

El proceso de resolución de
un banco en crisis y sus
guías operativas

y

Guía Operativa 1
Cómo intervenir un banco

Por

Fernando de Mergelina

INFORME DE TRABAJO

Banco Interamericano de Desarrollo

Washington, D. C.

Departamento de Desarrollo Sostenible

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. El autor agradece a: Jacques Trigo, Efraín Camacho, Luis Armando Montenegro, Enrique Marshall, Rudy Araujo, Guillermo Romano, Juan Pedro Cantera, Alvir Hoffman, Mario Gerpe, Claudio Reyes, Aquiles Almansa, Antonio Miguelañez, Manuel Castro Aladro, Laura Fernández Lord, Marc Ricart, Pedro Fernández Mariana, Luis Bermejo, Silvia Sagari, Pietro Masci, Paulina Beato, Luis Giorgio, Kim Staking, Stefan Queck, Felipe Gómez-Acebo, Joaquín Gutiérrez, Fernando Delgado, y Juan Antonio Ketterer todas sus contribuciones a este texto. Un agradecimiento especial a, Maria Eugenia Álvarez, Berverly Calvo, Rosario Ramírez, y Juan José Durante, que han hecho posible que este documento salga con el mínimo de erratas posibles.

El autor desea destacar en primer lugar su agradecimiento a la financiación obtenida del Ministerio de Economía español a través del Fondo General de Cooperación de España en el Banco Interamericano de Desarrollo y en especial al apoyo mostrado al proyecto, tanto por la Representación de este país en el Interamericano de Desarrollo como por el personal de la Oficina Comercial de la Embajada en Washington, D.C. Asimismo desean destacar el apoyo, incluso financiero, mostrado por la División de Mercados Financieros e Infraestructura del Departamento de Desarrollo Sostenible y a la División de Finanzas e Infraestructura de la Región 1 ambas en el Banco Interamericano de Desarrollo. Hacen extensivo su agradecimiento a los numerosos colegas del Banco Interamericano de Desarrollo, del Banco Mundial, del Fondo Monetario Internacional, de la Asociación de Supervisores de las Américas y de la Federación Latinoamericana de Bancos, que con sus observaciones puntuales han ido aportando su propia contribución a estas seis Guías Operativas que hoy se presentan.

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.

Octubre 2004

Esta publicación puede obtenerse dirigiéndose a:

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

Correo electrónico: sds/ifm@iadb.org
Telefax: 202-623-2157
Sitio de Internet: <http://www.iadb.org/sds/ifm>

Índice

El Proceso de Resolución de un banco en crisis y sus guías operativas. Introducción general

Guía Operativa # 1 “Como intervenir un banco”

1. Introducción	1
2. Principales razones para la intervención	3
3. Principales actores del proceso de intervención	13
4. Funciones del coordinador de cierre, interventor y equipo de cierre	14
4.1. Coordinador de cierre (intervención / liquidación)	
4.2. Interventor o liquidador	
4.3. El equipo de cierre (intervención / liquidación)	
4.4. El interventor/liquidador y los deberes legales	
4.5. Comentarios Generales	
5. Detalle de las actividades del equipo de cierre	34
5.1. Medios y organización	
5.2. Activos y pasivos	
5.3. Operaciones	
5.4. Aspectos legales	
6. Resumen de actividades de los principales actores	70
Anexos	76
Anexo 1. Estructura de precio: pricing	
Anexo 2. Estructura ilustrativa de la organización para la intervención	
Anexo 3. Determinación de posición de Liquidez. Activos	
Anexo 4. Determinación de posición de Liquidez. Pasivos	
Anexo 5. Determinación de posición de Liquidez. Total de Flujos	
Anexo 6. Cuestionario de sistemas y tecnología	
Anexo 7. Contrato de Administración Especial de una Entidad Financiera	
Bibliografía	149

Introducción General a las Guías Operativas

Por: **Juan Antonio Gisbert¹**

Durante las últimas décadas, más de un centenar de países han vivido algún tipo de crisis bancaria, de forma que no resulta exagerado afirmar que, por una causa u otra –pero, en todo caso, de forma bastante generalizada-- los sistemas bancarios han sufrido graves dificultades, a nivel internacional. No es, por tanto, un problema que pueda ser localizado a nivel regional en la América Latina, aunque, desde luego, una parte significativa de los países que la componen, lo han sufrido de forma intensa.

Tampoco puede afirmarse que estemos ante un problema que se ha manifestado sólo de forma reciente, ni exclusiva, en países en vías de desarrollo, puesto que a lo largo de todo el siglo XX, con mayor o menor virulencia, y también en países industriales, las crisis bancarias afloraron de forma cíclica.

Las causas que han originado crisis bancarias son diversas¹, aunque, conceptualmente, podríamos agruparlas en dos:

- **Macroeconómicas**, esto es, vinculadas al entorno: si las empresas, en general, van mal, antes o después, los activos bancarios acabarán siendo malos;
- **Microeconómicas**, es decir, como consecuencia o bien de la debilidad en la regulación y supervisión bancaria; de marcos contables inapropiados o de una actuación como mínimo inadecuada –en no pocas ocasiones fraudulenta-- por parte de los propietarios y/o administradores de los bancos.

En la actualidad, y por lo general, la actividad bancaria se desarrolla a través de la iniciativa privada, pero tiene una dimensión de indudable interés público, ya que gran parte del ahorro y de la inversión de un país se canaliza a través del sistema bancario, que se convierte, de esta forma, en uno de los factores claves del desarrollo económico.

Por ello, aún a pesar de ser una actividad privada, es imprescindible resaltar que resulta absolutamente inadmisibles que los propietarios y/o los administradores de un banco pretendan justificar cualquier tipo de estrategia o actuación sobre la base de que “el banco es suyo”. En la inmensa mayoría de los países, el capital suministrado por los accionistas de un banco suele suponer entorno al diez por ciento del total de los activos del balance de la institución; por tanto, el noventa por ciento de los activos del banco están financiados por recursos que son ajenos a los propietarios. En consecuencia, y aunque siempre será una señal de la buena salud de un banco que mantenga un ratio elevado de recursos propios sobre el total de sus activos, la auténtica garantía de los depósitos que se confían a una institución bancaria radica fundamentalmente en la calidad de sus inversiones, lo que suele estar estrechamente relacionado con la profesionalidad y la honestidad de sus propietarios y administradores.

¹ Existe una muy abundante literatura sobre el asunto. Entre otros, pueden consultarse: JUAN AMIEVA HERTA y BERNARDO URRIZA GONZALEZ, “Crisis bancarias: causas, costos, duración, efectos y opciones de política”, CEPAL-Naciones Unidas, 2000; CLAUDIA DZIOBEK y CEYLA PAZARBASIOGLU, “Lessons from systemic bank restructuring”, FMI, 1998; LINDGREN, GARCIA y SAAL, “Bank soundness and macroeconomic policy”, FMI, 1996; KAMINSKY, G. y REINHART, C.: “The Twin Crises: The causes of banking and balance of payments problems”, *American Economic Review*, vol 89 n° 4, 1999, EICHENGREEN, B., WYPLOSZ, C, y ROSE, B., “Contagious currency crises”, CPER Discussion Papers 1453 (1996)

Precisamente por estas razones, las instituciones bancarias deben estar –y suelen estarlo-- sujetas a unas medidas exhaustivas de regulación y de control de forma permanente por parte de las autoridades económicas.

Las labores de regulación y de supervisión de las instituciones bancarias cumplen, básicamente, dos objetivos:

- **Macroeconómico**, que consiste en la salvaguarda de la estabilidad y del adecuado funcionamiento del sistema financiero, para evitar situaciones de crisis con efectos perjudiciales sobre el conjunto del propio sistema y por ende de la economía nacional y sus posibles repercusiones en otros países, dada la alta y creciente integración de los mercados financieros internacionales; y,
- **Microeconómico**, por el que se persigue proteger los intereses del público que demanda sus servicios, particularmente el de los ahorradores.

Es conveniente precisar que regulación y supervisión son dos conceptos relacionados pero diferentes por lo que, además, pueden depender y ejercitarse por órganos distintos.

La regulación bancaria implica el establecimiento de un conjunto de normas de obligado cumplimiento, que han de observar las instituciones del sistema, con el objetivo de preservar su solvencia y favorecer su fortalecimiento.

La supervisión bancaria tiene como objeto vigilar, de forma permanente y estrecha, el cumplimiento de tal regulación de obligado cumplimiento. La función de supervisión, para ser eficaz, debe llevar aparejado un poder suficiente por parte del organismo competente, de forma que el mismo cuente con los instrumentos legales suficientes para exigir el uso de las prácticas que están previstas en la regulación, instrumentar las medidas correctoras precisas en tiempo y forma oportunos, y, en último término, para intervenir las entidades bancarias que infringen gravemente las citadas normas.

Ya se ha señalado que las causas que originan las crisis bancarias pueden ser varias; no obstante, con independencia de cuáles sean éstas, la historia nos enseña que siempre que se ha manifestado una crisis bancaria se ha podido constatar la debilidad del marco regulador y de la función de supervisión; por ello resulta evidente que una regulación y supervisión adecuadas son ejercicios imprescindibles para prevenir las crisis y/o minimizar sus costes.

Ésta es una de las lecciones comunes más importantes que hemos aprendido de las crisis bancarias vividas en las últimas décadas. La estabilidad de un sistema financiero depende, fundamentalmente, de la confianza que el público concede a las instituciones que componen dicho sistema, incluyendo entre las mismas a las autoridades públicas que tienen la competencia de regular y supervisar el sistema; por ello determinadas actuaciones de las instituciones de control –ha de entenderse también que la omisión de las acciones oportunas es una actuación—pueden llegar a ser elementos desencadenantes de la pérdida de confianza del público en el sistema, primero, y de la crisis del mismo después.

Un primer paso imprescindible para un ejercicio eficaz y responsable de las funciones de regulación y supervisión del sistema bancario es la total profesionalización de los mismos (bancos centrales, superintendencias bancarias, fondos de garantías de depósitos, en su caso, etc.) que permita --por una parte-- el mejor conocimiento posible sobre el negocio bancario; esto es, la identificación, definición y regulación de los problemas intrínsecos al mismo; y, por otro la independencia de dichos órganos de control del poder político.

La falta de independencia de las autoridades supervisoras que, por tanto, se subordinan al poder político elimina totalmente el ejercicio profesional de la función de control, produce la desmotivación del personal a su servicio y debilita, si no anula, la eficacia de los procedimientos establecidos.

Relacionado con esto último, hay que señalar que otra de las lecciones que nos han dejado las crisis bancarias es la necesidad de evitar absolutamente toda influencia política también en el ejercicio negocio bancario y, en ese ámbito, muy especialmente, la de erradicar la concesión de créditos políticos, ya que los mismos, más que presumiblemente, serán impagados.

Hay que recordar, una vez más, que la actividad bancaria es una actividad privada, sujeta a reglas del mercado, aunque —como también se ha señalado— con indudable proyección de interés general. Dado que la crisis de insolvencia de las entidades bancarias, en muchos casos, tiene su origen en la incorrecta actuación de los accionistas y/o administradores de los bancos, es muy conveniente que la legislación bancaria y las normas de regulación que la desarrollen, establezcan requerimientos claros acerca de los requisitos que deben cumplir dichos actores: propietarios y administradores de las entidades bancarias, y ello tanto para la concesión de licencias que autoricen a operar en el mercado, como para autorizar la toma de participaciones significativas en los bancos que ya están establecidos en el mercado.

En el mismo orden de ideas, puesto que la propiedad privada de la actividad bancaria, acompañada de una buena gestión por parte de sus propietarios y directivos, les da derecho pleno a percibir los beneficios que se obtengan, de forma paralela la regulación debe contemplar de una forma clara y transparente que, en caso de insolvencia, los accionistas de la entidad deberán ser los primeros que han de perder su capital, reflejando así la evidencia de que su empresa ha fracasado.

Incluso, más allá, es una opinión cada vez más generalizada —recogida en la normativa de regulación financiera en cada vez más países— que, además de los accionistas, en orden decreciente deben incluirse en este grupo a los tenedores de acciones preferentes, de bonos, de deuda subordinada o de cualquier otro tipo de instrumento financiero que, a diferencia de los meros depositantes, hayan “invertido” en la institución en crisis.

En lo que se refiere a soportar el coste de un fracaso bancario, hay quienes² defienden, con una honestidad ideológica incuestionable, que incluso salvar “íntegramente” los depósitos de los ahorradores que han confiado en un banco es malo.

Esta idea se basa en que salvar íntegramente los depósitos de los ahorradores contribuye a sentar el nefasto principio de que cualquier estrategia de desarrollo del negocio bancario, por aventurera e imprudente que pueda llegar a ser, resultará admisible, desde la perspectiva del depositante, puesto que todos sus ahorros quedarán cubiertos con fondos públicos.

Antes al contrario --se defiende desde esta línea argumental-- el depositante de una institución bancaria debería conocer que está asumiendo un riesgo, en la medida que le está concediendo un préstamo a la institución bancaria en la que deposita tales ahorros. Y la evaluación de ese riesgo le aportaría incentivos para seleccionar mejor la entidad a la que confía sus ahorros y seguir permanentemente su actuación.

Al lector puede resultarle superfluo, por evidente, lo indicado en los párrafos anteriores. Sin embargo, como no deben olvidarse las lecciones de la historia, es el momento de recordar que ésta pone de

² RAFAEL TERMES: “Crisis bancarias y sistemas de salvaguardia. Logros y costes”. Conferencia pronunciada en la Universidad Francisco Marroquín, de Guatemala, el 4 de septiembre de 2003. Accesible a través de la página web.iese.es/RTermes/acer/indice_acer.htm

manifiesto que muchos gobiernos, sobre todo ante la sorpresa de una situación de crisis bancaria que le sobreviene, y con el objetivo de proteger al conjunto del sector, han adoptado mecanismos de solución, que dieron lugar a una distribución de los costes que para nada perjudicaron a los accionistas. Esto es —y ahora sí que hay que referirse fundamentalmente a los casos de crisis bancarias en países de economías emergentes— han sido frecuentes las situaciones en las que las autoridades optaron por tomar posesión de las instituciones quebradas y, a través de un mecanismo u otro, inyectaron recursos públicos para solucionar los problemas, con un elevado coste social.

Reconocer que las situaciones de crisis bancarias tienen un componente muy especial, en la medida que las mismas afectan a la confianza nacional e internacional del crédito de un país, y que, como consecuencia de ello, incluso los gobiernos ideológicamente liberales —en el sentido económico del término— no pueden darle a una situación de quiebra bancaria el mismo tratamiento que darían a la de cualquier otra empresa en un sector distinto, no debe significar, sin embargo, que los costes de la resolución deban ser soportados, ni exclusiva ni fundamentalmente, con dinero público.

Por tanto, es de todo punto conveniente que las autoridades de cada país estudien la implantación de sistemas que permitan la más rápida posible resolución de las situaciones de crisis bancarias de forma que se produzca:

- Con el menor coste público posible,
- Sin perjudicar a los restantes actores del mercado financiero,
- Sin destruir tejido bancario,
- Sin destruir tejido económico del país,
- Desplazando del mercado a los malos banqueros.

La peor alternativa que puede darse ante una situación de insolvencia bancaria es la ausencia de decisiones por parte de las autoridades supervisoras del sistema. Lamentablemente, esa circunstancia se ha producido, también, con demasiada frecuencia. Generalmente, las razones por las que no se han tomado las decisiones adecuadas, en el momento oportuno, han sido³:

- a. un diagnóstico muy deficiente de la situación, como consecuencia de:
 - Una regulación bancaria muy poco exigente, fundamentalmente en lo que hace referencia a los requerimientos de capital y de dotaciones para provisiones tanto de la cartera de préstamos y créditos, como de la cartera de valores o en relación con cualquier otro tipo de inversiones;
 - Una supervisión muy deficiente, tanto en lo que se refiere a las inspecciones “in situ”, como en los sistemas de control a distancia.
- b. falta de voluntad política, que suele derivarse de:
 - La propia deficiencia del diagnóstico;
 - Razones políticas o sociales;
 - Temor a las posibles implicaciones legales;
 - El error de intentar ganar tiempo esperando que la mejora de la coyuntura económica resuelva el problema.

En síntesis, y recapitulando, hay que señalar que no siempre es posible evitar una situación de crisis bancaria —porque, como ya se ha señalado, sus causas pueden ser múltiples—pero, a través de una regulación y una supervisión adecuadas son, en primer lugar, predecibles y, en consecuencia, pueden abordarse posibles soluciones en el momento más conveniente para minimizar sus costes.

³ Aristóbulo de Juan. *6th Annual Financial Markets and Development Conference. April 26–27, 2004. World Bank. Washington DC*

Ese objetivo de minimización de los costes requerirá, en el extremo, la intervención de una entidad bancaria por parte de la autoridad supervisora.

La intervención de una institución bancaria es un acto administrativo extremo, sin lugar a dudas, que puede, sin embargo, ser la menos mala de las alternativas posibles. Hay que resaltar, además, que la decisión de intervenir un banco no presupone, como norma, cuál es la solución que ha de adoptarse posteriormente.

En principio, se trata, simplemente, de sustituir el control interno de la gestión del banco afectado, en manos de sus administradores, por un control por parte de la autoridad supervisora. Como se ha indicado, es un acto extremo, pero del que no cabe deducir, de forma unívoca, cuáles serán imprescindiblemente los pasos posteriores.

Dicho de otra forma más diáfana: intervenir un banco no significa, necesariamente, liquidarlo; ni tampoco, por frecuente que en la práctica pueda resultar, que haya de ser vendido con posterioridad a otra u otras instituciones del sector. Se trata, como primera medida, de sustituir, quizá temporalmente, a unos administradores por otros designados por la autoridad supervisora, como consecuencia de un incumplimiento grave de la regulación de obligado cumplimiento.

No obstante, dada la prudencia con la que suelen actuar las autoridades supervisoras y lo extremo de la medida de intervención, es cierto que la solución más frecuente, después de dicha decisión, suele ser o bien liquidarlo, o, de forma alternativa, adoptar otro tipo de medidas de resolución de la crisis que, como norma general, no incluirán la devolución del control de la gestión y de la propiedad a los accionistas y/o acreedores.

No resulta ocioso incidir en que la existencia de una regulación y una supervisión adecuadas son elementos de gran trascendencia para prevenir una situación de crisis bancaria. Paralelamente hay que señalar que, cuando el problema está planteado, y la autoridad ha decidido intervenir a la entidad con problemas, el coste de su resolución no es independiente de que dicha autoridad cuente o no con mecanismos previamente definidos sobre cómo resolverla.

Cuando se ha intervenido una entidad bancaria no estamos ya en una situación en la que la función de supervisión sea relevante, puesto que nos encontramos ante un problema de gestión; concretamente de gestión de una entidad intervenida, y, en consecuencia no se trata de cumplir con una normativa prudencial, que se ha incumplido con anterioridad por los administradores y/o los accionistas, sino de conocer, desde el punto de vista del negocio bancario, cómo gestionar esa situación.

Tras las crisis bancarias de los años noventa del último siglo, distintos organismos multilaterales⁴ se plantearon la tarea buscar medios eficaces que permitieran reducir los riesgos de crisis futuras y, entre ellos, se han elaborado y puesto a disposición de la comunidad internacional normas y códigos de buenas prácticas bancarias; cuyo valor real, dada su voluntariedad, será escaso si las autoridades nacionales no las consideran útiles como guía para implantar internamente regulaciones de obligado cumplimiento.

Sin embargo, sobre la etapa que hace referencia a la gestión de una entidad bancaria previamente intervenida, ningún organismo multilateral se había planteado, hasta el momento, la utilidad de elaborar un conjunto de recomendaciones que puedan servir de pauta de conducta, o de guía operativa, independientemente del ordenamiento jurídico de cada país.

⁴ Puede consultarse: “Normas y códigos: la función del FMI”. Accesible en la página www/imf.org/

Es de suponer que el hecho de que ninguna multilateral se haya ocupado de elaborar unas guías sobre cómo abordar la etapa en la que una entidad bancaria ha sido ya intervenida, se deba al enorme esfuerzo que ello supone y al tipo de conocimientos y experiencia que se requieren, alejados de los ambientes académicos, muy circunscritos a la gestión directa del negocio bancario.

De hecho, la mayor parte de las regulaciones bancarias en los países de América Latina y el Caribe son muy superficiales en lo que hace referencia a las acciones a adoptar después de una intervención bancaria, y se limitan a describir los requisitos de actuación de los interventores que garantizan la transparencia jurídica de su actuación durante ese proceso de intervención, lo que está absolutamente justificado puesto que, en ese momento, no nos enfrentamos a problemas legales sino a la necesidad imperativa de gestionar esa situación de crisis.

Todo ello hace que la iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo de publicar unas guías operativas, que sirvan de orientación a las autoridades supervisoras, sea tan destacada.

Las características, en conjunto, de estas guías son:

a. **Su carácter innovador:**

El objetivo primordial de las guías es dotar a las autoridades supervisoras de unas herramientas útiles sobre un aspecto que, en general, desconocen puesto que, como ya se ha señalado, no se trata de herramientas de supervisión bancaria, sino de gestión bancaria.

Las autoridades supervisan el sistema bancario pero, en la práctica, desconocen la gestión de las instituciones que supervisan, y por ello la experiencia nos ha demostrado que las personas designadas por los supervisores para supervisar no han controlado y atendido, de forma inmediata, algunas áreas críticas del negocio de la entidad intervenida, produciéndose, como consecuencia, destrucción de tejido bancario y/o incrementando los costes de la intervención;

b. **Su carácter regional**

El programa se ha desarrollado a través de SDS/IFM, como departamento integrador de las tres regiones en que se divide territorialmente el Banco Interamericano de Desarrollo, y cuenta con el apoyo explícito de la Asociación de Supervisores Bancarios de las Américas (ASBA) que aglutina a todas las Superintendencias de Latinoamérica y el Caribe, y por la Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN)

Las guías operativas, producto de este programa, han sido sometidas a diversos controles de calidad durante su proceso de elaboración; el primero de dichos controles se ha realizado por los consultores que han colaborado en la redacción del primer borrador propuesta de cada guía; un segundo control se ha realizado por especialistas bancarios del propio Banco Interamericano de Desarrollo. En tercer control consiste en la puesta en común entre consultores externos, especialistas del BID y ASBA;

c. **Su inmediata aplicabilidad**

Las guías operativas elaboradas se han diseñado para que sean un producto de aplicación inmediata, dada la urgencia de poder contar con ellas ante la situación que atraviesan algunos de los sistemas bancarios de la región.

No es ni necesario ni deseable encontrarse ante una crisis del sistema bancario de un país para proceder a aplicar estas guías operativas; pero, en estos momentos, desde varias Superintendencias de América Latina se observa con un cierto temor la evolución de aquellas entidades que están en planes de rehabilitación con una estrecha vigilancia;

d. **Su carácter integrador**

El proyecto contempló la conveniencia de elaborar la totalidad de las herramientas de gestión que fueran necesarias durante el proceso de intervención bancaria.

La primera guía, *Cómo intervenir un banco*, desarrolla todas las acciones precisas y convenientes a tener en cuenta desde antes de la intervención y también durante los primeros momentos posteriores a la misma. Esta guía persigue facilitar una información lo suficientemente clara y detallada como para que alguien que jamás ha sido instruido sobre cómo realizar una intervención, pueda realizarla sin grandes dificultades; y para cumplir los objetivos que se plantea, la guía incluye la descripción de los principales actores de la intervención, así como las actividades que los mismos han de realizar.

La segunda –*Separación entre banco “bueno” y banco “malo”*—describe de forma minuciosa todos los procesos necesarios para dividir y separar el banco intervenido en dos unidades: una unidad de negocio (o banco bueno) que es preparado para ser vendido y una unidad residual (o banco malo) que será liquidada, y contempla desde el proyecto para la separación, pasando por la estructura orgánica y operativa necesaria, y el plan básico de ejecución con detalle de todas las áreas del banco.

La tercera de las guías –*Análisis de rentabilidad de una oficina bancaria*— se ocupa del principal de los canales de distribución comercial de las instituciones bancarias y sintetiza los objetivos que suelen plantearse a mismas, tanto de carácter cuantitativo (volúmenes de negocio, márgenes y resultados) como cualitativo (distintos aspectos relacionados con la calidad de los servicios que se prestan a los clientes), el cuadro de mando y la cuenta de resultados de una oficina bancaria, así como las claves para una gestión rentable y el diseño de un plan de rentabilidad para las oficinas.

La cuarta guía –*La gestión de los activos residuales procedentes de liquidaciones bancarias*—describe un esquema bajo el que tratar los activos residuales procedentes de la intervención de un banco y orienta sobre la forma en que se puede optimizar, en la doble vertiente de coste económico y tiempo, el proceso de gestión y venta de los activos. Especial hincapié se hace en la necesidad de combinar en el proceso la máxima transparencia posible, evitando los posibles intereses cruzados que pudieran plantearse, para lo que se recomienda contar con una empresa independiente especializada, con la imprescindible rapidez en la resolución de dicho proceso, tanto para evitar costes como para mejorar la capacidad de recuperación.

Las guías operativas quinta y sexta –*El proceso de Data Room, Due Diligence y la valoración de las entidades financieras*—parten de la idea de que tras la intervención de una entidad bancaria por parte de las autoridades supervisoras de un país, el proceso de saneamiento conlleva habitualmente la venta de la entidad intervenida. Ello ha de hacerse con el menor coste posible para las arcas públicas y, como ya se ha señalado en el párrafo anterior, con un alto nivel de transparencia. Estas guías describen las mejores prácticas para la realización de un Data Room que reúna toda la información relevante para los potenciales compradores que demuestren interés en adquirir la entidad intervenida, de forma que los mismos puedan presentar una oferta no vinculante sobre la misma, con carácter previo a un proceso de Due Diligence; e incluye, con todo detalle todos y cada uno de los aspectos que han de ser tenidos en cuenta.

- e. Por último, serán **de interés para los bancos extranjeros presentes en la región**, ya que su uso implica la aplicación de criterios de gestión bancaria a los procesos de intervención por parte de los organismos supervisores, con lo que ello supone en cuanto al aceleramiento del proceso de saneamiento de las entidades en crisis –y la consiguiente salida del mercado de los actores más desleales o débiles--, la disminución de los costes de intervención y menores necesidades de endeudamiento del sector público para atender estos procesos de saneamiento.

ⁱ **Juan Antonio Gisbert**, es Profesor de Teoría Económica de la Universidad de Alicante, ha sido Director General de la Caja de Ahorros del Mediterráneo, y Director General de Economía y Política Financiera de la Generalitat de Valencia.

1. Introducción

Esta guía operativa ha sido preparada por el Banco Interamericano de Desarrollo con el objetivo de ofrecer una serie de recomendaciones para los responsables de los Bancos Centrales e Instituciones Supervisoras Bancarias de Latinoamérica y el Caribe (LAC) a la hora de intervenir una institución financiera con problemas, desde el punto de vista del Interventor o Liquidador.

El documento pretende presentar en detalle los pasos necesarios para completar una intervención bancaria de forma eficiente y sin interrupciones. Muchos de los procedimientos identificados en este manual son comunes tanto para el Interventor como para el Liquidador, a medida que se toma el control de la institución financiera intervenida.

En último término, se persigue facilitar una información lo suficientemente clara y detallada como para que alguien que jamás haya sido instruido sobre cómo realizar una intervención, pueda realizarla sin grandes dificultades.

No obstante, es importante advertir que el enfoque seguido a pesar de detallado es genérico, ya que resulta imposible cubrir todas y cada una de las posibles circunstancias que se pueden encontrar en una intervención. En consecuencia, el Interventor o Liquidador, así como cada uno de los miembros de su equipo, deberá además hacer uso de su juicio e interpretar cada situación de forma individual, bajo las circunstancias específicas que puedan ocurrir desde el inicio de la intervención.

En esta guía operativa se supone que la Institución Supervisora o el Banco Central del país en el que se interviene un banco, se encargará de seleccionar un comprador para la institución que ha sido intervenida. Esta gestión, a realizar durante el proceso de intervención, debe ir precedida de un proceso de separación¹ de aquellos activos, pasivos y contingencias que sean liquidables² de aquellos otros que, por su sanidad, puedan tener interés para otras instituciones bancarias, sean de la propia región o extranjeras. A este respecto, debe tenerse en cuenta que aspectos como la globalización de la actividad financiera, las crecientes necesidades de internacionalización³, o 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 de potenciales adquirentes internacionales que, en términos generales, pueden ofrecer ventajas asociadas a la calidad de la gestión directiva. Sin embargo, en Latinoamérica es muy común en que los órganos de supervisión, ante la intervención de una entidad, inicien la búsqueda inmediata de potenciales adquirentes con el fin de evitar una interrupción del servicio bancario de la entidad a ser intervenida y sus posibles consecuencias sistémicas. Por ello esta primera guía ya contempla la posibilidad de que los organismos de supervisión del país puedan tener previamente identificados a los potenciales adquirentes.

De fracasar, en un tiempo prudencial, la búsqueda o la aparición de potenciales compradores, en el momento en que hayan sido separados los activos y pasivos buenos y malos, debería habilitarse un proceso de oferta del banco bueno mediante la creación de un “*data room*”, proceso de subasta y posterior “*due diligence*”. Mediante estos procesos se, permitirá 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, realice una mejor oferta económica. Se entiende que el valor pagado por el comprador deberá

¹ Fernández y De Mergelina, Separación de Banco bueno vs. Banco malo. Guía Operativa 2. Informe de Trabajo. Banco Interamericano de Desarrollo.

² De Mergelina y Rivillas, La Gestión de los activos residuales procedentes de liquidaciones bancarias. Guía Operativa 4. Informe de Trabajo. Banco Interamericano de Desarrollo.

³ Aristóbulo de Juan, Los falsos amigos en la Reforma Bancaria. Septiembre 1995

integrarse en la liquidación del “banco malo”. Pero de todos estos últimos aspectos se ocupan las guías operativas 5 y 6, igualmente elaboradas por el BID⁴.

Pueden darse situaciones en las que el Organismo Supervisor, ante la falta de efectividad o éxito de un Plan de Normalización acordado previamente con una entidad, impulse a la propiedad de dicha entidad a establecer y fomentar un cambio en la Gestión Ejecutiva de la entidad, lo que podría interpretarse como una intervención *de facto*. Asimismo puede ocurrir que los Organismos Supervisores, por el tamaño y peso de la entidad intervenida en el Sistema, falta de potenciales adquirentes debido a una situación coyuntural, o por cualquier otra razón, dispongan como conveniente la administración de la entidad intervenida por un equipo de profesionales del negocio bancario durante un periodo de tiempo lo suficientemente amplio como para que la situación desfavorable cambie⁵, y así de paso establecer la auténtica realidad económico financiera de la entidad.

En el **Anexo 7** de esta Guía, se incorpora un modelo propuesta de Contrato de Administración Especial de una Entidad Financiera, susceptible de amoldarse las diversas y especiales circunstancias que puedan concurrir en un momento dado⁶.

Para cumplir los objetivos perseguidos con esta guía, se incluye la descripción de los principales actores de la intervención, así como las actividades que los mismos han de realizar.

La responsabilidad global del cierre de un banco reside en el Interventor o Liquidador, quien a su vez reporta al Coordinador de Cierre, y por último al Gobernador del Banco Central o al Superintendente de Bancos del país.

Es importante que el cierre de un banco por parte del Banco Central o la Superintendencia de Bancos se haga utilizando homogéneamente los mismos procedimientos generales, y que el personal involucrado en el cierre de bancos utilice un mismo procedimiento estándar para cada caso. Si se utiliza una metodología parecida en cada caso, el Coordinador de Cierre, puede seguir y evaluar más de una intervención a la vez, si es necesario. Asimismo, se asegurará que el personal actúe de forma profesional en cada una de las intervenciones.

⁴ Fernández y De Mergelina, El proceso de Data Room, Due Diligence y la Valoración de Entidades Financieras. Guías Operativas 5 y 6. Informe de Trabajo. Banco Interamericano de Desarrollo.

⁵ Carawan y Bello, Developing a Comprehensive Framework and Process for Evaluating and Restructuring the Banking System. Ecuador May 1999

⁶ Joaquín G. Gutiérrez. Lead Financial Specialist World Bank. Contrato de Administración Especial de una Entidad Financiera.

2. Principales razones para la intervención

En este apartado se incluyen, a título de ejemplos, cuatro **causas** que pueden convertirse en el desencadenante de una eventual decisión para intervenir una institución bancaria y, en su caso, liquidarla.

