su publicación por este medio tiene como propósito generar comentarios y sugerencias de las personas interesadas en el tema. El informe no ha sido sometido a un proceso de arbitraje ni ha sido estudiado por el Grupo gerencial del Departamento de Desarrollo Sostenible. Por lo tanto no representa la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo.

Diciembre 2004

Esta publicación puede obtenerse dirigiéndose a:

Publicaciones IFM, Parada W-0508
Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

Correo electrónico: sds/ifm@iadb.org
Telefax: 202-623-2157
Sitio de Internet *htt://www.iadb.org/sds/ifm*

Índice

I. Introducción 1

II. Proyecto para la separación 5

III. El organigrama del proyecto y sus circuitos 14

IV. Plan de ejecución 18

- Área de créditos 18
- Área legal 24
- Área de administración 25
- Área de contabilidad 27
- Área de operaciones y sistemas 27
- Área de tesorería y mercados de capitales 28
- Área de diversos 28

Anexos 30

I. Introducción

Esta guía operativa ha sido preparada por el Banco Interamericano de Desarrollo con el objetivo de ofrecer una serie de recomendaciones a los distintos responsables de un Banco Central o de una Institución Supervisora Bancaria de Latino América y el Caribe (LAC) sobre cómo preparar para la venta o rehabilitación una institución financiera previamente intervenida, separando los activos en mal estado y los pasivos onerosos de aquellos que permitan la configuración de una entidad " buena" en términos de rentabilidad y operatividad en cuanto a negocio bancario se refiere.

El documento pretende presentar en detalle los pasos necesarios para completar una separación de dichos activos y pasivos. Muchos de los procedimientos identificados en este manual son comunes tanto para el Interventor como para el Liquidador, en función del momento procesal de la intervención o liquidación de la entidad. Podrá ser perfectamente asumible que en el caso de una entidad intervenida sobre la que se ha determinado su necesaria liquidación, esta posea algunos activos o pasivos que, caso de su venta a otras instituciones o su subasta pública – activos fijos-, minimicen en el coste de liquidación.

Existen diversos modelos a la hora de encarar un proceso de separación de banco "bueno" y banco "malo", todos ellos perfectamente adecuados. A la hora de elegir el método a seguir, se habrá de tener en cuenta la estructura y el diseño elegido para el banco "bueno", siempre en función de las circunstancias especiales en que se encuentre la entidad, las mejores posibilidades de venta del mismo, la situación del resto de las entidades del sistema bancario del país y, naturalmente, de las posibilidades que brinde el ordenamiento jurídico vigente en dicho país [1].

La definición de forma gradual (en función del acceso de información que se va recibiendo del equipo de intervención) el perfil de la entidad deseada y el concepto de viabilidad económica elegido es esencial. Para ello es recomendable adoptar desde el inicio del proceso de definición las siguientes acciones[2]:

a) Establecer una unidad de diagnosis, planificación y seguimiento financiero complementaria al equipo de intervención de la entidad.

b) Definir un conjunto de medidas cautelares y reactivas consistente con la legislación vigente

c) adoptar una matriz de *rating* de entidades del sistema con el panel de indicadores financieros definidos y estandarizadas para el seguimiento "*off site*" por el órgano de supervisión;

d) reforzar los procedimientos de intervención incluyendo todas las tareas precisas para asegurar el recaudo de los activos, los derechos y la franquicia de la entidad intervenida, y adoptar dichos procedimientos;

e) establecer los requisitos aplicables al Plan trazado, adoptando parámetros y procedimientos de evaluación, aprobación y seguimiento que incluyan: i) información financiera en formato homogéneo de presentación; ii) objetivos financieros mínimos calendarizados a ser alcanzados en fun-

[1] "*How to liquidate a major agriculture bank with a minor disruption of the banking services*" J.L. Guasch & Fernando de Mergelina. World Bank 1999

[2] "Team" Joaquin Gutierrez y Fernando de Mergelina .Paraguay 1998

ción de las distintas alternativas plausibles; iii) un plan operativo de la entidad " buena"[3]; y iv) los requisitos legales y la cobertura de los apoderamientos necesarios;

f) desarrollar un modelo de proyección financiera para determinar el efecto y el coste de la alternativa elegida y la consistencia de sus planes de negocio, si es preciso ejecutando – a través de contratación externa- los diagnósticos complementarios precisos para validar activos, confirmar la situación patrimonial y analizar los circuitos operativos y de gestión;

g) estimar el flujo de caja (*cash flow*) operativo y el margen de explotación real – es importante que exista una norma prudencial que introduzca como practica la reversión de productos financieros de activos improductivos para transparentar las cuentas de explotación y posibilitar su proyección - de la entidad deseada.

h) Estimar los pasivos laborales y otras contingencias resultantes tras la división entre banco "bueno" y banco "malo";

i) someter a la legislación laboral vigente todos los contratos laborales de la entidad y en especial los correspondientes al Directorio y la Alta Dirección (especialmente en el caso de bancos públicos).

j) Cancelar cautelarmente todos los contratos de servicios, gestión, y consultaría con sociedades financieras vinculadas;

k) definir, caso de que la regulación prudencial no lo estableciese previamente, los criterios, requisitos y procedimientos que deban reunir los nuevos accionistas de la entidad "buena" a licitar.

l) Validar la viabilidad de la entidad "buena" resultante" realizada por el equipo de intervención y completar la información precisa para decidir sobre las posibles alternativas de conformación de la futura entidad;

m) desarrollar un contrato tipo de gestión (*Private Management Contract*) que permita instaurar una administración temporal para el caso de que la licitación de la entidad "buena" resultare desierta [4]

Esta Guía persigue facilitar una información lo suficientemente indicativa sobre el proceso de separación elegido, como para poder planificar un proceso de este tipo. Sin embargo, por su complejidad, tanto contable como operativa en términos regulatorios y de negocio, se hace necesario que en este tipo de procesos intervenga un equipo que conjugue tanto la especialidad regulatorio como la de experto bancario, entendiendo bajo esto aquellas personas con experiencia en dirección de entidades bancarias. No es suficiente un perfil experto en temas regulatorios y de supervisión; es imprescindible completar el equipo con perfiles que aporten experiencia en negocio bancario (productos y dirección). Algunos de los más clamorosos fracasos en procesos de resolución de entidades bancarias en crisis que llegaron a provocar una crisis en el sistema financiero, hubieran podido ser evitadas.

---

[3] Guía Operativa 3 "*Análisis de rentabilidad de oficinas*" Luis Bermejo y Pedro Fernández Mariana. Informe de Trabajo IADB Diciembre 2004

[4] Guía Operativa 1 "*Como intervenir un banco*" Anexo 7. Fernando de Mergelina Informe de Trabajo. IDB Octubre 2004

Es importante, de ahí la imprescindible presencia de expertos en negocio bancario en el equipo, que la entidad "buena "resultante, posea coherencia y conserve en su organigrama las siguientes áreas:

a) gestión de la entidad

b) estrategia corporativa

c) área de la función de análisis y seguimiento de riesgos

d) área de control interno y presupuestos

e) área de tesorería y control financiero

f) área de administración

g) área de medios y organización

h) área comercial que incluya el seguimiento de la volumetría del negocio

i) área de operaciones y tecnología

Con toda la información anterior resuelta se deberán analizar las distintas alternativas, o un *mix* de ellas) y evaluar su coste y viabilidad jurídico-operativa. Del resultado del análisis se deberá tomar la decisión sobre el método elegido para el proceso de separación de la entidad intervenida.
Existen distintos modelos, entre los que cabe destacar:

a) Carve-out de activos dañados y algunos pasivos onerosos hacia una estructura de recuperación de activos (banco escoba, cesión en fideicomiso a otros bancos, agencia de gestión y recuperación de activos);

b) Spin-off de activos buenos y pasivos garantizados- caso de existencia de un sistema de Garantía de Depósitos- a un nuevo banco dejando el antiguo con el capital de los accionistas y algunos pasivos onerosos;

c) Migración del capital y algunos pasivos onerosos, más la mayor parte posible de los activos dañados hacia una Shell Holding administrada en fideicomiso por una gestora que gestione transparentemente su liquidación.

Es importante advertir dado el enfoque seguido por la presente Guía que, aunque detallado es genérico y referido exclusivamente al método elegido, resulta imposible cubrir todas y cada una de las posibles circunstancias que se pueden encontrar en un proceso de esta naturaleza.

Como todas las Guías Operativas, ésta trata de evitar en todo momento cualquier mención al ordenamiento jurídico vigente en el país, de manera de conseguir que pueda ser acomodada a cualquier ordenamiento jurídico existente, preferentemente de corte continental.

En consecuencia, se deberá hacer uso del juicio e interpretar cada situación de forma individual, bajo las circunstancias específicas que puedan ocurrir desde el momento en que se inicie el proceso.

En esta guía operativa se da por supuesto que la Institución Supervisora o el Banco Central del país en donde se interviene un banco, y a través del correspondiente proceso de intervención, se ha decidido iniciar un proceso de separación de activos y pasivos. El proceso de separación de los activos, los pasivos y las contingencias que son liquidables de aquéllos otros que, por su sanidad, puedan tener interés como plataforma para otras instituciones bancarias, sean de la propia región o extranjeras, se debe realizar durante el proceso de intervención. A este respecto, es obligado tener en cuenta que aspectos como la globalización de la actividad financiera, las crecientes necesidades de internacionalización, los cambios en la estructura de la cadena de valor originada por la introducción de las nuevas tecnologías asociadas al uso de Internet, aconsejan objetivar la existencia del mayor abanico de potenciales entidades bancarias adquirentes, incluso internacionales ya que estas pueden, en algunos países, ofrecer ventajas asociadas.

Sin embargo, es práctica muy común, y por otra parte lógica y responsable, que en Latinoamérica los órganos de supervisión, ante la inmediata intervención de una entidad, inicien la búsqueda de potenciales entidades adquirentes en aras a evitar una interrupción del servicio bancario de la entidad a ser intervenida y sus posibles consecuencias sistémicas. Esta Guía ha basado su propuesta de trabajo en un caso real.

Tras la consecución de un proceso de separación de los activos y los pasivos "buenos" de los "malos", deberá habilitarse un proceso de oferta del banco bueno mediante la creación de un "*data room*", proceso de subasta y posterior "*due diligence*", que permita asignar el banco bueno a quien ofrezca, en primera instancia, una mejor posibilidad de desarrollar con éxito un plan de negocios; tenga mejores antecedentes y, también, realice una mejor oferta económica. Se entiende que el valor pagado por el comprador deberá integrarse en la liquidación del "banco malo". Pero de todos estos últimos aspectos se ocupan otras guías operativas igualmente elaboradas por el BID.

II. Proyecto de Separación

El proyecto que se describe en esta Guía se basa en el objetivo general de las autoridades supervisoras de lograr, a la mayor brevedad posible, la separación de activos, pasivos y contingencias, de manera que permita la venta de la estructura del banco "bueno" y evite una interrupción del servicio bancario de la entidad intervenida y sus posibles consecuencias sistémicas.

Para ello, y basado en los informes previos de inspecciones *"in situ"*, ya validados por el equipo de intervención enviado a la entidad, uno de los procedimientos mas rápidos de consecución es el que se describe en esta Guía, consistente en concentrar todos los activos y pasivos considerados "residuales" en una sucursal contable del banco intervenido, aprovechando en la manera de lo posible los sistemas informáticos. Ello no es óbice, para que en el traspaso documental físico se hayan de tomar todas las precauciones posibles.

El proyecto que se describe parte de la idea de que el Nuevo Banco recibirá una nueva licencia operativa, mientras que el banco "malo"o sucursal residual conservará la antigua en aras a poder actuar en los procesos judiciales en marcha o que se originen tanto en el área de los activos como de los pasivos.

El procedimiento a describir se basa en las siguientes premisas:

- Definir el proceso y creación de una Unidad Ejecutora dependiente del Interventor de la entidad, que cuente con un Departamento de Apoyo, responsable de la realización y seguimiento de todo el proceso y de las acciones de apoyo a los diferentes actores involucrados en el mismo.

- Definir la separación física y lógica de los componentes operativos, contables, crediticios y administrativos del Banco en Liquidación (BeL) para dejar conformado el Banco "bueno"" o Nuevo Banco (NB) y el Banco "malo"o Sucursal Residual (SR).

- Planificar las actividades a realizar por áreas.

- Planificar los tiempos de ejecución de cada una de las actividades previstas y enmarcadas en cada una de las etapas previstas.

- Definir la estructura de la Sucursal Residual a fin de que reciba los activos y pasivos provenientes de la separación de la Unidad de negocios

- Definir los vínculos de interrelación operativa entre el Nuevo Banco y la Sucursal Residual.

CONCEPTOS GENERALES

A.-Tiempos de ejecución: El proceso de separación de las dos unidades, Nuevo Banco y Sucursal Residual, estará directamente ligado a los tiempos de ejecución fijados para la adjudicación que resulte del proceso licitatorio, tanto del Nuevo Banco como de la gestión de los activos y pasivos residuales contenidos en la Sucursal Residual. Es por eso que resulta fundamental fijar tres momentos:

Fase 1: Contempla las acciones previas que se pueden desarrollar tendientes a la separación física y lógica de las dos unidades, independientemente del avance del proceso de adjudicación. Tiene como objetivo primordial realizar un reordenamiento de los diversos aspectos administrativos, contables, operativos y crediticios, que no supondrían la aparición de consecuencias colaterales por causa de una potencial postergación y/o anulación del proceso licitatorio y que resultan indispensables cualquiera sea el destino del Nuevo Banco.

Fase 2: Contempla el periodo tiempo determinado con anterioridad en el Plan General, durante el que se debe realizar todas las acciones previstas y planificadas para la separación definitiva en dos del Nuevo Banco y de la Sucursal Residual.

Fase 3: Contempla el periodo de tiempo de convivencia de las dos Unidades a fin de realizar los ajustes, las transferencias patrimoniales y los recursos de manera definitiva.