Causa 1: FRAUDE⁷

- Concesión de créditos a personas y/o a empresas relacionadas bien con el grupo y/o con sus directores y/o gerentes.
- Refinanciación de créditos y/o ventas a empresas relacionadas con el grupo y/o con sus directores y/o gerentes.
- Renovación sucesiva de créditos a empresas o personas relacionadas sin el pago previo de los intereses.
- Activación de pérdidas
- Creación de activos transitorios por ganancias contabilizadas e integradas en Estado de Situación.
- Realización de provisiones de créditos por “bolsón”, de forma que el exceso de provisiones de algunos créditos se compensen con el déficit de provisiones de otros. Las provisiones deben ser individualizadas crédito a crédito. Actuando por “bolsón”, una vez cobrados o ejecutadas las garantías de los créditos con exceso de provisiones aparecen de forma súbita el déficit de cobertura de los créditos mal provisionados.
- Distribución de resultados nominales con pérdidas reales.
- Revalorización de activos fijos.
- Mala valoración de las inversiones.
- Encubrimiento de sobregiros vía descubiertos en cuentas corrientes.
- Capitalizaciones ficticias contra activos inexistentes.
- Salidas de Caja o capitalizaciones contra corresponsales, originando partidas pendientes de conciliación.
- Transferencia forzada o inexistente de pasivos a vehículos legales externos que no configuran responsabilidad para los depositantes.
- Acciones especulativas en mercado inmobiliario, mercados de divisiones, o de tipos de interés

Causa 2: INEFICIENCIAS E INEFICACIAS DE GESTIÓN

- Desarrollo de una política de créditos profesionalmente ineficiente, que se manifiesta por:
 - o Análisis del riesgo de crédito incorrecto
 - Priorizar *Name Lending* (persona), o, *Asset Lending* (Garantías), sobre *cash flow lending* (capacidad de repago)
 - o Falta de seguimiento de las “C” de créditos:
 - Character
 - Cash Flows
 - Capital
 - Collateral
 - o Clasificación incorrecta de la cartera
 - o Cobertura de créditos dudosos realizando provisiones por “bolsón”
 - o Ausencia de establecimiento y seguimiento de “*Cross Border Risk*” y “*Sovereign Risk*”.
 - o Ausencia de establecimiento de alarmas para detener y reducir “*Cross Border y Sovereign Risks*”.
- Crecimiento no planificado
 - o Desconocimiento de mercados, lo que conlleva a:
 - Baja calidad de la de cartera y/o deterioro de la misma
 - Falta de adecuación de capital

⁷ Aristóbulo de Juan, De Buenos a malos banqueros. Abril 1995

- o Ausencia de mercados objetivo y, por tanto, carencia de adecuadas políticas de portafolio, lo que conlleva a:
 - Baja calidad de la cartera y/o deterioro de la misma
 - Financiación de sectores sobre los que no se tiene el adecuado conocimiento y, en consecuencia, se carece de la adecuada capacidad para su administración, seguimiento y posible estructuración de soluciones en caso de dificultad.
 - Desconocimiento o pobre experiencia en políticas de mercado, marketing etc.
- o Ausencia de políticas de fondeo que conduce a:
 - Riesgos de liquidez no alineados a mercado
 - Alta dependencia del mercado interbancario a corto plazo.
 - Asunción del pago de altas tasas de interés, lo que, a su vez, conduce a:
- Gran estrechamiento de los márgenes.
- Utilización de flujos de caja no operativos para financiar el déficit de generación de flujos de caja operativos.
- Toma de riesgos cambiarios excesivos para reducir el coste de financiación
- Deficiencias de Distribución
 - o Ineficiencias operativas
 - o Gastos contractuales excesivos
 - o Inversiones excesivas en función de los retornos previsibles
 - o Riesgos operativos asociados
- Falta de Controles Internos
 - o Ausencia de presupuestos de gastos
 - o Ausencia de manuales de control de gastos
 - o Ausencia de reconciliaciones
 - o Falla de controles de fórmulas numeradas
 - o Falta de auditoría interna y/o externa
 - o Ausencia de control sobre los riesgos de mercado
 - Riesgo de tasas de interés
 - Riesgo de precios
 - Riesgo de tipo de cambio
 - o Ausencia de control sobre los riesgos de liquidez
 - o Ausencia de control sobre la posición de Caja diaria.
 - o Ausencia de límites “*intra-day*”
 - o Ausencia de control de límites con contrapartes
 - o Ausencia de control de las operaciones realizadas, especialmente cambiarias y con papel gubernamental, fuera de Bolsa.
- Deficiente Planificación
 - o Ausencia de presupuestos
 - o Ausencia de presupuestos y resultados por productos
 - o Ausencia de presupuestos y resultados por cliente
 - o Ausencia o falencias en las revisiones de presupuestos
 - o Falencias o ausencia en las proyecciones de variables:
 - Macroeconómicas
 - De negocio

Causa 3: DISTORSIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

- Realizar dotaciones a provisiones por “bolsón” con el objetivo de tergiversar la afectación patrimonial.
- Sobrevaluar las garantías con el objetivo de reducir las necesidades de dotaciones para la previsión de insolvencias para reducir la afectación patrimonial.
- Dilatar el paro del devengo de intereses activos en créditos dudosos para generar resultados contables que, después, no se materializarán.

- Aplicar tipos de intereses máximos (de demora) en créditos vencidos, con el objetivo de devengar más intereses y, por tanto, resultados, protegiendo el patrimonio.
- Activar pérdidas mejorando ficticiamente los resultados y, por ende, protegiendo el patrimonio
- Revalorización de bienes de uso propio y de los recibidos en dación de pago.
- Venta simulada de bienes obtenidos en dación de pago.
- Colocación en fideicomiso de créditos dudosos o incobrables
- Activar la diferencia entre valores contables y de mercado de inversiones
- Generar activos transitorios con contrapartidas en cuentas de resultados – ganancias (cuentas a cobrar)
- “Rollover” y reprogramación de préstamos fallidos al objeto de ocultar necesidades de provisiones.

Causa 4: HUIDA HACIA ADELANTE⁸

- En los momentos inmediatamente previos a aquel en el que los administradores de una institución bancaria toman conciencia de que va a resultar irreversible la intervención del banco para evitar su quiebra, suelen tomarse decisiones “heroicas” en búsqueda de una mejora de los resultados y la solvencia, pero que, en último término, implican un incremento desmedido de los riesgos:
 - o Actuación especulativa en mercados cambiarios, operando con contrapartes no aceptables y con la posibilidad de realizar transacciones de dudosa legitimidad.
 - o Adopción de posiciones netas de cambio excesivas, a la espera de que se valide la estimación realizada por la dirección del banco sobre la evolución del tipo de cambio. En este ámbito, suelen tomarse posiciones muy excesivas en volumen, contando con variaciones mínimas del tipo de cambio, a la búsqueda de resultados de envergadura.
 - o De lo anterior se deriva un deterioro de las relaciones de corresponsalía (cuentas “nostro” y “vostro”), dando lugar a una reducción de las facilidades, quedando limitadas no sólo las transacciones cambiarias, sino, fundamentalmente, las posibilidades de mediar en transacciones de comercio exterior, comprometiendo funciones básicas del banco.
 - o Se incrementa significativamente la concesión de créditos a dientes, normalmente de menor calidad, para generar activos a altos tipos de interés que permitan devengar ingresos, que no se materializarán, pero que permitan dar cobertura ficticia al patrimonio necesario para continuar operando en el mercado.
 - o En estas situaciones, es normal que el mercado termine por percibir el deterioro de la institución bancaria y, por ende, sería lógico que pudiera producirse una fuerte retirada de depósitos con el objetivo de protegerse. No obstante, una parte importante de los ahorradores tienen una fuerte atracción por los tipos de interés elevados, incluso tales circunstancias, en el último convencimiento de que ante una hipotética situación de crisis del banco recibirán el apoyo del estado. Por ello, para retener/incrementar depósitos y no agudizar los problemas estructurales, en muchas ocasiones la dirección del banco opta por los inconvenientes económicos para salvaguardar los financieros. Así, para retener/incrementar los pasivos suelen abonarse tipos de interés pasivos elevados, pero ante la ausencia de flujo operativo de caja por la falta de cobro de los intereses aplicados a los créditos de alto riesgo, se opta por un espiral de tasas de interés pasivo que permita, además de retener su *stock*, incorporar depósitos marginales, que se aplican al pago de intereses pasivos y de los gastos operativos de la empresa. Ese proceso de espiral habrá de detenerse al momento de:
 - Imposibilidad para captar nuevos depósitos marginales, al reconocer el mercado la situación de elevado riesgo en el que se incurre.
 - Complicaciones adicionales derivadas de nuevas necesidades de dotaciones de créditos dudosos y de la detención en el devengo de intereses activos.

Es de advertir que la lista precedente de las cuatro posibles causas no es excluyente sino que, como se señalaba inicialmente, constituye sólo un conjunto de situaciones a modo de ejemplo.

⁸ Aristóbulo de Juan, De Buenos a malos banqueros. Abril 1995

A continuación, se incluye también, a título ilustrativo y no limitativo, una relación de **situaciones** que pueden precipitar la intervención de una institución bancaria. Como se observará, la misma se confecciona tomando en cuenta las diferentes áreas gerenciales de la empresa bancaria que, en definitiva, son aquellas cuyo fortalecimiento resulta básico para cumplir con el objetivo de lograr una empresa rentable y estable en el tiempo.

Área 1: ESTRATEGIA CORPORATIVA

- Falta de un plan estratégico que incorpore la comprensión de los mercados objetivo, la formulación de la propuesta de valor, la alineación de los procesos, los procedimientos y los sistemas de control con la estrategia seleccionada, de forma que puedan adoptarse las oportunas acciones correctivas o que, incluso, pueda conducir a cambios estratégicos:
 - o Ese plan estratégico a medio y largo plazo, debe contemplar la previsible evolución de las principales magnitudes de las variables de negocio, así como los objetivos que se establecen en cuanto a participación o penetración en el mercado, tanto en volúmenes como en cuota.
 - o Ese plan estratégico debe concretarse y traducirse en un proceso presupuestario integral referido a todos los sectores de mercado que sean objetivo de la estrategia diseñada.
 - o El presupuesto debe ser el “benchmarking” o comparativo, cualitativo y cuantitativo, de la gestión del día a día de la empresa.
- Falta de administración por objetivos
 - o La administración por objetivos debe establecerse contemplando no sólo el corto plazo, sino establecer metas a largo plazo, a partir de las denominadas variables “termitas” que pueden hipotecar el éxito en la consecución de objetivos ulteriores.
- Falta de resultados a nivel de cada uno de los segmentos de mercado a los que apunta la estrategia, que contemplen los costos directos e indirectos, así como el porcentaje de adecuación de capital requerido en función de sus activos, a fin de medir su “valor agregado” al retorno sobre patrimonio.

Área 2: MERCADEO, VENTAS Y DISTRIBUCION

- Ausencia de método y de herramientas para entender los mercados:
 - o Realizar estudios sobre los sectores económicos, conociendo y proyectando la oferta y la demanda.
 - o Formular los mercados objetivo como paso previo a la definición de los sectores y los de clientes objetivo.
 - o Formular planes para la captación de clientes, con indicación del coste de esa captación, con detalle por segmentos de clientes: corporativos, PYMES, consumo (“retail”).
- Ausencia de presupuestos de resultados por segmentos de clientes, de forma tal que su agregación coincida con los resultados de la empresa.
- Ausencia de una división de productos, que se ocupe de su diseño, desarrollo, actualización e ingeniería.
 - o Esta división debe incluir el núcleo de especialistas que presione a los comerciales de la red de distribución, así como que soluciones los problemas de post venta. Para una eficaz y eficiente gestión en este ámbito es necesario un proceso de retroalimentación con la clientela y un seguimiento de la actuación de la competencia.
 - o Esta división debe estar dotada y sujeta a su propio presupuesto, que, en el apartado de los gastos incluya tanto los de venta como los de investigación y desarrollo de los productos.
 - o Esta división debe confeccionar el manual de productos y obtener mensualmente los resultados por producto.
 - o Esta división debe actualizar las ventas realizadas a clientes de forma tal que se pueda conocer la contribución por cliente y por producto a los resultados de la organización.
 - o Esta división, al realizar sus presupuestos, debe estimar las ventas, por producto, a nivel de cliente, con el objetivo de asignar especialistas de acuerdo con las ventas estimadas y para facilitar la tarea de la división de operaciones y distribución, para que ésta pueda ofrecer un servicio acorde.
- Ausencia de una cuenta de explotación por producto, que permita determinar la estructura de resultados por cada producto del catálogo que ofrece la institución bancaria, lo que resulta básico para

la fijación de precios. Para realizarlo, hay que tener presente que para el caso de los productos que sean demandantes de recursos financieros, debe establecerse un mecanismo de establecimiento de precios internos (o tipo inter-centros) de transferencia, que asegure que la fijación de precios se realiza en función de la marginalidad. Todo producto deberá tener una estructura de costos a efectos de la determinación de su precio. **(Ver Anexo 1)**

- Ausencia de un modelo de canales de distribución que contemple:
 - o Tipos de canales: definición y alcance de los canales de distribución
 - o Costo por canal de distribución
 - o Clientes y productos objetivo para cada canal de distribución
 - o Unidades en cada uno de los tipos de canales de distribución elegidos.
- Ausencia de centros de atención a los clientes, que incluya el servicio de recepción de quejas y/o reclamaciones.
- Ausencia de un manual de políticas y procedimientos de productos que incorpore:
 - o Autorización de producto
 - o Proceso de determinación de los precios
 - o Autorización de su lanzamiento en tiempo y precio
 - o Proceso de revisión de productos
- Ausencia de gestión de ventas y seguimiento de sus esfuerzos
- Ausencia de seguimiento de introducción de productos en el mercado.
- Ausencia de seguimiento de la cantidad de productos vendidos por clientes.
- Ausencia de un mapa descriptivo del tipo de cliente potencial comprador del producto
- Ausencia de criterios para la determinación de ventas cruzadas.

Área 3: GESTIÓN DE RIESGOS Y RECUPERACIÓN DE ACTIVOS

- Ausencia de una política de portafolio con indicación del nivel de inversión por sector, por subsector y por segmento de mercado.
- Ausencia de manuales sobre las políticas, los procesos y los procedimientos para la extensión de créditos que incorporen:
 - o Carpetas de clientes con información de requerimientos estandarizados, que, como mínimo, deberán contener:
 - Información básica no financiera
 - Información financiera, que incluya tendencias y proyecciones, así como la generación operativa y no operativa de caja.
 - Memorando financiero
 - Recortes de prensa relacionados con el cliente.
 - Información sobre los contactos mantenidos con el cliente y resultados de los mismos
 - Demostración mensual de:
 - Resultados obtenidos
 - Productos de uso por el cliente
 - Formulario de solicitud de créditos (Credit Application) y de aprobación de las líneas, con las autorizaciones originales de los acuerdos adoptados en virtud de la delegación de autoridad.
 - Formulario de autorizaciones especiales, con los acuerdos originales adoptados en virtud de la delegación de autoridad.
 - Informes de la auditoría interna.
 - Para las garantías, en su caso:
 - Inventario de las mismas, con detalle de ubicación, tamaño, estado, etc.
 - Tasaciones oficiales las garantías; seguimiento dinámico de las mismas.
 - o Ausencia de métodos y criterios para la evaluación de las solicitudes de crédito, en función de los segmentos involucrados:
 - o Análisis y seguimiento de la situación económica y financiera de los clientes corporativos
 - o Incorporación de métodos estadísticos para PYMES

- o Programas de *scoring* para préstamos a personas físicas.
- Ausencia de criterios y/o falta de respeto a los mismos, para establecer diferentes y sucesivas vías de cobranza, fundamentadas en la generación de flujos operativos de caja.
- Ausencia de definición, y/o incumplimiento de los mismos, sobre límites de delegación de facultades para aprobar operaciones de crédito, en función de volúmenes, así como de la capacidad y experiencia de las personas involucradas.
- Ausencia de métodos para detectar y segregarse cuentas con problemas para el repago de los créditos, y de niveles de autorización establecidos para la clasificación y desclasificación de cuentas.
- Ausencia de establecimiento de límites temporales para el devengo de intereses.
- Ausencia de establecimiento de límites temporales para la consideración de:
 - o Colocación vencida
 - o Colocación en gestión
 - o Colocación morosa o incobrable
- Ausencia de criterios, y/o incumplimiento de los mismos, sobre la forma y la frecuencia con que la auditoría interna debe inspeccionar la calidad de cartera y la adecuación de la misma a las políticas y los procedimientos establecidos.
- Ausencia de criterios, y/o incumplimiento de los mismos, sobre el uso de las garantías
- Ausencia de criterios, y/o incumplimiento de los mismos, sobre el uso dinámico de las clasificaciones de los créditos.
- Ausencia de estructura y modelo para el proceso de recuperaciones:
 - o Estructura del Departamento de Recuperación
 - o Definición del proceso de cobranza, en función del segmento y características de los clientes.
- Ausencia de un plan de recuperación de activos:
 - o Políticas de refinanciación de créditos
 - o Políticas de recepción de bienes en dación de pago
- Ausencia de políticas, métodos y procedimientos para la fijación de límites de “*cross border*” y “*sovereign risks*”, por país y moneda, que incluya, al menos, la política de contratación de seguros de transferibilidad y convertibilidad.
- Ausencia de métodos para la medición del riesgo de liquidez
 - o Falta de manuales que incorporen:
 - Método y frecuencia de cálculo
- En función de volúmenes de mercado
- Ausencia de Planes de contingencia
- Falta de Método de tratamiento de pasivos a la vista en cuanto a su estabilidad
 - Falta de definición de frecuencias en la fijación y establecimiento de límites
- Por moneda
- Por plazo
 - Ausencia de delegación de facultades (árbol de autorizaciones/atribuciones), y/o falta de cumplimiento de la misma, con determinación de los límites operativos y/o sus posibles desviaciones
- Ausencia método de medición y tratamiento de los riesgos de mercado:
 - o Riesgo de interés
 - Falta de método de cálculo y/o criterios sobre la frecuencia de determinación del riesgo asumido.
 - Falta de definición sobre la fijación de límites y frecuencia de su revisión
 - Cuantitativos
 - o Por moneda
 - o Por plazo
 - Earnings at Risk (EaR)
 - Value at Risk (VaR)
 - Falta de método de determinación del plazo (en días) para extornar posiciones
 - Ausencia de delegación de facultades (árbol de autorizaciones/atribuciones), y/o falta de cumplimiento de la misma, con determinación de los límites y/o sus posibles desviaciones.

- o Riesgo de precios
 - Falta de método de cálculo y/o de criterios sobre la frecuencia de determinación del mismo
 - Método de valoración de títulos valores no cotizados
 - Falta de definición de fijación de límites y/o de criterios de frecuencia de su revisión
 - Cuantitativos
 - EaR
 - VaR
 - Falta de método de determinación del plazo (en días) para extornar posiciones
 - Ausencia de delegación de facultades (árbol de autorizaciones), y/o falta de cumplimiento de la misma, con determinación de los límites y/o sus posibles desviaciones.
- o Riesgos de tipo de cambio
 - Falta de política, método y procedimientos para la fijación de límites, que incluya, al menos:
 - Límites “intra-day” o “daylight”
 - Límites “overnight”
 - Límites de valores agregados de futuros de cambio
 - Límites de “*cross currency funding*”
 - Ausencia de líneas de contraparte, o no utilización o afectación de las mismas.
 - Ausencia de líneas de “pre settlement” y de “settlement risks” o no utilización o afectación de las mismas.
 - Ausencia de seguimiento “intra-day” de posiciones de cambios por operador

Área 4: TESORERÍA

- Ausencia de la definición de límites para la cartera de tesorería, en términos de títulos valores, “counterparty”, PSR y SR
- Retraso en la confección de las reconciliaciones de cuentas.
- Ausencia de la definición de límites para la realización de “placements”.
- Ausencia de la definición de límites de “stop loss”.
- Ausencia de política, definición y operatividad de precios de transferencia interna que permita evaluar la gestión financiera, especialmente en el coste del funding.
- Ausencia de controles diarios sobre los resultados por “trading” y por posiciones “corto/largo” en divisas.
- Ausencia de información, o información limitada, en línea sobre las modificaciones en los activos de líquidos, lo que altera la posición de liquidez de la institución
- Ausencia de controles sobre el cumplimiento de los requerimientos de liquidez y encaje legal (coeficiente de caja), con el objetivo de optimizar los recursos.
- Ausencia de una definición sobre delegación de facultades en materia de límites dentro de la estructura de la tesorería.
- Ausencia de mecanismos automáticos de control de tasas de interés y tipos de cambio de transacciones con clientes.
- Ausencia de protocolos para las excepciones en tipos de interés y en tipos de cambio de transacciones con clientes.
- Ausencia de autorizaciones extra tesorería para la aprobación de tipos de interés y tipos de cambio excepcionales en transacciones con clientes.
- Ausencia de un software de “trading floor”, que permita contratar y ejecutar las transacciones de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos, a través de la Unidad de Riesgos y la Unidad de “Middle Office”.
- Ausencia de evolución crediticia de los depositarios y custodios de valores extranjeros.
- Ausencia de análisis de los riesgos implícitos en los diferentes sistemas de settlement y pago de operaciones utilizados por la entidad.

Área 5: OPERACIONES Y TECNOLOGÍA

- Ausencia de alineamiento entre la tecnología utilizada y las necesidades estratégicas de la empresa.

- Ausencia de una definición en cuanto a la interacción del ordenador de puesto (PC) con el Servidor Central.
- Ausencia de “Data Warehousing”
- Ausencia de número de cliente único.
- Ausencia de diagrama de topología de la red.
- Exceso de capacidad en la red.
- Exceso de programas y de subsistemas periféricos por procesos centrales de utilización muy compleja para sus usuarios.
- Ausencia de incorporación de la contabilidad presupuestaria.
- Ausencia de informes sobre las desviaciones entre valores actuales y presupuestados.
- Ausencia de contabilidad por segmento de mercado, oficial, cliente.
- Ausencia de manuales de procesos y procedimientos, y/o deficiencias en la auditoría interna.
- Ausencia de controles en “passwords” y/o falta de política de renovación periódica de los mismos.
- Ausencia de protocolo de intentos fallidos de utilización de “passwords”
- Ausencia de determinación de destinatarios de “printouts”.
- Ausencia de delegación de facultades (árbol o pirámide de autorizaciones/atribuciones)
- Ausencia de política de cortafuegos (“firewalls”)
- Ausencia de planes formales de optimización de periféricos.
- Ausencia de documentación de sistemas y/o falta de actualización de los mismos
- Ausencia de control de calidad en el servicio de apoyo al cliente por productos de actividad remota para programas de “cash management”.
- Ausencia de contratos de externalización (tercerización) de procesamiento de datos, o falta de actualización sistemática de los mismos.
- Ausencia de control de gastos
- Ausencia de auditoría de proveedores de servicios.
- Ausencia de planes de contingencia en caso de emergencia (back up facility o site)
- Ausencia de procedimientos de *data recovery* en caso de desastre.

Área 6: CONTROL FINANCIERO

- Ausencia de política, de procesos y de procedimientos para el presupuesto anual, y/o para su revisión periódica (trimestral como mínimo) El presupuesto anual debe ser la fiel expresión cuantitativa de la estrategia seleccionada por la empresa, en función de las coordenadas de riesgos asumidas y de los retornos esperados.
- Ausencia de política de seguimiento presupuestario, para analizar las desviaciones entre el presupuesto y la actividad real, con análisis de las mismas por volúmenes y por precios.
- Ausencia de presupuestos y/o de análisis por:
 - o Cliente
 - o Segmento
 - o Producto
 - o Unidad de Distribución
 - o Centros Territoriales
 - o Consolidado.
- Ausencia de gestión de activos y pasivos
 - o Ausencia de Comité de Activos y Pasivos
 - o Ausencia de cuadro de mando (panel de comandos) para evaluar la evolución de los activos y pasivos.
- Ausencia de comunicación interna o inadecuada difusión de la información a través de una política de orientación

Área 7: RECURSOS HUMANOS

- Ausencia de definiciones de perfiles profesionales, de lo que puede derivarse:

- o Estancamiento de las capacidades
- o Falta de alineamiento entre las capacidades disponibles y las necesarias para implementar la estrategia definida.
- Ausencia de planes de retención de “talentos”, para mantener las capacidades adquiridas.
- Ausencia de método para la evaluación de desempeño del personal, que permita la renovación de los niveles del organigrama.
- Ausencia de procedimientos objetivos para la actualización periódica de las escalas salariales en función de su comparación con lo que sucede en el mercado.
- Ausencia de manuales sobre las políticas y los procedimientos que atañen a los funcionarios
- Ausencia de planes de carrera diseñados para ser elemento de motivación y compromiso.
- Ausencia de planes formales de formación, genérica y para el puesto de trabajo.
- Ausencia de método para determinar periódicamente necesidades de vacantes, con definición de perfil y habilidades requeridas, de acuerdo con los presupuestos establecidos para las distintas variables por segmento, producto y unidades de distribución.
- Ausencia de política para la cobertura de las vacantes o sustituciones temporales.
- Ausencia de política clara y definida de préstamos al personal.
- Ausencia de definición de un ratio entre personal comercial y administrativo (“front office” versus “back office”) acorde con los ratios internacionales de eficiencia.
- Ausencia de definición y/o seguimiento de otros ratios de eficiencia:
 - o Activos / número de empleados
 - o Pasivos / número de empleados
 - o Número de préstamos / número de empleados
 - o Número de cuentas corrientes / número de empleados
 - o Número de depósitos a plazo / número de empleados
 - o Todos estos ratios en su comparación con mercados similares atendiendo al estadio de la economía en su proceso para el logro del objetivo de estabilización, proporcionará el grado de eficiencia de la organización. Las organizaciones ineficientes producen altos niveles de costos fijos que comprometen la rentabilidad de la empresa y por ende, la generación de flujos operativos de caja.

Área 8: MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO

- Ausencia de un modelo preciso de gobierno (toma de decisiones centralizada o descentralizada)
- Ausencia de definición de políticas de riesgos y de retornos esperados, que permita seleccionar e implementar la estrategia.
- Ausencia de definición sobre la “Misión” de la empresa.
- Ausencia de definición de los valores de cultura empresarial
- Ausencia de arquetipos en la organización.
- Ausencia de separación de funciones entre la línea de negocios y el control interno
- Ausencia de delegación de facultades en las gerencias ejecutivas
- Ausencia de gerencia de “*compliance*” atendiendo al cumplimiento de las normas y leyes aplicables al negocio.
- Ausencia de una actitud proactiva del directorio.
- Remuneraciones excesivas u opacas de los directores
- Ausencia de política de dividendos que permita la implementación armónica de estrategias de crecimiento
- Ausencia de clara política de relaciones con corresponsales.
- Ausencia de política de alianzas estratégicas que permitirían la incursión de la empresa en:
 - o Mercados propios de banca de inversión (favoreciendo originar y estructurar productos para los clientes; crear valor agregado para mejorar las relaciones con la base de clientes y para generar recursos corporativos propios que permitan syndicar préstamos, la financiación de proyectos, asegurar flujos futuros de exportaciones, etc.
 - o Integraciones o alianzas estratégicas que permitan a la institución integrarse en actividades de expansión tales como: *e-business*, seguros, administración de activos, fondos de pensión, etc.

El listado precedente, que como ya se ha advertido es meramente ilustrativo y no excluyente, y se ha configurado a partir de la compilación de hechos concurrentes en diversos casos de crisis de sistemas bancarios, principalmente en economías emergentes, en estadios I y II de un proceso de estabilización económica.

3. Principales actores del proceso de intervención

Los principales actores involucrados en el proceso de administración o intervención de un banco, con indicación de las actividades que les corresponden, son:

- **Gobernador del Banco Central o Superintendente de Bancos.** Firma la orden de Intervención o liquidación del banco en problemas.
- **Coordinador de Cierre.** Es un oficial del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos, que es el responsable de organizar todas las actividades que deben realizarse antes del cierre del banco intervenido. Actúa como nexo entre el Banco Central o la Superintendencia de Bancos y el Interventor o Liquidador. Reporta al Gobernador del Banco Central o al Superintendente.
- **Interventor o Liquidador.** Es el gerente del proceso de Intervención o Liquidación y reporta al Gobernador del Banco Central o al Superintendente de Bancos. Prepara junto al Coordinador de Cierre, todo el proceso de operaciones que la intervención de un banco comporta, y, una vez intervenido, su función pasa a ser administrativa, supervisando todas las operaciones y a los responsables de las cinco grandes áreas:
 - o Medios y Organización
 - o Activos y Pasivos
 - o Operaciones
 - o Procesamiento Electrónico de Datos (PED)
 - o Legal
- **Secretario del Interventor o Liquidador.** Será una figura necesaria según el tamaño del banco a intervenir; en tal caso, este cargo actuará por debajo del Interventor o liquidador, apoyándole en cualquier tarea o función que éste estime necesario.
- **Equipo de Cierre.** El Equipo de Cierre está formado por supervisores-responsables de cada una de las cinco grandes áreas anteriormente citadas (Medios y Organización, Activos y Pasivos, Operaciones, Procesamiento Electrónico de Datos (PED), y Legal) todos ellos bajo la supervisión directa del Interventor o liquidador. En función de la dimensión del banco pueden requerir de colaboradores adicionales. El Equipo de Cierre habrá de elaborar y facilitar toda la información necesaria para estimar el costo y los beneficios de una eventual adquisición así como proceder a la validación de la estructura que conduzca a esa eventual enajenación.

En el Anexo 2 se detalla la estructura organizativa necesaria para la intervención de un banco con problemas: **(Ver Anexo2)**

4. Funciones del Coordinador de cierre, Interventor y Equipo de Cierre

4.1. COORDINADOR DE CIERRE (INTERVENCIÓN / LIQUIDACIÓN)

Como se ha señalado, el Coordinador de Cierre será un oficial de alto rango del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos que trabaje desde las dependencias de la Autoridad Supervisora. Será el responsable de todas las actividades previas a la intervención o cierre del banco. Posteriormente actuará como intermediario entre el Banco Central o la Superintendencia de Bancos y el Interventor o Liquidador al que supervisa. Por lo tanto, es el representante de la Autoridad Supervisora durante todo el proceso. En intervenciones bancarias de diversos países y, teniendo en cuenta su función previa como preparador de la documentación de la intervención/ liquidación de la entidad, este puesto ha recaído en el Jefe del Equipo de Inspectores que tenía asignada la inspección “*in situ*” de la entidad intervenida, por ser evidentes sus extensos conocimientos sobre la situación real de la entidad en problemas.

El Coordinador de Cierre tiene, en primer lugar, la responsabilidad de conseguir toda la información necesaria para entrar en el banco, así como todos los documentos necesarios antes del proceso de liquidación.

El Banco Central o la Superintendencia de Bancos, en caso de considerar posible una venta rápida a otra entidad, deberá elaborar un Informe de Oferta de Venta (IOV) en el que, mediante la inclusión de toda la información financiera precisa, se de cuenta de la situación del banco, sin incorporar ningún tipo de análisis ni opinión. Asimismo, deberá preparar unos pliegos de licitación que aseguren transparencia en la transferencia de la propiedad de la entidad intervenida. El Coordinador será el responsable de garantizar que toda institución bancaria interesada en realizar una oferta por el banco intervenido haya tenido acceso, en igualdad de condiciones, al IOV, así como a cualquier información adicional solicitada por cualquiera de ellas y, junto con el Interventor o Liquidador, mantendrá las relaciones pertinentes con los agentes de las instituciones interesadas. En el caso de que exista un Fondo de Garantía de Depósitos, un miembro de este organismo deberá al menos formar parte del Equipo de Cierre, como asesor del Interventor.

El IOV y el resto de la información obtenida por la Autoridad Supervisora en el proceso de intervención, han de permitir a la misma determinar el valor del banco, el coste de la liquidación y, en consecuencia, analizar y establecer las pujas mínimas que se reciban de cada potencial comprador.

El Coordinador de Cierre es también responsable de habilitar el “*Data Room*” y los mecanismos que se establezcan para la venta, y hacerlos llegar, de forma general, a la totalidad de la comunidad financiera que pudiera estar interesada en la adquisición.

4.1.1. Deberes del Coordinador durante el cierre:

1. Revisar la Orden de Intervención o Liquidación y obtener la firma de la máxima autoridad supervisora (Gobernador del Banco Central o Superintendente de Bancos)
2. Determinar y definir, junto con el Interventor o liquidador las acciones prioritarias a ser realizadas en el momento de la intervención:
 - o Remoción de la Gerencia y/o propiedad
 - o Sustitución inmediata de las claves de transferencias, sistema SWIFT, etc.
 - o Reunión con los empleados de los Departamentos de Auditoría Interna y Control Interno, será preferible que se mantengan reuniones con cada empleado por separado durante las cuales la

- colaboración de los inspectores del Organismo de Supervisión que realizaron la última inspección “in situ” puede resultar esencial.
- o Toma de control inmediata de los servicios de banca por Internet (*e-banking*)
3. Obtener y estudiar todos los archivos y el resto de la documentación del banco que incluyan, como mínimo, los estados financieros mensuales del último año, el último informe de inspección “in situ”, el último informe de auditoría y los archivos de correspondencia.
- o Sucesión de planes de rehabilitación que han sido incumplidos y las razones del incumplimiento, analizando si estas razones obedecen a desviaciones adversas de las variables de negocios ajenos o a una mala gestión de la dirección del banco. Determinar los grados de desviaciones tanto en términos de volumen como en términos de “spread”
 - o Evolución y evaluación de la cartera, con detalle en términos de distribución por categoría, así como evaluar el cumplimiento de la normativa sobre dotaciones para la provisión de insolvencias. Estado actual de cumplimiento de las mismas.
 - o Evolución patrimonial durante los últimos tres ejercicios y potenciales ajustes necesarios en el mismo, en el supuesto de que la institución mantuviera un déficit de provisiones.
 - o Evolución de los tipos de interés pasivos y comparación con las medias del mercado.
 - o Evolución de los tipos de interés activos y comparación con las medias del mercado.
 - o Evolución de la cartera de créditos por tipo de mercado (Corporate, PYMES, Consumo) y sectores económicos.
 - o Desarrollo de la cartera préstamos con detalle por No Residentes (con indicación del país de residencia del prestatario) y Residentes.
 - o Desarrollo de flujos de caja contractuales corregidos por estimación de percepción de dichos flujos, tanto activos como pasivos, considerando la totalidad de los bienes, derechos y obligaciones, detallando los mismos por moneda y por producto. De ello se desprenderá la situación de liquidez. Es importante observar la evolución de la misma en los últimos 12 meses. El detalle por producto es a los efectos de determinar la concentración por producto, al igual que por moneda, determinándose el nivel de posiciones netas de cambios en términos de “cruzamiento” de monedas. En los Anexos 3 a 5, y a modo ilustrativo, se expone un modelo de fórmula que podría ser idóneo para la determinación de estado de liquidez. **(Ver Anexos 3 a 5.** De esta forma, se pueden calcular los potenciales flujos netos de caja contractuales y se acumulan éstos a efectos de observar la evolución de la caja neta de la institución y poder identificar los períodos en los que se producen los máximos de iliquidez. Asimismo, en la línea de “totales”, columna de Flujos acumulados, se puede detectar el nivel de posiciones netas de la moneda informada.
 - o De igual forma, pero atendiendo a la distribución de flujos de acuerdo a la fecha inmediata posterior a la de información en la que es posible la renegociación de tipos de interés, se logra determinar el importe y dirección del “*gap*” de tipos de interés. Es importante advertir que, en el caso de instituciones con problemas de funcionamiento, económicos y especialmente financieros, es muy común demandar y ofrecer tipos de interés claramente desviados de la media del mercado. Ello origina pérdidas potencialmente elevadas derivadas de la asunción de tipos de interés no asumibles por una cuenta de resultados “sana”. Por tanto, el Coordinador de Cierre tendrá que determinar el impacto en resultados derivado de estos “*gaps*” y las desviaciones de tipos de interés anotados, con el objetivo de tenerlo en cuenta a efectos de los necesarios ajustes en resultados y, por ende, en patrimonio.
 - o Evolución de los créditos refinanciados y tratamiento de las dotaciones para provisiones correspondientes a estos préstamos.
 - o Evaluar el posible ajuste en resultados y, por ende, en patrimonio derivado de las diferencias que resultan de realizar las dotaciones de provisiones para posibles insolvencias por “bolsón” en lugar de individual, préstamo a préstamo.
4. Obtener y revisar el IOV, que debe contener toda la información relevante para que su estudio proporcione una imagen clara y fiel sobre la situación del banco. Esta carpeta, como mínimo deberá contener:

- o Estructura de los activos y de los pasivos del banco
- o Pasivos Contingentes
- o Activos fijos de uso propio, incluyendo los contratos y, en su caso, las eventuales negociaciones en curso (en etapa “post-intervención”)
- o Inventario de la plantilla de personal, por dependencias, y con indicación de su costo individual anual considerando todos los conceptos retributivos
- o Detallada descripción del Procesamiento Electrónico de Datos (topología, aplicaciones, conceptualización)⁹
- o Descripción del mapa de comunicaciones
- o Descripción de los módulos de seguridad (archivos redundantes, back-ups, etc.) En caso que PED esté externalizado (tercerizado), será necesario incluir el contrato, con eventuales negociaciones en curso, así como los términos y alcance del servicio adquirido por esta vía.
- o Posición de liquidez y “gap” de tipos de interés.
- o Existencia de “*golden share*” y/o “*golden parachutes*”.
- o Modelo de distribución y ubicación de los puntos de venta.
- o Distribución de los cajeros automáticos (ATM y Dispensadores de efectivo), con detalle del número de operaciones diarias por ubicación y del volumen medio por transacción.
- o Catálogo de productos y sus manuales respectivos.
- o Base de clientes por producto y promedio de productos por cliente.
- o Número de tarjetas de crédito (titulares de tarjetas, con indicación de titularidad y extensiones. Información acerca de: saldos de crédito por esta vía; número de tarjetas nacionales, regionales e internacionales; venta promedio mensual por tarjeta, comisiones cobradas y su oportunidad, valores promedio por vouchers, etc.
- o Número de tarjetas de débito, con indicación del costo por transacción y el volumen promedio por transacción.
- o Número de cheques procesados por caja y clearing, por dependencia o punto de distribución.
- o Concentración de créditos y depósitos.
- o Posiciones de cambio
- o Listado de Corresponsales Activos
- o Número de clientes de “*home banking*” con detalle de movimientos y tipo de producto o plataforma ofrecida; con indicación de las transacciones remotas a través de *e-banking*.