Una vez finalizada la ejecución quedará por último el plazo que se marque por parte de las autoridades reguladoras y supervisoras para la extinción definitiva de la Sucursal Residual[5], que se recomienda se efectúe a través de una licitación con una empresa especializada y con experiencia internacional.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Epílogo
Preparación de las carteras para la separación	Separación física y lógica de las carteras Conformando el NB y la SR	Proceso de Ajuste de carteras	Liquidación de la Sucursal Residual a través de una gestión Fiduciaria externa
Creación de la Sucursal Residual	Transferencias de las Carteras		

[5] Ver Guía Operativa 4 "Gestión de Activos Residuales procedentes de Liquidaciones bancarias"

B.- La definición y creación de la Sucursal Residual (Banco "malo"): Durante la Fase 1 debe concretarse la definición de la Sucursal Residual, así como su creación. Es recomendable la elección de una sucursal de la red de ventas del Banco en Liquidación (BeL), en vez de creación de una nueva figura receptora, al objeto de conseguir desde el principio su identificación por parte de todos los empleados de la institución. Su definición y/o creación, es esencial para poder fijar cualquier procedimiento administrativo, contable, crediticio, etc. Por lo tanto sin la existencia de esta Sucursal Residual no se podría llevar a cabo ninguna acción. Por lo tanto y para esta primera etapa, debe existir dentro de la estructura del Banco en Liquidación, integrado en sus circuitos informativos, siendo en si misma un centro contable como cualquier otra sucursal de la red de la entidad. Será pues el centro contable que recibirá y contabilizará electrónicamente (y en ocasiones físicamente) todas aquellas carteras, inventarios, bienes, expedientes, etc., que por su propia definición los haga invariablemente componentes de la Sucursal Residual[6].

C.- La unificación de responsabilidades que se hallaren dispersas: Generalmente en las entidades bancarias, y en mayor medida en aquellos bancos públicos que se encuentren defectuosamente gestionados, existen responsabilidades divididas en diversa áreas y/o personas que originan un aspecto particular a estas responsabilidades al encontrarse personalizadas, motivando que los responsables sean las únicas personas que aglutinan y conocen los pormenores e historia de cada bien bajo su ámbito de actuación.[7] Muchos de estos bienes pasarán a Sucursal Residual y sería recomendable establecer desde el principio una estrategia diferenciada de liquidación por su especial naturaleza. Además, una vez traspasados este tipo de bienes a la Sucursal Residual, las responsabilidades antes dispersas, podrán reducirse en cuanto a personal dentro de la nueva estructura. Su administración, con todo, deberá ejercitarse con total transparencia a fin de despejar cualquier duda en el proceso de transferencia.

D.- La Base de Información: La Sucursal Residual deberá estar sustentada sobre una base informativa que contenga todos los conjuntos de bienes, elementos, registros que integraran el estado patrimonial no transferido, lo que implicará generar una base de información integra que permita ejercer la administración y control de todos los inventarios que vayan surgiendo más allá de los inventarios identificados. Por ende hasta los bienes meramente residuales como la chatarra informática, o los vehículos ya desafectados, deberán estar suficientemente identificados para poder realizar las transferencias que se definan en forma transparente y que dicho traspaso perderse finalmente en el tiempo.

E.- Otros documentos informativos: Para un mejor criterio a la hora de fijar cuales deben ser los activos y pasivos transferidos en un sentido u otro, se deberán tener en cuenta entre otros, los siguientes documentos ya validados por el equipo de intervención de la entidad:

1. Los planes de actuación de los tres últimos años del Departamento de Auditoria Interna del Banco en Liquidación.

2. Los papeles de trabajo del Departamento de Auditoria Interna.

3. Los informes de Auditoria Externa de los tres últimos años. En el caso de que durante ese periodo de tiempo hubiere tenido lugar un cambio del Auditor Externo, es recomendable contar con un

---

6 "Argentina Provincial Bank Privatization Loan"; Stefan Alber & Mauricio Carrizosa World Bank 1995 y "Provincial Bank Privatization" Stefan Alber . Working Papers. World Bank. 2001

7 A modo de ejemplo dentro del área de Medios Organización suele encuadrarse un responsable de la Pinacoteca, antigüedades y obras de arte con un conocimiento acabado de cada bien, que no suele estar sustentado en un sistema informativo plenamente confiable que permita delegar y entregar a sus sucesores tales inventarios. La similar situación se suele dar con depósitos de bienes adquiridos en defensa del crédito, bienes secuestrados en custodia, etc., sean de naturaleza inmueble o mueble.

comparativo entre el último informe del Auditor Externo anterior y el primero del nuevo Auditor Externo.

4. Los papeles de trabajo de la Auditoria Externa.

5. Las actas de los servicios de Inspección del Organismo Supervisor de los tres últimos años.

6. Los papeles de trabajo de los servicios de Inspección del Organismo Supervisor.

7. Los planes de Normalización / Rehabilitación/ Recapitalización presentados por la anterior Dirección del Banco en Liquidación al Organismo Supervisor.

8. Las actas de los Consejos Directivos de la anterior Dirección de la entidad, durante el periodo en que la entidad estuvo bajo un régimen de supervisión especial/vigilada, previo a la intervención de la entidad.

9. El acta de Intervención del Organismo Supervisor.

10. Los informes del Interventor/ Comité de Intervención al Organismo Supervisor realizados en el momento de la intervención y los posteriores hasta el momento de la decisión de liquidación.

11. Otros

F.- El Nuevo Banco ("banco bueno"): La estructura y el patrimonio del "banco bueno"deberá estar definida de antemano por los antiguos interventores de la entidad y aprobada por el Organismo Supervisor así como por el organismo que se encargue de la próxima licitación de la entidad, a una fecha determinada (fecha de corte o fecha de estado patrimonial base de la transferencia). Una vez definidos los contenidos del "banco bueno"o Nuevo Banco, por exclusión quedarán definidos los del "banco malo"o Sucursal Residual. Así pues, habrá una estructura patrimonial que conforme el Nuevo Banco que deberá:

1. Deberá estar encuadrada en las regulaciones monetarias y normas prudenciales exigidas por el marco regulatorio del Organismo de Supervisión. A tal efecto se computarán las franquicias (*forbearance*) que otorgue dicho organismo.

2. Caja y disponibilidades de la entidad

3. La cartera de inversiones permanentes y temporales de la entidad

4. La cartera de créditos del sector privado deberá estar integrada exclusivamente por todos los préstamos que a la fecha de corte estén clasificados dentro de las categorías 1, 2 y, a lo sumo 3. Deberán incluir sus correspondientes provisiones por riesgos según la normativa aplicable en el país.

5. La inclusión de los activos clasificados como categoría 3, depende de la calidad media de la cartera de la entidad, aunque parece muy probable que las entidades intervenidas muestren deficiencias superiores a las enunciadas en la correspondiente norma prudencial de clasificación de activos. En función de la correspondiente segmentación de cartera, en algunos casos será recomendable incluir la cartera de consumo para operaciones mayores / menores de determinado importe, la correspondiente a las tarjetas de crédito, la cartera hipotecaria, etc.

6. Los préstamos reestructurados, no confundir con renovaciones de líneas de crédito o préstamos, deberán ser excluidos, como medida sanitaria, de la estructura del Nuevo Banco.

7. Las partidas del activo que hayan sido objeto de anteriores depuraciones no debieran ser incluidas, excepción hecha de los créditos que pudieren mejorar su condición de calificación hasta la fecha de corte que establezca el estado patrimonial base de la transferencia.

8. La posible deuda gubernamental en el Activo de la entidad, destinada a cubrir el "*gap*"entre activos y pasivos de la entidad, deberá producir rendimientos ciertos, no solo contables.

9. La partida de Activos Fijos de Uso Propio que deberá fijarse de antemano.[8] Ahora bien, los inmuebles que integren dicha partida podrán ser seleccionados (intercambiados) por el comprador dentro del conjunto total de inmuebles propiedad del Banco en Liquidación, afectados a la explotación al valor que surja de una tasación especialmente practicada con ese motivo.

10. Las partidas activas y pasivas que se generen en el periodo que medie entre la fecha de intervención y la fecha de corte, formarán parte integrante de los estados patrimoniales de transferencia, sólo en la medida que respondan a los criterios de calificación establecidos y de racionabilidad definidos por los usos y costumbres de la operatoria del mercado financiero del país.

11. El Patrimonio Neto será fijado por el Organismo Supervisor con el apoyo del Equipo de Intervención del banco.

12. Compensación patrimonial: si como consecuencia del proceso de integración de la estructura patrimonial a ser transferida que impone la obligación de transferir un Patrimonio Neto establecido (por el Organismo Supervisor y el equipo de Intervención), resultare necesario variar en más o en menos el monto del activo, la variación deberá operar exclusivamente sobre el nivel de la deuda pública del Estado.

13. La estructura del Nuevo Banco, "banco bueno", deberá sustentarse en un Plan de Negocio coherente, paralelo y acorde a las peculiaridades y circunstancias del resto del sistema bancario. El Plan deberá incorporar un análisis del entorno y su evaluación.

14. El Nuevo Banco deberá incorporar un Plan Estratégico independiente del Plan de Negocio, que incorpore los principios necesarios para el buen gobierno de la entidad.

15. En los pliegos de Licitación de la entidad conocida como"Nuevo Banco, deberán resaltarse los criterios de "*fit & proper*"que contenga el marco regulatorio del país. En el caso de que éstos no estuvieren incorporados a dicho marco, las autoridades deberían señalar en el Pliego de Licitación aquellos requerimientos que considerasen como imprescindibles para cualquier nuevo accionista, sin tener para nada en cuenta la situación coyuntural del momento.

[8] Ver Guía Operativa 3; "Análisis de rentabilidad de una Oficina Bancaria"; Luis Bermejo y Pedro Fernández Mariana. Informe de Trabajo. BID. Diciembre 2004

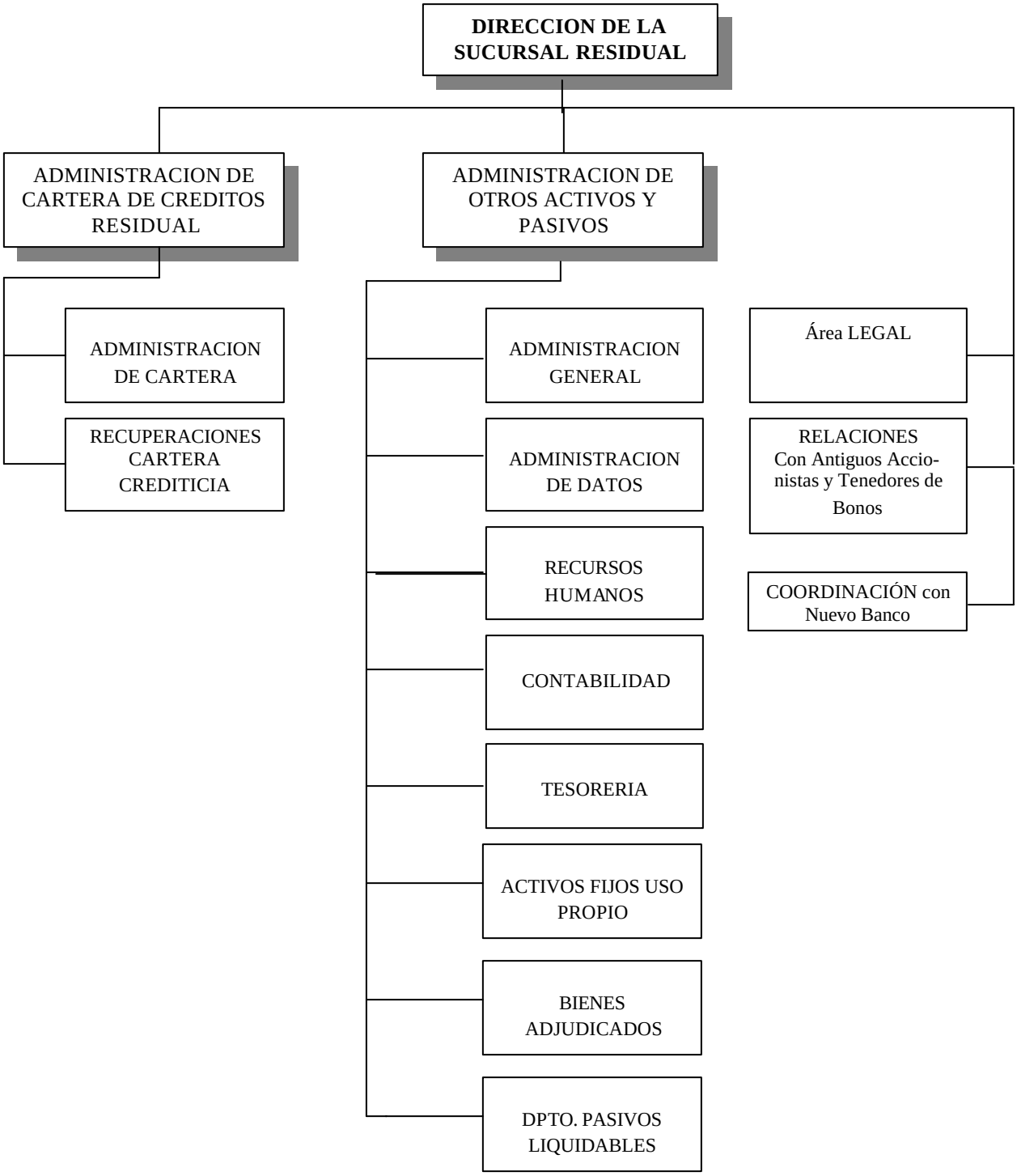
A continuación se sugiere una propuesta tentativa de estructura patrimonial del Nuevo Banco:

ESTRUCTURA PATRIMONIAL (en millones de u.m)	
Partida	**Nuevo Banco**
TOTAL DEL ACTIVO **DISPONIBILIDADES** Títulos Públicos Préstamos Sector Público Préstamos Sector privado No Financiero Previsiones por Riesgo de Incobrabilidad Otros Créditos por Intermediación Financiera Participación en Otras Sociedades Créditos Diversos Bienes de Uso **PASIVO** Depósitos (sectores Público, Financiero y Privado) Otras Obligaciones por Intermediación Financiera Obligaciones Diversas Partidas Pendientes de Imputación	
PATRIMONIO NETO	

G.- La Sucursal Residual ("banco malo") La Sucursal Residual deberá, lógicamente estar conformada por el estado patrimonial en el momento de la intervención de la entidad, menos el estado patrimonial a la fecha de corte que se transfiere al Nuevo Banco

La Sucursal Residual queda definida por la cartera resultante de la separación del Nuevo Banco, por lo tanto deberá tener una estructura orgánica que vaya acompañando durante todas las etapas del proceso de separación y que al mismo tiempo administre los activos y pasivos que conforman la misma hasta su completa liquidación. La estructura deberá contar con las áreas básicas de organización que capaciten a la Sucursal Residual para administrar los activos y pasivos que la conformen. Al provenir dichas partidas de un Banco en Liquidación, su administración puede llegar a plantear una serie de complejidades que exigen y convierten el organigrama de una Sucursal Residual en materia de singular importancia. Lógicamente, se deberá potenciar y desarrollar aquellas áreas que presumiblemente concentrarán un mayor cúmulo de tareas como son: el área que se encargue de la administración de Cartera de Créditos y la que se encargue de la administración de Otros Activos. Con todo, la dirección de la Sucursal Residual deberá contar con unas áreas especializadas de apoyo. A continuación se sugiere un organigrama tentativo:

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA BÁSICO DE LA SUCURSAL RESIDUAL



DIRECCIÓN SUCURSAL RESIDUAL

Dentro del Área de **Administración de Cartera de Créditos** de la Sucursal Residual será necesaria la creación de departamentos especializados como:

- **El Departamento de Administración de Cartera**: Incluye básicamente la Clasificación de Deudores y la Administración de Garantías.

- **El Departamento de Recuperaciones de cartera Crediticia**: Incluye básicamente Concursos y Quiebras y Gestión de Cobranzas.

Dentro del Área de **Administración de Otros Activos y Pasivos**, será necesaria la creación de departamentos especializados como:

- **Departamento de Administración General**: Se encargará de la administración de todos los bienes y contratos que componen la Sucursal Residual. También será la responsable de la guarda y custodia de los distintos tipos de archivos, excluidos los Expedientes de Créditos. Este Departamento será responsable de contratación que deba realizarse para el mantenimiento y sustento de la Sucursal Residual.

- **Departamento de Administración de Datos**: Se encargará de la administración de todas las bases de datos, inventarios, Informes a Organismos Oficiales. Asimismo entre sus responsabilidades se hallará el desarrollo y mantenimiento de los sistemas informáticos necesarios para el funcionamiento de la Sucursal Residual y los circuitos operativos y de información correspondientes**.**

- **Departamento de Recursos Humanos**: Se encargará de la administración de los Recursos Humanos disponibles en la Sucursal Residual en todos sus aspectos, incluyendo la gestión de todos aquellos pasivos laborales destinados temporal o permanentemente a la Sucursal Residual.

- **Departamento de Contabilidad:** Se encargará de la administración contable de todas las partidas que constituyan la Sucursal Residual, de sus registros y de la confección de sus estados financieros.

- **Departamento de Tesorería**: Se encargará de las labores de administración, custodia y depositaria de todos los títulos u otros elementos de valor que deban resguardarse en Bóveda.

- **Departamento de Activos Fijos de Uso Propio:** Se encargará de la administración de los activos fijos de uso propio que vayan a pasar o estén en proceso de transferencia hacia la Sucursal Residual, debiendo incluir entre sus actividades la verificación física, contable, y jurídico-fiscal de dichos activos. Asimismo será responsable de mantener desde el primer momento un inventario de todos los activos al día.

- **Departamento de Bienes Adjudicados:** Se encargará de la administración de los bienes adjudicados de la entidad intervenida que se concentrarán, salvo excepciones justificadas, en la Sucursal Residual. Deberán entre sus actividades la verificación física, contable, jurídico-fiscal de dichos activos, y será responsable de mantener desde el primer momento un inventario de todos los activos al día.

- **Departamento de Pasivos Liquidables:** Se encargará de la administración y liquidación de todos aquellos pasivos liquidables decididos por la legislación vigente (capital de antiguos accionistas, tenedores de bonos de la entidad, tenedores de acciones preferentes, depósitos no cubiertos por el Fondo de Granaría de Depósitos – en su caso el Estado -, "*netting*"entre créditos y depósitos relacionados, representación en sociedades p[participadas de la entidad en liquidación, etc.), así como todos aquellos determinados por las autoridades de la Intervención y Liquidación.

Dentro de la estructura básica y primaria, se debería contar con áreas "*staff* como puede ser:

- **Área Legal:** Incluye básicamente los temas relacionados con Juicios Iniciados, Juicios No Iniciados, Bienes Adquiridos en Defensa del Crédito y Demandas contra el Banco.

- **Área de Relaciones:** Constituiría, asesorado por el Área Legal y el Departamento de Pasivos Liquidables, el nexo de unión con los antiguos accionistas de la entidad y los tenedores de otros pasivos liquidables con el objetivo de cubrir todos y cada uno de los aspectos legales y contables que se hicieren necesarios en cumplimiento de la legislación del país para conseguir la liquidación de dichos pasivos.

- **Área de Coordinación con el Nuevo Banco**: Constituiría el nexo de unión por el que se canalizaría todo el remanente de distinta naturaleza que deba cruzar con el Nuevo Banco, *"a posteriori"*de la Fase 2, permitiendo la validación definitiva de las transferencias patrimoniales efectuadas.

La implantación del organigrama de la Sucursal Residual podrá realizarse de forma progresiva en función de las necesidades que vayan apareciendo en el proceso, o de forma inmediata. Sin embargo para el inicio de la **Fase 1** es necesario cubrir al menos los puestos y departamentos correspondientes a la Dirección de la Sucursal así como los departamentos de Contabilidad y Tesorería. Sin la existencia de los mismos se hace impracticable cualquier intento de centralización de operaciones, inventarios y registros bajo las condiciones mínimas de fiabilidad, al no existir responsables de su administración y custodia. En la **Fase 2,** se cubrirían el resto de los departamentos. Es recomendable, desde el inciso del proceso que la Sucursal Residual se cree y se notifique al resto de la organización dicha creación con un organigrama completo aunque mas tarde se vayan rellenando y conociendo los nombres y teléfonos de los responsables de cada casilla del su organigrama.

III. El organigrama del proyecto y sus circuitos

Los aspectos organizativos de todo el Proceso y la creación de los instrumentos y herramientas (departamentos, unidades, circulares administrativas, etc.) necesarios para la puesta en marcha de dicho proceso, se irán cubriendo conforme los momentos definidos en el Plan de Acción previamente aprobado por las autoridades reguladoras y supervisoras.

Podrían destacarse los siguientes hitos en el Proceso:

1) **Creación** de la Unidad Ejecutora, dependiendo de las autoridades de regulación y supervisión y nutriéndose de los datos del Equipo de Intervención de la Entidad[9].

2) **Creación** de la Sucursal Residual dependiente de la Unidad Ejecutora y que incluya el organigrama completo de la Sucursal Residual y sus responsables.

3) **Creación** con carácter temporal y dependiente de la Unidad Ejecutora de una Mesa de Apoyo y un Equipo Técnico de Control de Calidad Documental por el periodo de tiempo que dure el proceso de recopilación, conformidad y certificación de toda la cartera de préstamos en situación 3, 4, y 5. Se recomienda que la asignación de los recursos humanos sea con carácter de personal "en comisión de servicios".

4) **Asignación** vía circular de los niveles jerárquicos de cada puesto funcional interviniente en el Proceso señalando su carácter transitorio hasta la extinción de la funcionalidad para el que fue creado cada puesto, disponiendo los traslados de dichos funcionarios a sus nuevos puestos.

5) **Desarrollo y Presentación** a la Unidad Ejecutora por parte del Departamento de Organización de la entidad intervenida del Reglamento de Funciones y Responsabilidades de la Sucursal Residual (Plazo muy corto).

6) **Aprobación** por la Unidad Ejecutora, previo visto bueno de las autoridades de regulación y supervisión del Reglamento de Funciones de la Mesa de Apoyo y Equipo Técnico de Control de Calidad Documental (El periodo de tiempo para la aprobación debe ser muy corto).

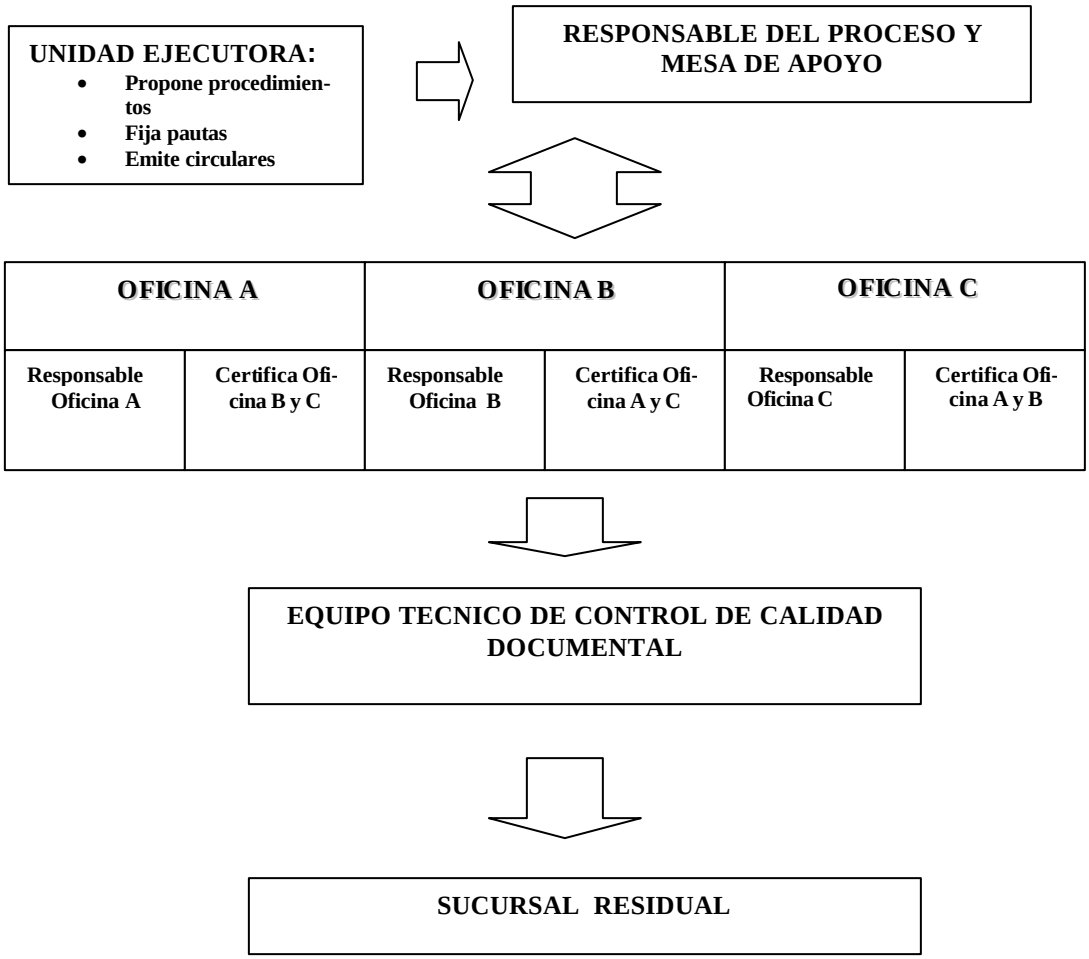
7) **Selección** de un equipo de supervisores que supervisará la tarea realizada por el equipo técnico de control de calidad documental. Deberá estar conformado por funcionarios que correspondan a la oficina a certificar, un representante del Organismo Supervisor, y, un representante del Equipo de Intervención.

8) **Provisión** a la Unidad Ejecutora por parte de los Departamentos de Organización y de Sistemas de la entidad de los recursos técnicos necesarios a efectos de cumplimentar el Plan de Acción, in-

[9] **Circular de Creación de la Unidad Ejecutora:** Las áreas informadas serán: red de oficinas de la entidad, departamentos y todas las dependencias de la Casa Matriz.,y contendrá:: a) Se deberá informar a todas los departamentos y oficinas de la entidad del Banco que la Resolución de fecha _____ ha decidido crear la Unidad Ejecutora para la confección del Plan de Acción para la separación entre el Nuevo Banco y la Sucursal Residual. b) Que esta Unidad Ejecutora podrá requerir cuanta información sea necesaria a cualquier área del banco, debiendo estas ultimas asignar alta prioridad al requerimiento. c) Deberá señalar imprescindiblemente el domicilio postal, teléfonos, fax, email, etc. de la Unidad Ejecutora, así como su Código de Identificación Departamental (cid)

cluyendo el espacio físico a ocupar por la Unidad Ejecutora, la Mesa de Apoyo y Equipo Técnico de Control (Casa Matriz, preferentemente), Se recomienda la preferencia por una de las oficinas de la red de la entidad en aras a su fácil identificación por el resto de la plantilla de dicho banco.

PROPUESTA DE CIRCUITOS OPERATIVOS PARA UN PROYECTO DE SEPARACION ENTRE UN NUEVO BANCO Y UNA SUCURSAL RESIDUAL[10]



UNIDAD EJECUTORA: tendrá entre sus objetivos el establecimiento de las pautas de trabajo todo el proceso, específicamente para la identificación y recopilación de cartera, la determinación de los procedimientos y circulares. Será la responsable de la consecución de todo el proceso.

RESPONSABLE DEL PROCESO Y SU MESA DE APOYO[11]: tendrán como objetivo actuar como base de ayuda para las labores que efectuarán las oficinas en la identificación y recopilación de cartera,

[10] Similares circuitos deberían ser decididos por la Unidad Ejecutora para las transferencias procedentes de Departamentos Centrales de la entidad intervenida hacia la Sucursal Residual

[11] Ver Anexo I

aclaraciones de dudas. Deberá proponer a la Unidad Ejecutora la emisión de circulares que resuelvan los problemas que se vaya encontrando en la consecución del proceso. El equipo se constituirá con personal calificado en materia contable y crediticia. El responsable del Proceso será el encargado de la coordinación de las actividades programadas en el Plan de trabajo previsto, de armonizar los criterios de la mesa de apoyo, de verificar el cumplimiento de los plazos establecidos en el calendario y de establecer la metodología de inicio y finalización de las tareas, etc.