Detalle de los juicios pendientes, incluyendo con opinión legal de estimación de resultado y previsibles consecuencias para el banco.

La carpeta deberá permitir al potencial comprador obtener la información necesaria para realizar un proceso de “*due diligence*” de la operación y tomar una decisión informada y pertinente sobre la valoración y posible adquisición de la entidad intervenida.. (Ver Guías Operativas 5 y 6)

5. Identificar un Equipo de Cierre junto con el Interventor/Liquidador, que estará compuesto por empleados del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos.
6. Informar al Departamento Legal del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos del cierre y prestarle todos los documentos. Este Departamento deberá presentar la Orden de Liquidación que será firmada por el Gobernador del Banco Central o por el Superintendente de Bancos.
7. Citar al Interventor o liquidador para sucesivas reuniones antes del cierre y mantenerlo informado.
8. Preparar la información para la prensa dando cuenta de la intervención y, posteriormente, del cierre de la entidad intervenida, en coordinación con el Interventor o liquidador, el Departamento Legal, el

⁹ Ver Anexo 6 sobre cuestionario de los organismos de Supervisión

Responsable legal del equipo de cierre y el responsable de relaciones públicas del organismo supervisor.

9. Contactar con los bancos potencialmente adquirentes y obtener la siguiente información:
 - o Identificación legal de la entidad interesada
 - o Nombre, teléfono y fax de la persona encargada de mantener las relaciones para la posible adquisición.
 - o Copias de las actas del consejo de administración (o de dirección) de la entidad, aprobando y apoderando los nombres de las personas con poderes notariales que pueden firmar la adquisición y sus reconocimientos de firmas.
 - o Comprobación y legalización de todos los documentos necesarios para la adquisición según la legislación vigente.
 - o Cualquier requerimiento o cuestión de los potenciales bancos adquirentes antes o durante la adquisición del banco intervenido.
 - o Designación de encargados de la negociación y del equipo que participará de la primera aproximación a la empresa intervenida.
10. Tener en cuenta que antes de entregar al banco adquirente cualquier información, éste debe haber adquirido el Pliego de Condiciones y haber suscrito la aceptación de los términos de una Carta de Confidencialidad.
11. Dado que la experiencia indica que, normalmente, las instituciones sobre las que se decide su intervención, han perdido valor económico en el periodo comprendido entre la última fecha de inspección o seguimiento y el momento de decidir su intervención definitiva, resulta imprescindible, tal y como se deduce de la estructura organizacional del Equipo de Cierre que se ha incluido anteriormente, la participación de personal de la inspección de la Autoridad Supervisora y de la empresa de auditoría externa, para obtener la imagen fiel y actualizada de la situación del banco intervenido. Se puede estimar que la participación de este equipo será de, aproximadamente, de 6 a 8 semanas, y de su trabajo se obtienen importantes conclusiones para la “*due diligence*” del equipo de cierre y para configurar el “*data room*” para los potenciales interesados en la adquisición.
12. Hay que tener en cuenta también que, dentro de la organización del equipo de cierre, es posible que resulte necesario realizar contrataciones de profesionales que no pertenecen a las plantillas de funcionarios del Banco Central y/o Superintendencia. Dado que en algunas legislaciones ello no está previsto, resulta recomendable comenzar el camino crítico que permita esta situación, ya que tiene como objetivo lograr mejores resultados en un tiempo más corto, lo que es básico para lograr una intervención/liquidación más favorable.

Durante el contacto con los potenciales Bancos Adquirentes antes del comienzo del cierre, el Coordinador de Cierre, deberá enfatizar y recalcar la estricta confidencialidad del cierre que se requiere hasta que el Banco Central o la Superintendencia de Bancos lo haga público mediante su nota de prensa. Este voto de confidencialidad es imperativo para el buen funcionamiento del proceso. (Es recomendable no promover reuniones antes de las 24 horas de día y hora prevista para la intervención)

4.1.2. Deberes del Coordinador de Cierre después del cierre

Una vez que el Interventor o liquidador haya intervenido el banco y comience el proceso de administración o liquidación, el papel del Coordinador de Cierre ya no es tan intenso, en relación con la institución con problemas.

Durante este proceso el Coordinador de Cierre operará como nexo entre el Banco Central o la Superintendencia de Bancos y el Interventor o liquidador, cuya ubicación se encuentra en la sede del banco intervenido. Durante el proceso de cierre, el Coordinador deberá mantener un contacto diario con el

Interventor/Liquidador para seguir sus avances y asesorar al mismo en cualquier problema que pueda surgir. Este canal de comunicación diario le sirve también al Interventor o liquidador para mantenerse informado sobre cualquier incidente que pueda surgir en el Banco Central o la Superintendencia de Bancos.

De estas reuniones pueden obtenerse, también, frutos cruzados, especialmente en mercados en los que los deudores insolventes se repiten a nivel de distintas instituciones del sistema, por lo que se tendrán mayores posibilidades reales de determinar la “malla” que en muchos casos configura la vía de “fraude”.

4.2. INTERVENTOR O LIQUIDADOR

La designación del Interventor/Liquidador cae bajo la responsabilidad del Gobernador del Banco Central o el Superintendente de Bancos del país. Esta designación forma parte de la decisión de intervención o liquidación y normalmente se prepara unos días antes de que se haga pública la nota de prensa emitida por el Banco Central o la Superintendencia de Bancos. Como se ha indicado, el Coordinador de Cierre desarrolla la lista de posibles empleados que puedan participar en el equipo de cierre y la entrega al Interventor/Liquidador para que elija a los que finalmente constituirán el equipo. Durante este periodo se recomienda que se mantenga un canal de comunicación estrecho entre ambos, ante posibles cambios producidos por imprevistos. Se debe tener en cuenta si el Interventor/liquidador quiere utilizar personal ajeno al Banco Central o la Superintendencia de Bancos dentro del equipo de cierre, lo que habitualmente se encuentra permitido por la legislación del país, también puede hacerlo.

4.2.1. Responsabilidades y Deberes

El Interventor o liquidador debe hallarse en el banco que se está interviniendo cuando se inicie el proceso de cierre y será él quien lidera la operación de cierre llevando consigo toda la responsabilidad relacionada con los aspectos administrativos del mismo. La experiencia que se requiere del Interventor dependerá de cada caso en particular, aunque, por lo general, estará en función de dimensión del banco que se está interviniendo.

El Interventor/Liquidador se encargará de delegar las funciones y tareas del equipo de cierre, excepto en aquellas situaciones en donde el Banco Central o la Superintendencia de Bancos hace la delegación de funciones directamente.

Existen situaciones en las que el Interventor/Liquidador puede estimar necesario designar uno de los miembros del equipo de cierre como Secretario Administrador-Interventor o liquidador; dependerá de la dimensión del banco que se está interviniendo y de la complejidad del mismo. La disposición de los miembros del equipo de cierre también recae bajo la responsabilidad del Interventor o liquidador.

4.2.2. Actividades del Interventor o liquidador antes del Cierre

Una vez el Banco Central o la Superintendencia de Bancos designa al Interventor/liquidador de una operación de cierre, éste se pondrá inmediatamente en contacto con el Coordinador de Cierre para discutir la intervención propuesta y el estado financiero de la institución con problemas.

Asimismo, el Interventor/Liquidador debe conocer, a través del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos, si ya se ha identificado a un posible banco adquirente. El Interventor o y el Coordinador de Cierre, son las dos personas que forman la arteria de conexión entre el Banco Central o la Superintendencia de Bancos y el banco que se está interviniendo. El Interventor o liquidador y el Coordinador de Cierre deben consensuar la propuesta del personal que formará el Equipo de Cierre. La primera reunión entre ambos servirá para conocer su experiencia anterior y específicamente en qué otros procesos de intervención o liquidación han estado involucrados anteriormente los candidatos a formar parte del equipo de cierre. Si el Interventor o liquidador ya conoce el banco que se está tratando, puede

que identifique actividades necesarias en el proceso de cierre que no se han identificado previamente por el Banco Central o la Superintendencia de Bancos. El trabajo conjunto puede identificar ciertas conclusiones primordiales sobre los requerimientos humanos del proyecto, siempre teniendo en cuenta las limitaciones que, en algunos casos, pueden ser importantes. En esta fase, ambos deberán determinar las acciones prioritarias a realizar inmediatamente después del momento de la intervención (sustitución claves SWIFTS, etc.)

4.2.3 Durante la intervención

4.2.3.1.Revisión de los documentos pertinentes

El Interventor o liquidador debe disponer de toda la documentación necesaria para poder visualizar el problema: y la documentación que se tiene que revisar incluye, al menos:

- Una copia de la carpeta de información de venta. (Si ya se ha confeccionado un primer borrador)
- El último informe de inspección “in situ”.
- Toda la correspondencia entre el banco (incluyendo la de su consejo de administración y/o dirección) y el Banco Central o la Superintendencia de Bancos desde la última inspección.
- El último informe de auditoría y su correspondencia relacionada.
- Todos los estados financieros mensuales del último año.
- Toda la información que se ha detallado en el número 2 del apartado de Deberes del Coordinador de Cierre antes del Cierre, que deberá actualizarse con los resultados del trabajo mancomunado de los Oficiales de la Superintendencia y la empresa de auditoría externa.

Si en la primera reunión entre el Coordinador de Cierre y el Interventor o liquidador, el primero de ellos no tiene toda la documentación para entregar al segundo, la responsabilidad de obtenerla al completo recaerá bajo el Interventor o liquidador, que debe obtenerla de la institución lo antes posible para su revisión inmediata.

También puede suceder que, durante esta fase del proceso, la carpeta de información de venta pueda no estar lista; si se diera el caso, su recopilación es la responsabilidad del Interventor o liquidador. Puede que el Banco Central o la Superintendencia de Bancos quiera que sea un inspector de su organización quien se encargue de este proceso al que, eventualmente, puede sumarse la empresa de auditoría externa. Ha de tenerse en cuenta que se trata de un documento de gran importancia que permitirá al Banco Central o la Superintendencia de Bancos analizar con certeza las potenciales propuestas que reciba para la adquisición, y las implicaciones que la potencial venta supondría con el Sistema Financiero.

Una responsabilidad importante del Interventor/liquidador es la confección de un mapa de los deudores relacionados, con indicación de sus diversas empresas, de las cuentas de activo y pasivo involucradas, de las garantías asociadas, de las personas o representantes a través de los que se ha realizado el presunto “fraude” de los directores y/o gerentes de la institución intervenida, de forma que queda absolutamente claro, la ingeniería legal y financiera utilizada con el fin de lucrarse deteriorando al banco.

Para elaborar esta información podrán utilizarse los antecedentes descubiertos en situaciones previas similares y deberá conservarse para poder ser utilizada en futuras intervenciones. Para ello, el Interventor o liquidador, habrá de documentar este proceso y entregarlo también al Coordinador de Cierre en su calidad de nexos y supervisor de todos los procesos de intervención o liquidación.

4.2.1.2. Personal

Asimismo es muy importante que el Interventor tenga en cuenta, desde un primer momento, la necesidad de despedir o de retener al personal del banco que se está interviniendo. Estas labores suelen ser complejas y pueden llevar bastante tiempo. El Interventor o liquidador debe obtener la información del personal del banco (número de personas, cargos, política de personal del banco etc.) a la mayor brevedad posible. Esta información ayuda a determinar qué tipo de apoyo puede ser proporcionado por los

empleados del banco durante el proceso y también facilita la creación de una agenda detallada de los deberes de los empleados durante el cierre. Durante esta gestión, es relevante que el Interventor tenga en cuenta que las necesidades eventuales de un posible adquirente en términos de funcionarios, su capacidad o habilidad y perfil pueden y deben diferir de la gestión programada para la intervención y cierre de la institución. Es importante que ésta sea una variable a ser definida una vez iniciada las negociaciones de adquisición. Cabe la posibilidad que los potenciales bancos adquirentes pretendan retener a todos los empleados y tratar con ellos en una fecha posterior, o que se esté completamente de acuerdo con el plan propuesto por el Interventor o liquidador. Las circunstancias de cada caso son críticas en la decisión a tomar.

Una vez cumplida esta etapa, ha de realizarse un mapa de la situación con la representación sindical, evaluando qué despidos o suspensiones pueden repercutir en situaciones que determinen cortes transitorios de la cadena de pagos, derivados de medidas solidarias del resto de funcionarios del sector y sindicalizados. Cubiertas estas situaciones, se deben confeccionar las cartas de despido para los empleados que no van a seguir trabajando en el banco durante este proceso y/o no se prevea su integración en la plantilla del potencial adquirente. Debido a la máxima sensibilidad del asunto, pudiera ser recomendable convocar una reunión con los sindicatos del país, si los hubiera, y actuar estrictamente de acuerdo a la legislación laboral del país en el que se encuentra el banco, y bajo los acuerdos establecidos con los sindicatos. Las cartas de despido deben permanecer en posesión del Interventor o liquidador y se distribuirán cuando éste lo crea conveniente. En el caso que sea un banco con múltiples oficinas, estas cartas deben distribuirse, oportunamente, por la persona encargada de la intervención de cada oficina, por orden del Interventor o liquidador.

4.2.4. Durante el proceso de cierre.

Una vez haya comenzado el proceso de cierre y el Equipo de Cierre esté ya en su lugar de trabajo, la función del Interventor o liquidador cambia de operacional a administrativa. Hasta esta fase del proceso él se ha involucrado de forma directa con los detalles del proceso de cierre. De ahora en adelante, tendrá funciones de *“tutoring”*, *“coaching”* y supervisión del personal que lleva consigo para que le apoyen y pueda destinar su tiempo a tareas estratégica y tácticas. En aras a finalizar la gestión del cierre de una forma más eficiente y eficaz, parte del personal de banco participará en el proceso.

Una vez delegue estas funciones al personal, conservando la responsabilidad, el Interventor o liquidador puede supervisar toda la operación, cumplir el proceso de difusión pública sugerido por el responsable del plan de comunicación, atender a los ejecutivos de los potenciales bancos adquirentes, tomar decisiones sobre las políticas del proceso y proveer al Coordinador de Cierre con su informe diario sobre el progreso del cierre. En aquellas situaciones en las que solamente se pueda contar con un número limitado de personal, el Interventor o liquidador deberá estar más involucrado en las tareas del día a día; no obstante, en instituciones de reducido tamaño, el Interventor o liquidador podrá delegar funciones a los empleados.

Es básico que el Interventor o liquidador esté al corriente en todo momento de lo que está sucediendo, para lo cual es importante que mantenga reuniones diarias con los empleados pero fundamentalmente a través de la estructuración de un programa donde cada responsable habrá de definir las tareas a cumplir, los informes y el momento en que han de ser entregados. La duración de estas reuniones, en las que se dará cuenta del grado de avance de cada plan de acción a efectos de focalizar y brindar productividad a las mismas, depende de cada situación en particular, así como del estilo de dirección del Interventor o liquidador. Se confeccionarán actas-resumen de estas reuniones lo que proporcionará un histórico del proceso completo, y el Interventor o liquidador así como el Coordinador de cierre, podrán recurrir a él si es necesario en un futuro.

Las tareas específicas de las personas encargadas de la supervisión en cada una de las áreas de trabajo se incluyen más adelante en ésta misma guía

En el momento inmediatamente posterior a la intervención/liquidación, el Interventor o liquidador deberá entrara en contacto con los responsables de Auditoria Interna y Control Interno de la entidad. Generalmente estos empleados conocen por el desarrollo de su trabajo, perfectamente las falencias de la entidad.

4.2.5. Distribución de la información a los Responsables

Será conveniente que el Interventor o liquidador distribuya, al menos en parte, la información descrita anteriormente a aquellos que se van a encargar de las áreas de trabajo más importantes del banco. Normalmente habrá partes de la información que no requieren ser distribuidas, por tanto determinar las partes de la información a distribuir es una responsabilidad del Interventor o liquidador.

Como norma general puede decirse que el criterio que debe seguir el Interventor o liquidador, es el de distribuir todos aquellos documentos que permitan realizar el trabajo encomendado a los responsables o jefes de sección de forma satisfactoria y que favorezcan la creación de un ambiente de colaboración de forma que la cooperación entre ellos permita obtener frutos cruzados de sus trabajos individuales. Esto, además de ser beneficioso para el caso puntual, configura un proceso formativo del personal asignado.

En cualquier caso, hay cierta información que debe ser distribuida siempre que se encuentre disponible:

- Ubicación de la oficina central así como el resto de las oficinas del banco.
- Horario de operaciones de la oficina central y del resto de las oficinas del banco.
- Cantidad de préstamos, clasificados por tipo, y su valor de libro. Nivel de adecuación de las dotaciones para provisiones respecto a las exigencias previstas en la normativa correspondiente.
- Garantía reales por tipo y valoración de las mismas.
- Importe de las dotaciones para provisiones realizadas por el método “bolsón” y necesidad de dotaciones para provisiones por operaciones individuales: déficit, de provisiones y su impacto patrimonial.
- Cantidad e importe de préstamos a cuentas relacionadas.
- Porcentaje de cartera activa por categoría y por mercado objetivo
- Cantidad y número de cuentas de depósitos clasificadas por tipo.
- Saldo de depósitos de cuentas relacionadas.
- Saldo de inversiones sectorizadas entre públicas y privadas y su método de valoración.
- Posición neta de cambio expuesta
- Revisión Patrimonial
- Contingencias pasivas, tales como contratos de cambio
- Saldo de opciones y futuros de cambio, de tipos de interés, sobre materias primas, etc.
- Avales y garantías otorgadas y pendientes
- Activos recibidos en dación de pago
- Número de parcelas y otros inmuebles o terrenos, y su valor en libros, que sean de uso propio
- Medidas y planos de cada oficina por piso.
- Uso de Procesamiento Electrónico de Datos, sus ubicaciones y nombre de la persona de contacto.
- Nombres de los componentes del Equipo de Cierre
- Inventario de la plantilla de personal, con detalle de su asignación por dependencias y diferenciando:
 - o Por nivel de estudios académicos
 - o Por edad
 - o Por grado
 - o Por antigüedad en la empresa
 - o Por función en la actualidad

Es importante que el Equipo de Cierre trabaje como un equipo y, para ello, cada uno de ellos debe estar bien informado, conocer sus responsabilidades y las del resto de los componentes del equipo. El personal

de una institución solamente puede actuar de forma eficaz si está bien informado. El Interventor o liquidador debe mantener habilitados los canales de comunicación en doble vía con su equipo.

4.2.6 Reunión con el Equipo de la Intervención

El Interventor o Liquidador debe convocar y mantener, lo antes posible, una reunión con todo el personal del equipo de intervención que va a responsabilizarse de todas las áreas del banco.

En esta reunión los miembros del equipo de intervención deberán resolver con el Interventor o liquidador cualquier tipo de duda que tengan, que dependerá en buena medida del grado de familiarización y experiencia que cada individuo tenga sobre el banco y el proceso de intervención o liquidación. Es importante que, tanto a esta primera reunión como a otras sucesivas, asistan todos los miembros del equipo, ya que ello les permitirá familiarizarse con su labor y con la de sus compañeros en el proceso y, por consiguiente, entender mejor el proceso, su desarrollo y los inconvenientes y dificultades que potencialmente se dan en el proceso.

La primera reunión debe iniciarse con una intervención introductoria del Interventor o liquidador en la que exponga los aspectos generales del proceso de cierre de un banco, los objetivos y las áreas de precaución.

Debe hacer hincapié en que los oficiales y empleados del banco deben ser tratados con respeto. Los empleados del banco intervenido constituyen, desde el primero momento, un activo muy importante para los miembros del Equipo de Cierre, ya que son los que mejor entienden y conocen la documentación, los procesos, los archivos y los clientes del banco: Es esencial pues lograr su colaboración ya que pueden agilizar el proceso.

El Interventor/Liquidador deberá advertir a todos los miembros del Equipo de Cierre sobre la absoluta confidencialidad de cuantos asuntos conozcan en el proceso de intervención, prohibiendo realizar cualquier tipo de comentarios relacionados con el mismo con personas ajenas al equipo.

Habiendo hecho hincapié en el tema de la confidencialidad, la reunión debe atender los comentarios que tenga el Interventor o liquidador sobre las diferentes áreas de trabajo bajo la responsabilidad de:

1. Medios y Organización
2. Activos y Pasivos
3. Operaciones
4. Procesamiento electrónico de datos (PED)
5. Legal

4.3. EL EQUIPO DE CIERRE (INTERVENCIÓN / LIQUIDACIÓN)

El equipo de cierre se encuentra bajo la supervisión directa del Interventor o liquidador, y se agrupa bajo cinco grandes áreas de responsabilidad. Estas áreas, que ya han sido citadas y son las siguientes:

1. Medios y Organización
2. Activos y Pasivos
3. Operaciones
4. Procesamiento electrónico de datos (PED)
5. Legal

Entre el grupo de personas elegidas por el Interventor o liquidador, éste puede seleccionar a una de ellas para supervisar las cinco áreas de trabajo, cuya función será cubrir todos los aspectos del proceso de cierre comprendidos en las cinco áreas citadas.

Todas las áreas son de igual importancia, por lo que el proceso de intervención o liquidación sólo puede darse por concluido satisfactoriamente cuando todas y cada una de ellas se cumple a la perfección¹⁰.

Aunque cada persona del equipo se dedica a un área específica, es imprescindible trabajar en equipo con el objetivo de tener una visión integral del cierre en todo momento, puesto que, teniendo en cuenta que hay que identificar procedimientos que generalmente datan de tiempo y que fueron llevados a cabo para maquillar la realidad vulnerando la normativa legal aplicable, las funciones a realizar son muy complejas.

Esta imperiosa necesidad general de cooperación entre los miembros del Equipo de Cierre, se agudiza cuando el mismo esté compuesto por un grupo inferior a cinco personas.

4.3.1. Equipo de Cierre – Banco Pequeño

En una situación de cierre de un banco normal, se requiere la formación de un equipo compuesto de un mínimo de cinco personas, incluyendo el Interventor o liquidador. No obstante, pueden existir excepciones a ese criterio general cuando no se dispone de procesamiento electrónico de datos, o su uso sea muy limitado. En este supuesto el responsable del área de Operaciones puede asumir la responsabilidad sobre el PED.

Si el banco es una institución pequeña, con pocas oficinas, el área de Medios y Organización también puede asignarse al responsable del área de Operaciones.

Teniendo en cuenta estas excepciones, puede darse el caso en el que el Interventor o liquidador forme un equipo con solamente dos personas para asistirle en el cierre, una que se responsabilizara del área de Activos y Pasivos, y otra de las áreas de Operaciones, Medios y Organización y PED.

4.3.2. Equipo de Cierre – Banco Grande

La división de trabajo del Equipo de Cierre que se ha venido presentando en esta guía operativa –en cinco grandes áreas de responsabilidad— puede requerir de una organización de segunda y tercera línea, en función de la complejidad de la institución intervenida y de su tamaño. En todos los casos, la estructura organizativa final para los fines de intervención, debe ser aprobada por el Interventor o liquidador.

En un cierre de múltiples oficinas, se asignará un individuo como responsable de todos los aspectos del cierre en esa oficina. En oficinas grandes posiblemente sea necesario asignarle a otras personas para que le ayuden en las distintas fases de la operación de cierre. En todos los casos, el Interventor o liquidador deberá determinar a qué responsable del Equipo de Cierre ha de dirigirse la persona asignada para realizar el cierre de cada una de las oficinas. Normalmente, en el caso de oficinas pequeñas, será suficiente con dirigirse al encargado de Medios y Organización, mientras que para el caso de oficinas de mayor tamaño es posible que deban dirigirse directamente al Interventor o liquidador.

En la oficina central, es posible que se necesita asignar a varios empleados a las tareas del área de Operaciones. Si el proceso lo permite, una persona puede encargarse del balance desde el cierre, otra de las cuentas de depósitos y una tercera de los asentamientos y reclamos. En el área de Activos y Pasivos, también se puede seguir un método similar, dividiendo las responsabilidades del trabajo en: concesión de créditos y otros activos, pasivos y contingencias pasivas. Para el área de Procesamiento Electrónico de Datos normalmente se recomienda el uso de una única persona, aunque si la institución bancaria intervenida hace uso de varios tipos de procesamientos electrónicos de datos o bien la institución es demasiado grande para que se encargue de esta área sólo una persona, podría ser conveniente incrementar la asignación de recursos. En esta área, de alta tecnificación y en la que el tiempo de acción juega un

¹⁰ Véase: Áreas de intervención por causa

papel muy importante por la sensibilidad de la información, es recomendable que entre los trabajos encargados a la empresa de auditoría externa contratada se contemple también el área de informática. Se debe tener en cuenta que esta área, por lo general, es también el centro de demostración de la fuerza sindical y por tanto, el control de la misma a efectos de su cierre más inmediato es muy aconsejable, con el objetivo de no dilatar los demás procesos, ya que de ello se derivaría la asunción de un mayor nivel de pérdidas.

Es necesario repetir una vez más que, en última instancia, la responsabilidad de la asignación de los recursos destinados al cierre recae bajo el Interventor o liquidador, por lo que, resulta conveniente que se consulte y consensue con el Coordinador de Cierre.

4.3.3. Procesamiento Electrónico de Datos

El Interventor o liquidador debe priorizar de forma absoluta el control sobre el Procesamiento Electrónico de Datos, ya que el resto de las áreas del banco van a depender del mismo para recibir la información allí generada. Se somete a consideración el **Anexo 6**. Cuestionario de Sistemas y Tecnología, desarrollado por uno de los organismos supervisores de Latinoamérica, como propuesta del tipo de información que todos los organismos supervisores deberían recoger en el transcurso de las inspecciones “*in situ*”

El Interventor o liquidador tiene que asegurarse de que el empleado responsable del área de Procesamiento Electrónico de Datos se familiarice rápidamente con todos los aspectos relevantes de la informática de la institución intervenida. En particular, a título ilustrativo, que no exclusivo:

- Ubicación del centro de procesamiento de datos
- Sistema y aplicaciones
- Redes de comunicaciones
- Ubicación del back-up
- Software de las tarjetas y de los cajeros automáticos (ATM)
- Software del “data warehousing”
- Contratos de externalización de cualquier servicio informático, con identificación de la empresa que presta el servicio, su localización y vías de acceso a la institución intervenida
- Módulos de seguridad, con los diferentes niveles de acceso y atribuciones, con el objetivo de revisar inmediatamente y, en su caso, modificar dichas atribuciones y las claves de acceso (passwords)
- Inventario de ordenadores personales, con indicación de su posible uso, de la información almacenada en los mismos, del papel que juegan en el conjunto del sistema informático de la institución intervenida

El Interventor o liquidador, además de advertir al responsable del área de PED sobre la prioridad y urgencia de su tarea, deberá previamente indicarle que la misma ha de realizarse con absoluta reserva y confidencialidad, de forma que no se perciba la intención de cierre, por lo que resultará conveniente que la forma de aproximación y los medios que se utilicen sean supervisados por el Interventor o liquidador. El Interventor o liquidador deberá informar al Responsable del área PED, de las acciones prioritarias a ejercitar en el momento inmediato de entrada a la entidad, que previamente han sido consensuadas con el Coordinador (sustitución de claves de transferencia, swift, servicios de e-banking, etc.).

La persona responsable del área de PED deberá tener conocimiento inmediato de cuáles van a ser los datos y las informaciones requeridas por los responsables del resto de las áreas, muy particularmente del área de Operaciones y las del área de Activos y Pasivos.

La persona responsable del área de PED deberá indicar a los responsables de las otras áreas intervenidas sobre:

- Cuándo deben enviar sus trabajos al centro de procesamiento de datos

- Dónde, cómo y a quién deben ser enviados
- Cuándo estarán listos los informes a su disposición y la forma de acceder a los mismos

A este respecto deberá tenerse en cuenta que es posible que la información requerida por los responsables de las otras áreas intervenidas no se encuentre estandarizada, por lo que resultará necesario que quien la solicite realice previamente un esquema del producto final requerido desde el punto de vista del usuario.

El Interventor o Liquidador cuidará que el responsable del área de PED se relacione exclusivamente con el oficial o directivo responsable del centro de procesamiento de datos, sin informarle de las razones de las peticiones que le realiza, cuando éstas sean previas a la decisión formal de cierre. Cuando los servicios informáticos estén externalizados, el responsable del área de PED deberá estar en contacto con personal responsable de la empresa contratada.

Una posibilidad que el responsable del área PED deberá tener siempre en cuenta es que los empleados puedan guardar copias no oficiales de información y/o documentos que podrían tener un gran valor para el Equipo de Cierre, hayan sido o no autorizadas dichas copias por la gerencia del banco intervenido. En ese mismo sentido, cualquier componente del Equipo de Cierre que tuviere acceso o conocimiento a informaciones que no procedan del centro de procesamiento de datos, deberá poner esta circunstancia en conocimiento del responsable del área PED, para que éste tenga conocimiento del mismo y pueda realizar los seguimientos que considere oportunos. De la misma manera, el responsable del área PED, interactuando con quien corresponda, deberá valorar la oportunidad de proceder al precinto o anulación del uso de disqueteras, copiadores de CD y/o inhibición de utilización de accesos UBS, que pudieran ser utilizados para el almacenamiento de información que resulte de utilidad para el Equipo de Cierre.

En definitiva, el responsable del área de PED ha de ser muy consciente de que el ágil y correcto funcionamiento del centro de procesamiento de datos es vital para agilizar todo el proceso y, en consecuencia, para minimizar las pérdidas.

4.3.4. Medios y Organización

El Interventor o liquidador debe asegurarse también de que la persona del Equipo de Cierre encargada del área de Medios y Organización se familiarice rápidamente con la ubicación e instalaciones de la oficina central, así como con el resto de sus dependencias, incluidas todas las oficinas de su red comercial y, en su caso, con sus almacenes.

El responsable del área de Medios y Organización deberá averiguar en el menor tiempo posible:

- Lugar, tamaño, distribución y equipamiento de cada dependencia
- Tipo de operaciones que se realizan en cada dependencia;
- Medidas de seguridad existentes, familiarizándose con los sistemas de alarma existentes, así como las que van a ser necesarias, lo que dependerá de la naturaleza de las operaciones que se realicen en cada dependencia;
- Necesidad o conveniencia de asignar agentes de seguridad a las distintas dependencias con el objetivo de preservar a los funcionarios de posibles ataques de quienes se sientan damnificados por el cierre, así como para custodiar los bienes del banco intervenido

A efectos de cubrir las necesidades descritas en el menor tiempo posible, es conveniente que con carácter previo a la decisión de cierre solicitar, con un alto carácter de confidencialidad, a la institución que va a ser intervenida, una detallada descripción de su modelo de distribución, que, al menos, debe contener la ubicación y la cantidad de personal de servicio y el alcance de los servicios de equipamiento y de los servicios brindados por:

- “Cash points”

- “Sucursales comunitarias”/ oficinas urbanas
- “Sucursales completas”/ Oficinas Principales.
- “Sucursales Regionales”/ Direcciones Regionales.

La persona responsable del área de Medios y Organización deberá realizar un inventario físico de todos los activos del banco, incluyendo los instrumentos pertenecientes al banco dentro de cada una de las oficinas utilizadas por los empleados. El Interventor o liquidador deberá hacer hincapié, durante las primeras reuniones, en la forma concreta en la que ha de realizarse el inventario de las oficinas, dado que ese procedimiento ha de iniciarse inmediatamente después de haber intervenido el banco. Deberá tenerse en cuenta que, en ese momento, los empleados del banco van a encontrarse en un estado emocional especial, tanto por su propia situación como por la eventual actividad sindical. Por ello, el Interventor o liquidador necesita asegurarse de que la persona encargada de Medios y Organización, jamás use la palabra **búsqueda** durante sus labores cuando se comunique con el equipo de cierre, ya que la palabra tiene una connotación negativa que puede influir en los empleados, haciéndoles creer que se piensa que tienen algo que esconder a sus supervisores. La mayoría de los instrumentos que se van a contabilizar en el inventario se encontrarán en los despachos de los empleados, por lo que es recomendable informar a los empleados y oficiales que dicho inventario es parte del inventario total del banco.

4.4. EL INTERVENTOR/LIQUIDADOR Y LOS DEBERES LEGALES

4.4.1. Deberes Legales antes del Cierre

Durante el proceso de intervención o liquidación, antes del cierre del banco, los abogados del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos, deben mantener una reunión con los empleados del departamento de Supervisión Bancaria / Inspección Bancaria para revisar en detalle la propuesta de compra del banco, de existir, y para revisar la autoridad legal del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos en la compra o adquisición; es decir, la autoridad legal para revocar la licencia al banco y asegurársela al receptor.

Es imperativo que los abogados del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos se aseguren que las razones de la adquisición han sido autorizadas y que la determinación requerida y/o certificación está íntegramente apoyada por los acontecimientos del caso en particular. Por ejemplo, en el caso que un banco haya reducido su capital regulatorio, los abogados del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos deben reunirse con los examinadores que vieron el caso y discutir sus conclusiones sobre la base del estado del capital regulatorio del banco.