OFICINAS: desarrollarán sus actividades basadas en las circulares de la Unidad Ejecutora y las pautas de trabajo y recomendaciones formuladas por la Mesa de Apoyo. A la finalización del trabajo elaborarán el acta respectiva, procederán al inventario de la documentación y de los antecedentes, y, efectuarán las tareas de autocontrol con los funcionarios de las otras oficinas que se designaron.

EQUIPO TÉCNICO DE CONTROL DE CALIDAD DOCUMENTAL: serán los responsables de la recepción de las cajas con la documentación original, y de los antecedentes, verificarán la consistencia del envío, efectuarán los controles contables y procederán a efectuar los registros correspondientes. Certificarán la documentación recibida con la ayuda de los supervisores y levantando acta un Notario Público. Remitirán a la Sucursal Residual, la documentación recibida.

SUCURSAL RESIDUAL: procederá a la recepción de la documentación que enviaron las oficinas ya oportunamente revisada y registrada por el Equipo técnico de control de calidad documental; efectuará el efectivo ingreso, registro y administración de los documentos y expedientes de cada una de las operaciones, confeccionará los registros contables, los balances, etc.

Es recomendable que los funcionarios que deben integrar cada uno de los instrumentos anteriormente comentados procedan de áreas técnicas del banco intervenido y se encuentren calificados para la labor a desarrollar. El número de funcionarios que deben integrar cada equipo, dependerá de las tareas previstas a realizar y el tamaño de la entidad. Por ello, sería recomendable constituir los equipos presentemente con personal de las siguientes procedencias y que “en comisión de servicios”, se destinarían a cada una de las siguientes áreas:

a) Responsable del Proceso y su Mesa de Apoyo
Un responsable y los integrantes de la Mesa de Apoyo

b) Equipo Técnico de Control de Calidad Documental
Uno o más representantes de los departamentos que se relacionan a continuación:

- Departamento de Auditoria Interna
- Departamento de Análisis y Seguimiento de Riesgos
- Departamento de Administración de Operaciones (Contabilidad)
- Departamento de Recuperación de Cartera
- Red de Oficinas
- Departamento de Asesoría Legal

c) Supervisores:

- El director de Zona correspondiente a la oficina a certificar
- Un representante del Organismo Supervisor
- Un representante del Equipo de Intervención

d) Certificadores:

- Dos supervisores y un Notario Público

IV. Plan de ejecución

El Plan de Ejecución del Proceso de separación entre el Nuevo Banco y la Sucursal Residual, debería plantearse por etapas y conforme a un calendario y en virtud de una eventual adjudicación. Se deberán diferenciar las siguientes áreas:

- Área de Créditos
- Área Legal
- Área de Administración
- Área de Contabilidad
- Área de Operaciones y Sistemas
- Área de Tesorería y Mercado de Capitales
- Área de Diversos

ÁREA DE CRÉDITOS

Nuevo Banco	Sucursal Residual
Se compondrá por toda la cartera de operaciones de préstamos cuya clasificación sea 1 y 2	Se compondrá por toda la cartera de operaciones de préstamos cuya clasificación de los deudores sea situación 3, 4 y 5, y de aquellas operaciones que pudieren existir en situación de castigo

Se configurará un Estado de Situación que contemple la cantidad estimada de operaciones de acuerdo a la situación al __/__/200_, información obtenida de la base de datos de la entidad.

Clasificación 3
Clasificación 4
Clasificación 5
Total de cartera

Las operaciones se encontraran distribuidas por los códigos del sistema de la entidad:

xx – Adelantos en cuentas corrientes
xx – Préstamos
xx – Valores comprados
xx – Comercio Exterior
xx – Tarjeta de Crédito
xx – Gestión en Cobro
xx – Valores en custodia

Se compondrá un Estado de Volumen de Operaciones por oficinas, que atento a la modalidad y volumen de la cartera dispondrá la distribución del trabajo en función de los siguientes criterios: cantidad de operaciones, cercanía con otras oficinas que actuarán en carácter de certificadores de la misión que se encarga, etc. Se tendrán en cuenta los antecedentes, si lo hubiere habido, de procesos similares realizados anteriormente como:

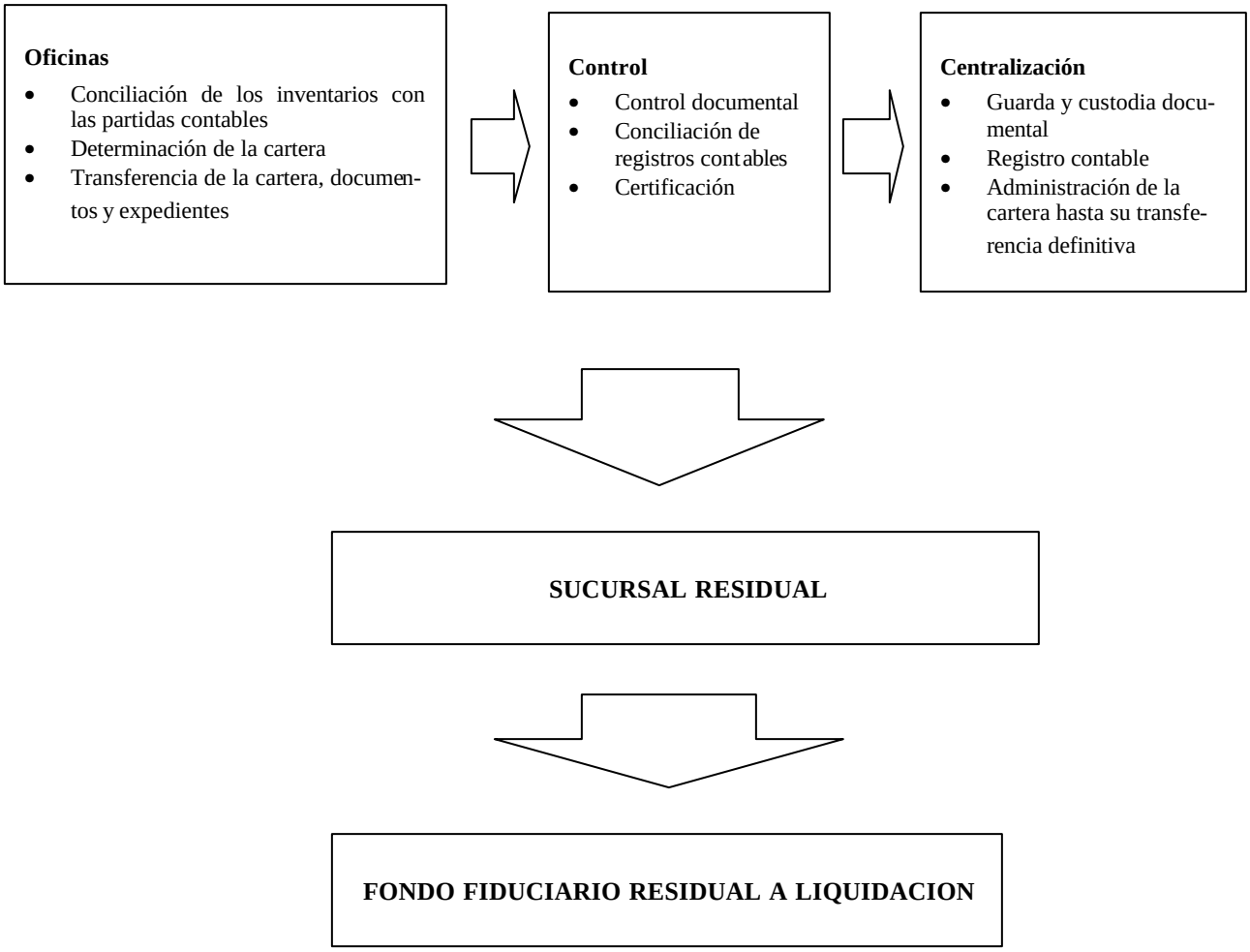
- Programas de Identificación y Recopilación de Cartera 4, y 5 ordenados por el organismo supervisor con motivos de las inspecciones "*in situ*" realizadas con anterioridad a la Intervención de la entidad.
  - Periodo:
  - Cantidad de Personas afectadas:
  - Cantidad de operaciones

- Conciliación de la Cartera de Préstamos – Instrumentos y Garantías en virtud de Inspecciones *in situ* anteriores
  - Periodo: Mes/año /99 – 60 días
  - Cantidad de Personas afectadas:
  - Cartera de Préstamos vigentes al día/mes/año/

- Recopilación de Cartera de Préstamos
  - Periodo día/mes/ año al día/mes/años
  - Cantidad de Personas afectadas:
  - Cantidad de Préstamos:

Diagrama general de las acciones a desarrollar:

Se deberá determinar a continuación el procedimiento general para la identificación, recopilación y conciliación de la Cartera.



Descripción General del Procedimiento[12]

Conforme al objetivo cuya consecución se persigue, se presentara la propuesta que se estime más conveniente, bajo las siguientes premisas:

1. **Recopilar** la documentación **original existente** en cada sucursal referida a instrumentos, comprobantes y expedientes de cada una de las operaciones y clientes

2. **Conciliar** el registro de cada operación con contabilidad

[12] Ver Anexo II

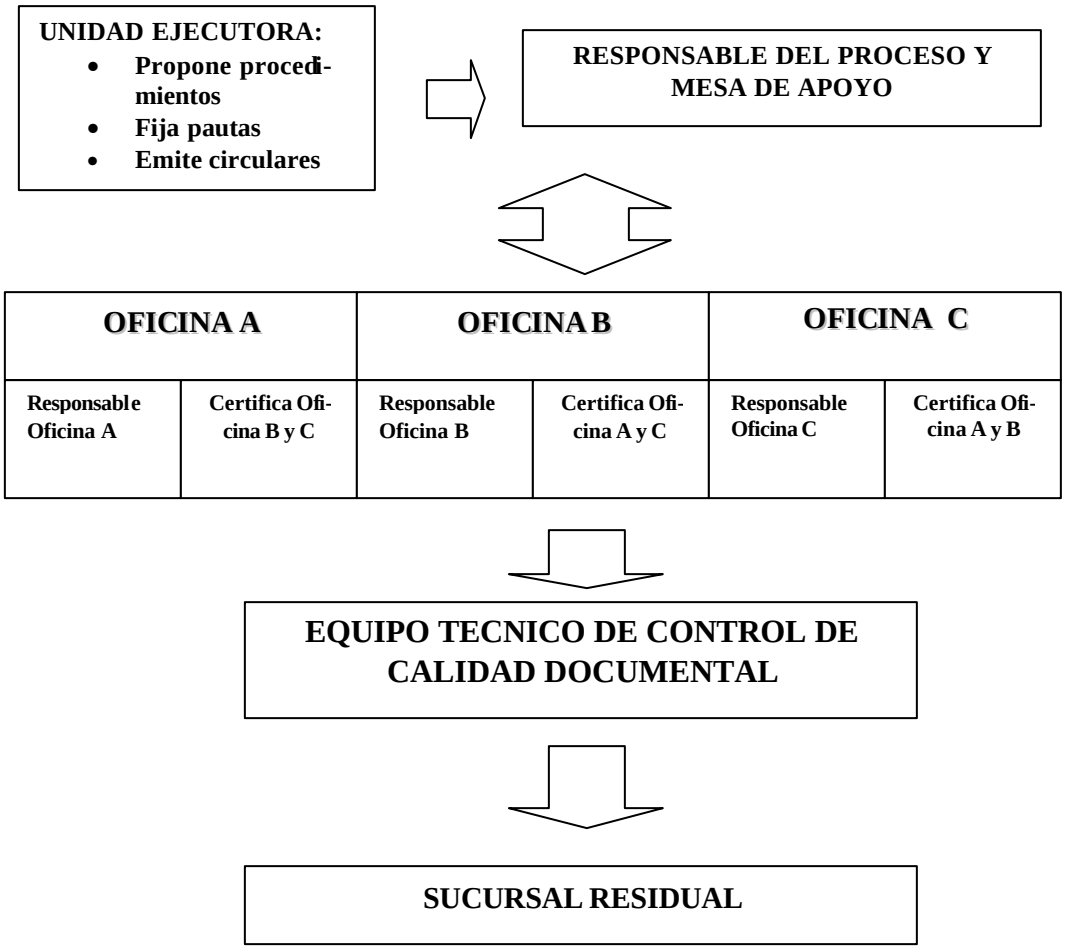
3. **Transferir** la documentación recopilada a Casa Matriz – Sucursal Residual

4. **Transferir** los saldos contables conciliados a Casa Matriz – Sucursal Residual

5. **Certificar** la fidelidad de la documentación y saldos contables

6. **Realizar** la ejecución de este procedimiento en un plazo máximo de 6 semanas

Para comodidad del lector de esta Guía, se reproducen de nuevo las líneas básicas del proceso, en este caso, para el área de cartera



Descripción del Proceso:

El procedimiento adoptado, que en líneas generales responde a lo anteriormente descrito, se podría sintetizar en los siguientes pasos:

- Se reciben en la Unidad Ejecutora las Cajas enviadas por las oficinas de la red.

- Hay dos tipos de cajas: 1) la/s que contienen *diskettes* y papeles de trabajo, actas de cierre y sus anexos y toda la documentación. 2) la/s que contienen antecedentes.

- La/s caja/s 1) son abiertas en la Mesa de Apoyo en presencia de notario publico que elabora un acta de apertura y contenido. El o los *diskettes* con los papeles de trabajo son enviados a la Mesa de trabajo para una primer verificación o conciliación contable.

- Las actas de cierre y los anexos enviados por las oficinas son archivados. La documentación se vuelve a la caja y es cerrada y precintada con la presencia de notario. Se destina a "Bóveda" en calidad de resguardo.

- La Caja 2) de antecedentes (normalmente no se abre) se envía al "Bóveda" para resguardo.

- En el caso de que se necesitasen para aclaración fotocopias de alguna documentación original, porque no la remitió la oficina en la caja 1), se la fotocopia para tener los papeles de trabajo completos, debiendo el notario certificar que es copia del original.

- La documentación en resguardo queda a la espera para un futuro del control de calidad.