Durante el periodo previo al cierre, los abogados también tienen que responsabilizarse de la preparación del acta de Intervención o Liquidación, que normalmente es requerido por el Banco Central o la Superintendencia de Bancos. Esa gestión deberá realizarse en coordinación con los responsables de relaciones públicas. Deberán asegurarse de que cumple con los estándares estipulados por Ley y que se encuentra de forma visible tanto en la oficina central como en el resto de las oficinas del banco. Asimismo, debe ser publicado en un periódico de tirada nacional y en periódicos regionales que cubren las regiones donde el banco mantenga oficinas, dentro de los plazos establecidos desde la asignación del Interventor o liquidador

Existen dos aspectos relevantes a tener en cuenta:

- La preparación del acta de toma de posesión de la institución y sustitución de los directores y gerentes principales.
- Documentar la seguridad legal y normativa para potenciales y eventuales compradores, que le otorguen total cobertura de posibles demandas de los accionistas en caso de proceder a la compra de activos y pasivos.

4.4.2. Deberes legales de la Adquisición/Intervención

Un representante legal debe estar presente en el banco durante todo el proceso de adquisición/intervención, y asistir a todas las reuniones que mantenga el Interventor o liquidador con los miembros de la gerencia del banco, para asesorar al primero y aclarar cualquier duda de naturaleza legal que pueda surgir.

Es común que, con carácter general, el representante legal deba:

- Obtener una lista de los litigios pendientes del banco, con sus expedientes completos. Si dicho listado no estuviera disponible de forma inmediata, tiene la responsabilidad de conseguirlo y de hacérselo llegar al Interventor o liquidador, para que el mismo pueda determinar la forma en la que proseguir en cada uno de los casos;
- Aconsejar legalmente sobre cualquier problema que pueda afectar al personal y que surja durante el proceso; por ejemplo, podría darse el caso de que el despido de uno o varios empleados cause algún problema al Interventor o liquidador;
- Estar a disposición del grupo adquirente, si lo hubiere, resolviendo las dudas que puedan plantearse en relación con la regulación legal durante el proceso de posesión, así como las relativas a las transacciones realizadas por el banco; por ejemplo: analizando los contratos de refinanciación, prelación de acreedores, etc.
- Atender las consultas que se le realicen durante el proceso de identificación de la ingeniería (denominada “malla”) utilizada para el fraude; como la concesión de préstamos a empresas relacionadas, la adquisición de empresas con financiación del banco, o cualquier otra fórmula utilizada, que deberá ser investigada por el equipo de cierre;
- Si es aplicable, deberá estar presente en la terminación de cualquier obligación fiduciaria del banco. Durante la terminación de cualquier obligación del banco, el representante legal debe tener presente las limitaciones de tiempo estipuladas por las leyes del país y el contrato en sí;
- Preparar, en coordinación con los responsables de relaciones públicas, los avisos a todas las personas o instituciones que tengan depósitos, créditos, cajas de seguridad, etc. Ello incluye la posesión de instrumentos en los depósitos de seguridad cuyo tiempo límite de extracción se ha superado, siempre teniendo presente las regulaciones del país y los tiempos límites.

Además de los deberes descritos anteriormente, los responsables del área legal de intervención (grupo de abogados del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos) tienen que ayudar a los miembros del Equipo de Cierre en aquellas reclamaciones que procedan ante las personas o entidades depositantes o con créditos o los accionistas del banco. Apoyarán al Interventor o liquidador para establecer las prioridades de las reclamaciones.

Asimismo, deberán confeccionar el aviso pertinente a efectos del reconocimiento de activos y pasivos, de acuerdo a la contabilización de los mismos; es decir, los abogados habrán de llevar a cabo los procesos legales para determinar los activos y pasivos, incluidos los contingentes, reconocidos por la institución intervenida y para desestimar (falta de reconocimiento) aquellos que se presenten y no estén reconocidos dentro de los estados financieros del banco intervenido.

4.4.3. Deberes Legales Post Cierre

Los abogados del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos, como responsables del área legal de intervención, deberán asesorar, igualmente, al Interventor o liquidador en todo aquello que éste les requiera durante el proceso post-cierre.

Ello incluye la preparación y escritura de todos los documentos legales necesarios para cerrar el proceso de administración o liquidación, tanto para el Banco Central o la Superintendencia de Bancos, como para cualquier corte involucrada. También se deben preparar los avisos finales para depositantes y aquellos

que tengan créditos con el banco. En el caso de que subsistan activos una vez que el banco ha hecho frente a sus obligaciones, respetando la prelación de los acreedores, el grupo legal deberá prestar su ayuda para confeccionar el aviso de pago a los accionistas, siempre de acuerdo con las leyes vigentes en el país.

4.5. COMENTARIOS GENERALES

4.5.1. Selección del día de Cierre

El Coordinador de Cierre y el Interventor o liquidador deben elegir la fecha de cierre, de forma que no se interrumpa --o que minimice la interrupción-- de los servicios bancarios prestados.

Con este objetivo y siempre que sea posible, el proceso de cierre debería iniciarse una vez que finalice el horario habitual de operaciones del banco de un viernes, lo que permitirá al equipo de cierre trabajar de forma continua durante el fin de semana, de forma que el lunes por la mañana todo el trabajo de cierre, o al menos la mayoría, ya estará terminado.

4.4.2. Documentos de Aviso

Antes de entrar en el banco, el Coordinador de Cierre y el Interventor o liquidador solicitarán del equipo de abogados que, en coordinación y de acuerdo al plan de comunicación previamente elaborado y aprobado con el responsable de relaciones públicas del equipo de cierre, prepare los siguientes documentos:

1. Anuncios para las puertas de entrada: se expondrá en la puerta de entrada y, en su caso, en los ventanales de la oficina central, tan pronto como haya concluido la reunión entre el Interventor o liquidador y los miembros de la gerencia del banco, el día seleccionado para el cierre, avisándoles que va a comenzar el proceso de administración o liquidación. El propósito del anuncio es para formalizar el comienzo del cierre y avisar a los clientes del banco y a la comunidad que el banco está siendo intervenido. El Interventor o liquidador se asegurará que el mismo aviso esté expuesto en las entradas de todas las oficinas del banco.
2. Avisos de atención – Cajeros Automáticos y Centros de Depósitos Nocturnos: se expondrá en cada cajero automático o centro de depósitos nocturno del banco, tanto de la oficina central como en el resto de las oficinas de la red. El propósito de este aviso es notificar a los clientes del banco que el banco está siendo intervenido y que el proceso de pagos y depósitos ha sido interrumpido hasta próximo aviso.
3. Aviso telefónico: los operadores que respondan a las llamadas telefónicas entrantes al banco, sea en la oficina central o en cualquier otra de la red, deberán leer el aviso de intervención redactado. Una vez leído el aviso la llamada podrá ser transferida a quién inicialmente iba dirigida. El operador telefónico no puede contestar ninguna pregunta sobre el proceso de administración o liquidación o cierre, sino que deberá transferirla al Interventor o liquidador, o a la persona o personas que éste haya designado a estos efectos.

Además de los anteriormente mencionados, y también de acuerdo con los abogados, se deberá confeccionar un aviso para ser expuesto en las dependencias en las que existan cajas (cofres) de seguridad a disposición de los clientes. En este caso, el aviso, además de advertir a los clientes sobre el inicio del proceso de intervención, deberá señalar el plazo máximo del que disponen los clientes de este servicio para cancelarlo, procediendo a retirar el contenido de las cajas (cofres) de seguridad que tenían contratadas. Asimismo, el anuncio advertirá a los clientes de que, vencido dicho plazo, la Intervención, a través de su Interventor o liquidador, como autoridad máxima del proceso, queda facultada para la apertura forzosa de la caja o cajas de seguridad, en presencia de notario público, todo ello de acuerdo con lo previsto en la normativa oficial vigente.

4.4.3. Entrando en el Banco

Al entrar en las dependencias del banco cuya intervención ha sido decretada por la Autoridad Competente, el Interventor o liquidador deberá dirigirse inmediatamente a la oficina de director o consejero ejecutivo del banco intervenido, para cumplir con los trámites necesarios. Una vez se ha informado al director ejecutivo y, en su caso, a su equipo, sobre la decisión de intervención, el Interventor o liquidador, en presencia del asesor legal y del responsable de relaciones públicas de la intervención, habrá de firmar el Acta de Intervención (en los casos en los que la legislación vigente así lo estipule) y toma de posesión del control de la institución bancaria, conjuntamente con el resto de los responsables y representantes de la intervención, de acuerdo a su Acta de Constitución.

En este primer contacto deberá procurarse la cooperación del director y de sus empleados, ya que la misma es muy importante para el Interventor o liquidador, particularmente durante las primeras fases del proceso. Una buena explicación del proceso antes del cierre, va a incrementar la cooperación de los empleados y beneficiar al Equipo de Cierre más tarde.

Una vez cumplida esta etapa, el Interventor/Liquidador, deberá reunirse con los empleados del banco intervenido para informarles del cierre y del comienzo del proceso de administración o liquidación. Las relaciones con la plantilla de la entidad deben en todo momento conducirse de forma diplomática ya que éste es un área extremadamente sensible. La reunión se convocará en una dependencia suficientemente amplia como para que todos los empleados del banco intervenido puedan asistir (normalmente una sala de conferencias) si bien, y dado que la reunión ha de ser breve no hace falta que exista sillas o mesas.

El Interventor/Liquidador procurará que la presentación de la reunión la realice el director ejecutivo del banco intervenido y que el resto de la gerencia esté presente. El Interventor/Liquidador explicará a los empleados del banco que el Banco Central o la Superintendencia de Bancos ha determinado que su institución bancaria ha venido operando de forma irregular e incumpliendo con las normas de regulación bancaria del país, motivo por el que se ha acordado la interrupción de sus operaciones y su cierre. En ese sentido, dado que el proceso de intervención debe ser transparente, el Interventor o liquidador, informará de las causas concretas que han motivado la decisión de intervención (conductas y hechos que violan la normativa vigente) De esta forma, es de esperar que el personal del banco intervenido, teniendo pleno conocimiento de las razones que la justifican, pueda contribuir valiosamente en las etapas investigadoras que se inician simultáneamente.

En caso de que ya existieran, en principio se habrá de omitir el nombre y/o características de la o las instituciones interesadas en la adquisición, con el objetivo de evitar reacciones adversas o actitudes poco cooperantes del personal del banco durante el proceso de intervención.

Es importante tener en cuenta que, incluso cuando los empleados del banco intervenido conozcan o intuyan, en mayor o menor medida, los problemas existentes y que hayan podido prever un posible proceso de intervención y venta, se encontraran en un estado emocional de estrés al recibir oficialmente la noticia. Por ello, el Interventor o liquidador deberá actuar de forma cordial y concisa, reclamando la cooperación de todos los afectados, ya que pueden resultar de gran ayuda para agilizar el proceso de cierre.

Es predecible que existan variadas manifestaciones tendentes a la conservación de los puestos de trabajo. Hay que tener en cuenta que, de forma colectiva, los empleados del banco intervenido son los que mejor conocen cómo funciona y todas sus peculiaridades. Por ello hay que enviar un claro mensaje de quien tiene el control, para que los empleados entiendan a quien pertenece el Banco desde ese momento y comprendan que todos los documentos en los que han estado trabajando ya no están bajo su control, sino bajo el del Equipo de Cierre. Si se percibe la existencia de empleados que no quieren aceptar las condiciones de cambio, hay que retirarlos del área de trabajo inmediatamente para evitar que su presencia cree un malestar generalizado y si siguen manteniendo su actitud negativa deben ser despedidos

inmediatamente de la entidad. No obstante, es necesario valorar esta actitud en un contexto de conducta sindical y por tanto, las posibles medidas sancionadoras deberán tomar en cuenta los efectos asociados y derivados de la misma.

En su intervención inicial, el Interventor o liquidador deberá informar a los empleados que van a tener que trabajar fuera de su horario normal y que pueden utilizar sus teléfonos para llamar a sus casas. Seguidamente se les informará de la composición del Equipo de Cierre, que debe estar presente y que es con el que van a trabajar durante el proceso de intervención. En este contexto, es conveniente, sugerir al personal del banco que si el personal del Equipo de Cierre no les trata con consideración, deben comunicárselo al Interventor o liquidador, ya que el trabajo entre los empleados y el Equipo de Cierre se debe realizar con un espíritu de cooperación y respeto.

Es de suma importancia advertir a los empleados del banco que todas las manifestaciones y/o declaraciones públicas relacionadas con la intervención quedan restringidas al Interventor/Liquidador. Es imperativo que sea el Interventor o liquidador quien tenga la única autoridad para tratar con los medios de información.

Igualmente se informará a los empleados, que a ese día, como primer acto formal de intervención, que será referencial durante todo el proceso, se debe elaborar y cerrar un balance del banco, así como un inventario de todos sus activos.

Los cajeros deben hacer un balance de su trabajo, guardarlo con llave y esperar a que el Equipo de Cierre haga el recuento.

El Interventor/Liquidador debe recordar a los empleados del Banco que este es el procedimiento normal para asegurarse de que todos los activos del Banco se contabilizan. Asimismo, se les debe informar que no deben sentirse vejados o humillados si un miembro del Equipo de Cierre pasa por su oficina y lleva a cabo un inventario de su despacho. Hay que asegurarles que ningún efecto personal les va a ser retenido; pero si va ser inspeccionado por el Equipo de Cierre. Además, se les debe informar que todos sus efectos personales serán inspeccionados de nuevo cuando los empleados abandonen las dependencias del banco (ya que nadie podrá salir sin ser previamente inspeccionado, ya sean maletines, bolsos, etc.) Asimismo, se advertirá al personal de que aquellas personas que dispongan de despacho no deben sentirse ofendidas si un miembro del Equipo de Cierre utiliza la misma.

Asimismo, informará que todas las personas que no sean funcionarios de la institución, que entren y salgan de sus dependencias, deben rellenar y devolver el formulario de registro que les facilite el guarda. Todos los formularios serán custodiados para tener un control de todas las salidas y entradas. Este requerimiento es aplicable incluso al personal del Banco Central o la Superintendencia de Bancos.

No es conveniente que, durante esta reunión, se permitan preguntas, siendo recomendable que el Interventor/liquidador se anticipe señalando que es normal que muchos de ellos tengan preguntas que realizar, por lo que se buscará el cauce más adecuado para plantearlas y todas serán oportunamente contestadas.

Finalizada la reunión se les pide que vuelvan a sus puestos de trabajo y que continúen con sus labores, informándoles que un miembro del equipo de cierre pronto estará con ellos.

4.4.4. Atención de las líneas telefónicas.

Hay que tener en cuenta que, excepto para aquellas personas que se presenten físicamente en el banco, el teléfono va a ser la primera vía de contacto para los clientes y otras personas interesadas. En consecuencia, este medio de comunicación tiene que estar bajo control y que los mensajes que se transmitan formen parte del Plan de Comunicación.

A este respecto, una vez concluida la reunión con el personal del banco, el Interventor/ Liquidador debe asegurarse de que el contenido del Aviso Telefónico anteriormente citado está preparado y haya sido distribuido a todos los operadores. Los operadores, deberían atender el teléfono dando cuenta del aviso y contestar a las preguntas usando exclusivamente el contenido del aviso, sin desviarse ni improvisar ninguna parte del mismo. Si la respuesta no satisface la pregunta del interlocutor o tiene preguntas adicionales, los operadores deberán estar advertidos de que se limiten a informar a su interlocutor sobre el nombre del Interventor o liquidador e invitarle a que se dirijan directamente a él con sus preguntas. Es muy importante que los operadores resuelvan las llamadas telefónicas con la máxima rapidez, sin involucrarse demasiado.

4.4.5. Informes necesarios

4.4.5.1. Informe Preliminar

El Interventor o liquidador deberá presentar un informe preliminar a los treinta días de la intervención. Se trata de un informe de avance que presentará al Coordinador de Cierre y, a través de éste, a las autoridades supervisoras (Superintendencia de Bancos o Directorio del Banco Central) Dicho informe estará elaborado por el Interventor o liquidador, y el Equipo de Cierre.

Este informe preliminar incluirá el balance de intervención del banco referido al día en que tomó el control de la institución intervenida como Interventor o liquidador y, además, un análisis sobre:

- La evolución experimentada por el balance desde el día de la toma del control de la institución intervenida
- Detalle sobre todas las decisiones adoptadas por el Interventor o liquidador
- Organigrama del banco intervenido, con detalle sobre los empleados, y estructura de la red comercial del banco, incluyendo la totalidad de sus oficinas
- Problemas primordiales y dudas identificadas
- Informe de cumplimiento del plan principal previsto y, en su caso, detalle de las posibles desviaciones de acciones y de tiempo.
- Costes contabilizados hasta la fecha
- Inventario de activos y pasivos de la entidad.

Es fundamental que el informe refiera posibles aproximaciones de compra por parte de otras entidades, una valoración estimativa y cuantitativa del posible banco “bueno” y del banco “malo”, con estimaciones sobre la posible transferencia del primero a potenciales compradores y los eventuales inconvenientes que podrían derivarse.

4.4.5.2. Plan de administración

En el contexto de un proceso de intervención (administración) o de liquidación que se estime largo, el Interventor o liquidador debe elaborar para el Banco Central y/o la Superintendencia de Bancos, un Plan de Administración, una vez transcurridos tres meses desde la intervención.

El plan debe redactarse de forma que se entiendan perfectamente las razones que motivaron la intervención del banco, en términos de activos, pasivos y otros pasivos contingentes. De su análisis deben deducirse las decisiones contenidas en el Plan de Acción del Interventor o liquidador, incluido en el Plan de Administración.

Una de las principales conclusiones que un Plan de Administración debe realizar es una recomendación al Banco Central o a la Superintendencia de Bancos sobre cual es la opción más eficaz y razonable para resolver el problema; es decir: a) administración y rehabilitación o b) liquidación. El Plan deberá, evidentemente, presentar tanto valoraciones estimativas y cálculos aproximados del coste de las opciones que se contemplen en él como aspectos cualitativos incluyendo las fortalezas y debilidades presentadas por cada una de las opciones.

Si se opta por la administración (rehabilitación) de la entidad, el informe contendrá, de forma imprescindible, la forma y estructura de la misma, teniendo muy en cuenta que el mercado ya ha identificado problemas en la institución. En consecuencia, primordialmente deberá señalar los cambios necesarios en la gerencia del banco de forma que se garantice la credibilidad de la institución, así como despejar de forma precisa la responsabilidad y la propiedad de los accionistas.

Además, el Plan de Administración presentará la estructura financiera de la misma; esto es, las fuentes de financiación, las vertientes de mejora de la adecuación patrimonial del banco y, fundamentalmente, la proyección de los flujos de caja operativos.

Las proyecciones sobre los datos de la institución contemplarán un período no inferior a 10 años y deberán detallarse los supuestos utilizados para su elaboración. Como mínimo las proyecciones contendrán los siguientes supuestos:

- Proyecciones econométricas sobre las variables macroeconómicas, elaboradas o estimadas por el propio Banco Central.
- Proyecciones de todas las variables relevantes del negocio del banco, contemplando, al menos:
 - o Tamaño del mercado (volúmenes y resultados) por producto, de acuerdo a las proyecciones macro.
 - o Segmentos objetivo de mercado para el banco en rehabilitación:
 - Porcentaje de participación en esos mercados desde la perspectiva de los segmentos objetivo.
 - Porcentaje de participación en esos mercados desde la perspectiva de resultados de los segmentos objetivo
 - Cantidad de clientes
 - Costo de adquisición de esos clientes.
 - Transacciones a realizar por producto por los clientes actuales y los que está previsto captar.
 - o Costo de procesamiento de cada producto, en función de la capacidad máxima instalada.
 - o Recursos humanos previsto, con indicación de cantidad y calidad
 - Determinación de su costo y de la capacitación requerida
 - Evolución de salarios reales
 - o Modelo de distribución
 - o Inversiones de Capital
 - o Necesidades de Capital en función de los activos ponderados por riesgos y porcentaje de adecuación de capital
 - o Flujo de caja operativo y no operativo incluyendo origen y aplicación de fondos.
 - o Determinación de variables básicas:
 - Retorno sobre Activos
 - Retorno sobre Activos de Riesgo
 - Retorno sobre Patrimonio
 - Retorno sobre Inversión

4.4.6. Informe del Estado de Intervención o Liquidación

Si el Banco Central, la Superintendencia de Bancos, o la legislación vigente lo requiere, el Interventor o liquidador deberá preparar un informe periódico del estado en el que se encuentra el proceso de intervención o liquidación. Este puede tener una frecuencia, semanal, mensual, trimestral o anual, dependiendo de la complejidad de la intervención, e incluirá, como mínimo los siguientes puntos:

- Cambios en el balance del banco desde el último informe
- Acciones realizadas por el Interventor o liquidador
- Cambios en la estructura de la red de oficinas y en el organigrama del banco
- Problemas y dudas
- Costes contabilizados hasta la fecha del informe
- Cualquier otra información de interés relevante a la operación

- Informe de cumplimiento del plan principal previsto y posibles desviaciones en términos de acciones y de tiempo.

Como ya se ha señalado anteriormente, es fundamental que ese informe no contemple sólo las actividades inherentes al denominado “banco malo” sino también todo lo relativo al “banco bueno” y, en particular, las estimaciones en cuanto a los inconvenientes y estructuración de una eventual operación de transferencia de este último a posibles compradores.

4.4.7. Memorando posterior al cierre

Cuando se haya cumplido el proceso de intervención/liquidación, el Interventor deberá presentar un memorando al Gobernador del Banco Central o al Superintendente de Bancos, prestando atención a los problemas surgidos durante el proceso y a sus soluciones.

Es recomendable que, en base a la experiencia vivida, el Interventor o liquidador realice sugerencias sobre las mejoras que podrían introducirse en el proceso de futuras intervenciones.

Este informe contendrá, al menos:

- Las actuaciones del Interventor o liquidador respecto a la separación del “banco malo” del “banco bueno”
- La estructura de la operativa para liquidación de los Activos Residuales
- Las medidas adoptadas para liquidación de Activos, especificando quitas y bonificaciones si las hubiere.
- Las medidas adoptadas en materia de recursos humanos, tales como despidos, si los hubiere, evolución de la reducción de la plantilla en el tiempo.
- Determinación de prelación de acreedores
- Determinación de prorrata de repago a acreedores.
- Instrumento para este perfilamiento
- Actuaciones y conclusiones de la auditoría y de la auditoría de sistemas.
- Costo total del proceso de liquidación o de rehabilitación, en cuyo caso además deberá especificarse la estructuración, plan de negocios y sus resultados.
- En caso de venta a potenciales compradores, es necesario precisar:
 - o Determinación y método utilizado para la valoración de la empresa.
 - o Proceso de negociaciones
 - o Razones para la adjudicación en caso de licitación abierta.
 - o Porcentaje de mejora en repago a acreedores.
 - o Plan de negocios del adquirente

5. Detalle de las actividades del equipo de cierre

5.1. MEDIOS Y ORGANIZACIÓN

El responsable del Equipo de Cierre encargado del área de Medios y Organización debe familiarizarse, cuanto antes, con el funcionamiento del banco y, especialmente en todo lo relativo para mantener un alto nivel de seguridad durante todo el proceso.

La mayor parte de las tareas de esta área son de carácter administrativo, por ello no es necesario que la persona responsable deba conocer con detalle el funcionamiento técnico del banco. Deberá proporcionársele una lista de todos los servicios, para que pueda llevar a cabo el seguimiento de cada tarea (al final de esta sección se incluye una a título de ejemplo). Sin embargo, y en función de las acciones prioritarias fijadas para su realización inmediatamente después al momento de su intervención o liquidación éste área deberá acometer.

- Cambio de las claves de transferencia, sistema SWIFT.
- Toma de control de todos los servicios ofrecidos por el banco de E-banking, con paralización de los mismos si así procediere.
- Entrevistas con la plantilla de los departamentos de Auditoría Interna y Control Interno de la entidad intervenida, buscando su colaboración.
- Paralización de todas las cuentas de depósito, tarjetas de crédito, etc. de los accionistas y miembros de la gerencia de la entidad.
- Comunicación inmediata a todos los bancos corresponsales, extranjeros o nacionales, de la intervención de la entidad y de los saldos de activo y pasivo en divisas que se mantienen con ellos.

Hay cuatro grandes funciones en esta área; cada una de las cuales será delegada, si fuera posible y oportuno, al individuo que se indica a continuación:

1. Oficial de Seguridad: Deberá transmitir toda la información relativa a la seguridad del banco al responsable del área de Medios y Organización. Se encarga de la seguridad física de todas las oficinas, centros de depósitos y cajeros automáticos.
2. Responsable de División Geográfica: Actuará como responsable de las oficinas del banco.
 - o Responsable de Grupos de Oficinas: Actuará como responsable de todas las oficinas de la red comercial del banco, y tiene a su cargo sus cierres.
 - Responsable del área de Negocio de una Sucursal¹¹: Actuará como gerente del área de negocios una sucursal, y tiene a su cargo el cierre de la misma.

¹¹ Se designará a un Representante de la intervención por oficina de la red comercial del banco dependiendo de la naturaleza del negocio, su volumen y de las características de cada una de las oficinas de la red. Es posible que se necesite alguna otra persona para que le asista, pero eso queda a discreción del Interventor o liquidador. Es conveniente, en aras a no sobredimensionar el Equipo de Cierre, que estos responsables sean elegidos entre el personal de la entidad intervenida. La elección del Responsable del área de negocios de una sucursal/ oficina, es de primordial importancia para el proceso posterior de separación de banco “bueno” y banco “malo” (ver Guía Operativa 2: Separación Banco “bueno” y Banco “malo”). Se incluye posteriormente una lista de tareas exclusivas en una oficina de la red del banco, como parte de la lista del área de Medios y Organización, añadiéndose una sección que incluye los detalles que son exclusivos de una sucursal. Esta lista debe ser rellena y transmitida el Responsable del Grupo de Oficinas de la Red del banco o a la persona designada. En caso de que se decida utilizar funcionarios del banco para desarrollar esta función, es recomendable “cruzar responsables”; esto es, asignar al anterior responsable de una oficina para llevar a cabo la liquidación de otra. Esta medida tiene el inconveniente la falta de continuidad en la relación con los clientes, sin embargo, tiene como ventaja que es posible desarrollar la

- Los responsables habrán de actuar, no obstante, en total coordinación con el responsable del área de Activos y Pasivos.
3. Oficial de Investigaciones: Será el responsable de reunir todos los datos necesarios para emprender un proceso legal, ya sea de naturaleza civil o criminal contra los gerentes y/o accionistas del banco intervenido en el caso de que así procediese. Actuará en total coordinación con el responsable del área de Activos y Pasivos (incluidos los contingentes) así como con el responsable del área Legal y los auditores (incluidos los de sistemas)
 4. Responsable de Recursos Humanos: Debe determinar, en coordinación con el Equipo de Cierre, para determinar la cantidad y cualidades requeridas, el personal necesario para cumplir el trabajo restante. Realizado ello, debe controlar el personal restante dentro del banco. Asimismo, en caso de existir potenciales compradores será el responsable de coordinar las tareas necesarias para no alterar las proyecciones realizadas y las actividades previstas por el eventual comprador.

El área de Medios y Organización deberá documentar el número de oficinas del banco, sus direcciones postales, los nombres de los directores de las oficinas y sus números de teléfono y fax. Esta información les ayudará a dibujar el plan de personal y otras necesidades logísticas.

También debe hacer un reconocimiento físico de todos los centros del banco (incluidos todos los lugares donde se puedan realizar depósitos o pagar créditos), es decir, todas las oficinas de la red del banco, los almacenes, los cajeros automáticos, los centros de depósitos nocturnos, etc.; con sus planos. Si la persona responsable no está familiarizada con la red de oficinas, será conveniente que visite cada una de ellas y, de ser posible, entrar en alguna. Esta familiarización antes del cierre será de gran valor el primer día de la intervención, en el que es importante conseguir controlar las oficinas del banco lo antes posible y determinar, desde el primer instante, el tipo de seguridad que debe implantarse en cada sitio.

La persona responsable de esta área deberá compartir toda esta información con el Interventor o liquidador lo antes posible.

5.1.1. Oficial de Seguridad

El responsable del área de Medios y Organización deberá identificar el nombre del oficial del banco a cuyo cargo quedará la seguridad. Durante el cierre, dicho oficial será el punto de contacto ineludible en relación a las medidas y prácticas generales de seguridad.

La seguridad física de todas las sedes del banco (central, oficinas de la red comercial, centros de pagos y depósitos, cualquier centro donde exista procesos o almacenamiento de datos o bien otros bienes como cheques, etc.), es un punto básico para Oficial de Seguridad.

En su inicio, este proceso de seguridad puede requerir de la participación de varias personas del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos, así como del cuerpo de policía. Todas las entradas y salidas de todas las dependencias del banco deben estar bajo vigilancia. El Oficial de Seguridad, que deberá

nueva tarea sin ningún sentimiento de responsabilidad. En todo caso, una decisión de esta naturaleza deberá ser adoptada por el Interventor o liquidador. El Representante de la oficina tiene los siguientes deberes: i) Es el responsable de todas las actividades de cierre de la oficina; ii) Es el responsable de la plantilla de personal de la oficina; iii) Es el contacto entre la oficina y la central, debiendo informar diariamente sobre la actividad desarrollada al Responsable del Grupo de Oficinas de la Red o, en su ausencia, al Interventor o liquidador; iv) Es el responsable de los deberes descritos para el Oficial de Seguridad, en lo que concierne a la oficina que se le asigna; v) Es el responsable de la consecución del proceso de separación entre banco “bueno” y banco “malo” de esa oficina; vi) Es el responsable de mantener las fichas de los empleados de la oficina después del cierre del banco y, como tal, el responsable de transmitírselas al Equipo de Cierre y, en su caso, al banco adquirente.

haber recibido un manual con los criterios e instrucciones sobre entradas y salidas durante el proceso de cierre, instruirá al guardia de la entrada de cada edificio sobre quién puede entrar y qué tipo de cosas pueden ser retiradas del mismo. Asimismo, deberá diseñar el formulario que se utilizará para identificar a todos los visitantes, atendiendo a los criterios previamente establecidos por los responsables de la intervención.

Debe advertirse con claridad que si alguna persona se niega a presentar al guardia los efectos que pretende sacar del edificio, deberá ser detenida y sus artículos confiscados; una vez confiscados, la persona podrá marcharse. Después de ello, es responsabilidad del Oficial de Seguridad averiguar los motivos que explican la actitud de aquella persona y si está o no en connivencia con la actitud de funcionarios. De cualquier forma, todo aquel que desee salir del edificio y presente al guardia sus artículos para su revisión puede salir con ellos si son estrictamente personales.

Solamente el Equipo de Cierre y los empleados del banco podrán entrar en sus dependencias. Bajo ninguna circunstancia podrán entrar clientes, salvo para el caso de reuniones previamente programadas con personal del Equipo de Cierre, o bien con oficiales del banco (con el conocimiento de aquellos) para mantener contactos o negociaciones. En tales casos, las reuniones deberán ser conocidas previamente por el Oficial de Seguridad y cualquier duda que surja al respecto debe ser tratada con el mismo o, en su ausencia, con el Interventor o liquidador. El estricto control de las entradas y salidas del edificio podrá ser disminuido una vez transcurrido el plazo que el Interventor o liquidador considere razonable.

a. Llaves, Candados y Combinaciones

Cuando la seguridad del edificio esté garantizada, el Oficial de Seguridad deberá recoger y mantener bajo su control todas las llaves de las puertas, los candados, los armarios y las cajas de seguridad del banco así como todas las claves y combinaciones de las cajas. La seguridad de la caja fuerte central así como de todas las cajas que contengan dinero es imperativa y, en consecuencia las claves, deberán ser cambiadas. A partir de ese momento el acceso a las mismas quedará restringido al Interventor o liquidador y, en su caso, a las personas en las que delegue por escrito el Gobernador del Banco Central o el Superintendente de Bancos.

En todos los casos, los duplicados y los sobres lacrados con las combinaciones ajustadas, habrán de permanecer en custodia del Interventor o liquidador en la forma previamente expresa

El Oficial de Seguridad, o la persona competente, será la responsable de abrir y cerrar el edificio cada día. En el caso de los cajeros, éstos una vez cerradas las cajas el día de cierre, habrán de presentar el saldo al responsable del Equipo de Cierre en el área. De esa forma, éste, a través de personal bajo su supervisión, habrá de proceder al recuento en detalle y constatación que no existan diferencias con el inventario de efectivo realizado por el funcionario cajero. Simultáneamente, se realizará un arqueo a fondo del efectivo en bóveda que pueda corresponder al jefe de caja. Este arqueo, también habrá de validarse de acuerdo a la Plantilla de Efectivo o saldos contables.

Finalizado ese proceso, se inhabilitarán los cierres de llave de las cajas de cajeros así como también las combinaciones dispuestas en el mostrador y las llaves y combinaciones en poder del Jefe de Caja hasta el momento del cierre. Esas combinaciones habrán de ser cambiadas y entregadas a los Oficiales que determine el Interventor o liquidador. Obviamente, las puertas principales de la bóveda del Banco, llevarán el mismo proceso de nominación por parte del Interventor o liquidador. Estas mismas responsabilidades recaen bajo el Responsable de la Sucursal o del Oficial de Seguridad Alternativo en cada una de las oficinas de la red del banco.

Es frecuente que resulte imposible recoger todas las llaves y combinaciones; por ello, cuando las circunstancias lo aconsejen, podrán cambiarse las cerraduras de alguna de las puertas del edificio, sobretudo las de las entradas principales. La solicitud a los empleados de que entreguen sus llaves, se hará

de forma gentil y diplomática, ya que es un aspecto del proceso que tiene un efecto psicológico bastante importante.

Se debe tener en cuenta que un grupo de llaves debe separarse para su uso diario, ello lo determinará el Oficial de Seguridad, quien, además, realizará un inventario de las llaves recogidas.

A continuación se indican algunas sugerencias para el control de las llaves:

- Identificar cada llave indicando el lugar y la cerradura del banco a que pertenece, así como el nombre del empleado que la ha entregado.
- Archivar las llaves en sobres, con un sobre por departamento o área del banco
- Poner los sobres dentro de cajas y depositarlos en una caja fuerte
- Tendrán acceso a las llaves, exclusivamente, el Oficial de Seguridad, el responsable del área de Medios y Organización, y el Interventor o liquidador.
- Los duplicados se custodiarán en caja de seguridad con el acceso restringido al Interventor o liquidador, y al Gobernador del Banco Central o al Superintendente de Bancos, o a quien en estos hayan delegado expresamente.

b. Claves de apertura de las Cajas

Los candados o cajas fuertes que tengan combinaciones con posibilidad de ser cambiadas presentan un problema añadido. No obstante, se deben pedir, probar y cambiar, aunque sea solamente para causar un efecto psicológico ante el personal que las tenía memorizadas.

El acceso a las nuevas combinaciones, igualmente, estará limitado al Oficial de Seguridad, al responsable de Medios y Organización y al Interventor o liquidador. Estas mismas actividades y responsabilidades recaen en el Responsable de la Sucursal o el Oficial de Seguridad Alternativo, para el caso de cada una de las oficinas de la red comercial del banco.