-

- La mesa de trabajo envía al Departamento de Administración de Datos los *diskettes* con primera conciliación contable para una adecuación y chequeo del sistema. A continuación es enviado al Departamento de Sistemas donde se le hace una prueba de simulación para detectar eventuales diferencias.

- Si hubieren diferencias, el *diskette* vuelve a la mesa de trabajo y sigue el mismo ciclo descrito hasta su conformidad definitiva.

- Las oficinas que ya fueron revisadas, son declaradas conformes y se inicia el proceso contable de transferencia desde Casa Matriz y procediendo a registrar contablemente los asientos en la Sucursal Residual.

- En los casos en que las oficinas requieran de cajas ya enviadas, documentación para operar (Ej. Refinanciación), se deberán cumplir una serie de requerimientos (establecidos previamente al inicio de todo el proceso por la Oficina Ejecutora en previsión de este tipo de eventos) que deberían culminar con la presencia del responsable de la oficina que ha manifestado interés por dicha documentación, en la Unidad Ejecutora. Allí se le haría entrega, ante notario, de la documentación requerida, que fue sacada para esta oportunidad de la caja correspondiente, siendo esta nuevamente cerrada, precintada y resguardada..

- En el caso de requerirse antecedentes (caja 2), también se deberán establecer el seguimiento de una serie de requisitos, pero no será necesaria la intervención un notario en la entrega y nuevo resguardo de la caja, sino que será el responsable de la Mesa de Apoyo el que abra la caja y entregue contra recibo el documento solicitado.

Al cierre de Operaciones se deberá confeccionar un informe con los siguientes datos:

- **Cantidad de cajas recibidas** en la Mesa de Apoyo
  - **con antecedentes** (caja 2)
  - **con documental** (caja 1)

- **Total de sobres (operaciones) previstos**
  - **Sobres abiertos** (1 sobre por operación) **por el notario**

- **Total de oficinas que deben enviar**:
  - oficinas que **no enviaron operaciones**
  - oficinas **que enviaron**

- **Total de las oficinas que enviaron, en cuantos casos se logró conciliar y transferir los saldos**

Propuesta de organización del Plan de Trabajo para el proceso de identificación y recopilación de la cartera clasificada 3,4, y 5[13]

Se consideraran las oficinas por categorías de grupos, de acuerdo a la cantidad de operaciones en condiciones de ser identificadas y de la ubicación geográfica de la misma, atendiendo, además, a la necesidad que las oficinas sean controladas por los funcionarios de oficinas próximas.

GRUPO	RANGO DE OPERACIONES	NÚMERO DE OPERACIONES	NÚMERO DE SUCURSALES	PLAZO EJECUCION EN SEMANAS
1				**2**
2				**3**
3				**4**

GRUPO		Semana	1	2	3	4	5	6
	Acción	**Número Oficinas**	**Tareas previas**					**Corrección y ajustes**
1	Recopilación Control							
2	Recopilación Control							
3	Recopilación Control							

A cada grupo se le otorgará el plazo descrito para la identificación y recopilación de la documentación conforme a las condiciones que se establezcan; los grupos estarán conformados de 2 a 4 Oficinas; cada una de las cuales realizará su tarea de acuerdo a lo previsto en las instrucciones que se impartan, de manera que, una vez finalizada la misma los funcionarios responsables de las otras oficinas integrantes del grupo procederán a certificar la tarea realizada.

La tarea de identificación y recopilación de cartera se desarrollará al cierre de operaciones de cada día, en el plazo que se fijara precedentemente debiéndose establecer de antemano para los funcionarios de cada oficina que participen en el proceso una compensación por la extensión de jornada.

13 "Argentina Provincial Bank Privatization Loan"; Stefan Alber & Mauricio Carrizosa World Bank 1995 y "Provincial Bank Privatization" Stefan Alber World Working Papers. Bank. 2001

La documentación y antecedentes se enviarán bajo las condiciones de seguridad e inviolabilidad que se describan en las instrucciones, a fin de asegurar que al momento de la recepción se pueda certificar la inalterabilidad de las cajas.

Al finalizar los períodos establecidos se recibirán los envíos, por el Equipo Control de Calidad Documental.

Una vez concluida el envío por la oficina, se procederá a su conformidad, en caso de no existir observaciones, y se iniciará el proceso contable de transferencia desde Casa Matriz, recuperando los **Saldos Conformes** de las oficinas y procediendo a su asiento en Sucursal Residual-.

Al objeto de homologar los resultados del trabajo de identificación y recopilación de cartera a través de toda la red de oficinas de la entidad, es recomendable estudiar la posibilidad de emitir un circular general con las pautas que tendrá la cartera de préstamos en general con motivo del proceso de separación entre el Nuevo Banco y la Sucursal Residual en cada oficina. Debería contener entre otros elementos los siguientes:

- Identificación obligatoria del sistema respectivo de las garantías para toda la cartera de operaciones

- Cumplimiento en oficinas de tareas previas a la identificación y recopilación de la cartera con pautas y tratamiento sobre:

  - Cobros a cuenta no aplicados
  - Tratamiento de operaciones provisionadas (en caso que las hubiere)
  - Ordenamiento de los instrumentos en respaldo de las operaciones
  - Identificación de los clientes con juicio iniciado
  - Antecedentes de clientes y operaciones de crédito
  - Identificación de los gastos correspondientes a operaciones irregulares
  - Control de los datos de los clientes identificados en situación 3,4 y5
  - Tareas que se desarrollarán durante la etapa de la identificación

ÁREA LEGAL

Nuevo Banco	Sucursal Residual
	Procesos judiciales: Iniciados y sin iniciar Demandas c/el BANCO EN LIQUIDACION Suspensiones y Quiebras

El Plan de Ejecución contempla el Área Legal dentro del Área de Administración de Cartera de Crédito de la Sucursal Residual. Por definición, todo el Departamento de Recuperaciones de la entidad, pasará íntegramente a la Sucursal Residual, por lo que las acciones se enmarcan dentro de la necesidad de gene-

rar una base de datos ordenada y actualizada a de que el futuro Fondo Residual pueda gestionar y administrar su liquidación. Los procedimientos para la conformación del inventario se detallan en el Anexo III de esta Guía.[14]

AREA DE ADMINISTRACIÓN

Nuevo Banco	Sucursal Residual
El valor patrimonial de transferencia	• Material de oficinas en desuso y deteriorado • Pinacoteca. Colecciones de Obras de Arte y numismáticas
Activos Fijos • Inmuebles elegidos por el adjudicatario	**Activos Fijos** • Inmuebles No Elegidos por el adjudicatario
Activos de Uso propio en estado de uso Incluyendo informe de tasación a	**Bienes Adjudicados** • Ejecutados, en dación en pago, etc. • Bienes embargados preventivamente
Archivos • Expedientes de Clientes Transferidos • Expedientes de Operaciones de Clientes Transferidos	**Archivos** • Expedientes de Clientes No Transferidos • Expedientes de Operaciones de Clientes No Transferidos • Listados diarios de negocio y aplicaciones de la entidad • Listados de obligatoria custodia legal (X años) • Respaldos magnéticos y ópticos
Contratos de servicios • Contratos vigentes que aseguren la continuidad operativa de la entidad	**Contratos de servicios** • Contratos de servicios cancelados

[14] Ver Anexo III

En lo que respecta al área de Administración, es recomendable establecer un sub Plan de trabajo diferenciando entre las siguientes:

- Activos de Uso Propio: fijos y muebles
- Bienes Adjudicados: entregados en dación en pago, ejecutados, etc. Y diferenciando entre muebles e inmuebles
- Bienes embargados preventivamente por los Juzgados correspondientes
- Bienes entregados en prenda
- Archivos de listados y expedientes
- Contratos de servicios vigentes y cancelados

Como base para los activos de uso propio, fijos y muebles, los bienes adjudicados, cualesquiera que fuera su naturaleza, y los bienes que constituyeran el patrimonio artístico de la entidad se deberán tomar los listados de inventario existentes, sobre los que se deberá realizar las siguientes acciones:

- Identificación física en el lugar de custodia o radicación
- Verificación legal
- Verificación fiscal
- Estado de posesión y propiedad
- Revisión de los informes de tasación
- Depuraciones de valores en libros
- Contabilizaciones
- Otros

Para determinar los bienes deteriorados y bienes en desuso o desafectados, se remitirá a cada oficina o departamento de la entidad el listado correspondiente a su inventario para que en un determinado plazo de tiempo preestablecido cotejen su consistencia y veracidad. A partir de ese momento deberán certificarse en un acta específica los listados de inventario por oficina y departamento, debiéndose firmar y rubricar por los responsables de la oficina. El listado de inventario de bienes en desuso, desafectados o deteriorados, deberá adoptar forma de declaración jurada por parte de los responsables de cada dependencia y se elevará a público por parte de un notario.

Los activos que no vayan a formar parte del Nuevo Banco procederá a almacenarse (muebles) en almacenes establecidos de antemano.

Se recomienda emitir circulares precisas para cada una de las distintas categorías de activos, que establezcan con claridad meridiana, la forma de proceder por parte de los responsables de cada oficina o departamento.

Es también conveniente, y al inicio y a la finalización del proceso, girar un par de visitas de inspección a algunas unidades en aras a comprobar la veracidad de realización del proceso y de las actas. Los resultados deberán hacerse públicos a toda la organización.

Una vez finalizado el proceso se otorgará una semana de plazo al objeto de que los responsables de cada dependencia de la entidad puedan ajustar los listados.

ÁREA DE CONTABILIDAD

Nuevo Banco	Sucursal Residual
Registro y contabilización del Patrimonio Transferido • Cartera de Préstamos 1 y 2 • Depósitos • Partidas Pendientes posteriores a la fecha de corte • Disponibilidades • Activos fijos y de Uso propio transferidos	Registro y contabilización del Patrimonio no Transferido • Partidas Pendientes anteriores a la fecha de corte • Cartera de Préstamos 3, 4 y 5 • Activos fijos y de Uso propio no transferidos

El objetivo principal del Área de Contabilidad es centralizar la contabilización apropiada de todos los registros y asientos contables a efectuar durante el proceso y que constituirán los inventarios de la Sucursal Residual[15].

ÁREA DE OPERACIONES Y SISTEMAS

Nuevo Banco	Sucursal Residual
• Operatoria de Canje • Parque de Ordenadores seleccionado, e Instalaciones y redes informáticas • Centro de Cómputos que permita la operatividad del NB • Convenios operativos de pagos	• Custodia de cheques • Custodia de comprobantes de recaudación • Centro de Contable dimensionado para la administración de cartera residual y procesamiento de datos en resguardo obligatorio

[15] Ver Anexo IV

Se deberá prever que la Sucursal Residual tendrá una dependencia informática del Nuevo Banco hasta la liquidación de la Sucursal Residual ya convertida en Fondo Fiduciario Residual. El mínimo esquema de aplicaciones informáticas que deberá contemplarse para la Sucursal Residual debería contener:

- Aplicación informática de Cartera general de préstamos
- Aplicación informática de Gestión de cobro
- Aplicación informática de contabilidad
- Aplicación informática de deudores morosos
- Aplicación informática de Asuntos Legales
- Aplicación informática de Comercio Exterior
- Aplicación informática de inventarios, que contemple revaporizaciones y amortizaciones
- Aplicación informática de Recursos Humanos

ÁREA DE TESORERÍA Y MERCADO DE CAPITALES

Nuevo Banco	Sucursal Residual
➢ Comprobantes de Seguridad ➢ Sellos de Hacienda ➢ Garantías de operaciones de Clientes Transferidos	➢ Garantías de operaciones de Clientes No transferidos

Para las áreas de Tesorería y Mercado de Capitales, el Plan de Trabajo se hará de acuerdo a los volúmenes de negocio de la entidad intervenida. Constituyen áreas en las que, generalmente, todo lo referentes a negocio pasará al Nuevo Banco, quedando en la Sucursal Residual apenas los títulos originales de las garantías que afectan a los préstamos clasificados 3,4 y 5.

ÁREA DE DIVERSOS

El Plan de Ejecución deberá contemplar, y haber sido aprobado por las autoridades supervisoras del país, acciones en otras áreas específicas o departamentos centrales de la entidad en liquidación, como por ejemplo:

a) Área de Recursos Humanos

- División entre plantilla de personal transferido al Nuevo Banco y los empleados que permanecen en la Sucursal Residual

- Clasificación de ambas plantillas de personal en función de categorías profesionales y salariales, que incluya niveles de capacitación por cada empleado.

b) Envío a las autoridades Supervisoras del país de todas las actas del departamento de Control Interno y otros departamentos específicos, previa su puesta al día:

- Libros de actas del Departamento de Control Interno que contemple los Planes anuales de trabajo y su consecución

- Libros de actas del Departamento de Auditoria Interna que contemple los Planes anuales de trabajo, su consecución y los papeles de trabajo de cada ejercicio

- Libros de actas del Consejo de Administración de la entidad (Consejo Directivo)

- Libros de actas de los distintos Comités Directivos de la entidad

- Libros de actas del Departamento de Riesgos

- Etc.

Todos lo libros de actas deberán quedar bajo custodia de la Autoridades de Supervisión del país, debiéndose permitir que tanto los adquirentes del Nuevo banco como los administradores de la liquidación de la Sucursal residual tengan acceso a ellos e incluyen a fotocopias de dichos libros.

Anexo 1

PROPUESTA BORRADOR DE REGLAMENTO DEL PROCESO

Actores

- Responsable del Proceso
- Mesa de Apoyo del responsable del Proceso
- Equipo Técnico de Control de Calidad Documental
- Supervisores
- Representantes del Organismo Supervisor y del Equipo de Intervención

Misión

Ser los responsables operativos del Plan elaborado por la Unidad Ejecutora para la separación del Nuevo Banco y la Sucursal Residual en todo lo relacionado con la cartera de créditos (cartera en situación 3, 4, y 5), y aquellas otras unidades (Departamentos Centrales) que se encuentren definidos en el Proceso aprobado por las autoridades reguladoras y supervisoras.