En caso de adquisición de los activos y pasivos de la institución por potencial banco adquirente, se adecuarán a los procesos y procedimientos del Adquirente.

c. Cajas de Fuertes individuales

Existen instituciones bancarias que tienen y alquilan a sus clientes una o más cajas fuertes individuales, que se las utilizan para guardar objetos de valor (dinero en efectivo, joyas, avales, títulos de su cartera de inversión, segundas llaves o documentos importantes)

Si es el caso del banco intervenido, mediante la publicación de los avisos del proceso de cierre, se concederá a los titulares de estas cajas de alquiler un periodo de tiempo para retirar el contenido de las mismas y rescindir los contratos. Si transcurrido ese plazo no hubieran sido vaciadas por los titulares, el Equipo de Cierre procederá a la apertura de las mismas, en presencia de un notario público, que deberá inventariar su contenido. Los activos allí depositados se dispondrán en sobres o cajas lacradas y serán transportadas al lugar seguro que disponga la Autoridad Monetaria, a disposición de sus titulares; hasta que, en su caso y transcurridos los plazos legales puedan ser transferidos al Tesoro Nacional.

Las llaves de las cajas de alquiler recuperadas seguirán el tratamiento ya descrito para el resto de las llaves, que estarán a disposición del Interventor o liquidador, del Gobernador del Banco Central o del Superintendente de Bancos, o quienes estos deleguen expresamente.

d. Depósitos en Custodia

Parte del negocio de algunas instituciones bancarias consiste en recibir depósitos de valores (bonos, letras, acciones, etc.) en custodia y sobres que dicen contener diferente documentación; servicios por los que el banco percibe una comisión de custodia y, en ocasiones, de administración si la responsabilidad del banco se extiende al corte de cupones, cobranzas de los mismos, etc.

Cuando este sea el caso del banco intervenido, hay que tener en cuenta que en la nota de prensa en la que se anuncie el cierre, se determine un plazo para la cancelación del mencionado servicio de custodia y, en consecuencia, para que sus titulares retiren estos activos. Vencido el plazo sin que se haya procedido a la retirada y cancelación del servicio, y siempre de acuerdo a las leyes y normas vigentes, se procederá a trasladar esos efectos en condiciones de titularidad idénticas a las establecidas por el cliente en el banco cerrado, al lugar seguro que determine la Autoridad Monetaria, devengando las comisiones que procedan.

e. Guardas

El personal de seguridad de la institución bancaria intervenida puede resultar suficiente para garantizar la seguridad del proceso. No obstante, debe ser el Oficial de Seguridad de la intervención quien lo determine, estudiando cada caso individualmente, por lo que cabe la posibilidad de que sea necesario incrementar el personal dedicado a este menester, al menos durante algún tiempo.

Es posible que sea necesario o conveniente contactar a la policía local para que, por parte de sus responsables, se considere la oportunidad de aumentar la seguridad en la zona durante los primeros días de la intervención.

Cada situación puede tener sus peculiaridades, por lo que las decisiones que afectan a la seguridad se deben tomar teniendo en cuenta la idiosincrasia del caso; pero en todos ellos, el Oficial de Seguridad deberá incrementar la seguridad de las dependencias de la institución intervenida durante los primeros días, para proteger tanto los activos del banco y la seguridad de sus empleados, al tiempo que se da una imagen de absoluto control de la situación.

f. Sistemas de Alarma

El Oficial de Seguridad dependiente del responsable del área de Medios y Organización de la intervención deberá averiguar, en entrevista con el responsable de la seguridad del banco intervenido, y con todo tipo de detalles, en qué consisten los sistemas de seguridad utilizados por la institución (alarmas, cámaras, etc.) Una vez que se dispone del inventario de los sistemas de seguridad, estos quedarán bajo el control del Oficial de Seguridad, o persona en la que éste delegue.

Es habitual que los sistemas de alarma estén conectados con centrales de empresas privadas de seguridad o directamente con la policía. Si fuera este el caso de la institución intervenida deberá advertirse a dichas instancias de los cambios que se operen en los sistemas de control o en sus horarios. Los mismos procedimientos deberán seguirse para todas las oficinas de la red comercial del banco.

g. Armas de fuego

El Oficial de Seguridad deberá reunir e inventariar, en su caso, cualquier tipo de arma de fuego (pistola, rifle, escopeta, etc.) y su correspondiente munición, para que el mismo la deposite en un lugar seguro. Dependiendo de las circunstancias, el Oficial de Seguridad evaluará la oportunidad de depositar este material en dependencias policiales, obteniendo el correspondiente justificante.

h. Tarjetas de Crédito

Una de las personas responsables del equipo de intervención, normalmente el Oficial de Seguridad, deberá ponerse en contacto, urgentemente, con la empresa o empresas que expiden las tarjetas de crédito con el objeto de informar sobre la intervención y cierre, solicitando de la misma la remisión al Interventor o liquidador de un balance final. Esta solicitud requerirá también de una carta de notificación formal. Las tarjetas corporativas (*corporate cards*) de los miembros del equipo de gestión así como las de los miembros del equipo directivo de la entidad, deberán ser bloqueadas de inmediato.

El oficial responsable de facilitar los pagos debe asegurarse, en general, de que los cargos en las cuentas del banco se corresponden con gastos legítimos del banco. En ese sentido, y con ese fin, se advertirá a las empresas administradoras que deberán inhabilitar el acceso automático de autorizaciones de las tarjetas

emitidas por el banco cerrado, exceptuándose aquellas cuentas que tengan saldo a favor del titular de la tarjeta, dado que las tarjetas son instrumentos que garantizan gastos realizados.

i. Control de centros de depósitos y pagos fuera de las oficinas

El Oficial de Seguridad debe adoptar las medidas necesarias para controlar, desde el momento del cierre, los lugares que se encuentran fuera del edificio del banco en los que los clientes pueden depositar o sacar dinero, ya que estos lugares suelen permanecer abiertos después de finalizado el horario laboral.

j. Cajeros Automáticos

Como se ha señalado con anterioridad, con carácter previo a la intervención, se dispondrá de un inventario de los cajeros automáticos de la institución bancaria, con indicación del lugar en el que se encuentran ubicados.

El cierre de los cajeros automáticos ha de ser inmediato una vez realizada la intervención, momento a partir del cual se procederá a retirar el efectivo contenido en los mismos, para ser contabilizado dentro de la caja global del banco intervenido.

Dado que, por lo general, los cajeros automáticos de una institución bancaria suelen formar parte de una red y que, en consecuencia, pueden ser utilizados para retirar efectivo por parte de clientes de otras instituciones bancarias, la liquidación del cajero deberá realizarse atendiendo a las transacciones propias de los clientes del banco, retomando en el activo de la institución los saldos no afectados.

Además de lo ya señalado en la publicación de los avisos relativos al cierre, en los cajeros automáticos se hará constar claramente que, hasta nuevo aviso, el servicio ha sido interrumpido.

Análogamente, y para el supuesto de que las tarjetas emitidas por la institución bancaria intervenida formen parte de una red de cajeros y de terminales en puntos de venta, deberá advertirse en el anuncio que se publique en prensa relativo a la intervención y cierre que las mismas han sido inhabilitadas temporalmente. Dicha medida de inhabilitación del uso de las tarjetas habrá sido previamente realizada.

k. Centros de Depósitos Nocturnos

Una vez que el banco haya sido intervenido y cerrado, cada uno de los centros de depósitos no automáticos deberá quedar controlado para que nadie deposite fondos en ellos.

Al igual que para el caso de los cajeros automáticos, se colocará en el acceso al centro de depósitos un aviso informando de la intervención y cierre, por lo que el servicio queda interrumpido hasta próximas fechas.

La caja de estos centros debe ser retirada y el efectivo contenido en la misma contabilizado para su inclusión en la cuenta de caja global del banco y la actualización de los saldos de las cuentas de clientes.

l. Transferencia Electrónica de Fondos

El Oficial de Seguridad deberá identificar inmediatamente el o los sistemas de transferencia de fondos, y requerir las claves correspondientes, que pasarán bajo doble control de quienes designe el Interventor o liquidador.

5.1.2. Oficial de Investigaciones

Si el Interventor o liquidador lo considera oportuno, podrá crear un grupo de investigación que se registrará bajo el área de Operaciones. El personal asignado bajo este grupo va a estar involucrado en la recolección de los datos necesarios iniciar si procediere para un proceso legal por parte del Banco, ya sean de naturaleza civil o criminal. Dado que el área de Operaciones también tiene la responsabilidad del proceso

de Archivos pueden estimar útil utilizar los mismos recursos humanos de forma simultánea y coordinada, lo que supondría minimizar el trabajo sustancialmente.

5.1.3. Responsable de Recursos Humanos

Las actividades relacionadas con el contacto con los Responsables de cada una de las oficinas de la red del Banco y la determinación de la necesidad de personal necesario para cumplir el trabajo restante recaen bajo el Responsable de Personal. Una vez se hayan identificado estas necesidades y el número total de operadores haya sido estimado, el Supervisor de Personal puede formar un grupo de operadores y trabajar desde la sede del Banco. Cuando ya se halle en funcionamiento, se debe informar al Equipo de Cierre que ya se ha formado este grupo. Cualquier trabajo que requiera ser completado, debe realizarse en el lugar de trabajo designado. Este sistema permite completar el trabajo restante de una forma más eficiente y económica, cumpliendo así con dos hitos para el Interventor o liquidador: 1) ayudar a que la operación sea más eficiente y 2) utilizar a los empleados restantes de una forma organizada y eficiente.

Sin embargo, este Responsable de RRHH, debe atender también la posible coordinación con potenciales adquirentes. En ese sentido, el “adquirente” determinará sus necesidades cuantitativas y cualitativas de RRHH, lo que será tomado en cuenta por el responsable, debiendo negociar los costos “puente” hasta la toma de posesión del banco por parte del banco adquirente. Esta negociación, habrá de ser validada y aprobada por el Interventor o liquidador.

5.1.4. Actividades del Proceso

Previo al Cierre

Nombre del Banco

Fecha Iniciales

Comentarios

Dirección del Banco o la Oficina de la Red del Banco

Código de la Oficina del Banco

Número(s) de teléfono

Número(s) de fax

Nombre del Responsable de la oficina

Temas a identificar /preparar (en la medida posible) antes del Cierre:

- Temas de plantilla de empleados
 - a. Servicios de Seguridad en todas las dependencias
 - b. Concertar la visita con el Interventor o liquidador
 - c. Identificar y seleccionar al personal para visitar las oficinas del banco
 - d. Identificar al propietario de las instalaciones en donde se encuentra la oficina alquilada.
 - e. Bajo qué términos se encuentra la oficina: propiedad, alquiler, etc.
 - f. Con qué activos, como pudieran ser automóviles, cuenta la oficina
- Existe algún tipo de transporte para llegar a la oficina
- Qué tipo de maquinaria existe, como fotocopiadoras, microcomputadoras, etc. (especificando modelo y otros detalles operativos de las mismas).
- Existencia un cerrajero (herrero) en las cercanías
- Teléfonos móviles institución cuyo pago corra a cargo de la entidad.
- Especialistas informáticos (el detalle estará a cargo de PED y auditor de sistemas externo)
- Material necesario
 - g. Etiquetas y cuerda para las llaves y las bolsas de dinero
 - h. Sobres de gran capacidad para almacenar las llaves y activos obtenidos de la apertura de las cajas de seguridad (cofres)

- i. Cajas de metal para almacenar caja, podrá utilizar las mismas del banco, cambiando las cerraduras.
- j. Etiquetas adhesivas para identificar los ordenadores y otros materiales
- k. Rotuladores – para marcar los archivos
- l. Carpetas para archivar documentos
- m. Formularios para inventariado de las cajas
- n. Cuerda
- o. Tijeras
- p. Teléfono móvil para comunicarse con la oficina central
- q. Nota de prensa – individual para cada oficina de la red, con constancia de aprobación del Interventor o liquidador
- r. Aviso de la situación de Administración o Liquidación para la entrada de la oficina, aprobado por Interventor o liquidador.
- s. Formularios para almacenar las “claves”
- t. Cinta adhesiva
- u. Formularios de inventario
- v. Lacre y sello para lacre
- w. Identificación de caja de seguridad de la máxima dimensión para almacenar elementos de acceso por Interventor o liquidador y el Superintendente de Bancos o en quien delegue expresamente.
- x. Formulario de firma para dicha caja citada en literal anterior.
- y. Habilitación de nuevas hojas de diario de Bóveda Principal.
- z. Elaboración de guardia rotativa de apertura de Bóveda Principal.

Tareas durante el Cierre

- Avisar al Responsable de la oficina de la visita
- Recaudar los avisos de despido del personal, si corresponde y dentro de las limitaciones y precauciones anotadas en este manual en forma previa
- Recaudar el material necesario (punto 7 de la anterior sección)
- Organizar el despliegue de los guardias por todas las entradas, identificar los mismos y determinar su costo, debiendo preferirse personal policial en caso de necesidad de contratación. El costo debe ser previamente aprobado por el Interventor o liquidador.
- Proveer al operador telefónico con el aviso de cierre.
- Recaudar todo el inventario de armas de fuego y guardarlas en lugar con llave o con la policía. Recordar pedir un recibo. En todos los casos, debe contarse con aprobación previa del Interventor o liquidador o su delegado expreso.
- Contar y anotar la cantidad de dinero en la caja y enviarla de forma segura a la central. Ello se determinará mediante la firma del cajero que entrega y el oficial de cierre que recibe.
- Se deberá coordinar el traslado de seguridad, en términos de horario y custodia necesaria de acuerdo a volumen de efectivo de acuerdo a las normas definidas en las pólizas de seguro contratadas.
- Llamar a una reunión a los empleados junto al Responsable de la oficina
- Entregar avisos
- Recaudar todas las llaves del local, claves secretas, anotar sus dueños junto a ellas y guardarlas en un sobre, enviando los duplicados a central
- Cambiar las claves necesarias, enviando las mismas en sobre cerrado y lacrado al Interventor o liquidador o su delegado expreso.
- Hacer copias de los archivos del centro usando distintos medios
- Retirar los archivos maestros del servidor de la oficina y enviarlos a la central para su almacenamiento.
- Encontrar el contrato de alquiler de la oficina, y enviarlos a Responsable legal.
- Recaudar todos los documentos originales de los préstamos de la oficina y sus acuerdos de aval. Deberán efectuarse las pruebas respectivas, Esto es, conciliar su sumatoria con los saldos contables.
- Realizar la suma de las copias registros de depósitos a plazo, fichas de cajas de ahorros (si hubiere) y conciliarlos con los saldos contables.

- Tomar posesión de los vehículos de la oficina, junto a sus papeles y llaves. Es posible que se necesite ayuda adicional para ayudar durante esta tarea.
- Hacer un inventario de todas las pertenencias del Banco.
- Asegurar el complejo con un guardia de policía o el mismo equipo de seguridad del Banco
- Presentar a los medios de comunicación la nota de prensa si se trata de geografía distante de la casa central. Sólo un aviso por ciudad.
- Asegurarse que los materiales que se van a transportar a la central están bajo vigilancia y mantener vigilada las actividades de la calle
- Recaudar el correo de la oficina y asegurarse de contactar a la oficina de correos para avisarles que envíen todo el correo de la oficina de la red a la central del Banco
- Tomar nota del nivel de la electricidad, gas, el agua y sus proveedores junto a sus teléfonos de contacto
- Hacer un inventario de todos los archivos
- Averiguar qué tipo de seguros requiere el complejo y los activos de la oficina. Verificar pólizas existentes. Dar aviso a Encargado de Seguridad respecto a desfasajes que pudieren existir.
- Reconciliar con registros contables de inventario de todos los muebles y equipamiento
- En el momento que el Interventor o liquidador decida el cierre de las dependencias, procurar y efectuar los arreglos logísticos necesarios para el almacenamiento de los muebles y equipamiento.
- Al decidirse el cierre, lo que además habrá de ser validado por el Encargado Legal, en cuanto a la pertinencia de rescisión contractual de alquiler, si corresponde, se deberá chequear las diferencias con el inventario realizado al momento de arrendamiento, evaluando los eventuales costos.
- En caso que fueren inmuebles de uso propio, y de acuerdo a lo aprobado y validado por el Interventor o liquidador, se procederá a la petición de un mínimo de tres cotizaciones del bien en condiciones normales de venta y en condiciones de liquidación.
- Se seleccionará el agente inmobiliario a quien se asignará la venta del inmueble.
- Estimar cuándo habría que despedir al Responsable de la oficina

5.2. ACTIVOS Y PASIVOS

5.2.1. Activos

El área de activos debe verificar todos los activos incluidos en el balance así como otros activos considerados no-bancarios. Esta es un área de capital importancia en el proceso; por ello es crucial que antes del cierre completo, el responsable tenga acceso a todos los archivos del banco y, si ya se encuentra preparada, a la Carpeta de Información de Venta.

En el supuesto de que el banco sea pequeño, la responsabilidad directa del área de activos puede ser asumida directamente por el Interventor o liquidador. Si el banco es grande o su estructura orgánica es compleja es muy posible que sea preciso asignar varias personas a esta área. A su vez, el área se divide en dos grandes capítulos: activos y pasivos. En esta guía operativa se dividen las responsabilidades del área de activos en dos grandes bloques:

1. Préstamos

- a. Préstamos de cualquier categoría,
- b. Sobregiros y préstamos sin fondos,
- c. Préstamos de participación, ya sean préstamos comprados o vendidos,
- d. Avaes y avalistas,
- e. Tarjetas de crédito, y
- f. Otra información relacionada con los préstamos del Banco.

2. Otros Activos.

- a. Cartera de inversión del banco,
- b. Inversiones de las subsidiarias del banco o inversiones similares,

- c. Activos fijos, (propios y bienes adjudicados) que incluye: inmuebles, mobiliario y equipamiento utilizado para llevar a cabo las gestiones bancarias. Cualquier tipo de inmueble que haya sido adquirido mediante dación de pago de prestatarios. Obviamente, el espectro de alcance de esta responsabilidad, debe incluir saldos de operaciones de leasing.

El responsable del área de Activos y Pasivos deberá considerar la posibilidad de designar a dos personas para llevar a cabo este trabajo, una como **Responsable de Préstamos** y otra como **Responsable de Otros Activos**. El Interventor o liquidador, además de en los responsables, podrá apoyarse en los auditores externos:

Responsable de Préstamos. El responsable de Préstamos estará encargado del inventario, clasificación y control de todos los préstamos e instrumentos de crédito de la institución bancaria intervenida. Deberá estimar el número de personas que necesitará a su cargo para realizar esta tarea, lo que estará en función del volumen de productos de crédito que existan y de la cantidad de personal disponible.

El responsable de Préstamos deberá tomar inmediatamente el control de todos los documentos relacionados con los préstamos y comprobar su saldo contable. Para realizar de forma más eficaz la tarea que tiene encomendada intentará conseguir la máxima cooperación del anterior responsable de Préstamos del banco intervenido, a quien tratará con la máxima cortesía, y, con el propósito indicado, preguntarle si existe la posibilidad que haya algún documento fuera del departamento o que se esté utilizando en este momento.

Cualquier tipo de pago de un préstamo que se reciba en este periodo deberá ser cobrado y contabilizado. Todo procesamiento de préstamos tiene que cumplirse el primer día de la intervención y al día siguiente la persona encargada de esta área debe asegurarse que cualquier procesamiento pendiente el día anterior ha sido procesado correctamente.

Todos los contratos acuerdos deben contabilizarse, realizándose un inventario de todos ellos. Cualquier excepción debe resolverse y los documentos que faltan deben ser encontrados. Por lo general, la persona encargada de la toma de decisión en cuestión tendrá la información y las atribuciones necesarias para resolver el caso.

El inventario de préstamos deberá realizarse por categorías; y para ello el responsable del área podrá apoyarse en los auditores externos y en los inspectores de la Superintendencia de Bancos.

La auditoria externa habrá de realizar una clasificación adecuada de la cartera, con indicación de los niveles de provisiones para insolvencias, sin contar las garantías reales. En este proceso y respecto a las garantías reales, además inventariarse, deberán solicitarse tasaciones independientes para determinar los valores de “mapa de situación” que puede ser utilizado para la fijación de los niveles posibles de recuperación de activos.

Durante el lapso de tiempo que medie entre el cierre y la definitiva disposición de los activos, la organización de cobros debe estar habilitada por el departamento de recuperaciones (cobranzas) Para realizar esta tarea de forma eficaz, el responsable de Activos deberá establecer los criterios de negociación que, además, deben estar validados por el Interventor o liquidador.

Todos los avales que se encuentren en las dependencias del banco, o en cualquier otro lugar siempre que queden evidenciados por un recibo, deben inventariarse, para que el Equipo de Cierre se haga cargo de ellos. Terminado el inventario de los avales, estos deben retornarse a su lugar original. A continuación, se cotejará el inventario realizado con el registro de avales del banco, tomando nota de todas las excepciones que se encuentren y anotándolas en la lista de Contabilizado pero no Anotado o de Anotado pero no Contabilizado. Deberá requerirse la verificación directa de todos los avales que se encuentren fuera del banco y deben ser contabilizados por un recibo.

Es necesario insistir en que es realmente vital establecer una dinámica de negociación eficaz y urgente, dado que la experiencia de situaciones similares demuestra que, a medida que el plazo se extiende, menores son las posibilidades de cobranza. El responsable de Activos deberá trabajar en estrecha coordinación con el Representante Legal con el propósito que en cada caso sea posible el diagrama de un mapa de posición donde se vuelque toda la información sobre garantías, sus cotizaciones y la prelación de acreencias, con el fin de aproximarse a los resultados derivados de una posible liquidación.

El trabajo de los auditores externos es de suma importancia para determinar con precisión el volumen real de recursos propios (patrimonio), lo que tendrá como consecuencia la necesidad de adecuar a su nivel las necesidades de provisiones. A este respecto, es imprescindible determinar el nivel de provisiones en “bolsón” y las necesidades derivadas de que dichas provisiones se realicen individualmente, ya que de la diferencia supondrá se derivará un déficit de cobertura.

Todos los contratos de crédito deben mantenerse bajo el control del Equipo de Cierre, sin que pueda entregarse ninguno de ellos a los empleados del banco, sin la previa aprobación del responsable del área de Activos o del Interventor o liquidador.

Cualquier tipo de aval negociable u otros materiales de valor, deben ser guardados bajo llave y doble control. Los avales incluyen acuerdos de seguridad, hipotecas, títulos de propiedad, certificados de acciones, bonos, certificados de depósito, piedras o metales preciosos. Para acceder a alguno de estos materiales, será necesario presentar un recibo firmado. Ningún ex empleado del banco puede acceder a ellos sin previo permiso del Interventor o liquidador.

Una vez más, cabe recalcar que todos los documentos de préstamo están bajo la supervisión del Equipo de Cierre y que estos deben ser revisados detalladamente para averiguar se existe algún documento por terminar, ya sea un pago, un contrato de préstamo, un aval, dinero en efectivo o cualquier otro.

Responsable de Otros Activos. El área de otros Activos es también de suma importancia, pero requiere de un proceso menos urgente que el de los préstamos.

Los activos que provienen del departamento de créditos, como inmuebles, préstamos vencidos, u otros artículos que en su día fueron avales pueden crear una carga de trabajo sustanciosa, dependiendo de las circunstancias.

Los activos relativos a la Cartera de Inversión deberán ser controlados y contabilizados, se encuentren dentro o fuera de las dependencias del banco. Si el banco tuviera empresas participadas (subsidiarias) sus estados financieros y archivos también tienen que ser inmediatamente controlados y contabilizados. Para el caso de las participadas (subsidiarias y/o afiliadas) deberá realizarse una valoración de las mismas, a efectos de determinar el valor real de recuperación de dichos activos, así como evaluar la forma de liquidación de esos activos con el objetivo de determinar los valores definitivos, para lo que habrá que tener en cuenta si la forma de liquidarlos es mediante su venta en bloque una a una, o a través del mercado en el que su capital cotice.

Entre los Otros Activos se incluyen los activos fijos del banco, sean inmuebles, terrenos, equipamiento o muebles. Todos ellos quedarán debidamente inventariados, con sus correspondientes valores.

También habrá que tener en cuenta:

- Los contratos de alquiler firmados por el banco, para su adecuada clasificación,
- Si el banco ha alquilado algún objeto, material u oficina o simplemente ha anticipado el pago en algún contrato de servicios.
- Si el banco mantiene terrenos o inmuebles que no usa y si los mismos están alquilados. Lo mismo puede suceder con muebles u otro tipo de equipamiento.

En todos los casos, salvo una opinión distinta de los representantes de potenciales bancos adquirentes, los activos deberán vendidos; para lo que es importante que el responsable del área de Otros Activos proceda a obtener una valoración de los mismos y estudie la forma más conveniente de hacerlos líquidos.

5.2.1.1. Préstamos

Préstamos vencidos (“Charged/Pledged Loans”). Previo a la intervención del banco, el responsable de Otros Activos debe revisar el último informe de inspección “in situ” y cualquier información especialmente preparada en fecha más reciente, para tener conocimiento del volumen de préstamos vencidos del banco y de cuál es la forma en que se administran. Si le resultara conveniente concertará una reunión con el inspector (examinador) que realizó la última inspección.

Una vez intervenido el banco, el responsable de Otros Activos deberá obtener todos los archivos de préstamos vencidos, junto a sus cuentas. Además, recabará de la persona responsable en el banco intervenido de los préstamos vencidos su cooperación para las siguientes informaciones y tareas:

1. Método que utiliza el banco para mantener un registro de los préstamos vencidos y cualquier recaudación que haya sido posible.
2. Momento en que la entidad intervenida cesaba de devengar contablemente los intereses de un préstamo vencido, a efectos de determinar su principal.
3. Inventario de préstamos vencidos, para comprobar que la suma de sus saldos coincide con la de la cuenta general; si existieran discrepancias solicitar del responsable de PED un último informe.
4. Ubicación de todos los archivos y documentos del banco relacionados con los préstamos vencidos.
5. Averiguar si existen préstamos vencidos que no han sido contabilizados en el sistema del banco.
6. Determinar si existen préstamos amortizados, parcial o íntegramente.
7. Preguntar si se usa algún tipo de fórmula para reducir los préstamos vencidos, ya que, por ejemplo, pueden encontrarse retenidos en el fichero de préstamos activos.

Una vez se hayan contabilizado los préstamos vencidos, puede iniciarse el proceso de revisión. Cada préstamo vencido debe ser archivado de forma individual y los contenidos del fichero deben ser: el contrato original, el instrumento de garantía original, el archivo del crédito, avisos legales, las cartas de correo recibidas y enviadas entre el deudor y el banco y los memorando del caso, incluyendo aquéllos que se enviaron para cobrar el préstamo.

El Responsable de Otros Activos debe anotar en esta sección los comentarios relacionados con la deficiencia de los archivos y cualquier otro comentario que estime pertinente. El formulario debe introducirse en la cabecera del fichero y se debe hacer llegar una copia del mismo al Responsable de Préstamos.

Es importante que todos los artículos que se obtengan del fichero de los préstamos vencidos se guarden ya que el valor real de éstos puede no ser evidente hasta que haya pasado un periodo de tiempo. Habiendo revisado inicialmente los archivos, estos deben ser segregados y organizados en cinco categorías que se presentan a continuación, junto a la documentación adicional también incluida en los próximos párrafos.

No sólo es relevante la revisión de préstamos vencidos sino también los correspondientes a cada clasificación, lo que es básico para la determinación de la información relevante para potenciales adquirentes. En tal sentido, es relevante determinar cada préstamo por su valor contable, importe de las provisiones y monto de garantías, especificando su inventario y cotizaciones actualmente consideradas en libros todo lo cual debe ser comparado con los valores de cotización solicitada por el Interventor o liquidador.

Préstamos vencidos y prescritos. Los préstamos en los que los plazos de prescripción se encuentren vencidos y por tanto indiquen que ya no pueden ser objeto de reclamación, serán separados y tratados de

forma distinta al resto hasta que se les haga un dictamen legal. Puede que todavía se pueda reclamar algo por insignificante que pueda resultar. Es importante mantener la credibilidad de la institución. Estos archivos deben ser entregados al departamento legal para una posterior resolución por este departamento.

Juicios. Si la deuda de algunos de estos préstamos ha sido denunciada y se encuentra en juicio, deben archivarse las copias sobre el estado de los procedimientos en los tribunales.

Litigación. Deben archivarse todos los documentos legales procedentes de la litigación de la deuda. Asimismo, toda la correspondencia y los memos sobre las reclamaciones también deben archivarse. En situaciones donde la reclamación haya sido llevado por un abogado externo, se debe obtener del mismo todos los archivos relacionados al caso. Todas las dudas que puedan surgir se consultarán con el abogado responsable del Equipo de Cierre. Es importante mencionar que una tarea prioritaria de la Representación Legal del Equipo de Cierre, es renovar los actos cautelares (embargo, etc.) con el objetivo de no ceder grados de prelación ni de acceso de privilegio a la masa a ser distribuía en caso de liquidación del prestatario.

Bancarrotas del Deudor. En todos los casos donde el deudor haya sido declarado en estado de quiebra (bancarrotas), concurso o suspensión de pagos, o esté bajo el proceso legal para ello, se deben obtener todos los archivos y la correspondencia relacionada. En estos casos es relevante comparar el valor reclamado con el valor de los adeudos contabilizados en el banco.

Todas las dudas que puedan surgir en estas situaciones deberán consultarse con el abogado responsable legal del Equipo de Cierre.

Préstamos parcialmente vencidos. En el caso de préstamos parcialmente vencidos hay que asegurarse de que el código del préstamo parcial es el mismo que el del contrato de crédito original, que se encuentra en el fichero de préstamos activos. Se debe pedir una copia de dicho contrato al responsable de préstamos. Se debe confeccionar un memorando que sintetice la situación del préstamo (el informe ya ha sido presentado anteriormente) y enviar una copia del mismo al Responsable de Préstamos, ya que dicho informe le ayudará a agilizar el proceso de revisión.

Líneas de Crédito. Habiéndose preparado la hoja de cálculo de los préstamos amortizados parcial o totalmente, los nombres que aparecen deben compararse con aquéllos de la lista de préstamos activos para determinar si todavía existen préstamos relacionados en los estados del banco. De ser así, el Responsable de Préstamos debe comparar si el valor del aval del préstamo excede el del balance del préstamo.

Préstamos amortizados (fallidos) del Directorio. El Responsable de Otros Activos, debe obtener un listado de todos los préstamos que hayan sido amortizados por los Directivos o ex Directivos del Banco en los últimos cinco años. Esta lista se debe enviar al Responsable de Investigaciones para su información y seguimiento. También hay que enviar una copia al Responsable de Préstamos y al Interventor o liquidador.

La confección del listado debe hacerse por categoría y éstas deben dividirse por la probabilidad de recuperación del préstamo y por consiguiente, su valor de recuperación. Bajo estas categorías se deben incluir aquellos préstamos amortizados que, a priori no tienen ningún valor, ya sean por bancarrotas del deudor, aquellos préstamos con plazo de reclamación prescrito por el estatuto de limitaciones o porque no se le puede encontrar el contrato de préstamo en el expediente correspondiente. Estos se tramitan adjuntándoles un memorando dirigido al Interventor o liquidador recomendando abandono o su paso al Dpto. Legal Este tipo de préstamos sin valor también puede incluir préstamos amortizados cuya recuperación hace que el valor nominal sea inferior al valor de los esfuerzos de recaudación.

Los préstamos fallidos deben procesarse de la forma que se ha indicado anteriormente (el proceso se describe más adelante de forma más exhaustiva) Hay que tener siempre en cuenta que el valor de un aval puede haberse incrementado y la situación del deudor mejorado financieramente o por el contrario, empeorado, y en este caso la probabilidad de recuperación disminuye.

Cualquier otro tipo de préstamo amortizado (fallido) continúa siendo legalmente activo siempre que los plazos de reclamación no se hallen presentes. El fichero creado para cada uno de estos activos debe revisarse de forma exhaustiva. Se debe presentar junto a él un memorando que sintetice los resultados probables del caso y cualquier probabilidad de recaudación.

Las recuperaciones de los préstamos amortizados (fallidos) se deben registrar en los estados del Banco. Además y se debe mantener también un registro de acumulación de intereses, de acuerdo a los términos originales o modificados desde la recaudación, incluyendo el interés acumulado y revertido. A todos los efectos, estos intereses deben registrarse como Cuenta de Orden o *memo record* al solo efecto de tener una cifra referencial.

Bienes Adjudicados (BAD). Esta sección incluye todos aquellos bienes, muebles, terrenos o inmuebles adquiridos a través de procesos legales por la falta de pago de un préstamo o como dación en pago voluntario del deudor al banco. Este tipo de propiedades puede incluir terrenos sin edificar, fincas, bosques, terrenos con inmuebles residenciales o comerciales o cualquier combinación de estos.

Los BAD deben inventariarse de forma separada a los Activos de uso propio del banco (sede central, oficinas de la red comercial, aparcamientos para empleados y clientes, almacenes, etc.) Estos activos fijos van a ser tratados más adelante. (Ver guía sobre Gestión de Activos Residuales¹²)

Los siguientes párrafos sugieren procedimientos para contabilizar los BAD que pueden resultar ser de gran valor para los activos del banco:

1. Antes de la intervención se revisará el último informe de inspección “in situ” para averiguar si existen BAD en el informe y de ser así, deben presentarse en detalle. A tales efectos, la norma de supervisión y las normas contables, deberían contemplar la diferenciación entre Activos de Uso Propio y Bienes Adjudicados.
2. Una vez intervenido el banco se deben recopilar todos los archivos y documentos relacionados con los BAD, incluyendo copias originales del instrumento de deuda y cualquier tipo de título legal, póliza de seguros y correspondencia.
3. El responsable de Otros Activos se reunirá con un oficial de la entidad intervenida con conocimientos sobre los BAD para determinar:
 - a. El nombre del deudor y su dirección de correo
 - b. La dirección física de la parcela o inmueble
 - c. El estado de la propiedad: alquilada, en venta, bajo renovación etc. Hay que obtener todos los documentos relacionados con ésta, incluyendo la correspondencia. Hay que investigar como se recauda el alquiler, de estar la propiedad alquilada.
 - d. Determinar el estado impositivo y las pólizas aseguradoras del bien
 - e. Dependiendo de las circunstancias, obtener las llaves de la propiedad
 - f. Copiar la cuenta general y todas las subsiguientes
 - g. Averiguar si existe algún oficial del banco especializado en las parcelas o inmuebles procedentes de BAD.
 - h. Contactar con las autoridades tributarias para obtener una copia del último estado impositivo. Determinar su estado. Informar a la agencia tributaria del cambio de dirección postal.