Objetivo

Servir como soporte de ayuda de carácter transitorio, para las tareas que efectuarán las oficinas en la identificación y recopilación de cartera, aclaraciones de dudas y disipación de inquietudes, proponiendo a la Unidad Ejecutora la emisión de instructivos que estimen necesarios, procediendo además a la recepción de las cajas que contiene la documentación original y los expedientes que se envíen desde las oficinas, verificando la consistencia del envío, efectuando los controles contables y los registros que correspondan, y dando conformidad o no a tales envíos.

Dependencias y relaciones jerárquicas

El responsable del Proceso, depende de la Unidad Ejecutora, y supervisa la labor del Equipo Técnico de Control de Calidad Documental así como la totalidad del Proceso de Separación.

Organigrama

Para el cumplimiento de las funciones que se establecen en el presente reglamento, el Responsable del Proceso y su Mesa de Apoyo y el Equipo Técnico de Control de Calidad Documental, contará con la dotación que determine la Intervención del Banco a propuesta del Comité Ejecutivo.

Funciones

- Servir como soporte técnico a todas las oficinas y departamentos de la entidad que en virtud del Plan de Acción – Área de Créditos - Cartera 3, 4 y 5 - elaborado por la Unidad Ejecutora se deban realizar, realizando todas las aclaraciones sobres las dudas que pudieran surgir y que se planteen.

- Verificar el cumplimiento de los plazos estipulados en el calendario de identificación y recopilación de la cartera, estableciendo la metodología de inicio y finalización del trabajo.

- Elevar a la Unidad Ejecutora una vez determinada su conveniencia, todo nueva circular y/o modificación a las vigentes que pudiera necesitarse, conforme se vaya avanzando en el plan.

- Coordinar los trabajos que se establecen en el Plan de Acción para el área de créditos y aquellas otras que se hubieren programado, de manera tal de armonizar los criterios para la atención de la Mesa de Apoyo, debiendo seguir las prioridades establecidas por la Unidad Ejecutora.

- Recepcionar las cajas con la documentación y con los instrumentos originales, como así también los expedientes provenientes de las oficinas, verificando que las mismas no hayan sido violadas y se encuentren conforme a lo estipulado en el Plan de Acción, elaborando acta de lo actuado en cada caso.

- Rechazar aquella documentación que por cualquier circunstancia no se encuentre conforme con las circulares emitidas de la Unidad Ejecutora, debiendo elaborar el acta correspondiente, convirtiéndose en la última instancia de aprobación de lo actuado por las filiales, debiendo en estos casos informar a la Unidad Ejecutora.

- Distribuir la tarea entre el personal seleccionado a efectos de la verificación de la conformidad, acondicionamiento y consistencia del envío.

- Dar conformidad final a la tarea efectuada por el Equipo Técnico de Control y Calidad Documental, efectuando los controles contables y realizando los registros contables que correspondan.

- Remitir a la Sucursal Residual la documentación recibida, controlada y conformada, a los efectos de su efectivo ingreso, registros y administración.

Los Supervisores y los representantes del Organismo Supervisor y la Intervención; sus funciones:

- Supervisores:
  - Verificar y certificar la calidad y conformidad del procedimiento de recepción y apertura de toda la cartera clasificada como 3, 4, y 5 que no integra el Nuevo Banco.
  - Suscribir las actas correspondientes del proceso asignado al equipo de control de calidad documental.

- Representantes del Organismo Supervisor y del Equipo de intervención:
  - Verificar, certificar y conformar la consistencia de la documentación y su respectiva contabilización en el Departamento Centralizador Residual, incluyendo las etapas de normalización, digitalización y entrega final.

Se recomienda emitir circulares, a efectos de información y comunicación con carácter general para toda la organización del banco intervenido. Se proponen algunos borradores de estas circulares a continuación, sin que ello suponga una lista restrictiva:

BORRADOR DE CIRCULAR

Tareas preliminares de preparación

Ámbito de Distribución: Red de Oficinas y Oficina Principal en Casa Matriz.

Deberá informar de:

- Objetivos y Plan de la Unidad Ejecutora en cuanto a la elaboración del Plan para la separación del Nuevo Banco y de la Sucursal Residual.

- Medidas que se impartirán, una vez puesto en marcha el Plan de la Unidad Ejecutora, tendientes a lograr el objetivo, y que deberán ser ejecutadas con la máxima precisión y consistencia en los datos que se deba proporcionar a la Unidad Ejecutora, teniendo en cuenta el escaso tiempo disponible para llevar a cabo la operativa del proceso.

- En consecuencia y concordancia con lo anterior dado que las tareas se encomendarán a todas oficinas del Banco, será necesaria una preparación previa de puesta al día de la documentación a tratar al objeto de no verse sorprendidos en los acotados plazos de tiempo que se otorgarán en cumplimiento del estricto plan diseñado, se solicitará a las oficinas que se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

Área de Créditos

Se realice una pormenorizada revisión y ordenamiento de la totalidad de los expedientes de créditos y de operaciones de clientes, verificando que el contenido de los mismos sea completo, actualizado y se encuentre encuadrado en las normas vigentes. Para ello, se deberán tener en cuenta:

- La correcta y completa integración de datos en los distintos sistemas de procesamiento utilizados por la entidad.

- Tener perfectamente inventariada toda documentación relacionada con la instrumentación de operaciones en juicio, permitiendo una correcta identificación del abogado / bufete de abogados actuantes.

Área de Contabilidad

- Mantener conformes los saldos de la totalidad de las partidas contables que integran el Plan de Cuentas y Subcuentas de la oficina.

- Las Partidas que por su condición correspondan encontrarse en situación de Pendientes, deberán estar incorporadas en el Listado de Movimientos Pendientes, que deberá conformarse diariamente con los comprobantes que respalden a cada imputación. Dichas partidas deberán estar detalladas de manera tal que permitan su identificación al momento de producirse la transferencia de saldos.

- Deberán además conservar convenientemente los listados que pudieran ser emitidos por los distintos subsistemas informáticos del banco, así como también toda documentación que respalde las operaciones de la oficina.

Área de Administración

- Realizar una revisión y puesta al día de los archivos de comprobantes y de los listados respaldatorios de cualquier tipo de producto.

- Realizar un control del inventario de Activos de Uso cualquiera sea su naturaleza, uso, afectación o destino. En éste aspecto deberá formularse una recomendación expresa de efectuar una verificación a fin de obtener una exacta y debida correspondencia entre las existencias y datos consignados en el último inventario existente.

- Con respecto a los antecedentes obrantes en las oficinas de bienes diversos (no de uso) cualquiera sea su naturaleza, se solicitara realizar la debida puesta al día de los antecedentes administrativos, legales y contables que se poseen de los mismos, mediante la debida separación en la correspondiente documentación, en aras a posibilitar su individualización, puesta a disposición, verificación y eventual remisión en caso que le sea solicitado.

- Se deberá comunicar que oportunamente recibirán por cada una de las tareas a realizar, una circular con todos los detalles correspondientes a efectos de su ejecución.

- Concluir con una solicitud al personal de prestar máxima atención a la presente circular, realizando con tiempo suficiente el trabajo de conformidad, conciliación, y verificación de la documentación referida a los aspectos señalados.

Circular (en su caso):

Tareas pendientes de finalizar

Área de Distribución: Red de Oficinas y Departamentos Centrales de Casa Matriz.

Dirigido a todos los responsables de las oficinas del Banco a efectos de solicitarle que tome las directrices oportunas a efectos que los días ___ del corriente mes de _____ de 200. todo el personal bajo sus órdenes realice las tareas necesarias a para concluir con el proceso de Separación del Nuevo Banco y la Sucursal Residual.

Para ello, se hace necesario e imprescindible concluir las tareas tales como:

- Identificación y recopilación de cartera 3, 4, y 5

- Identificación de cartera 1 y 2

- Inventarios de muebles y útiles (Códigos __, __, y __)

- Identificación de Partidas Pendientes de Imputación

- Ordenamiento contable de la oficina
- Ordenamiento de la tesorería de la oficina
- Archivos de documentación de las oficinas
- Archivos de gerencias de Casa Matriz
- Otras instrucciones impartidas o necesidades que los responsables estimen deban estar correctamente ordenadas.

En caso que existan situaciones especiales, sean éstas de aspectos contables, de préstamos, de archivos, de depósitos o de cualquier índole que genere dudas sobre su destino (Nuevo Banco / Sucursal Residual), deberá informar de inmediato a esta Unidad Ejecutora – Cid _____ – Domicilio – Tel. _____, aportando la mayor cantidad de datos sobre tales aspectos, todo con el objeto de definir su situación.

Se responsabilizara a los directores de las oficinas y de los departamentos de la Casa Matriz, por la concreción en tiempo y forma de las tareas ordenadas oportunamente con motivo de la entrega al Nuevo Banco y a la Sucursal Residual.

Anexo II

ÁREA DE CARTERA DE CRÉDITOS

Borradores Propuesta de Circulares para el proceso de separación de la cartera de créditos

a) Propuesta borrador de la Circular General

Informar que:

- La Unidad Ejecutora del Comité Ejecutivo se encuentra en la fase final de la elaboración del Plan para la separación del Nuevo Banco y de la Unidad Residual.

- Que una vez que el plan sea puesto en marcha, se impartirán medidas tendientes a lograr el objetivo.

- Que por tanto, y en concordancia con lo expuesto y dado que la tarea que se encomendará a todas las oficinas/sucursales y departamentos del Banco, implica una preparación previa de acondicionamiento de la documentación a tratar y a efectos del estricto cumplimiento del plan diseñado, deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

Para el área Créditos:

Solicitar pormenorizada revisión y ordenamiento de la totalidad de las expedientes de antecedentes y de operaciones de clientes, con verificación de contenido, actualizado y encuadrado bajo las normas vigentes.

Tener en cuenta la correcta y completa integración de datos fijos en los distintos sistemas de procesamiento del banco, procediéndose a completar en caso necesario.

Tener inventariada toda la documentación de operaciones relacionadas con instrumentación de operaciones en juicio, con identificación del abogado actuante.

Anunciar, que oportunamente todas las oficinas/ sucursales recibirán para cada una de las tareas a realizar, una circular descriptiva.

Solicitar que se realice por parte de la plantilla de la oficina / sucursal, con antelación suficiente las tareas de conformidad, conciliación, verificación y acondicionamiento de la documentación referida.

b) Propuesta Borrador Circular:

Tareas preliminares para la puesta al día de la documentación crediticia

Continuando con las pautas de tareas preliminares que se establecieron en la Circular _____ de __/__/__ y el Plan de Acción para la separación del Nuevo Banco y la Sucursal Residual, les acompañamos las instrucciones con tareas que deberán ser cumplimentadas, previas al análisis y recopilación de la cartera de cada oficina.

A fin de dar cumplimiento a lo establecido en el Plan de Acción para la separación del Nuevo Banco y la Sucursal Residual, se dispone el tratamiento y la identificación y recopilación de los instrumentos que vinculan y respaldan las carteras de préstamos.

Clasificadas en situación 3, 4, y 5, irrecuperables (Según la norma prudencial del Organismo Supervisor número ____ de fecha _____) y castigados, como así también los instrumentos y garantías, cobros a cuenta no aplicados, gastos y antecedentes vinculados a ellos.

Con el objetivo llevar a cabo el cumplimiento de lo dispuesto, se ha decidido aplicar el siguiente método de trabajo que se iniciará conforme a los siguientes pasos:

- La preparación de documentación e información por parte de las oficinas de las carteras de préstamos;

- la identificación, el análisis, y, la recopilación de los instrumentos y garantías;

- la remisión, el control y la conformidad que se llevará a cabo por el Equipo Técnico de Calidad Documental de la Unidad Ejecutora, responsable de la consecución del Proceso.

Es de suma importancia la lectura pormenorizada y el cumplimiento estricto de las instrucciones emitidas para facilitar el desarrollo del programa que se llevará a cabo en todas las oficinas y áreas/departamentos de esta Institución.

Se estima imprescindible dejar establecido los motivos por lo cual deben cumplimentarse las tareas preparatorias que se describen a continuación, ya que a partir de la fecha _____ (fecha de inicio del Plan de Acción), dará comienzo la tarea de identificación, análisis y recopilación de cartera (clasificadas en situación 3, 4, 5, 6), que se efectuará en la misma oficina a través de un software que se instalará en un Ordenador bajo la responsabilidad del Gerente de la oficina, y bajo supervisión del Director de Zona.

Este proceso operativo, y sus pautas de actuación deberán transcribirse, y desarrollarse en otras circulares.

Como ejemplo se sugieren algunos borradores a continuación:

c) Propuesta Borrador de Circular con Instrucciones para las oficinas

Durante éste proceso operativo, se entenderán como oficinas:

- Las dependencias que se desempeñen como oficinas a la fecha del inicio del proceso. (Se incluyen cualquier tipo de Punto de Venta de la entidad, aunque se encuentre bajo la línea de negocio de "Canales Alternativos de Venta", por ejemplo, puntos franquiciados, corresponsalías, etc.

- Los departamentos de Casa Matriz que centralizan documentación y/o contabilicen operaciones de préstamos.
  - Gestión de cobro
  - Comercio Exterior
  - Tarjetas de créditos de empleados del Banco
  - Préstamos personales a empleados del Banco
  - Préstamos personales a jubilados del Banco

- Préstamos con garantías pignoraticias y personales
- Mercado de Capitales.

A continuación se describen las tareas que deberán ser cumplidas por las oficinas en tiempo y forma bajo la responsabilidad del Gerente de la oficina, para posibilitar el cumplimiento del proceso en los plazos requeridos.

Tareas de la oficina previas al inicio del proceso de revisión y recopilación de cartera

Cobros a Cuenta no contabilizados y pendientes de aplicación en cuentas transitorias

Se identificarán los Cobros a Cuenta no contabilizados en las cuentas tanto en moneda local como extranjera, verificando si se encuentra de acuerdo a lo establecido por las normas vigentes. En el caso de que existieran cobros a cuenta no aplicados contabilizados en cuentas de depósito o cuentas distintas de las establecidas por las disposiciones vigentes, se deberá obtener la conformidad del cliente si ésta resultare necesaria, para retirar los fondos de esas cuentas transfiriéndolos a las cuentas que corresponda. Deben asociarse las operaciones con los cobros a cuenta, considerando que ambos conceptos deben corresponderse en la misma moneda.