¹² Fernando de Mergelina y Francisco Rivillas, Guía No. 4 La Gestión de los activos residuales procedentes de liquidaciones bancarias. Informe de Trabajo BID. Febrero 2004

- i. Contactar al registro de propiedades y obtener copias de los registros de todas las propiedades del Banco.
- j. Si alguna de las propiedades del BAD esta bajo el control de un broker, validar su interés y las posibilidades de terminación del contrato. Es crítico consultar con el abogado todas las acciones.
- k. Averiguar si el consejo directivo del banco o sus abogados tienen en su posesión documentos relacionados con los BAD y si existe algún pago todavía por realizar. Pedir que se les envíe una factura junto a su justificación al Interventor o liquidador. Estudiar junto al Interventor o liquidador la posibilidad de terminación de toda relación contractual posible para permitir la liquidación por venta del bien
- l. Cuando se haya completado el proceso de documentación, escribir un memorando detallado, presentado y analizando cada parcela: su estado, su descripción y cualquier atención que requiera la misma, incluyendo hasta tres cotizaciones o tasaciones independientes con valores correspondientes a liquidación y a venta normal.
- m. En caso de bienes muebles, realizar labores de localización, ubicación o almacenamiento de dichos bienes muebles e iniciar la preparación de subastas o licitaciones en bloque

5.2.1.2. Otros Activos

Cartera de Inversión

La composición de la cartera de inversión de un banco depende, como norma general, de la dimensión del propio banco, de sus necesidades de liquidez, de la demanda de préstamos y créditos que tenga, así como a la política de inversión definida.

La cartera de inversión estará compuesta normalmente por títulos procedentes de:

1. El Tesoro del Estado
2. El Banco Central
3. Las Municipalidades del Estado
4. Otras Corporaciones
5. “Partnerships”
6. Empresas participadas por el banco (subsidiarias)
7. Títulos extranjeros (bonos y/o acciones)

Si con carácter previo a la intervención ya se ha preparado la carpeta de información de venta, el detalle de la cartera de inversión del banco figurará en ella, por lo que podrá revisarse inmediatamente. Ya sea por esta vía, o bien revisando los informes oficiales, el Responsable de Otros Activos, deberá realizar una estimación sobre el estado de la cartera de inversión del banco antes de la intervención, y estimar el trabajo, el tiempo y si va a necesitar contar con la asistencia de otros especialistas, para poder liquidar la cartera. La colaboración de otros especialistas puede ser necesaria especialmente para valorar inversiones en títulos “*partnerships*” y en empresas participadas (subsidiarias) por el banco.

Después de la intervención del banco, el responsable de Otros Activos deberá controlar lo antes posible todo lo relacionado con la Cartera de Inversión (cuentas y documentos relacionados) Deberá reunir todos los títulos de la cartera que se encuentren en las dependencias del banco, realizar un inventario de los mismos y guardarlos en una caja fuerte. Los títulos de la cartera que estén ubicados físicamente fuera de las dependencias del banco deben ser igualmente inventariados, debe documentarse el recibo de depósito de dónde se encuentran y, en un momento posterior, verificar directamente su existencia.

Para todo ello, y como ya se ha comentado para situaciones conceptualmente similares, el responsable de Otros Activos debe conseguir la colaboración del oficial del banco intervenido que está a cargo de la cartera de inversión, para recabar cuanta información sea precisa o conveniente (por ejemplo, forma de contabilización de los títulos, precio de adquisición, si existen títulos que requieran de una atención especial, etc.)

A continuación se sugieren algunas actividades necesarias para el tratamiento de la Cartera de Inversión del banco:

1. Revisar los informes del banco, del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos, así como la carpeta de información de venta, si estuviera preparada con carácter previo a la intervención.
2. Localizar, una vez intervenido el banco, al oficial responsable de la cartera de inversión del banco, solicitar su colaboración y obtener del mismo todas las características y registros relativos a dicha cartera, así como los criterios de contabilización.
3. Localizar, reunir, inventariar y asegurar los títulos de la cartera de inversión que se encuentran dentro de las dependencias del banco.
4. Localizar, reunir e inventariar los resguardos de depósito de títulos de la cartera de inversión que no están ubicados en las dependencias del banco. Posteriormente verificar la existencia física de los mismos.
5. Comparar los títulos inventariados, estén o no ubicados en las dependencias del banco, con las cuentas y registros del banco.
6. Advertir a los centros de depósitos y/o a las instituciones financieras que puedan tener relaciones con empresas participadas (subsidiarias) o con inversiones del banco intervenido, de que se va a proceder a la liquidación del banco y, en su caso, informarles del nuevo dueño para que cambien el registro de propiedad.

Si las empresas participadas (subsidiarias) del banco intervenido también tienen Cartera de Inversión, se deberá obtener un inventario de los títulos y de sus registros contables. A estos efectos será igualmente recomendable mantener una reunión con el oficial de inversiones de cada empresa subsidiaria, en la que también deberá clarificarse el método de valoración de las inversiones y su conciliación con los registros contables.

Activos Fijos – Bienes de Uso Propio del Banco en proceso de cierre. Los activos fijos para el uso propio del banco suelen incluir terrenos, edificios (oficina central, oficinas de la red comercial, garajes, almacenes, incluso inmuebles pendientes de construcción para una futura expansión del banco), mobiliario y equipamientos. Hay casos en los que los activos fijos de uso propio son muy elevados y otros en los que no tanto, porque el banco ha optado por alquilar muchos de los edificios que utiliza.

Una de las primeras actividades a realizar es comprobar que el banco cumple con la normativa sobre inversión máxima en inmovilizado en relación con sus recursos propios (patrimonio)

Antes del cierre, los responsables de las áreas de Otros Activos (Activos Fijos) y Medios y Organización, deberán coordinar sus actuaciones, ya que ambos deberán compartir información sobre este tema para llevar a cabo sus tareas. Siempre que sea posible, es recomendable que el responsable de Otros Activos gire visita a las distintas propiedades del banco, al igual que se ha recomendado para el encargado del área de Medios y Organización; si no es posible debería hacer uso de la información de la visita de este último.

Como en el resto de las actuaciones, una vez que el banco ha sido intervenido, el responsable de Otros Activos, deberá obtener el control de los activos fijos, incluyendo sus cuentas y registros.

Si existe ya un banco interesado en la adquisición, deberá conocerse su primera intención respecto a la posible compra o retención de bienes de uso propio, con el objetivo de identificarlos.

A continuación se sugieren algunas actividades necesarias para el tratamiento del área de Activos Fijos del banco:

1. Después de la intervención, localizar al oficial responsable en el banco de los activos fijos, solicitar su colaboración y obtener toda la información disponible sobre los mismos (valor en libros, valor

contable neto, tasaciones recientes, posibles revaporizaciones, posibles interesados y naturaleza de su interés, etc.)

2. Obtener el control de las cuentas generales, de las de sus empresas participadas (subsidiarias) con el objetivo de hacer un inventario de sus registros. Hacer un balance de las cuentas con la cuenta general y obtener copias de los cuadros de amortización.
3. Determinar con el oficial del banco responsable de los activos fijos si existen compras en proceso, o completadas sin contabilizar y pendientes de entrega. Obtener todas las órdenes de compra.
4. Obtener todos los registros de los activos fijos del banco y de sus empresas participadas y comprobar si estas sub-cuentas están conciliadas con las cuentas generales.
5. Obtener todas las pólizas de seguros y advertir a las empresas aseguradoras de la intervención, liquidación o del cambio de propiedad del banco. Revisar la viabilidad de las pólizas e informar al Interventor o liquidador de sus recomendaciones.
6. Obtener todos los contratos de alquiler de los activos fijos utilizados del banco y crear un fichero por cada uno de ellos. Determinar si son viables. Revisar las cláusulas de terminación, multas, etc.
7. Identificar los activos fijos propiedad del banco que no utiliza pero alquila. Obtener una descripción de la propiedad, real o personal y de sus alquileres respectivos. Revisar cada contrato de alquiler; determinar su viabilidad y posibles abuso de poderes, cláusulas de rescisión, forma de cobro de los alquileres y el modo en que se contabilizan.
8. Inventariar todo el mobiliario y equipamiento del banco, sea propiedad del mismo o esté alquilado.
9. Obtener todas los informes de tasación del inmovilizado del banco.
10. Obtener toda la documentación de los activos fijos.
11. En coordinación con el área de Medios y Organización, asegurar el control de las llaves de las propiedades y determinar si las cerraduras deberían cambiarse, actuando de acuerdo con lo anteriormente mencionado.

Activos en Leasing

Para los activos en leasing el Oficial Responsable de Otros Activos, deberá investigar estos activos así como:

- Identificar la empresa de leasing (contraparte)
- Determinar el estado del bien y su uso actual
- Determinar el saldo pendiente de pago y el valor residual, si hubiere.
- Analizar, en términos de costo-beneficio, la oportunidad de abonar el saldo del contrato o efectuar la entrega del bien en forma de cancelación del contrato de arrendamiento.
- Reunir toda la documentación relacionada.
- Verificar la congruencia entre los saldos de los registros contables y la existencia de los activos “in situ”.
- Verificar el saldo adeudado según los registros contables del banco y los de la empresa de leasing.

En definitiva, esta práctica de la intervención, debe definir los activos y sus valoraciones así como sugerir los mecanismos más eficaces y eficientes para su liquidación.

En ese sentido, la gestión del responsable de esta área, deberá contemplar:

- Activos Créditos
 - o En primera instancia, se deberán diferenciar de acuerdo a:
 - Créditos Vigentes
 - Créditos Vencidos
 - Créditos en Mora
 - Créditos en Gestión
 - o Asimismo, dentro de cada diferenciación, éstos serán identificados de acuerdo a la categorización de riesgo, que deberán ser ratificadas por el proceso de comprobación realizado por los auditores externos.
 - o Hechas esas diferenciaciones, se deberá:
 - Verificar que los documentos concuerdan con los saldos de mayor de la empresa en cierre.

- Verificar la existencia de toda la documentación que corresponde a las garantías implicadas.
 - Verificar e identificar los avalistas y determinar el importe de su responsabilidad.
 - En caso de garantías reales, solicitar tasación independiente de las mismas
 - En caso de garantías con depósitos, identificar a su titular, lugar de residencia de los mismos, moneda e importe. Además, en caso de que los mismos se encuentren en una institución bancaria distinta a la intervenida, se realizará una comprobación para ratificar su existencia y la coincidencia de las características. Si los depósitos garantes están en el banco intervenido será necesario que el responsable del área de Pasivo los valide.
 - Además, y siempre que no se hubiera hecho antes, se embargarán todas las cuentas de los avalistas, y se informará al responsable de Investigaciones de esta negligencia de la gerencia.
 - Verificar y coordinar con los responsables legales del Equipo de Cierre si los embargos están vigentes y/o solicitar su renovación.
- Se exhortará a los deudores para que se presenten en la sede central del banco intervenido, con el objeto de cancelar sus deudas o para negociar un plan de regularización de la deuda. Para ello el responsable de Activos, deberá disponer de negociadores, con criterios claros sobre:
 - Quitas o bonificaciones que pueden realizarse en función de los niveles que se deleguen para aprobarlas.
 - Formas de pago aceptadas (efectivo, bonos, etc.)
 - En caso pagos efectuados en bonos, será necesario precisar el valor al cual se contabilizarán los mismos.
 - En caso de refinanciaciones o convenios, el responsable de Activos deberá establecer los plazos máximos de negociación, pagos totales de intereses, parciales de principal, los de gracia, los “*spreads*” y los eventuales cambios de moneda de denominación de los créditos.
- o El responsable de Activos deberá recabar la conformidad del Interventor o liquidador respecto de los criterios definidos.
- o Asimismo, entre las tareas del Responsable se encuentran:
 - Realizar un listado de todo el material a incluir en cada carpeta:
 - Identificación de la carpeta por deudor, tipo de crédito y categorización.
 - Informe del Área con el valor del capital adeudado, intereses contractuales e intereses devengados pero no contabilizados.
 - Identificación de garantías:
- o Por tipo
- o Por valor
- o Por valor tasado, si corresponde
- o Por ubicación
- o Descripción
- o Nombre de los avalistas
 - Importe de la dotación por provisiones
- o La totalidad de las carpetas, así conformadas, se guardarán en cámaras de seguridad, bajo doble combinación, una en poder del responsable de Activos y la otra del Interventor o liquidador.

Previa consulta a los responsables Legales del Equipo, se procederá a la “compensación” (*netting*) de deudas con depósitos dentro de la institución, bien de los titulares de los créditos o de los avalistas, hasta el límite de los saldos vencidos. Cuando los depósitos garantes estén radicados en otra institución bancaria se quedará a la espera de la ejecución del embargo tramitado.

Para el caso de depósitos de esas características identificados y que estén relacionados con deudas vigentes, se dará cuenta al responsable de Pasivos (Depósitos) para su clasificación como “cuentas congeladas”.

El responsable del área de Activos también sugerirá las mejores vías para la recuperación de operaciones de crédito (a estos efectos se recomienda consultar la guía operativa sobre el tratamiento de activos residuales de una institución financiera):

- Constitución de fideicomiso
- Venta en subasta en sobre cerrado

Después de un eventual proceso de “*due diligence*” por parte de un banco interesado en la adquisición, podrían existir cambios de tipo de cartera, según la apreciación, la política y los procedimientos de calificación de créditos del comprador.

- En el caso de Otros Activos se deberá diferenciar:
 - o Inversiones en títulos públicos y privados de cotización oficial
 - o Inversiones en títulos privados sin cotización
 - o Inversiones en acciones de empresas participadas (afiliadas) o de sociedades ajenas a los accionistas de la empresa
 - o Bienes Adjudicados (otros Activos) recibidos en dación de pago
 - o Activos de uso propio
- En todos los casos, se procederá:
 - o Verificando, a través de los auditores externos, la coincidencia de los activos reales y los saldos de sus cuentas contables.
 - o Determinando los valores actuales de los títulos que cotizan oficialmente.
 - o Tasando los valores de los activos fijos, sean de uso propio o Bienes adjudicados.
 - o Determinando los saldos contables de los activos.
 - o Determinando las posibles diferencias entre los precios de mercado y los valores contables, para adecuar el nivel de recursos propios (patrimonio) de la institución intervenida.
 - o Valorando las empresas en cuyo capital participe la institución, siempre que no coticen oficialmente. En este caso, siempre que lo considere oportuno el Interventor o liquidador, puede resultar conveniente contratar especialistas en valoración de empresas.
- Todos los valores y títulos deberán custodiarse en cámara (bóveda) de seguridad con doble combinación (responsable de Activos y Interventor o liquidador)
- Previa aprobación del Interventor o liquidador, se procederá a la venta de los títulos valores que coticen oficialmente.

El resto de los bienes podrán estructurarse para ser subastados, una vez hayan sido valorados, y se habiliten los procesos de “data room” y “due diligence”.

5.2.2. Pasivos

Cuentas Bloqueadas (Congeladas). Las cuentas congeladas son cuentas de depósito que son bloqueadas para que no pueda realizarse ninguna transacción que afecte a su saldo. Estas cuentas son muy importantes en la intervención de un banco. Si el Equipo de Cierre ha tenido la posibilidad de estar dentro del banco, antes del cierre, deberán conseguir información sobre las mismas; si no es así el responsable del área de Activos y Pasivos deberá informarse bien sobre las mismas lo antes posible una vez iniciada la intervención.

El tiempo es un aspecto crítico para congelar una cuenta, por ello el responsable del área de Activos y Pasivos deberá conseguir la información necesaria lo antes posible, para que cuando estas cuentas se transfieran al banco adquirente, estén todas en orden. Deberá averiguar también el importe mínimo que se puede bloquear. Este tema lo determinará el Interventor o liquidador tomando en consideración la dimensión del banco y todas las circunstancias que estime convenientes.

A continuación se sugieren algunas tareas relacionadas con las cuentas congeladas del banco:

- Balance de todas las cuentas corrientes
- Balance de todas las cuentas de ahorros
- Balance de todos los certificados de depósito
- Balance de todas las cuentas de préstamos
- Lista de sobregiros (descubiertos)
- Lista de todos los directores del banco intervenido
- Lista de todos los préstamos internos
- Lista de todos los préstamos amortizados
- Lista de todos los préstamos clasificados
- Lista de todos los clientes con pagos pendientes
- Lista de los avales y avalistas de todos los préstamos, vencidos o clasificados
- Lista de todos los avales radicados en cualquier tipo de cuenta de depósitos

Con los listados citados anteriormente, deberá estimarse si se deben añadir restricciones en otras cuentas de depósito bien del titular o del avalista de un préstamo, en función de las circunstancias del propio préstamo. Las restricciones se aplicarán a las cuentas de clientes o avalistas con préstamos clasificados, total o parcialmente, como fallidos (amortizados) Las cuentas de depósito de cualquier titular o avalista de un préstamo que se haya reducido también deben bloquearse (congelarse)

Determinadas las cuentas de depósito a bloquear (congelar) se realiza un inventario de las mismas que se distribuye entre todos los responsables de las áreas de intervención. El responsable del área de Activos y Pasivos será el encargado de cumplir los trámites necesarios para bloquear las cuentas o implantar las restricciones oportunas. Si algún cliente cuestionara la operación, será atendido por el Interventor o liquidador.

Cuentas congeladas de clientes con pagos pendientes

El responsable del área de Activos y Pasivos deberá bloquear (congelar) todas las cuentas corrientes y de cualquier otro tipo de depósitos de todos los clientes que tengan pagos pendientes al banco, e informar al Interventor o liquidador sobre las posiciones deudoras vencidas y de las posiciones pasivas, a efectos de su comparación y posible neteo.

Cuentas congeladas de ex Directores del Banco con pagos pendientes

El responsable del área de Activos y Pasivos deberá obtener un listado de todos los ex directores del banco, revisar sus cuentas corrientes y de cualquier otro tipo de depósitos, por si el responsable del área de Investigaciones tuviera que realizar alguna reclamación sobre las mismas. Antes de bloquear cualquier cuenta de ex directivos del banco se recomienda recabar la conformidad del Interventor o liquidador.

Con la asesoría del responsable Legal, se deberán establecer grados de prelación a todos los pasivos del banco intervenido, identificando los privilegiados y luego, el resto de los pasivos deberán de cuantificarse como porcentaje del total de pasivos. Asimismo, dado que el negocio bancario es esencialmente un arbitraje de tipos de interés, deberán diferenciarse, en porcentaje, y por grado de prelación y moneda, los pasivos por plazos contractuales. El objetivo de ello es tener una primera visión de la distribución de los resultados de liquidación que serán inferiores a los pasivos.

Contratos y Alquileres

Todos los contratos y alquileres suscritos por el banco deben ser revisados para asegurar su veracidad, incluidos aquellos por los que el banco alquila material o mobiliario para realizar sus actividades ordinarias o bien que tiene en exceso. Debe estudiarse cuáles de ellos pueden ser cancelados y, cuando ya estén pagados, determinar el valor realizable.

En todos los casos, la revisión deberá estimar si el uso del bien alquilado favorece realmente a la institución y, de no ser así, se debería proceder a su cancelación. En el supuesto de que ya exista un potencial comprador, antes de proceder a la cancelación, se debe comunicar al Interventor o liquidador, para que éste solicite el acuerdo de los mismos. Si el proceso de adquisición aún no está avanzado, será el Interventor o liquidador quien deba valorar la oportunidad de cómo actuar.

Depósitos en cajas de seguridad

Todos los artículos depositados en las cajas de seguridad del banco pertenecen a terceras personas. Puede darse en caso de que las cajas de seguridad estén ubicadas en la sede central, en algunas oficinas o en centros de depósitos específicos. En cualquier caso, todos los clientes deberán acreditar la titularidad del servicio de la caja de seguridad.

Al no ser propiedad del banco, los bienes depositados por clientes en cajas de seguridad no han de ser inventariados. Tal y como ya se ha indicado, transcurrido el plazo señalado para la cancelación del servicio y el vaciado de las cajas, y, en consecuencia, abiertas las cajas en presencia notarial, el contenido de las mismas adecuadamente identificado se ubicarán en cajas y/o sobres lacrados, para transferirlos a la cámara (bóveda) bien del Banco Central o la que el mismo disponga, donde permanecerán a disposición de sus titulares durante el tiempo previsto en las leyes, y una vez superado dicho plazo serán transferidos al Tesoro Nacional de acuerdo con las mismas normas.

Actividades del Proceso de Activos y Pasivos

- Nombre del Banco:
- Nombre de la Oficina de la red bancaria:
- Asignada a:
- Revisada por:

Tareas a realizar:

1. Obtener una lista de todos los activos y su ubicación
2. Obtener una lista de todos los préstamos amortizados (fallidos) que restan del activo
3. Priorizar la recolecta de los pagos en dinero efectivo y sus intereses
4. Crear una lista de los acuerdos de alquiler de todas las propiedades del Banco
5. Encontrar el registro de las propiedades (utilizar al equipo legal del banco para ello)
6. Asegurarse que los registros de propiedades se encuentran en un lugar seguro
7. Crear una lista de todos los contratos y retener un fichero como control
8. Preparar una lista de las cuentas congeladas
9. Crear una lista de los activos que no se encuentran dentro del balance
10. Ubicar los activos de la Cartera de Inversión, crear un registro y mantenerlo en un lugar seguro
11. Preparar una lista de las empresas subsidiarias su dirección postal, director y oficiales
12. Asegurar que todos los registros de propiedad, los préstamos y garantías han sido correctamente archivados
13. Cotejar las cuentas de Bienes Adjudicados con la cuenta general, y cualquier informe del Banco Central o la Superintendencia de Bancos
14. Considerar una revisión de carácter investigadora de las transacciones bancarias entre los oficiales del banco y los accionistas, familiares, socios etc.
15. Considerar las acciones a seguir para recuperar los préstamos, conjuntamente con el Interventor o liquidador
16. Procesar y verificar todas las tareas
17. Ubicar los archivos de los préstamos y citarlos
18. Ubicar y crear una lista de los acuerdos de crédito, certificados de depósito
19. Crear una lista de todas las cuentas correspondientes, por banco, por moneda, y asegurar que no haya ningún movimiento sin la autorización del Interventor o liquidador.

20. Crear una lista con los avales y avalistas, y ubique los documentos de soporte
21. Crear una lista con contra-reclamos (verificar con el área legal)
22. Ubicar y asegurar todas los expedientes (carpetas) de crédito y hacer un inventario de ellas

5.3. OPERACIONES

El área de Operaciones es responsable de proyectos de gran importancia durante la intervención. Como ya se ha señalado, el Interventor/Liquidador designará un responsable del Equipo de Cierre para que se responsabilice de todas las tareas de esta área, incluyendo el control sobre los empleados que se le asignen. El número de personas necesarias para esta área de intervención lo estimará el Interventor o liquidador, en función de la dimensión del banco, el número de oficinas, el sistema de registros, el sistema del PED, así como de otras circunstancias que estime conveniente valorar. Además, como en otras áreas de intervención, será necesaria la colaboración de auditores externos, incluidos los de sistemas.

El área de Operaciones tiene a su cargo las siguientes tareas:

- Asumir el control de todos los registros y libros del banco
- Realizar un inventario físico de todos los activos del banco
- Preparar el balance del banco referido al día de la intervención
- Preparar un balance de la liquidación
- Determinar si los depósitos y las reclamaciones de los créditos son válidos
- Ayudar a completar cualquier asiento contable
- Custodiar los archivos
- Asumir las investigaciones que surjan en el proceso
- Actuar de soporte a la redacción de informes y otros aspectos administrativos

El responsable del área de Operaciones deberá, además:

- Revisar la Carpeta de Información de Venta cuando ya esté preparada
- Mantener reuniones con su equipo
- Proponer e implantar el horario de trabajo
- Coordinarse con el PED

El personal que vaya a trabajar en el área de Operaciones, antes de la intervención, deberá estar familiarizado con el sistema contable del banco y, aún en el supuesto de que alguno de ellos haya participado en alguna inspección del banco, todos deben revisar la carpeta de información de venta, si se encuentra disponible, dado que ello les proporcionará con una visión global del funcionamiento y la estructura del banco. Una vez realizada esa tarea se mantendrá una reunión de equipo para tratar cualquier duda. Sería interesante que alguno de los participantes en la elaboración de la carpeta de información de venta del banco este presente en la reunión y, a ser posible, en el equipo.

El acta de la reunión debe reflejar la creación de un Plan de Operaciones, que detallará las actividades a desarrollar el primer día de la intervención y el plan para tomar el control del área de operaciones, así como una primera estimación del tiempo que creen necesario para finalizar el proceso completo, así como el personal que van a necesitar.

Como también se ha señalado, en función de la dimensión del banco y de la complejidad de su estructura y negocio, puede haber situaciones en las que las responsabilidades del área de Operaciones y el de PED pueden ser asumidas por una única persona. No obstante, para el caso de un banco grande, se recomienda la separación de las dos áreas, pero en este caso igualmente se recomienda que trabajen muy coordinadas, tanto antes como durante el proceso de intervención y cierre.

Control de los registros y cuentas del Banco. Como se ha venido insistiendo todo el Equipo de Cierre debe mantener el control del banco durante la intervención, así como durante el proceso de Intervención o

Liquidación. En el caso del área de Operaciones, será decisivo que el control del sistema contable del banco y sus registros se establezca de forma inmediata, y no comenzar las tareas descritas a continuación hasta que éstos estén bajo su vigilancia y ubicados en un lugar seguro.

El tiempo de duración para llevar a cabo las tareas requeridas, dependerá de cuándo el banco haya realizado su último estado de cuentas, su calidad y el nivel de desagregación de la información. Debe resaltarse que cerrar un balance a la fecha de intervención del banco es la tarea de mayor importancia en el área de Operaciones.

Se recomienda que desde el comienzo del proceso de intervención o liquidación se realicen las siguientes tareas:

1. Recuento físico de los activos del banco
2. Preparación del balance a la fecha de cierre
3. Preparación del balance a la fecha de apertura del proceso de administración o liquidación

Inventario físico de los activos del Banco. Para poder preparar el balance es necesario realizar, previamente, un inventario físico de todos los activos del banco; y para ello la persona responsable del área de Operaciones, en cooperación con el Interventor o liquidador, deberá establecer un Comité de Inventario, que, usualmente, estará formado por un miembro del Equipo de Cierre, un ex-empleado del banco y, si lo hubiere, un representante del banco adquirente. La dimensión del banco, el número de oficinas, y otras circunstancias, condicionan el número de personas necesarias en este comité.

El inventario de los activos se deberá a comenzar a realizar el primer día de la intervención y concluirse lo antes posible.

Preparación de la cuenta de balance a la fecha de cierre

Como se ha señalado reiteradamente, una de las tareas primordiales del área de operaciones será realizar un balance del banco referido a la fecha de la intervención. Ello es así porque la mayor parte de las tareas que han desarrollado las otras áreas participantes en el proceso de intervención necesitan utilizar información actualizada y fiable, por lo que, aunque en un primer momento el resto del Equipo de Cierre pueda utilizar informes y cuentas pasadas, es imprescindible resolver este asunto con la máxima celeridad.

Preparación de la cuenta de balance desde la Liquidación

La carpeta de información de venta debe utilizarse para otorgar valores en libros (contable) y de mercado a los activos del banco.

Incluso en el supuesto de que no exista una previsión legal que obligue a que los balances deban ser auditados externamente, el Interventor o liquidador puede considerarlo conveniente. Ello dará lugar a que el área de operaciones adopte medidas de control en el mantenimiento de la documentación, en los procesos de inventario y en los cambios pertinentes a las cuentas.

Determinar la validez de los depósitos y reclamos de los créditos

Durante el proceso de reclamaciones, el área de Operaciones asume dos tareas que deben realizarse en el siguiente orden:

1. Preparar las cuentas de depósitos para su traspaso
2. Procesar todas las reclamaciones relativas a los créditos (asumiendo que hay suficientes activos para distribuir en orden a la prelación de créditos)

Para ello se necesita una lista detallada de todas las cuentas de depósitos, distribuidas por categoría desde la fecha de cierre. Como se ha indicado anteriormente, ello requiere que se tengan en cuenta todos

aquellos objetos que no se incluyeron del día de la intervención del banco. Una vez realizado, el área de Operaciones necesita listados preliminares de:

1. Cuentas de depósito clasificadas
2. Cuentas bloqueadas (congeladas)
 - a. Sobregiros (Descubiertos)
 - b. Todos los clientes con préstamos o créditos y sus cantidades
 - c. Todos los activos amortizados o en garantía

Con estos informes, se podrá hacer coincidir los detalles de las listas con la cuenta general del banco, y estimar su disponibilidad para ser transferidos al potencial banco adquirente, excepto bajo las circunstancias descritas a continuación, que requerirá una aprobación explícita del Interventor/Liquidador antes de ser traspasadas:

1. El traspaso de cualquier cuenta congelada
2. El traspaso de cualquier cuenta con sobregiro (en descubierto)
3. El traspaso de las cuentas de aquellos clientes clasificados con créditos vencidos
4. Las cuentas de cualquier entidad que tenga activos amortizados (fallidos) o en garantía

Una vez se determine cuales de estas pueden ser traspasadas, comenzará el proceso de traspaso al banco adquirente.

Sin embargo, debe quedar esclarecido que comúnmente, los potenciales adquirentes aceptan sólo la transferencia de algunos créditos y por ende sus depósitos. Sin embargo, también es posible que el potencial adquirente intente el traspaso de más depósitos que activos en función de su análisis. Evidentemente, ese posible desfase entre activos y pasivos, debe ser cubierto por certificados emitidos como instrumentos representantes de deuda de un fideicomiso; lo que significa que al cobrar esos certificados, cuyo devengo de intereses habrá de ser negociado de acuerdo a mercado y riesgo, el potencial adquirente logrará la generación de liquidez respectiva.

Obsérvese que esta opción resulta positiva para los depositantes que reducen sus pérdidas y ello contribuye a regenerar la confianza, muy afectada a partir de la decisión de cierre.

Procesamiento del resto de reclamos. Para que el área de Operaciones pueda determinar la cantidad de posibles reclamaciones contra el banco, ya se ha señalado que en el aviso público informando sobre la intervención del banco ha de establecerse un plazo para que puedan presentarse reclamaciones debidamente justificadas contra el Banco. Este aviso se publicará en un periódico nacional, y en uno local (el que utilice el banco normalmente) con distribución en el ámbito territorial en que operan el banco y sus oficinas.

El área de Operaciones deberá reunir todos los registros del banco que le permitan identificar a cada uno de los reclamantes y evaluar su reclamación de una forma independiente. Como mínimo tendrá en cuenta:

1. Listado de cuentas a pagar
2. Recibos de cuentas pagadas y a pagar
3. Contratos de servicio
4. Cuentas de suscripciones y publicaciones
5. Cuentas de sociedades
6. Acuerdos legales de retención
7. Facturas de litigación
8. Pólizas de seguros
9. Contratos de procesamientos de datos
10. Contratos de limpieza

11. Listado de pagos sin factura realizados habitualmente
12. Contratos de empleados
13. Registros de empleados con indicación de su historial y sueldos
14. Nombre y dirección postal de los accionistas
15. Nombre y dirección postal de personas o instituciones con bonos del banco

El área de Operaciones deberá elaborar un expediente por cada reclamación, en el que se archivará la factura revisada y que es legítima.

Durante el proceso de revisión de reclamaciones, también se determina si los servicios ya pagados (como por ejemplo contratos de mantenimiento o pólizas de seguros) han sido o no completados. En el supuesto de que no hayan sido completados, por cada servicio pagado se preparará un fichero individual, y se averiguará si estas cuentas pueden tratarse como recibidas y recolectadas, o como continuación del servicio. En el segundo de los casos, el Interventor o liquidador, tendrá que valorarlo a los efectos de incluirlo en el precio del potencial adquirente.

Acuerdo de Asentamiento. El acuerdo entre el organismo regulador o supervisor y los potenciales bancos adquirentes, ha de describir la autoridad y las responsabilidades de cada organismo. Dado que cada acuerdo de entendimiento es individual al caso en particular, los términos del mismo pueden cambiar en cada fase del proceso.

El área de Operaciones es la encargada de transferir las cuentas de depósito al banco adquirente, o al pago de las cuentas. Es una tarea de gran importancia para el sistema bancario, ya que si pudiera realizarse de forma ininterrumpida y eficaz, se mantiene la confianza de público en el sistema bancario. Aunque el Interventor o liquidador es el responsable de mantener la relación con los potenciales bancos adquirentes, durante todo el proceso de liquidación, el área de Operaciones le asistirá en las tareas descritas en el acuerdo.

Mantenimiento de los Archivos. Al ser el área de Operaciones la responsable principal de procesar los registros contables del banco, y su mantenimiento quedará bajo su responsabilidad. Es recomendable utilizar para esta tarea a ex empleados del banco dado su conocimiento sobre el proceso, aunque siempre bajo la supervisión del responsable del Equipo de Cierre encargado de Operaciones.

Los documentos se dividen en dos categorías: Los que tienen valor legal o nominal y los que pueden ser reciclados. Los que tengan un valor legal deberán ser separados y mantenerse a disposición del potencial banco adquirente o de la oficina de archivos. Los archivos deben ser procesados tanto en la sede del banco como en todas sus oficinas. El informe final de los archivos será redactado por el área de Operaciones y enviado al Interventor o liquidador para su aprobación.

Investigaciones. Es posible que los directores, accionistas y oficiales del Banco hayan actuado de forma ilegal. Aunque es difícil averiguar a priori si existen actuaciones ilegales en el comportamiento de los directivos, a medida que se desarrolló el proceso de intervención del banco ello será más evidente.

Este tipo de actividades se da con mayor frecuencia cuando los directivos y/o los accionistas tienen intereses empresariales o préstamos del Banco. Puede, también, que se hayan vendido activos a precios inferiores a los de mercado y que se hayan percibido pagos o comisiones ilícitas. En estos supuestos, el Interventor o liquidador tendrá que revisar, en persona, la validez y la legalidad de las transacciones.

Dado que durante el proceso de archivos se mandarán a reciclar algunos documentos, es de especial importancia que se separen aquellos documentos que cuestionen la integridad de los procesos bancarios, para su investigación.

El Interventor/Liquidador será el responsable de estimar qué tipo de proceso de Investigación ha de tener lugar, en su caso, y dará la orden a los responsables oportunos (Operaciones) para que prosiga la

investigación. Durante cualquier intervención bancaria, el área de Operaciones debe evaluar la posibilidad de que los directores, accionistas y/o oficiales del banco hayan cometido acciones ilícitas. Se trata de un asunto de extrema sensibilidad por lo que las investigaciones se realizarán con la máxima discreción.

Soporte a la recaudación de Informes y otros aspectos administrativos. El área de Operaciones es responsable de reunir y guardar los informes de progreso de trabajo emitidos por el Equipo de Cierre y por los empleados del banco que hayan sido retenidos durante el proceso de administración. En las oficinas de la red del banco, se encargará de su recolección, revisión y remisión al área de Operaciones en la sede central del banco, el representante de la intervención en la sucursal. El Interventor o liquidador es la persona que estima los informes que pueden ser descartados.

Asimismo, el área de Operaciones será la responsable de cualquier otro proceso administrativo que determine el Interventor o liquidador.

Actividades del Proceso de Operaciones

Nombre del Banco:

Nombre de la Oficina de la red bancaria:

Asignada a:

Revisada por:

Tareas a realizar:

1. Completar el inventario de todos los activos
2. Informe general de todos los activos
3. Preparar la Carpeta de Información de Venta
4. Preparar el Balance de situación tras la intervención (balance de intervención)
5. Preparar un informe preliminar para su envío al organismo regulador o supervisor pasados treinta días de la asignación del Interventor o liquidador
6. Considerar la realización de una valoración independiente de todos los activos
7. Asegurarse que todos los archivos han sido archivados correctamente
8. Si es necesario establecer un proceso de archivo
9. Mantener un diario y el acta de las reuniones
10. Identificar las áreas problemáticas y conversar con el Interventor/liquidador y el consejero legal la posibilidad de comenzar una investigación
11. Formular y preparar un plan de rehabilitación o liquidación del banco (solamente para las intervenciones) y enviar al organismo regulador o supervisor antes de noventa días desde la designación del Interventor.
12. Preparación de un estado de cash flow, para las actividades bancarias posteriores a la intervención.
13. Estudiar la posible necesidad de un préstamo de estabilización
14. En el supuesto de ser necesario un préstamo de estabilización, coordinar el pedido con el Coordinador de Cierre y el departamento legal del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos. Identificar los activos que podrían ser utilizados como garantía prendaria.
15. Preparar la solicitud de todas las reclamaciones de los depósitos y/o créditos.
16. Reconocer las reclamaciones, pero no asegurar el pago sin averiguar si el proceso de intervención o liquidación dará lugar a la existencia de activos para formular los pagos, siempre siguiendo la prelación de créditos..
17. Establecer el mecanismo y los controles para completar el pago a los proveedores
18. Establecer el mecanismo y los controles para completar el pago a los acreditados
19. Considerar si se establecen algunas facilidades bancarias con el Banco Central o la Superintendencia de Bancos
20. Asegurar que la aprobación de los pagos la remite el Interventor o liquidador, o su asistente.
21. Mantener un registro adecuado de los pagos y las órdenes de pago.
22. Preparar un informe de progreso para el Banco Central o la Superintendencia de Bancos.

Procesamiento Electrónico de Datos (PED). Las personas del Equipo de Cierre que van a encargarse del área del Procesamiento Electrónico de Datos deberán lógicamente tener experiencia en conocimientos informáticos, deberán conocer las características del hardware y del software utilizado por la institución a intervenir, así como del grado de automatización existente, o familiarizarse con ello antes de la intervención; con este propósito, si ya estuviera preparada la carpeta de información para la venta, resultará de gran interés estudiarla previamente. El número de personas necesarias, al igual que en el resto de las áreas de intervención, dependerá en gran medida de la dimensión del banco y de su complejidad, así como del grado de automatización (volumen de negocio, número de oficinas, número de terminales, cajeros automáticos, servicios de e-banking, etc.)

En el Anexo 6 de ésta guía se incorpora un modelo de cuestionario tecnológico desarrollado en la década de los noventa por un organismo supervisor latinoamericano¹³ para sus entidades supervisadas. Contar con cuestionarios similares y adecuados a la etapa tecnológica de las instituciones del sistema, supondrá un gran adelanto de información en los casos de intervención de entidades bancarias.

Las tareas fundamentales de los responsables del área PED son las siguientes:

1. Actividad del centro de datos
2. Elaboración de informes
3. El uso de los ordenadores personales y otras computadoras en el banco
4. Realizar transferencias bancarias
5. Cajeros automáticos
6. Cuentas bloqueadas (congeladas)
7. El uso de los ordenadores personales por parte de los componentes del Equipo de Cierre

Al final de esta sección, se incluye una lista de actividades para el personal de PED que hay que realizar antes del comienzo del proceso de intervención. Es importante resaltar una vez más, que esta lista de actividades es general, es decir, ilustrativa y, en modo alguno, limitativa (no incluye todas las actividades posibles), así que la persona asignada por el Interventor o liquidador como responsable del área de PED, podrá añadir o omitir cualquiera de ellas de acuerdo con la situación particular del banco que se interviene.

En el caso de que la entidad contase con un Departamento de Auditoría de Sistemas, deberán estar preparados para entrar inmediatamente en contacto con el personal de este departamento. Para ello deberán, al menos, tener identificadas a las personas que lo componen.

Centro de Datos. Antes de la intervención, y teniendo en cuenta que deberán atenderse las áreas de trabajo que a continuación, se determinará el tiempo necesario en el centro de datos.

1. Dentro del recinto
2. Fuera del recinto
3. Pertenecientes al Banco
4. Proporcionadas por terceros

Dentro del Recinto

Antes de la intervención se averiguará dónde se almacenan los datos dentro de la sede del banco, así como en las oficinas de la red comercial y qué personal del banco está encargado de estas tareas. Como en el resto de las áreas, tanto los últimos informes de inspección *in situ*, como la posible carpeta de información de venta pueden ser las principales fuentes de información.

¹³ Superintendencia de Bancos de Venezuela, SUDEBAN.

Para evitar problemas con el manejo de los datos, y salidas indeseadas desde el primer momento de la intervención, el responsable del PED del equipo de cierre deberá tomar control inmediato del centro y, como mínimo, deberá implantar los siguientes procedimientos de seguridad:

1. Control y cambio de claves de transferencia, swift, etc.
2. Control de operaciones de los servicios de E-banking
3. Control de la entrada y la salida del centro de datos
4. Autorizar exclusivamente trabajos iniciados antes de la intervención de la entidad y tras aprobación del Interventor
5. Contemplar el despido de cualquier empleado que cause o pueda causar algún problema.
6. No permitir que se emprendan nuevos proyectos sin la aprobación del Equipo de Cierre. En caso de la existencia de varios proyectos, el responsable de PED deberá definir las prioridades, previa coordinación con el resto del equipo de cierre.
7. Autorizar que sólo se trabaje en temas comenzados antes de la intervención
8. Despedir a cualquier empleado que cause o pueda causar algún problema.
9. No permitir que se emprendan nuevos proyectos sin la aprobación del Equipo de Cierre. En caso de la existencia de varios proyectos, el responsable de PED deberá definir las prioridades, previa coordinación con el resto del equipo de cierre.

Una vez que el Equipo de Cierre haya tomado el control del recinto, deberá mantenerlo hasta que un potencial banco adquirente se responsabilice de la situación.

Fuera del Recinto

En ocasiones el centro de datos se encuentra fuera de la sede del recinto del banco. En este supuesto, deberá actuarse igual que se ha descrito anteriormente y, además, tener en cuenta que los datos deben transportarse desde la ubicación del centro a la sede del banco. Es decir, se deben implantar los mismos controles, tomar las mismas precauciones con los empleados del banco y mantener el control de la situación hasta que el potencial banco adquirente se haga responsable.

En estos casos, es posible que el banco tenga externalizado con una o más empresas el servicio informático, lo que hace que el control de la situación varíe de forma importante. En este supuesto, lo primero a comprobar es si el contrato entre el banco y la empresa que presta los servicios incluye alguna cláusula que indique que en caso de intervención o inspección los organismos reguladores y supervisores tendrán acceso a los datos del banco, y que los datos pueden ser liberados a la discreción de estos organismos. No obstante, de existir esta cláusula, la cantidad de información que se puede recoger siempre será menor que si el recinto se encontrara bajo el control del banco. Respecto a las medidas de control de acceso al centro, si éste es de otra empresa, será distinto, ya que, se supone, que las mismas tendrán sus propias medidas de control independientes que, no obstante, habrán de ser evaluadas.

Emisión de Informes

Antes de la intervención, el responsable del PED deberá tener conocimiento de los informes que van a necesitar el resto de las áreas de trabajo, su frecuencia y el número de copias necesarias. Si se necesitaran informes que no pueden elaborarse en el centro de datos con los programas informáticos existentes, habría que prever los necesarios cambios en la programación, aunque habrá que tener en cuenta que si ello sucediera, ocasionaría una carga adicional de trabajo en el proceso, y reduciría la eficiencia del mismo, de manera que estos informes deben ser pedidos en circunstancias muy excepcionales. Una posible solución es proveer al Equipo de Cierre con un software que les permitiera revisar cualquier tipo de informe.

El día de la intervención se deben insertar en el sistema todos los datos que aún no hayan sido procesados durante el día, así como cualquier otro que esté pendiente. Si los informes fueran deficientes, el responsable del área PED se encargará de hacer las correcciones pertinentes, durante todo el proceso de intervención o liquidación.

El uso de PC

En algunas entidades bancarias existen ordenadores personales desde los que se pueden registrar datos y emitir informes. En un caso así, dichas computadoras deben ser tratadas oficialmente como una parte del proceso de registro y sistemas, y quedar bajo el control del responsable del PED, con el objetivo de preservar la integridad de los informes.

Puede darse el caso, también, de que algunos ordenadores personales de los empleados contengan informes no autorizados por la dirección del banco intervenido. Esto debe comprobarse y, en su caso, tenerlo muy en cuenta durante el proceso de intervención o liquidación.

Transferencias Bancarias

Ya nos hemos referido a este tema en la sección referida al área de Medios y Organización. Se señaló que, lo antes posible, han de adoptarse las medidas necesarias para impedir que puedan realizarse transferencias desde cualquier ordenador, sin el control del equipo de cierre. El PED será responsable del mantenimiento técnico de esta área, una vez Medios y Organización haya asegurado la zona. Medios y Organización será responsable de mantener el control de las transferencias autorizadas por el Interventor o liquidador.

Cajeros Automáticos

El área de Medios y Organización es la responsable de tomar el control inicial de los cajeros automáticos, pero el área PED será la responsable del mantenimiento técnico de éstas, hasta que un potencial banco adquirente tome el control.

Cuentas Bloqueadas (Congeladas)

Las cuentas congeladas ya han sido tratadas en detalle en la sección de Activos y Pasivos, ya que son de su responsabilidad. No obstante, el área PED deberá proveer a aquella de los informes necesarios, con el balance y los listados de:

1. Cuentas de corrientes
2. Cuentas de ahorros
3. Certificados de depósito
4. Cuentas de préstamos
5. Cuentas en descubierto (sobregiros)
6. Cuentas de todos los directores del banco intervenido (incluso de los familiares identificados)
7. Préstamos internos
8. Préstamos amortizados (fallidos)
9. Préstamos clasificados
10. Clientes con pagos pendientes
11. Avales y avalistas de todos los préstamos, vencidos o clasificados
12. Avales en efectivo ubicados en cualquier tipo de cuenta de depósitos

Una vez que se conozcan las de cuentas tienen restricciones, se proveerán los datos al PED para su “input”, quien emitirá unos informes actualizados para su uso.

Uso de PC por el Equipo de Cierre

El área de PED deberá actuar como soporte técnico del Equipo de Cierre durante todo el proceso de administración o liquidación, en los que se refiere a la utilización de ordenadores personales, para que puedan realizar sus tareas de forma eficiente.

Actividades del Proceso del PED

Nombre del Banco:

Nombre de la Oficina de la red bancaria:

Asignada a:
Revisada por:

Antes del Cierre

- Estudiar, si el Orégano de Supervisión del país lo hubiere exigido, la información tecnológica suministrada por el banco (Ver modelo de cuestionario tecnológico Anexo 6)
- Revisar el informe de inspección “in situ” y la posible carpeta de información de venta.
- Obtener los máximos detalles sobre el uso de PC en el banco
- Obtener el organigrama del PED por departamento y oficina
- Obtener las copias de los informes del banco y verificar su validez
- Tratar el tema de PED con el Interventor o liquidador
- Designar a un especialista de PED como coordinador del cierre del PED
- Visitar el centro de datos
- Contactar al responsable del centro de datos y tratar el tema de capacidad e informes necesarios. Recuerde el aspecto de confidencialidad del tema.
- Preparar cambios de claves del sistema de transferencia.

El día antes del cierre

- Organizar el tema de transporte al centro de datos
- Tratar detalles finales con el Interventor o liquidador
- Revisar las acciones inmediatas a tomar el día de cierre (cambio de claves de transferencias, conexiones de banco por Internet, etc.)

El día del cierre

- Desactivar el sistema de transferencias – SWIFT
- Desactivar los cajeros automáticos y los centros de depósitos nocturnos (colocar avisos)
- Hacer acto de presencia en la reunión del Interventor o liquidador con los empleados
- Obtener los últimos informes en papel de cada oficina
- Identificar a los actores y obtener las claves de acceso y llaves
- Implementar un control doble de las claves y los accesos (especialmente del sistema de transferencias)
- Tomar control de las actividades bancarias que el banco ofrezca vía Internet y paralizarlo en un primer momento (E-Banking Services)
- Hacer una copia de seguridad de todos los archivos y ficheros
- Acordar que datos deben ser actualizados y controlar su inserción en el sistema
- Supervise la recepción de trabajo al centro
- Preparar un inventario por oficina del equipamiento informático
- Etiquetar todo el equipamiento y añadir la referencia al inventario
- Reunión con el representante de los potenciales bancos adquirentes

Cierre

- Recibir los informes del centro de datos
- Distribuir los informes al personal correspondiente
- Registrar todo los informes emitidos y guardar una copia
- Hacer pedidos de informes adicionales para ayudar en la preparación del balance de intervención
- Ayudar en las investigaciones
- Dar apoyo técnico al Equipo de Cierre
- Revisar el uso de PC en el Banco
- Reuniones con el Interventor o liquidador periódicamente
- Si existen PC que no van a ser utilizados durante el proceso de cierre, controlar su envío al centro de almacenamiento.

Es relevante anotar, tal como lo hemos hecho en detalle en el capítulo de Medios y Organización, que el Equipo de Cierre habrá de contar con el apoyo profesional de una empresa de auditoría de sistemas. Obviamente, ello será tanto más relevante cuanto mayor sea la dimensión del banco.

5.4. ASPECTOS LEGALES

Las leyes que regulan el Banco Central o la Superintendencia de Bancos del país otorgarán potestad a dichas autoridades para que puedan intervenir un banco cuando la situación del mismo lo requiera. La intervención de un banco, para liquidarlo o administrarlo, es un proceso muy complejo a cargo del organismo regulador o supervisor, y supone el último recurso.

Los aspectos legales a tener en cuenta en una intervención bancaria son muy abundantes, y aunque esta guía operativa intenta ocuparse de la mayor parte de los mismos, es necesario advertir que podrían surgir otros que no han sido incluidos aquí.

En sus aspectos legales, existen cuatro pasos estratégicos durante un proceso de esta naturaleza:

1. Antes de la intervención, en el que se prepara la documentación, se revisa el poder legal del organismo regulador sobre el banco con problemas y se estudian las circunstancias particulares del caso (situación del banco, peculiaridades del caso).
2. Se ha de preparar el proceso inicial de la intervención, el proceso de administración de la entidad sin remoción de la propiedad y la designación del Interventor o liquidador.
3. Se estudia el mismo proceso de administración o de liquidación, cuando esta sea la opción más barata y los aspectos técnicos o administrativos que puedan resultar de él.
4. Se preparan los pasos necesarios para completar la intervención (y la administración) o de liquidación del Banco, preparando la venta o liquidación de los activos residuales y el traspaso de los pasivos a otra institución financiera¹⁴.

Al final de esta sección se incluye una lista de las actividades necesarias.

Actividades previas al cierre

El abogado del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos, que deberá formar parte del Equipo de Cierre, debe revisar, en primer lugar, los informes de supervisión del banco con problemas, con el objetivo de confirmar que los hechos por los cuales el banco va a ser intervenido son válidos, así como que las regulaciones y las recomendaciones impuestas a la institución por la autoridad supervisora no han sido atendidas.

Dicha revisión le permitirá, además, averiguar si puede realizarse la intervención del banco utilizando los procedimientos tradicionales o, de lo contrario, sugerir un plan de acción acorde con las especiales circunstancias. Cualquier otro aspecto especial del banco, como puede ser su carácter político o publicitario, debe ser anotado.

El abogado deberá preparar la orden de intervención para la aprobación y firma del Consejo o Directorio. Aunque el abogado esté presente en la reunión del Consejo o Directorio, para asesorar en cualquier aspecto legal para el que sea requerido, es más conveniente que la propuesta sea presentada por la cabeza del Organismo de Supervisión, un miembro del Grupo de Rehabilitación del Banco.

¹⁴ En esta guía no se ha incorporado el papel del Fondo de Garantía de Depósitos por no encontrarse implementado en todos los países de la Región, y por existir varios modelos sobre el mismo, unos de actuación pasiva y otros de actuación activa. En el proceso de resolución de un banco en crisis, y en función de su ley de creación, el Fondo de Garantía o de Seguro de Depósitos (se diferencian el uno del otro), debería tener un papel preponderante en la resolución de la entidad en crisis (Nota del autor)

Adoptado el acuerdo, el abogado deberá supervisar la preparación de los avisos para la prensa, los clientes depositantes, los arrendatarios de cofres de seguridad, los depositantes de efectos en custodia y para cualquier persona que pudiera tener cualquier reclamación contra del banco.

En todo momento el Departamento legal del Organismo Supervisor o del Banco Central, deberá estar preparado para responder a cualquier tipo de recurso legales que los accionistas (en caso de proceso de intervención) o antiguos accionistas (caso de un proceso de liquidación) de la entidad pudieran presentar en los Tribunales.

La protección legal directa de los oficiales de los Organismos Supervisores por sus actuaciones profesionales, ha sido, es, y será motivo de discusiones entre profesionales, políticos y oficiales de organismos multilaterales.

La completa protección legal de los oficiales, mantienen sus detractores, puede rayar con la “impunidad” en la actuación de los organismos de supervisión. Por el contrario, la absoluta falta de protección legal, por el contrario, puede retrasar la emisión de actos administrativos de intervención o liquidación, perjudicando la calidad de la supervisión del país. Por ello es imprescindible encontrar una posición intermedia que permita a los oficiales supervisores el ejercicio profesional de sus atribuciones (establecer por ley: i) recursos dirigidos siempre contra el organismo supervisor, nunca contra las personas; ii) ningún recursos tendrá efectos suspensivos ni retroactivos sobre el acto administrativo; y iii) otros.

También será el momento de anticipar cualquier aspecto logístico del proceso, como pueden ser los viajes de los especialistas externos, o los medios de transporte que van a ser utilizados para llevar al lugar del Banco. Deberán valorarse las medidas a adoptar para el caso de que la gerencia y/o los empleados del banco a intervenir no mantengan una actitud cooperadora durante el proceso de intervención y, particularmente, la posibilidad de que algunas personas puedan causar percances, así como sus nombres.

Intervención

Como ya se ha señalado, siempre que sea posible, el proceso de intervención y cierre debería comenzar una vez finalizado el horario de operaciones habitual del banco de un viernes, de forma que el equipo de cierre pueda trabajar de forma continuada durante el fin de semana. En el momento de la intervención, debe estar presente en todo momento un abogado, quien habrá preparado el documento informando de la intervención del banco, a entregar a la gerencia del mismo por parte del Interventor o liquidador, al que asesorará permanentemente.

El proceso de intervención implica que la gerencia de la entidad en cuestión debe ser cesada a en sus funciones, lo que les será comunicado por el abogado o por el Interventor o liquidador, siempre con la máxima cordialidad. Deberá garantizarse que ningún miembro de la gerencia se lleva consigo documentos o registros del banco.

No todos los empleados del banco intervenido han de ser despedidos en un primer instante, ya que muchos de ellos van a trabajar durante la intervención y liquidación del mismo durante las semanas que siguen al día de la intervención. No obstante, si alguno de ellos actúa de forma ilícita, destructiva, o poco cooperadora deberá ser inmediatamente despedido. A este respecto hay que recordar que la actividad sindical puede jugar un papel clave; es por ello, que el Interventor o liquidador, junto al Coordinador de Cierre y las máximas autoridades supervisoras, debidamente asesoradas por el abogado, habrán establecido previamente al cierre los criterios para relacionarse con los representantes sindicales.

El abogado deberá tener previsto los posibles litigios a los que pudiera dar lugar el acuerdo de intervención. Como se ha mencionado anteriormente, es posible que los gerentes del banco y/o los accionistas demanden al Banco Central o a la Superintendencia de Bancos por intervenir, ilícitamente o incluso inconstitucionalmente, la institución. El abogado deberá tener preparada toda la documentación

pertinente para presentar ante el Juez la justificación de la orden de intervención, demostrando que el banco intervenido estaba operando por debajo de los requisitos mínimos exigidos o por la Ley o actuando ilegalmente.

El abogado deberá prever, también, que estos posibles recursos no constituyan posteriores inconvenientes al potencial adquirente. Para ello, previo al cierre y para ser incluido en el Pliego de Licitación, deberá contemplarse la posibilidad/necesidad si resultará imprescindible/deseable, emitir una nueva licencia de autorización de banco a ser utilizada por el potencial adquirente a los efectos de no tener una relación directa con los anteriores tenedores de la licencia.

El impacto de la intervención será importante, especialmente, para los empleados del banco, y para las personas que tienen depositados en el mismo sus ahorros o mantienen con él intereses financieros. Por ello, la actividad del abogado estará muy enfocada a estos dos grupos. En primer lugar, deberá asegurarse que el Banco Central o la Superintendencia de Bancos tiene el derecho a no contar con los empleados que no sean necesarios en el proceso de administración o liquidación, por supuesto teniendo siempre en cuenta que habrá que respetar sus derechos (periodo de aviso de despido, vacaciones, etc.) En segundo, de acuerdo con las leyes del país, los clientes que tengan depósitos en el banco deberán haber recibido una nota, previamente preparada por el abogado, informándoles de que el banco ha sido intervenido. El abogado deberá mantener un registro del envío de los avisos, para el supuesto de que cualquier depositante reclame que no lo ha recibido. Este contacto con los depositantes se ampliará al Fondo de Garantía de Depósitos del país, en el caso de existir este organismo y siempre en cumplimiento con la legislación vigente.

El abogado, iniciado el periodo de intervención, deberá averiguar, lo antes posible, si existen casos legales pendientes del banco; de ser así contactará con los abogados que llevan el caso, les informará de que el banco ha sido o está siendo intervenido y les solicitará que envíen un informe legal del caso al Banco Central o la Superintendencia de Bancos. También deberá reunir todos los documentos y/o ficheros pertinentes al caso, y evaluar junto al Interventor o liquidador si resultan necesarios los servicios de un abogado externo para llevar el caso, o si el mismo puede ser tratado desde dentro del banco. De estimarse que el abogado externo que lleva el caso tiene relación cercana con la gerencia del banco, lo más prudente y conveniente es que se le retire el asunto, recurriendo a otro si resultan necesarios los servicios de letrado externo. (Siempre que este retiro no perjudique la acción judicial)

En los informes que solicite a los abogados externos que están llevando litigios del banco, el representante legal de la intervención pedirá que se incluya una evaluación sobre la posible resolución del asunto de las contingencias asociadas y de los costos, lo que deberá ser transmitido al Interventor o liquidador a efectos de tenerlo en cuenta en la preparación del balance de cierre y el mapa de situación de la liquidación.

La labor del abogado será particularmente intensa durante los primeros días de la intervención, ya que surgirán muchas dudas y muchas de ellas serán de naturaleza legal (por ejemplo, los derechos del banco hacia un activo que tiene alquilado, o los derechos de una tercera persona o entidad que tiene un contrato con el banco, etc.) El abogado debe hacer la función de un consejero general, y hacer uso de su juicio para ofrecer consejo legal y resolver cualquier cuestión. No obstante, éste debe recordar que la última palabra para resolver cualquier problema la tiene el Interventor/Liquidador, y que no interferir en sus decisiones sin son legalmente viables.

Administración

Una vez completado el proceso de intervención, el abogado continuará sus labores de consejero legal, pero de distinta forma. Desde ese momento deberá concertar sus esfuerzos en asegurar que el Banco vuelva a su estado de operaciones bancarias normales, y para ello él es responsable de aconsejar sobre cualquier tema empresarial de naturaleza legal. El abogado no tiene que permanecer en el Banco

permanentemente, pero si debe estar listo para responder cualquier cuestión, ya sea de carácter empresarial, de recursos humanos, o de potenciales reclamantes.

Durante esta fase del proceso, el Administrador/Interventor no intentará incrementar el volumen de negocio del banco, ya que su deber se limita a rectificar los errores de la gerencia anterior y restablecer las operaciones del banco bajo el marco regulado por la Ley del país.

El abogado deberá colaborar (junto con los consultores contratados al efecto) en la preparación de la documentación legal necesaria para la venta de activos residuales, y ofrecer sus opiniones sobre la metodología más adecuada para llevar a cabo este proceso.

También se encargará de asistir al Interventor o liquidador en la recuperación de deudas, por ello su experiencia en procesos de recuperación será imprescindible.

Resolución

Durante este periodo de administración, el Interventor o Liquidador debe estimar si el banco puede ser rehabilitado (lo que es poco usual) o, por el contrario, ha de entrar en liquidación.

Si el banco pudiera ser rehabilitado, una vez completado el proceso deberá ser devuelto a sus dueños. Durante este escenario el abogado debe conseguir que los accionistas firmen un documento indicando que no responsabilizan al Interventor de sus acciones con el banco, antes de que pueda ser devuelto. Esta cláusula debería incluirse en el mismo documento que transfiere el poder de control del banco a los accionistas originales.

Si los costos de rehabilitación sugieren que la entidad debe entrar en liquidación, existen varias alternativas:

- Que el banco sea liquidado por completo (“liquidación”);
- Que el banco sea traspasado a otra institución financiera que compre algunos de sus activos y tome el control de los pasivos (“adquisición y toma de control”) asumiendo el gap entre activo y pasivo bien el Estado, bien el Fondo de Garantía de Depósitos, siempre en cumplimiento de la legislación vigente.

Cada uno de estos escenarios se describe con más detalle a continuación y como se puede observar se requieren distintos procesos legales.

Liquidación

El abogado deberá tomar parte en la toma de decisión de liquidar o no el banco y, seguidamente, documentar legalmente y justificar las razones por las que la forma menos onerosa de resolver el problema es por medio de la liquidación. Tras esto, deberá preparar la orden de liquidación (en algunos países solicitud de declaración judicial de liquidación forzosa) y transmitírsela al consejo del Banco Central o la Superintendencia de Bancos para que tomen una decisión. La decisión del consejo determinará si se tiene que cambiar al Interventor/Administrador por un Liquidador. Designado el Liquidador, el abogado debe asegurarse que todos los avisos requeridos por la Ley se publican y distribuyen.

Las responsabilidades del Liquidador son dos:

- Convertir todos los activos del banco a dinero en efectivo de la forma más eficaz y eficiente; y
- Evaluar la validez de las reclamaciones contra el banco, haciendo frente a las mismas con la recaudación de la liquidación.

Estas dos funciones culminan en la terminación de las operaciones del banco, y el banco habrá sido liquidado completamente. Una vez liquidado su licencia y su registro legal serán eliminados, cancelados inmediatamente

Para convertir los activos en dinero en efectivo, el Liquidador deberá elegir la forma más eficaz y eficiente de hacerlo: si estos van a ser vendidos parcialmente o en su totalidad, agrupados por áreas o de forma individual. Alternativamente, para los activos que son préstamo, el liquidador puede contactar a la persona o institución que obtuvo el préstamo directamente, o adquirir el aval prestado como seguridad. El Liquidador puede que estime que llegar a un acuerdo con el deudor es la forma más eficiente, en términos de costes, para resolver el caso. En cualquier caso, la responsabilidad del Liquidador será la de tomar dichas decisiones, y el abogado le servirá como consejero legal.. Puede que para este proceso se necesite contratar a abogados externos, para lo cual el abogado del Equipo de Cierre, se encargará de mantener dichas relaciones. (Ver guía sobre Gestión de Activos Residuales.)

Asimismo, el Liquidador deberá de analizar diferentes vías de liquidación. Algunas de ellas; fideicomiso, subasta, subasta abierta, subasta en sobre cerrado, remate, etc.; y tendrá la responsabilidad de recibir y revisar la validez de las reclamaciones contra el banco, labor en la que surgen aspectos legales de importancia, en los que resulta imprescindible la participación del abogado. Éste deberá revisar todas las reclamaciones, y especialmente aquellas que el Liquidador no pueda validar. Cuando no se acepte una reclamación, el abogado debe redactar el documento que se envíe al reclamante y preparar lo necesario para contestar a cualquier litigio legal que de dicha denegación pueda surgir. El abogado deberá, asimismo, aconsejar al Liquidador sobre el rango de prioridad que prevé la Ley en relación con la expedición de pagos.

Ya que la liquidación del banco supone la terminación de todos los negocios del banco, ello implica que deberá finalizarse con cualquier obligación contractual que exista entre el banco y otra empresa o consultor externo. Las Leyes vigentes en el país deben otorgar a las autoridades supervisoras (o al Liquidador) los poderes necesarios para terminar cualquier tipo de relación contractual del banco en este tipo de situaciones. El abogado debe estar preparado para prestar consejo legal al Liquidador en relación con estos asuntos, así como para hacer frente a cualquier litigio que pudiera derivarse de la cancelación de dichos contratos. Es muy importante que una vez finalizado el proceso de liquidación se proceda a la cancelación registral de la sociedad y a la cancelación, en su caso, de su licencia para operar.

Adquisición y Control. Si se opta por la venta de parte de los activos y de los pasivos del banco intervenido, el abogado también tendrá a su cargo distintos aspectos legales de gran importancia.

En primera instancia, su concurso es imprescindible para la preparación del Pliego de Licitación, en el que deberán figurar el detalle de los activos y de los pasivos a traspasar, así como las condiciones de la compra, para las instituciones financieras interesadas en realizar una puja por los mismos (seguramente después de que se mantengan reuniones entre el organismo regulados y las instituciones bancarias interesadas)

Una vez que, mediante los procesos aprobados por las Autoridades Supervisoras y siempre en sintonía con la legislación vigente, se haya adjudicado/ elegido un comprador, el abogado deberá revisar las condiciones y redactar el documento contractual que materialice la operación.

La venta de un banco comercial es una transacción compleja, que requiere mucha atención, por lo que un equipo de abogados del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos deberá estar presente durante el proceso en todo momento.

El abogado del equipo de cierre, debe garantizar que el traspaso se complete de forma legal, realizando los avisos pertinentes a todos los clientes del banco, las inscripciones que correspondan para legalizar la transmisión de las garantías. Los clientes con cuentas de activo y pasivo deben ser avisados que sus cuentas pasarán a estar bajo el control del banco adquirente(sucesión legal de derechos y obligaciones)

Dado que muchos de los empleados del banco intervenido no van a ser contratados por el banco adquirente el Interventor o liquidador deberá despedirlos. El Interventor o liquidador del banco

intervenido deberá ordenar los pagos asociados al cese de los servicios de la totalidad del personal de la plantilla, aunque parte de los mismos pueda ser dada de alta por el banco adquirente en las condiciones que se haya negociado.

Respecto a posibles reclamaciones, lo más probable es que el banco adquirente no asuma responsabilidad alguna, por lo que deberán ser tratados conforme al procedimiento descrito en la sección de liquidación, al igual que los activos y los pasivos que no sean transferidos al comprador.

Actividades del Proceso Legal

Nombre del Banco:

Nombre de la Oficina de la red bancaria:

Asignada a:

Revisada por:

Previo al Cierre

- Revisar el informe de inspección del Banco
- Reunirse con los miembros del equipo de intervención/ liquidación para revisar la estrategia del proceso
- Revisar la facultad legal de los organismos reguladores y supervisores para iniciar el proceso, retirar la licencia al banco y designar un interventor, apoyando los hechos con aspectos legales.
- Preparar el documento de la Resolución de Intervención como lo determine la Ley
- Asegurar la publicación del aviso de acuerdo con la Ley

Durante la Intervención

- Asistir al Interventor o liquidador en el acto de inicio del proceso de intervención del banco
- Asistir a las reuniones entre los responsables del banco intervenido con el Interventor o liquidador
- Obtener una lista de todos los litigios legales del banco y sus archivos
- Si los archivos no se encuentran en el Banco, localizarlos inmediatamente
- Revisar y presentar al Interventor o liquidador un informe sobre los casos más importantes
- Aconsejar sobre cualquier duda legal relativa a las relaciones con los empleados del banco (leyes laborales vigentes, etc.)
- Aconsejar a los miembros del Equipo de Cierre sobre cualquier aspecto legal
- Aconsejar sobre la finalización de contratos u otras obligaciones pendientes
- Asistir en la finalización o acuerdo de todas las obligaciones fiduciarias del banco
- Colaborar en la preparación del aviso a los clientes y a otras instituciones financieras y personas posiblemente afectadas del cierre del banco
- Asistir al Interventor o liquidador para la revisión y resolución de cualquier tipo de reclamación
- Asistir al Interventor o liquidador sobre las previsiones legales en materia de prioridad de pagos en reclamaciones (prelación de acreedores).

6. Resumen de actividades de los principales actores

Coordinador de Cierre

- Encargar al Responsable Legal (Abogado) la Orden de Intervención o Liquidación y revisarla
- Obtener la firma del Gobernador del Banco Central o del Superintendente de Bancos
- Revisar, si lo hubiere el Informe de Oferta de Venta
- Nombrar un Equipo de Cierre, que posteriormente será ratificado por el Interventor o Liquidador
- Citar al Interventor o Liquidador para informarlo y establecer el orden de acciones prioritarias en el momento de la remoción de la gerencia de la entidad.
- Supervisar la Nota de Prensa del Banco Central o de la Superintendencia de Bancos
- Contactar, si los hubiere, con los potenciales bancos adquirentes
- Verificar la Carta de Confidencialidad firmada por los potenciales bancos adquirentes
- Hacer de intermediario entre el Interventor o Liquidador y el Banco Central o la Superintendencia de Bancos durante todo el proceso de intervención.