Operaciones en contencioso Judicial

Este tipo de operaciones no deben integrar el Sistema Contable de la oficina (salvo Circular del banco intervenido) por lo que se obtendrán las Resoluciones del Consejo de Administración del Banco (Consejo Directivo) que oportunamente aprobaron su pase a contencioso. Con respecto a estos deudores, las oficinas deberán preparar la información necesaria para ser incorporado en el proceso de identificación y recopilación de documentos y antecedentes. Los originales de los títulos de estos créditos y sus garantías se archivarán en la caja fuerte de la oficina, hasta el momento de la identificación y recopilación, clasificados por año y cliente. En los casos en que el proceso judicial ya se hubiera iniciado se recopilarán los antecedentes, Letrado a cargo de la causa, así como el Juzgado donde se radicó y se presentaron los originales de los títulos de crédito y sus garantías.

Orden de cada expediente

Se deberán mantener debidamente ordenados el original de los instrumentos de créditos y de sus garantías de la cartera 3, 4, y 5 hasta que sean traspasados para lo que se les remitirá oportunamente las condiciones en que se realizara dicho traspaso. Deberán proceder a montar un expediente con la documentación que se requiere para cada tipo de operación, tal como se debe especificar más adelante (procedimiento de recopilación de documentación). En reemplazo de los originales que se remitirán, se dejarán en cada oficina una fotocopia de los instrumentos y garantías.

En los casos en que la documentación original, por haber sido enviado al Departamento de Asesoría Legal, o a un Letrado particular, para su gestión judicial, no estuviera, se realizarán fotocopias de las copias que hubiese dejado el letrado, además de la respectiva constancia de recepción por el abogado actuante.

Se verificará que las garantías de cada operación estén correctamente inscritas en el sistema de préstamos de la oficina constatando lo identificado con los títulos de crédito originales, en caso de inconsistencia procederá a actualizar el sistema.

Clientes con demanda judicial iniciada

Se identificarán y individualizarán del Sistema de Gestión de Cobro de la oficina, los clientes que tengan iniciada demanda/s judiciales para la recuperación de las operaciones en mora, identificando las operaciones remitidas al Departamento de Recuperaciones o a la Asesoria Legal del Banco para el inicio de los juicios, saldo de las operaciones transferidas y la exactitud de la fecha del primer vencimiento impagado, nombre del letrado a cargo y juzgado donde se encuentra radicada la causa. Se entenderán también comprendidos en estas disposiciones los juicios colectivos (suspensiones de pagos, concursos, o, quiebras).

Expedientes de créditos

Se asegurarán que permanezcan correctamente archivados los expedientes de los clientes que mantengan operaciones en mora, o sea transferidos a situación irregular, con o sin juicio iniciado.

Gastos de operaciones contabilizadas en irregulares

Se deberán verificar que todos los gastos que correspondan a créditos contabilizados en irregulares se encuentren cargados en la cuenta correspondiente, siendo responsable el interventor / contador/ apoderado y el Gerente de la oficina del cumplimiento de esta circular. Se tomarán las oportunas disposiciones para que se incluyan todos los gastos en la cuenta correspondiente.

Información complementaria

En los casos en que la oficina tenga datos adicionales sobre los deudores, para evaluar las posibilidades de cobro no contenidas en los expedientes, elaborará un informe (que se acompañará con la documentación) confeccionado en un ordenador, que podrá contener entre otros los siguientes aspectos:

- Posible existencia de bienes no declarados.
- Tipo de ingresos que percibe en la actualidad
- Actividad que desarrolla
- Domicilio real, comercial y de explotación
- Mencionar faltas / falencias en la documentación o instrumentos
- Posibles causas que impidieron el cobro total o parcial
- Toda otra información o comentario que considere útil para la gestión de cobro.

Aspectos formales que se deben controlar de los títulos de créditos (sólo para la cartera clasificada en situación 3,4, y 5 – según última clasificación conocida)

Se detalla a continuación el control documental de acuerdo al/a los tipo/s de Instrumento/s:

NOTA: Cuando ya exista acuse de recibo previo para el alta de la operación suscrita por el Departamento de Riesgos, (Control de Riesgos, y/o Administración Crediticia), solo se deberá verificar su existencia, resguardando adecuadamente los citados acuses de recibo.

Contrato de Préstamo: se deberá verificar:

- Integración total del mismo.
- Nombre o denominación de las partes contratantes, (deudor/es y representante/s del Banco)
- Importe del Préstamo que otorga el banco al Deudor.
- Plazo de devolución del préstamo.
- Interés convenido entre partes.
- Lugar de pago
- Intereses de mora pactados en contrato de préstamo.
- Seguro de vida del deudor en caso de préstamo hipotecario.
- Si el préstamo es con garantía personal (fianza), o con garantía real.
- La existencia de las firmas de ambas partes contratantes en la totalidad de las hojas del préstamo.
- Vigencia del contrato
- Que las facilidades que el Banco concediera al prestatario no implicasen novación de deuda ni alteración de las garantías existentes.
- Que los impuestos, honorarios y gastos son a cargo del prestatario.
- Sometimiento a una jurisdicción de Tribunales Ordinarios.
- Constitución de domicilio especial del Prestatario y del Banco.

Otros Controles

- Verificar en el Sistema de Préstamos que el titular de la operación se corresponda con el titular de la operación en el Préstamo.
- Verificar que la operación haya sido dada de alta en la Línea de Préstamos correspondiente a ese tipo de operación.
- Verificar, según corresponda, la existencia de impreso /formulario vigente.
- Verificar la existencia del /los formulario/s que correspondiesen según legislación vigente o disposiciones de la entidad.
- Verificar la existencia de informes de los Departamentos Centrales de Riesgos.

- Verificar los límites existentes a la fecha de otorgamiento.

- Verificar la instancia de aprobación de acuerdo a los montos asignados

Sobre las Garantías

- Si existiese Fianza: que el préstamo incluya la cláusula de constitución de la misma.

- Si existiese Cesión deberá encontrarse presente:

Escritura de cesión.

- En caso de Cesión de Facturas, Certificados de Obras Públicas y/o Pagarés del Gobierno, Certificaciones Públicas o Empresas del Estado, el Préstamo debe poseer una cláusula que indique la notificación al Gobierno del Estado, reparto emitido por la Factura, Certificado de Obra o Pagaré y a la Dirección de Tesorería y Créditos Públicos, de la cesión del crédito a favor del Banco.

- Carta Documento notificando la aceptación de la cesión por parte del Banco.

- Si existiese Prenda deberá encontrarse la/s cláusula/s que describa/n el/los bienes objeto de la Prenda. Si la garantía es de prenda sobre varios bienes se debe realizar una prenda por cada uno de ellos, especificándose el monto de cada prenda. Asimismo el Préstamo debe contener una cláusula que indique las obligaciones del prestatario con respecto a los bienes gravados. Además, si la Prenda es Fija, se deberán verificar los siguientes aspectos:

    - Indicación de la clase de prenda (Fija).
    - Lugar y fecha.
    - Número de Inscripción de la Prenda.
    - Importe de la Prenda, coincidente en números y letras.
    - Indicación de que obligación se garantiza, su importe y el nombre del deudor.
    - Descripción de los bienes prendados.
    - Lugar de ubicación de los bienes.
    - Constitución del domicilio del deudor.
    - En caso de ser un bien ganancial, debe constar el consentimiento del cónyuge
    - del deudor.
    - Firma del Acreedor y Deudor
    - Verificar la fecha de vigencia de la Prenda.
    - Existencia de Tasación del bien.
    - Verificar la existencia de Póliza/s de Seguro sobre el bien prendado, con endoso a favor del Banco y vigencia de la misma

En caso que la prenda fuese móvil: (mercadería y materias primas) las especificaciones que debe contener son las mismas que la prenda fija con la particularidad que se debe aclarar si se trata de bienes fungibles o no fungibles, determinando en el caso de los fungibles especie, calidad, graduación y variedad.

- Si existiese Hipoteca: el Contrato de Préstamo debe estar incluido en la escritura de Hipoteca.

- Debe existir Seguro de Incendio vigente para el inmueble endosado a favor del Banco.
- Verificar la existencia de tasación de los bienes cedidos en garantía.

- Verificar existencia del Estudio de Títulos por Asesoría Legal del Banco.

- Correspondencia de los Dominios del Estudio de Títulos con los Dominios en Garantía.

- Contrato de Refinanciación: se deberán verificar los mismos ítems que para el Contrato de Préstamo, mas:

    - Especificación de la Deuda que se refinancia.
    - En caso que se refinancie una deuda prendaria, manteniéndose la misma, debe adjuntarse el Contrato de Refinanciación al Contrato de Préstamo y la Prenda e inscribirse el mismo en el Registro de Propiedad correspondiente, quien al dorso del Contrato de Refinanciación deja constancia de que en tal fecha se tomó razón de la modificación.
    - Cláusula que indica que se mantienen vigentes todas las estipulaciones del contrato original que no son modificadas expresamente por medio del Contrato de Refinanciación.

Avales otorgados a los clientes

Garantía Bancaria

- Debe encontrarse una copia ya que el original suele quedar en poder de la institución/ entidad ante la cual se presentó la misma.

- Nombre de la institución / entidad ante la cual se presenta la garantía bancaria.

- La constitución por parte del Banco como avalista/ fiador.

- Firma a la cual el Banco avala/afianza.

- Descripción de la obligación avalada/afianzada

- Importe del aval/fianza

- Vencimiento del aval/fianza

- Fecha y firma de la persona que representa al Banco, con referencia al poder notarial.

- Sello

Contragarantía

- Verificar si es el original

- Debe estar dirigida al Banco

- La obligación del cliente que solicitó la Garantía Bancaria a pagar al Banco lo que éste haya pagado en virtud de la fianza firmada

- Aceptación de que la presente contragarantia ya que conforma titulo ejecutivo.
- Puede ser con fianza o prenda, en cuyo caso deberán estar las cláusulas pertinentes
- Firma del cliente solicitante de la Garantía Bancaria y de los fiadores en caso de existir

Pagarés de Terceros

- Formularios preimpresos para uso comercial con cláusula de protesto notarial
- Original
- Lugar y fecha en que ha sido firmado
- El nombre de aquel al cual debe efectuarse el pago (cliente que descuenta el pagaré en el Banco)
- Plazo de pago o vencimiento del pagaré
- Lugar de pago
- Importe a pagar en letras y número
- Firma del suscriptor
- Endoso del cliente
- Timbrado
- Firma del funcionario del Banco abajo del endoso
- Comprobar y recoger los plazos de caducidad según legislación local (generalmente la caducidad se produce a partir de 1 año a partir del vencimiento del pagaré)

Recopilación de documentación

Obtenida la lista de operaciones a revisar y ajustada la información suministrada se deberá obtener el original de los títulos respaldatorios de créditos, instrumentos, garantías y documentación conexa, la que se controlará en sus aspectos formales acerca de la integración de las mismas, su consistencia con los saldos de registros conciliados, cotejando los instrumentos y tipo de garantías constituidos con los establecidos en los títulos de la operación y con los saldos y garantías que surgen del inventario.

Por tipo de operación:

Préstamos de disposición en efectivo

- Solicitud
- Contrato de Préstamo

- Acuerdo
- Nota de crédito del préstamo (copia comprobante contable certificada)
- Cobros a cuenta, comprobantes contables y copias de recibos otorgados (copia certificada)
- Cartas Documentos de intimación al pago y avisos de recepción
- Documentos que incrementan garantías personales y/o reales
- Declaración de Bienes Deudor principal y fiadores
- Impresos y datos completos identificación prestataria

Descubiertos en Cuenta Corriente (Sobregiros)

- Solicitud de Apertura de Cuenta Corriente
- En caso cambio de domicilio constituido, última comunicación del cuentacorrentista
- Certificado de saldo deudor en cuenta corriente suscritos por interventor/contador/apoderado y Gerente
- Liquidación de saldo deudor en cuenta corriente suscritos por interventor/ contador? apoderado y Gerente
- Carta documento confiriendo plazo para cancelar saldo deudor en cuenta corriente que
- contenga apercibimiento de cierre (en casos de cancelación de cuenta por decisión del Banco)
- Carta Documento de recordatorio /intimación al pago
- Fianzas y/u otras garantías - Instrumentos si los hubiere
- Declaración de bienes del titular y fiadores si los hubiere
- Fichas registro de firmas.

Tarjeta de Crédito

- Contrato de adhesión o solicitud de tarjeta de crédito
- Anexo solicitud de tarjeta de crédito
- Solicitud de tarjeta de crédito
- Anexo solicitud tarjeta adicional

- Constancia de recepción de las tarjetas
- Resumen de los estados de cuenta
- Certificado de saldo deudor suscrito por Gerente y interventor /contador /apoderado
- Declaración de bienes e ingresos del usuario titular y usuarios adicionales
- Cartas Documentos y avisos de recepción (recordatorios / intimaciones de pago)

Avales otorgados a los clientes

- Copia del aval bancario
- Solicitud y/o contrato y/o documento entre Banco-Cliente que contiene las condiciones de otorgamiento del aval y fija la comisión por el mismo.
- Comprobante de pago de la obligación avalada. Recibo del acreedor ante quien el
- Banco se constituyó como avalista
- Certificado saldo deudor comisiones suscrito por y interventor /contador /apoderado y
- Gerente (con comprobantes de cobros a cuenta y copias recibos).
- Cartas/ Documentos y avisos de recepción cursados entre avalistas, avalado y acreedor
- Contragarantías reales y/o personales sobre avales otorgados y pagados por el Banco
- Declaración de bienes del avalado

Pagares de Terceros u otros valores negociados

- Solicitud de descuento de pagarés u otros valores negociados
- Contrato de Préstamo
- Pagarés de terceros descontados u otros valores negociados
- Declaración de bienes del cliente
- Cartas/Documentos y avisos recepción cursadas a firmantes y endosantes
- Comprobantes de cobros a cuenta y copias recibos otorgados
- Garantías personales y/o reales

Apertura de cartas de crédito (Crédito documentario) de importación

- Solicitud de apertura de cartas de crédito de importación
- Contrato de crédito documento y pagarés
- Cable al corresponsal o Banco del Exportador notificando apertura de la carta de crédito y sus condiciones
- Conocimiento de embarque
- Comprobante de documentos recibidos
- Liquidación de utilización/es o vencimiento/s de la carta de crédito
- Comprobantes de pago al corresponsal o Banco del exportador.
- Cables, Cartas Documento y avisos de recepción, instrumento de pago al cliente por cuya cuenta y orden se abrió la carta de crédito
- Declaración de bienes
- Garantías personales y reales

Prefinanciación de Exportaciones

- Ídem préstamo con disposición en efectivo

Préstamos Títulos Valores

- Préstamo

Cesión de derechos

- Solicitud de la operación
- Instrumentos de cesión de derechos
- Títulos cedidos
- Notificación fehaciente al deudor cedido
- Comprobante de acreditación de los fondos

Garantías

- Fianzas de Terceros
- Prendas y sus anexos
- Hipotecas
- Valores auto liquidables
- Instrumento de cesión de derechos en garantía
- Pagarés de terceros caucionados en garantía

Conciliación Contable

Se debe insistir en la necesidad de mantener conciliado los registros contables con los sistemas operativos, ya que facilitará el operativo de revisión y recopilación de cartera.

d) Borrador Circular con la explicación del funcionamiento del programa de software a enviar a las oficinas

e) Borrador de Circular para TARJETAS DE CREDITOS clasificadas 3, 4 y 5

Deberá incluir:

- Descripción procedimiento elegido, en función del Manual de Cuentas.
- Listado de tareas previas a cumplimentar por la oficina
- Listado de tarjetas vigentes según base de datos

f) Borrador de Circular sobre la prescripción de garantías y refinanciaciones pendientes de instrumentalizar

En el caso de existencia en oficinas de prendas o hipotecas cuyo vencimiento se suceda antes de la fecha determinada de corte, es recomendable comunicar a las oficinas remitir fotocopia de la misma, quedando el original en manos de la oficina para su reinscripción inmediata. La oficina deberá notificar este hecho a la Oficina Ejecutora y durante el proceso. Una vez reinscrita la garantía, la oficina debería reintegrar (se debe prever esta eventualidad y diseñar los procedimientos adecuados para ello) a la Caja (1) correspondiente en la que se halle el expediente de la operación.

Se deberán cursar directrices a todas las oficinas por las que, en el caso, de que tuvieren operaciones con refinanciaciones pendientes de instrumentar, se les fijará como plazo máximo para dicha instrumentalización hasta el momento mismo en que deba procederse a cerrar los sobres y/o cajas. En caso de que no ha podido materializarse la conclusión de la instrumentación definitiva, deberán poder identificarse en el sistema la o las operaciones afectadas, con todos sus instrumentos, garantías, antecedentes, cobros a cuenta, etc.

g) Borrador de Circular sobre la confección del Acta de Identificación y recopilación de cartera efectuado.

Deberá ser un acta sistematizada e incluir:

- Descripción del trabajo realizado;
- Una emisión de los listados con las operaciones, instrumentos y antecedentes identificados, sus principales observaciones, balance de lo registrado en las distintas partidas contables
- Una emisión de comprobantes de contabilidad,
- El acta deberá suscribirse por todos los funcionarios que intervinieron en el trabajo.

h) Borrador propuesta de circular general descriptiva del proceso de identificación y recopilación de la cartera en situación 3,4 y 5

Deberá contener un índice compuesto de:

- Presentación
- Conciliación contable
- Conciliación de stock
- Definición de criterios
- Mesa de ayuda de la Unidad Ejecutora
- Sistema de identificación de cartera
- Autocontroles entre oficinas y departamentos
- Preparación del envío
- Envío

En la Presentación se deberá describir el procedimiento de trabajo que se llevará a cabo en las oficinas y los departamentos centrales afectados,, además de las pautas de autocontrol que ejercerán los empleados de las oficinas vecinas y la supervisión del funcionamiento, organización y cumplimiento de plazos previstos, que ejercerán los Directores de Zona..

En todo el procedimiento operativo de separación se deberán contemplar todos los sucesos, hechos, situaciones, pautas, diferencias contables, etc. que requieran decisiones, que deberán ser adaptados dentro de los criterios y normas establecidas haciéndose hincapié a que la posibilidad de “mas adelante”, “ya veremos”, o cualquier indefinición semejante no ha lugar.

Para la Conciliación Contable y como tarea previa a la separación de la cartera de operaciones de préstamos cuya clasificación de los deudores sea 1 y 2 de los deudores clasificados como 3, 4 y 5, deberán proceder a la conciliación de los saldos de capital entre los inventarios y Boletín Contable, correspondientes a las operaciones soportadas en los siguientes sistemas aplicativos de préstamos de la entidad, debiéndose diferenciar entre: i) gestión de cobro; ii) sistema créditos documentados en oficinas y procesados en subcentros contables diferentes al sistemas central.

En lo referente a los papeles de trabajo, a fin de integrar la PLANILLA DE CONCILIACIÓN DE SALDOS CONTABLES, deberán reunir los siguientes listados emitidos al cierre de operaciones de la fecha fijada para la conciliación:

- Saldo diario en moneda local y extranjera
- Listado de gestión de cobro que reflejen el inventario de las operaciones en situación irregular y sus saldos
- Listado del sistema de créditos para aquellas oficinas que contabilicen las
- operaciones en subcentros contables, si los hubiere
- Listado del ”Libro de mayor”, correspondientes a los sistemas de crédito en moneda local y extranjera
- Listado “saldos en cartera”

<u>A efectos de integración de la planilla de conciliación de los saldos contables se deberían tener en cuenta, entre otros, los siguientes datos:</u>

MONEDA: consignar tipo moneda: local y extranjera
OFICINA: código de la filial y denominación
FECHA: la fecha fijada para conciliación
Establecer número de páginas y total de páginas

Por cada rubro de capital e intereses documentados, sin comprender los correspondientes a intereses devengados o ingresos financieros se informará lo siguiente:

- Partida contable: número de cuenta y dígito verificador
- Saldos diarios: en esta columna se indicarán los saldos contables registrados en el Listado Diario correspondiente a la fecha fijada para conciliación de saldos.
- Cuando se trate de saldos acreedores se antepondrá el signo menos (-)
- Listado Inventario: se deberán transcribir los importes informados en los respectivos listados emitidos por las correspondientes aplicaciones informáticas
- Listados de diferencias: se indicará la diferencia resultante entre Listado de Saldos Diarios y el Listado de inventario.

En el caso de que hubiere diferencias, cada diferencia resultante deberá justificarse y regularizarse, mediante nota aparte, dejando constancia con la documentación pertinente.

La documentación a remitir, una vez finalizada la tarea de conciliación contable, constará de un expediente montado a propósito que contenga todo el material utilizado en el procedimiento de conciliación:

- Planilla de conciliación de saldos contables
- Los originales de los inventarios (detallados en ítem papeles de trabajo)
- Los listados de saldos diarios , debidamente firmados y rubricados por los responsables de la oficina
- Las oficinas que procesasen en subcentros deberían remitir listado general de deudores al día, comprendiendo la totalidad de operaciones a la fecha de conciliación.

La planilla de Conciliación de Saldos Contables deberá ser firmada y rubricada por los empleados de la oficina actuante y los responsables de las oficinas certificantes.

Las fotocopias o copias de los listados, notas enviadas con motivo de la conciliación realizada deberán ser conservadas en la oficina en un expediente habilitados para ello, de modo que permita ser puesto a disposición de los órganos de control interno o externos del proceso.

A efectos de conciliación de “stocks”, a fin de poder efectuar la verificación de la existencia de las operaciones, se deberá remitir a las oficinas un inventario total de operaciones de préstamos ordenado por tipo de aplicación informática utilizada.

Anexo III
Área Legal

Las acciones a desarrollar se inician con la solicitud al Departamento de Recuperaciones de la entidad de una información detallada, precisa y actualizada de la composición de la Cartera del Banco cuya gestión judicial se encuentra a cargo de los abogados de ese Departamento y de los bufetes externos que trabajen para la entidad, en todas y cada una de las acciones individuales en las que la entidad haya promovido como parte actora o se haya presentado como tercero en virtud de tener interés legítimo.

Se deben establecer:

a) que se incorporen a la hora de establecer el inventario general de Procesos Judiciales la carátula de cada uno de los expedientes en el anexo.

b) Que en todos aquellos casos en que el asunto supere (fijar el importe definido) los letrados responsables de la iniciación, continuación y conclusión de los juicios en que la entidad actúe como parte o tercero interesado, estarán obligados a remitir fotocopias de toda la documentación vinculada con la demanda, la sentencia y la ejecución de sentencia, de acuerdo con las etapas procesales de cada uno de los asuntos

Circuito operativo recomendado en función de la naturaleza de los asuntos:

PROCESOS JUDICIALES INICIADOS

A este respecto se deberá solicitar:

- Departamento y/o oficina de origen de la deuda.
- Saldo deudor y fecha de mora
- Causa o título respaldatorios.
- Garantías reales y/o personales y/o derechos crediticios que la amparan.
- Monto determinado o indeterminado, carácter abierto o cerrado de las mismas.
- Carátula del juicio y tipo de proceso, así como nombre y apellido del letrado actuante.
- Juzgado en que tramita el mismo
- Bienes y/o derechos sobre los que han recaído medidas cautelares y/o anotaciones registrales de embargo.
- Existencia de bienes embargados, descripción, lugar en que se encuentran, así como responsable

de su custodia.

- Si se ha decretado la subasta y en caso negativo el estado procesal de las actuaciones.
- Opinión del letrado interviniente sobre las posibilidades de recuperación total o parcial.

PROCESOS JUDICIALES SIN INICIAR

- Departamento y/o oficina de origen de la deuda
- Saldo deudor y fecha de mora.
- Causa o título respaldatorio de la deuda.
- Garantías reales y/o personales y/o derechos crediticios que la amparan.
- Monto determinado o indeterminado de las garantías, tipo abierto o cerrado de las mismas.
- Indicar las circunstancias de hecho y/o de derecho que obstan la iniciación de acciones judiciales.
- Opinión respecto de la probabilidad de recuperación del crédito y la conveniencia de incurrir en gastos previa evaluación de la cuantía del crédito, solvencia del obligado y/o fiador, conocimiento y subsistencia de domicilio y/o paradero de los mismos, como relación técnica deuda-garantía.
- Embargos

DEMANDAS CONTRA LA ENTIDAD INTERVENIDA

Merece especial atención a los fines de contar con un adecuado estado de situación respecto a la legitimación pasiva, así como la responsabilidad contractual y/o extracontractual comprometida y demandada, que el Departamento de Recuperaciones suministre el más suficiente y completo listado de las acciones judiciales promovidas en contra de la Entidad, que consigne las carátulas de los expedientes, Juzgados, causa o título, identificación del actor, tipo de proceso, monto del mismo, estadio procesal de las actuaciones y opinión de los letrados intervinientes respecto de las posibilidades o no que las pretensiones de los demandantes prosperen, todo ello a la luz de los fundamentos esgrimidos por las partes y demás constancias de autos.

BIENES ADJUDICADOS

Se hace imprescindible efectuar una identificación de las distintas clases de bienes llevados a ejecución forzosa mediante subasta judicial que hayan terminado por ser adquiridos o adjudicados por la entidad. Se deberá pues confeccionar un listado de inmuebles y listado de muebles.
Con relación a los inmuebles se deberá consignar: clase del mismo(urbano o rural), parcela catastral, ubicación, inscripción registral (folio protocolarizado o matrícula), superficie, si se tiene posesión, estado de ocupación, etc.

Con respecto a los bienes muebles se deberá distinguir entre los registrables y no registrables con descripción de los mismos, identificación en su caso, función, finalidad, uso y destino, si cuentan con motores señalar números de chasis, de motor, potencia, etc., tipo de registro en el que se hallen inscritos, lugar de depósito y responsable de la custodia, etc.

En todos los casos se deberá señalar:

- carátula del expediente
- Juzgado, Secretaría, etc.
- monto de liquidación aprobada y precio de adquisición
- si se cuenta con posesión definitiva
- si se ha aprobado la subasta y ordenado la inscripción en su caso
- caso negativo indicar si median impugnaciones y/o incidentes promovidos.
- Tasación

Suspensiones de pagos y quiebras judiciales

Salvo mejor criterio y en función del Ordenamiento Jurídico del país:

Suspensiones de pagos

Nombre y apellido del deudor o denominación de la persona jurídica

- departamento u oficina de origen
- Juzgado ante el que se tramita
- fecha de presentación de la suspensión de pagos
- montos insinuados, causa/título categoría de la acreencia dentro de la prelación legal de créditos
- montos verificados y declarados admisibles, carácter – acuerdo de acreedores, y sentencia si hubiere ya aprobación. Incidentes si los hubiere,

Anexo IV
Área de Contabilidad

Será imprescindible programar un Plan de Trabajo que deberá ajustarse a los Manuales de Cuentas del Sistema Financiero del país.

Entre sus objetivos no debe olvidarse la necesidad de contabilizar de manera centralizada todas aquellas partidas que correspondan a registros que se encuentren identificados pero se mantengan pendientes o partidas cuyo origen no puede identificarse y correspondan a diferencias no localizadas en la Sucursal Residual.

Bibliografía

"*Provincial Bank Privatization Loan*" Stefan Alber World Bank. 2001

"*Argentina Provincial Bank Privatization Loan*" Stefan Alber & Mauricio Carrizosa. World Bank. 1995

Guía Operativa no. 3. *"Análisis de rentabilidad de una oficina bancaria*" Bermejo y Fernández Mariana. Informe de trabajo. Banco Interamericano de Desarrollo. 2004

*"How to liquidate a major agriculture bank with a minor disruption of Banking services"*J. L. Guasch & Fernando de Mergelina. World Bank 1999

"*Team"* Joaquin Gutierrez y Fernando de Mergelina. World Bank. Paraguay. 1998

Guía Operativa No. 3. *"Análisis de rentabilidad de una oficina bancaria*" Bermejo y Fernández Mariana. Informe de trabajo. Banco Interamericano de Desarrollo. 2004

Guía Operativa No. 4. "*Gestión de activos residuales procedentes de liquidaciones bancarias*" Fernando de Mergelina y Francisco Rivillas. Informe de trabajo. Banco Interamericano de Desarrollo. 2004