Interventor o Liquidador

- Reunirse con el Coordinador de Cierre para recibir toda la información y comprender el problema y establecer de forma consensuada las acciones prioritarias
- Supervisar la composición del Equipo de Cierre
- Obtener los documentos necesarios:
 - o Copia del Informe de Oferta de Venta (si la hubiere)
 - o Último informe de la inspección “in situ”
 - o Toda la correspondencia mantenida entre las Autoridades Supervisoras y el banco a intervenir, incluida la cruzada con el Consejo, desde la última inspección
 - o Último informe de auditoría externa y toda la correspondencia relacionada
 - o Todos los estados financieros mensuales del último año
- Supervisar todas las operaciones del Equipo de Cierre
- Preparar previamente y realizar, en exclusiva, las declaraciones necesarias a la prensa
- Mantener las relaciones con los posibles compradores
- Mantener informado al Coordinador de Cierre
- Solicitar del equipo de abogados:
 - o Carteles de información al público de que el banco está siendo intervenido, para situarlos en lugares visibles
 - o Avisos en los cajeros automáticos
 - o Avisos telefónicos o de Recepción de Llamadas Entrantes
- Seleccionar el día de cierre, de acuerdo con las Autoridades
- Ir directamente al despacho del director o consejero ejecutivo para comunicarle oficialmente la intervención y solicitar del mismo la mejor colaboración posible
- Reunir a todos los empleados del banco, junto con la dirección, para informarles sobre el proceso
- Decidir sobre el despido o mantenimiento de empleados, siempre de acuerdo con las necesidades de la intervención, y debidamente asesorado por el Responsable Legal.
- Atender las reclamaciones escritas de los clientes, asesorado por el Responsable Legal.
- Elaborar un informe preliminar a los treinta días de su designación
 - o Balance inicial de intervención
 - o Balances mensuales de situación
 - o Acciones desarrolladas
 - o Estructura organizativa y red de oficinas del banco
 - o Problemas primordiales y dudas identificadas
 - o Costes contabilizados hasta la fecha

- Proveer a las Autoridades Supervisoras, a los 90 días de su designación, de un Plan de Administración, recomendando si el proceso requiere administración de la entidad o liquidación
- Elaborar un informe de estado de administración o liquidación con los mismos apartados que el preliminar
- Presentar un Memorando posterior al cierre a la máxima Autoridad Supervisora

Responsable de Medios y Organización

- Nombrar un Responsable de Seguridad
- Nombrar un Responsable de Red o de División Territorial, Responsables Territoriales y Responsables de Oficina
- Nombrar un responsable de PED, con órdenes de inmediata actuación en algunas áreas (p. ej.: cambio de claves de transferencias, E-Banking, etc.)
- Nombrar un responsable de Recursos Humanos
- Coordinar las diferentes áreas
- Informar periódicamente al Interventor o liquidador

Responsable de Seguridad

- Recibir un manual con los criterios de entrada y salida de las dependencias del banco
- Custodiar todas las llaves de las puertas, armarios y cajas de seguridad
- Desactivar los cierres automáticos de las cajas
- Solicitar de los empleados sus copias de todas las llaves
- Cambiar las cerraduras que crea oportunas
- Recoger todas las llaves de las cajas de seguridad personales y comprobar los contenidos bajo control dual
- Controlar los sistemas de seguridad y cámaras de seguridad
- Recoger todas las tarjetas de crédito y archivarlas junto con el número de cuenta correspondiente
- Cerrar inmediatamente todos los cajeros automáticos en los que ya se habrá puesto un aviso.
- Desactivar la transferencia informática de datos

Responsable del Área de Negocios de una sucursal

- Avisar al responsable de la oficina de la visita
- Recoger y entregar los avisos de despido del personal
- Colocar los avisos de intervención en lugares visibles al público y cajeros
- Proveer a los empleados del banco del aviso telefónico de intervención
- Sistemas de seguridad y servicios de vigilancia e informar al Responsable de Seguridad
- Coordinar la reunión con el Interventor o liquidador en el inicio
- Verificar existencia de material necesario:
 - o Etiquetas y anillas para llaves y bolsas de dinero
 - o Sobres de gran capacidad para llaves
 - o Cajas para almacenar
 - o Etiquetas adhesivas para identificaciones
 - o Rotuladores para marcar
 - o Carpetas para archivar
 - o Teléfono móvil para comunicarse con la oficina central
 - o Aviso para la entrada
 - o Formularios de inventario
- Asumir todas las operaciones de cierre de la oficina
 - o Recoger y mantener a buen recaudo todos los documentos originales
 - o Contar y anotar el dinero de la caja y enviarlo a la central de forma segura (arqueo)
 - o Hacer copia informática de todos los archivos y enviarla a la central
 - o Hacer el inventario de todos los activos de la oficina
- En su caso, identificar al dueño del local y averiguar bajo que términos se halla éste (alquiler, etc.)

- Retirar teléfonos móviles
- Identificar con que activos cuenta la oficina (plazas de aparcamiento, mobiliario, etc.)
- Informe diario al Responsable Territorial/Red.
- Crear un expediente de cada empleado antes y después del cierre y transmitirlo al Equipo de Cierre o al banco adquirente
- Recoger todas las llaves del local
- Presentar la nota de prensa y avisar a la policía local
- Tomar nota del consumo de la luz, agua, teléfono, etc., antes y después del cierre
- Estimar cuando iniciar los procesos de despido, si los hubiere
- Estimar como se debería liquidar la oficina: venta, retención, cierre, etc., e informar al Administrador o Liquidador

Responsable de Activos, Pasivos y Pasivos Contingentes

- Contactar con el responsable de esta área del banco
- Controlar todo pago durante el proceso de intervención
- Hacer inventario de los préstamos
- Contabilizar el balance junto con el banco adquirente
- Mantener bajo control todos los acuerdos de créditos que se entregarán al banco adquirente
- Cualquier aval negociable estará bajo llave y bajo control dual
- Obtener un listado de todas las deudas amortizadas por directivos y ex directivos de los últimos cinco años

Responsable de Otros Activos

- Contabilizar y controlar la **Cartera de Inversión**
 - o Revisar informe del Banco Central y el IOV
 - o Reunirse con el responsable de inversiones del banco
 - o Localizar y registrar los títulos de inversión que se hallen en el banco
 - o Localizar todos los recibos de las cajas de seguridad donde se encuentran los títulos de inversión que no se hallan en el banco
 - o Inventariar estos activos y compararlos con las cuentas y registros del banco
 - o Avisar a las instituciones interesadas que el banco se está interviniendo
- Contabilizar y controlar los estados financieros de las empresas participadas
- Contabilizar y controlar los **Activos Fijos** del banco (inmuebles, mobiliario o equipamiento)
 - o Al entrar en el banco, localizar al responsable de activos fijos y obtener la información sobre ellos
 - o Obtener el control de las cuentas generales y las de sus empresas participadas y hacer un inventario de los registros. Hacer un balance de las cuentas con la cuenta general
 - o Con la persona encargada de activos fijos determinar si existen compras en proceso o si ya han sido completadas y se tienen que entregar. Obtener todas las ordenes de compra e informar de ello.
 - o Localizar al encargado de hacer el registro de activos fijos y obtener los registros, los archivos y las cuentas del banco y de sus empresas participadas. Se incluirán en las cuentas generales.
 - o Obtener las pólizas de seguros y avisar a las empresas aseguradoras del cambio de propiedad del banco. Revisar la viabilidad de las pólizas e informar al Interventor o liquidador
 - o Obtener todos los contratos de alquiler de los activos fijos utilizados por el banco y crear un fichero. Determinar si son viables, revisar las cláusulas de terminación.
 - o Identificar si el banco tiene activos fijos que no utiliza pero los alquila. En tal caso, obtener una descripción de la propiedad, real o personal y sus alquileres respectivos.
 - o Segregar el registro de equipamiento y mobiliario, ya sea propiedad o alquiler.
 - o Obtener todos los informes de valoración del inmobiliario del banco.
 - o Obtener toda la documentación de activos fijos.
 - o Asegurarse del control de las llaves de las propiedades y determinar si debe cambiarse las cerraduras, en coordinación con el Área de Medios y Organización.

- Con relación a **Préstamos en mora**
 - o Determinar el método de registro de los préstamos en mora y cualquier recaudación que haya sido posible.
 - o Solicitar una impresión de los datos y comparar la cifra final con la cuenta general y si no coinciden pedir al Responsable de PED un último informe
 - o Ubicar todos los archivos y documentos de crédito y todos los documentos del banco relacionados con préstamos en mora
 - o Averiguar si existen préstamos en mora que no hayan sido contabilizados en el sistema del banco
 - o Contabilizar los préstamos en mora o en garantía y otorgarles un valor residual para ser reclasificados como activos
 - o Preparar una lista de los préstamos parcialmente amortizados y presentarla junto con su valor original
 - o Crear un fichero con cada préstamo en mora
 - Contrato original
 - Instrumento de garantía original
 - Archivo del crédito
 - Avisos legales
 - Correspondencia recibida y enviada entre el deudor y el banco
 - Memorandos
 - o Enviar copia de todos los archivos al Responsable de Préstamos y Créditos
- Crear una lista con todos los **Activos Adjudicados** incluyendo:
 - o Nombre del deudor y dirección
 - o Dirección física de la parcela o el inmueble
 - o Estado de la propiedad (alquilada, en venta, etc.) y obtener todos los documentos relacionados
 - o Determinar el estado impositivo y las pólizas aseguradoras
 - o Obtener las llaves si es el caso
 - o Copiar la cuenta general y todas las subsiguientes
 - o Averiguar si existe algún empleado del banco especializado en adjudicados
 - o Contactar con las autoridades tributarias, asesorado por el abogado
 - o Contactar con el registro de la propiedad, asesorado por el abogado
 - o Si alguna propiedad está bajo el control de un API o broker, validar su interés y las posibilidades de terminar el contrato, asesorado por el abogado
 - o Averiguar si existe algún pago todavía por realizar. Solicitar que envíen una factura junto con su justificación al Interventor o liquidador. Estudiar la posibilidad de terminar la relación contractual entre dichos constituyentes, asesorado por el abogado
 - o Cuando se haya completado el proceso de documentación, se escribirá un memorando detallado

Responsable de Operaciones

- Responsabilizarse de la consecución de las acciones prioritarias de entrada en la entidad acordadas y definidas previamente. Completar el inventario de todos los activos
- Preparar un informe general de todos los activos
- Preparar el Informe de Oferta de Venta
- Preparar el Balance de Intervención
- Preparar un informe preliminar para su envío al organismo regulador o supervisor, pasados treinta días de la asignación del Interventor o liquidador
- Realizar de una valoración independiente de todos los activos
- Asegurarse que todos los archivos son correctos, y si resultara necesario establecer un nuevo proceso de archivo
- Mantener un diario y el acta de las reuniones
- Identificar las áreas problemáticas y comentar con el Interventor o liquidador y el abogado (consejero legal) el inicio una investigación
- Formular y preparar un plan de rehabilitación o liquidación del banco y enviar al organismo regulador o supervisor, antes de noventa días desde la designación del Interventor o Liquidador.

- Preparar un estado de "cash-flow" para las actividades bancarias posteriores a la administración.
- Estudiar la necesidad de un préstamo de estabilización
- Si fuera necesario un préstamo de estabilización, coordinar la solicitud con el Coordinador de Cierre y el departamento legal del Banco Central; e identificar los activos que podrían ser utilizados como garantía prendaria.
- Preparar el listado de todas las reclamaciones de los depósitos y/o créditos.
- Tener presente todas las reclamaciones, pero no asegurar el pago antes de averiguar si del proceso de administración o liquidación resultarán activos para formular los pagos, siempre siguiendo las leyes de prioridad de pagos a reclamaciones prelación de acreedores
- Establecer los mecanismos y controles para completar los pagos a los proveedores
- Establecer los mecanismos y controles para completar los pagos a los acreedores
- Considerar si se establecen algunas facilidades bancarias con el Banco Central.
- Comprobar que la aprobación de los pagos procede del Interventor o liquidador o de su asistente.
- Mantener un registro adecuado de los pagos y las ordenes de pago
- Preparar un informe de progreso requerido por el Banco Central o con la Superintendencia de Bancos

Responsable del PED

Antes del cierre:

- Obtener, si la hubiere, información sobre situación tecnológica de la entidad
- Revisar el informe de inspección "in situ" y el posible Informe de Oferta de Venta
- Obtener detalles sobre el uso del PC en el banco
- Obtener el organigrama del PED por departamento y oficina
- Obtener las copias de los informes del banco y verificar su validez
- Tratar el tema de PED con el Interventor o liquidador
- Designar a un especialista del PED como coordinador del cierre del PED
- Visitar el centro de datos
- Identificar a los responsables del centro de datos, para tratar el tema de capacidad en el primer momento y esbozar los informes necesarios. Recuerde el aspecto de confidencialidad del tema
- Preparar un comunicado en dos idiomas informando de la intervención del banco que se comunique a todas las cuentas de los bancos corresponsales.

El día antes del cierre

- Preparar timing de las acciones prioritarias.
- Organizar el tema de transporte al centro de datos
- Tratar detalles finales con el Interventor o liquidador
- Reunión con los potenciales bancos adquirentes

El día el cierre

- Desactivar el sistema de transferencias (cambio de claves)
- Desactivar los cajeros automáticos
- Hacer acto de presencia en la reunión del Interventor o liquidador con los empleados
- Tomar control inmediato de todos los servicios de E-banking.
- Obtener los últimos informes en papel de cada oficina
- Desactivar todas las claves de acceso y cambiarlas.
- Implementar un control dual de las claves y los accesos a las cajas de seguridad
- Hacer una copia de seguridad de todos los archivos y ficheros
- Acordar qué datos deben ser actualizados y controlar su inserción en el sistema
- Supervisar la recepción de trabajo al centro
- Preparar un inventario por oficina del equipamiento informático
- Etiquetar todo el equipamiento y añadir la referencia al inventario

- Reunirse con el representante de los potenciales bancos adquirentes

Cierre

- Recibir los informes del centro de datos
- Distribuir los informes al personal correspondiente
- Registrar todos los informes emitidos y guardar copia
- Hacer pedidos de informes adicionales para ayudar en la preparación del balance de intervención /liquidación.
- Ayudar en las investigaciones
- Dar apoyo técnico al Equipo de Cierre
- Revisar y controlar el uso del PC en el banco
- Mantener reuniones con el Interventor o liquidador periódicamente
- Si existen PC que no van a ser utilizados durante el proceso de cierre, controlar su envío al centro de almacenamiento

Responsable del Área Legal

Previo al cierre

- Revisar el informe de inspección del banco.
- Reunirse con los miembros del Equipo de Cierre para revisar la estrategia de intervención y las acciones determinadas como prioridad al inicio del proceso, la remoción de la Gerencia y/o la propiedad, el retiro de la licencia y la designación de un Interventor o liquidador
- Revisar la autoridad local de los organismos reguladores y supervisores para retirar la licencia al banco y designar un Administrador, apoyar los hechos con aspectos legales.
- Preparar el documento de Resolución de Intervención como lo determine la Ley.
- Asegurar la publicación del aviso de acuerdo a los requisitos determinados por la Ley.

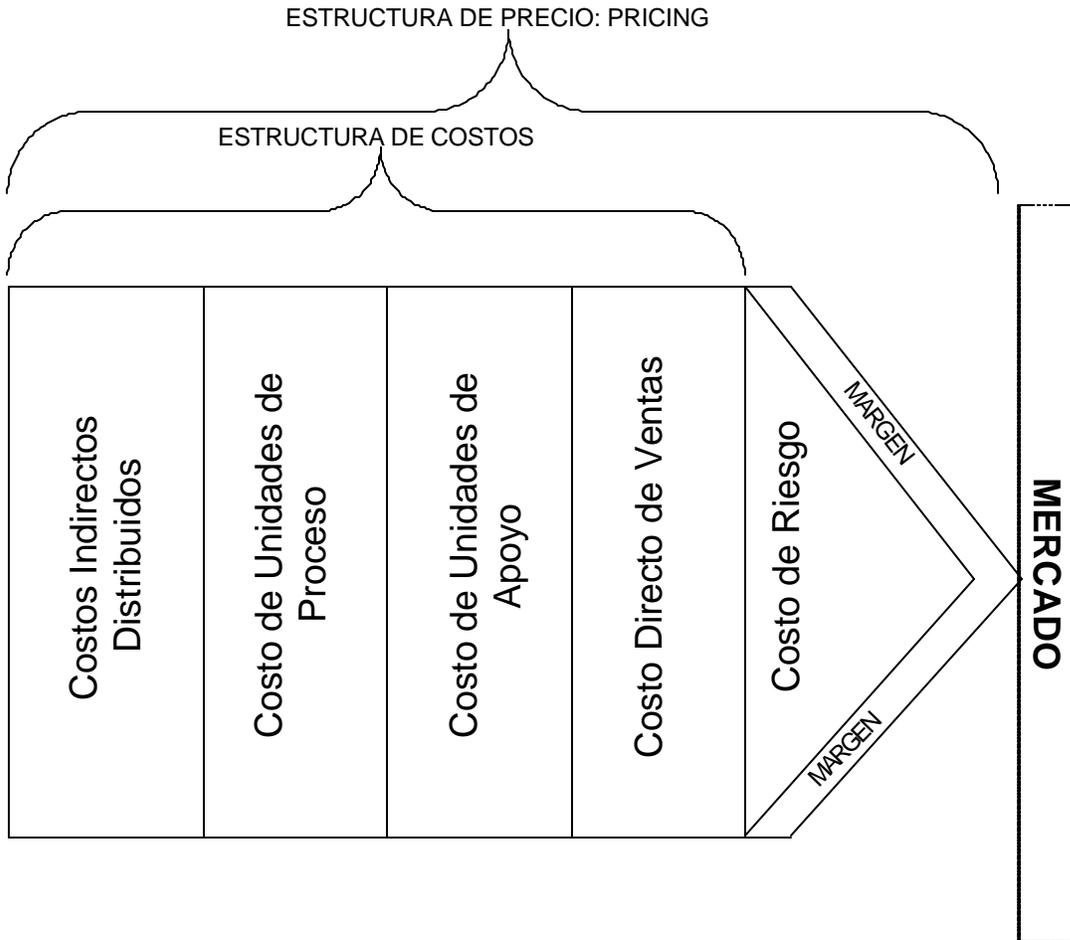
Durante la Intervención

- Asistir junto al Liquidador al acto formal de inicio del proceso de intervención del banco.
- Asistir al Interventor o liquidador en las reuniones que mantenga con los responsables del banco.
- Obtener una lista de todos los litigios del banco y sus expedientes.
- Si los expedientes no se encontraran en el banco, localizarlos inmediatamente.
- Revisar los expedientes y presentar al Interventor o liquidador un informe sobre los casos más importantes.
- Aconsejar legalmente al Liquidador sobre todos los asuntos relacionados con los empleados del banco (leyes laborales vigentes, etc.)
- Aconsejar a los miembros del Equipo de Cierre sobre cualquier aspecto legal.
- Aconsejar sobre la finalización de contratos u otras obligaciones pendientes.
- Asistir en la finalización o acuerdo de todas las obligaciones fiduciarias del banco.
- Asistir en la preparación del aviso a los clientes del banco y a otras instituciones financieras sobre el cierre del banco.
- Asistir al Interventor o liquidador en la revisión y resolución de cualquier reclamación.
- Asistir al Liquidador en los temas relacionados con las prioridades legales de los pagos a reclamaciones prelación de acreedores

ANEXOS

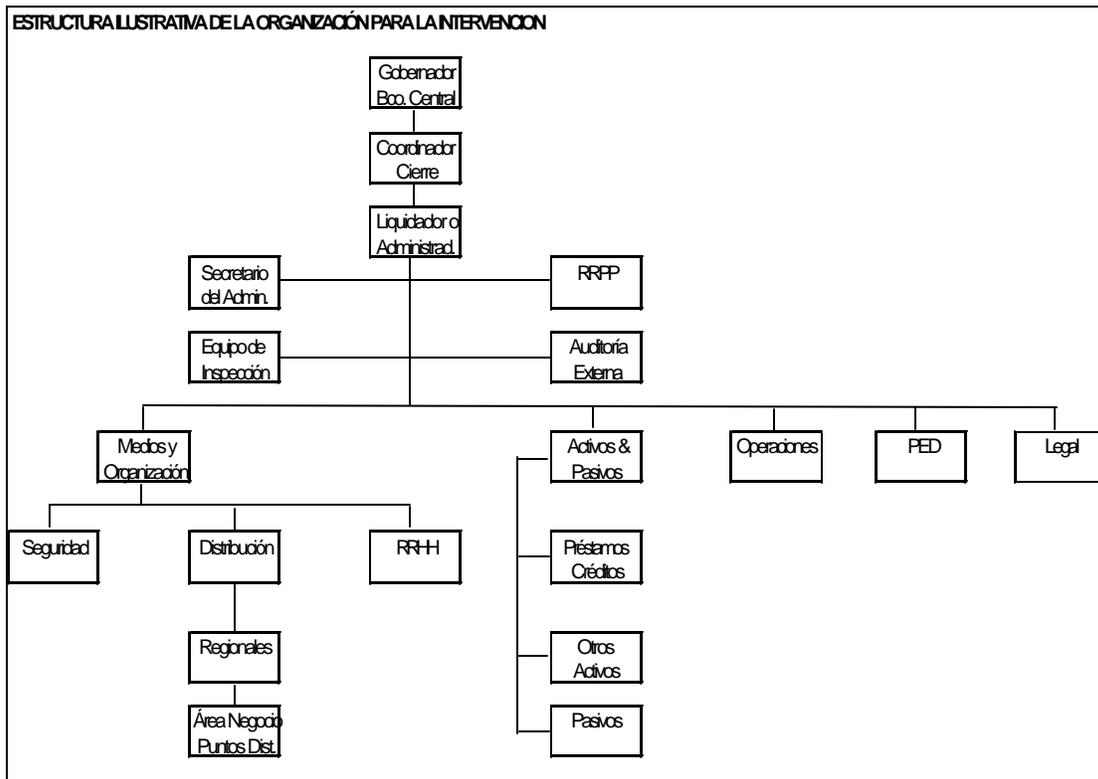
ANEXO 1

Estructura de precio: pricing



ANEXO 2

Estructura ilustrativa de la organización para la intervención



ANEXO 3
Determinación de posición de Liquidez. Activos

Fecha						
Moneda						
Institución						
Distribución por fecha de Exigibilidad	ACTIVOS			CONTINENCIA		TOTAL FLUJOS POSITIVOS
	Producto	Producto	Producto	Spot Compra	Futuros Compra	
Vista						
Titulos Valores Comercializables						
Vencimiento en Mes 1						
Vencimiento en Mes 2						
Vencimiento en Mes 3						
Vencimiento en Mes 4						
Vencimiento en Mes 5						
Vencimiento en Mes 6						
Vencimiento en Mes 7						
Vencimiento en Mes 8						
Vencimiento en Mes 9						
Vencimiento en Mes 10						
Vencimiento en Mes 11						
Vencimiento en Mes 12						
Vencimiento a más de 1 año						
Vencimiento a más de 2 años						
Vencimiento a más de 3 años						
Vencimiento a más de 4 años						
Otros Activos						
Otros Pasivos						
Activo Fijo						
Patrimonio						
TOTALES						

ANEXO 4
Determinación de posición de Liquidez. Pasivos

Fecha						
Moneda						
Institución						
Distribución por fecha de Exigibilidad	PASIVOS			CONTINENCIA		TOTAL FLUJOS NEGATIVOS
	Producto	Producto	Producto	Spot Compra	Futuros Compra	
Vista						
Titulos Valores Comercializables						
Vencimiento en Mes 1						
Vencimiento en Mes 2						
Vencimiento en Mes 3						
Vencimiento en Mes 4						
Vencimiento en Mes 5						
Vencimiento en Mes 6						
Vencimiento en Mes 7						
Vencimiento en Mes 8						
Vencimiento en Mes 9						
Vencimiento en Mes 10						
Vencimiento en Mes 11						
Vencimiento en Mes 12						
Vencimiento a más de 1 año						
Vencimiento a más de 2 años						
Vencimiento a más de 3 años						
Vencimiento a más de 4 años						
Otros Activos						
Otros Pasivos						
Activo Fijo						
Patrimonio						
TOTALES						

ANEXO 5

Determinación de posición de Liquidez. Total de Flujos

Fecha				
Moneda				
Institución				
Distribución por fecha de Exigibilidad	TOTAL FLUJOS POSITIVOS	TOTAL FLUJOS NEGATIVOS	FLUJOS NETOS	ACUMULADO FLUJOS NETOS
Vista				
Títulos Valores Comercializables				
Vencimiento en Mes 1				
Vencimiento en Mes 2				
Vencimiento en Mes 3				
Vencimiento en Mes 4				
Vencimiento en Mes 5				
Vencimiento en Mes 6				
Vencimiento en Mes 7				
Vencimiento en Mes 8				
Vencimiento en Mes 9				
Vencimiento en Mes 10				
Vencimiento en Mes 11				
Vencimiento en Mes 12				
Vencimiento a más de 1 año				
Vencimiento a más de 2 años				
Vencimiento a más de 3 años				
Vencimiento a más de 4 años				
Otros Activos				
Otros Pasivos				
Activo Fijo				
Patrimonio				
TOTALES				

ANEXO 6
Cuestionario de sistemas y tecnología¹⁵.

Contenido:
1) Identificación del Banco
2) Preguntas Genéricas
3) Información Sobre Aplicaciones
4) Información Sobre Tecnología
5) Información Sobre Microcomputadoras

1) Datos de identificación de la institución

BANCO: _____

DIRECCION DEL BANCO: _____

DIRECCION DEL CENTRO DE COMPUTOS: _____

TELEFONOS: _____

PERSONA CONTACTO: _____

CARGO: _____

TELEFONOS: _____

2) Preguntas Genéricas:

2.1 Responsables del Área de Informática:

Nombre	Teléfono	Cargo	No. ID.

2.2 Describa el alcance de los servicios que ofrece en las instalaciones de computación de su Institución

	S/N	Especifique
Bancos Off Shore:		
Otros Institutos:		
Existen Interconexión con Otros Centros de Computo:		
Posee conexión a la red Swift (S/N):		
Bancos Corresponsales		

2.3 La Institución posee servicios de computación externos (S/N):

¹⁵ Superintendencia de Bancos de Venezuela. SUDEBAN 1995

2.3.1 Para el procesamiento de datos (S/N) _____ Empresa:

Denominación Social:		Dirección:		
Personal de contacto	Nombre	Cargo	Teléfono/Cel.	Fax / E-mail
Gerencia				
Dpto. Servicios Técnicos				
Dpto. Administración				

2.3.2 Para el desarrollo de sistemas y mantenimiento de sus aplicaciones (S/N): _____ Empresa:

Denominación Social:		Dirección:		
Personal de contacto	Nombre	Cargo	Teléfono/Cel.	Fax / E-mail
Gerencia				
Dpto. Servicios Técnicos				
Dpto. Administración				

2.3.3 Indique qué aplicaciones tienen servicios externos de computación, cual es el tipo de servicio y la empresa que lo presta: _____

2.4. Cuántos centros de cómputo posee esa institución:

(en el caso que posean Redes locales que alimenten automáticamente al sistema contable)

Cantidad : _____

Ubicación Física (Direcciones y teléfonos): _____

2.5 Existen (Gerencia / Departamento o Unidad) de Auditoria de Sistemas (S/N):

Ubicación, Responsable y Teléfonos _____

2.6 Describa la estructura de las diferentes unidades de informática de las empresas del grupo, incluyendo las unidades de auditoria de sistemas (Anexe).

2.7 Planes de sistemas en desarrollo o por implantarse:

(Materia, Tiempo, Inversión, Responsable, teléfono)

3). Información Sobre las Aplicaciones:

- Cuentas Corrientes (S/N):
- Cuentas de Ahorro (S/N):
- Deposito a Plazo Fijo (S/N):
- Cuentas de Ahorro con Chequera (S/N):
- Cheque de Gerencia (S/N):
- Inversiones (S/N):
- Créditos (S/N):
- Clientes (S/N):
- Tesorería (S/N):
- Mesa de Dinero (S/N):
- Mesa de Cambio (S/N):
- Fondos de Inversión (S/N):
- Acciones /Bonos / Deuda Subordinada/Participaciones (S/N):
- Fideicomisos (S/N):
- Instituciones Financieras Internacionales (Corresponsales) (S/N):
- Instituciones Financieras Nacionales (Corresponsales) (S/N):
- Contabilidad (S/N):
- Compensación (S/N):
- -Otras (S/N):

3.1 Aplicación: _____

3.1.2 Área/Responsable: _____

3.1.3 Persona Contacto: _____ Teléfono: _____

3.1.3 Responsable del Área Usuaría :

Nombre	Cargo	Teléfono

3.1.4 En caso de ser adquirido, ¿A qué empresa? : _____

3.1.5 ¿Posee los programas fuentes (S/N)? : _____

3.1.6 Plataforma:

Mainframe	
Mini	
Redes	
Stand alone	

3.1.6.1 Centralizada o descentralizada: (C/D): _____

3.1.6.2 Nombre del manejador de Base de Datos que utiliza: _____

3.1.6.3 Lenguaje (S): _____

3.1.6.4 Organización de archivos (indexado, secuencial, etc.) _____

3.1.6.5 Actualización de los datos:

	Frecuencias	Funciones
On Line		
Batch		
Real Time		

3.1.6.6 Observaciones: _____

3.1.7 Anexe una matriz de informes que contenga frecuencias y distribución.

3.1.8 Anexe un diagrama de bloques del sistema.

3.1.9 Indique la frecuencia de los respaldos: _____

3.1.10 Indique la ubicación física de los respaldos: _____

3.1.11 ¿Existe una consulta de consolidación por clientes? _____

3.1.12 Se puede consolidar con otras aplicaciones (S/N): _____

3.1.12.1 ¿Por cuál código campo? _____

3.1.12.2 ¿Cuales? _____

3.1.13. Documentación:

Usuario	
Sistema	
Operaciones	
Cajeros ATM	
Otros	

3.1.13.1. Observaciones: _____

3.1.14. Existen niveles de seguridad en la aplicación: (S/N): _____

3.1.15. Por cuál campo se identifican las operaciones. Indique el orden.

D.N.I./Ruc/Driver License/ etc.	
Número de Cuenta	
Nombre	
Otros Titulares	

3.1.16 Pago de intereses:

Saldo Diario	
Saldo Mínimo	
Saldo Mensual	

3.1.17 Mantienen información histórica de tasas: (S/N): _____

3.1.18 Manejo de exoneraciones (S/N): _____

3.1.19 Cuál es el volumen de transacciones de la aplicación: _____

3.1.20 En el cierre diario cuantos días a la semana se consideran: _____

3.1.21 Se puede simular un cierre: _____ Especifique cuál: _____

3.1.22 En las actualizaciones y reprocesos, ¿Existen pistas de auditoria? _____

¿Cuáles? _____

Asientos Contables

3.1.23 El vaciado a la Contabilidad se realiza en forma:

Contabilidad: Automática	
Semiautomática	
Manual	

3.1.23.1 ¿Se generan totales internos para cuadros? _____

3.1.23.2 ¿Utiliza cuentas Pozos o Transitorias? _____

3.1.23.3 ¿Se pueden consultar totales contable, pero no se pueden alterar directamente, sino a través de transacciones? (S/N) _____ Explique: _____

- 3.1.23.4 Consultas Financieras (S/N): _____
- 3.1.23.5 Mantiene o Genera estadísticas (S/N): _____
- 3.1.23.6. Posee medios para validar la consistencia e Integridad de la información (S/N): _____

Describa referencialmente: _____

3.2 Cheques de Gerencia:

- 3.2.1. ¿Existe un inventario de cheques emitidos: (S/N)? _____
- 3.2.2. Balance de cheques emitidos (Diario / Mensual o Ambos): (D/M/A): _____
- 3.2.2.3 Observaciones: _____

3.3. Sistema de Clientes:

- 3.3.1 Se puede informar de la posición de Activos y Pasivos de un Cliente (S/N): _____
- 3.3.2 Coloque en las posiciones disponibles las aplicaciones que generan los activos y pasivos respectivamente:

Indique Activos	Indique Pasivos

- 3.3.3 ¿Existe un solo archivo de clientes para todas las aplicaciones?: _____
- 3.3.4 ¿En caso de que su respuesta sea negativa, cuales aplicaciones corresponden?: _____

3.4 Operaciones con Moneda Extranjera:

- 3.4.1 Posee Aplicaciones en Moneda Extranjera (S/N): _____
- Especifique: _____
- 3.4.2 ¿Qué tipo de operación realiza con Bancos Corresponsales, que esté automatizada?. Explique. _____

3.5. Servicios Telefónicos:

3.5.1 Transferencias Telefónicas

- 3.5.1.1. Se permiten las transferencias de saldos vía telefónica (S/N): _____
- 3.5.1.2. A través de:

	S/N	Descripción
Operadores		
V.R.U.		

- 3.5.1.3. ¿Es un servicio continuo? (S/N) _____ Especifique: _____
- 3.5.1.4 ¿Cuáles controles están establecidos para regular las transferencias electrónicas? Explique: _____
- 3.5.1.5. ¿Se realiza pago a terceros? (S/N) _____ Explique cuáles son los controles establecidos. _____

3.5.1.6. Se permiten transferencias entre cuentas:

	S/N
Del mismo Banco	
Mismo Grupo Financiero	
Entre Grupos (Financieros)	

3.5.2. *Home Banking*

3.5.2.1 Existe este servicio (S/N): _____

3.5.2.2. Indique el horario de disponibilidad del servicio: _____

3.5.2.3 ¿El paquete es adquirido? (S/N): _____. En caso afirmativo, especifique el nombre.

3.5.2.4 Permite la transferencia de saldos entre cuentas: (S/N): ____

Explique los controles establecidos: _____

3.5.2.5. Permite el pago de servicios prestados por Terceros (S/N): ____

Explique los controles establecidos: _____

3.5.2.6. Tipo de conexión:

Directo al Host	
Front Processor	End

3.5.2.7. Observaciones: _____

3.6. *Sistema de Cuentas Concentradoras.*

3.6.1 ¿El paquete es adquirido? (S/N) ____ Especifique el nombre del paquete y empresa.

3.6.2 Indique el horario del servicio: _____

3.6.3 Explique los controles establecidos para realizar dichas transacciones _____

3.6.4 ¿Qué tipo de conexión utiliza? _____

3.7. *Sistema de Participaciones:*

3.7.1 Permite determinar si el pasivo es garantía de un activo (S/N)? _____

3.7.2 ¿Permite precancelación (S/N)? ____ ¿Permite crédito sobre la Participación? _____

3.7.3 ¿Permite renovación automática? (S/N): _____

3.7.4 Indique la frecuencia del cálculo de los intereses devengados: _____

3.7.5 Indique las frecuencias de pago utilizadas: _____

3.7.6 Escriba la formula de pago de intereses: _____

3.7.7 Es la forma de pago de intereses automática: (S/N): ____

3.7.8 Forma de pago:

Marque con una X

Abono a cuenta	
Cheque de gerencia	
Otro	

¿Cuál? _____

3.7.9 Observaciones: _____

3.8 Sistema de Depósitos a Plazos:

- 3.8.1 Permite determinar si el pasivo es garantía de un activo (S/N): _____
3.8.2 ¿Permite precancelación? (S/N): _____ Otorgamiento de Crédito: _____
3.8.3 Permite renovación automática: (S/N): _____
3.8.4 Indique la frecuencia de calculo de intereses devengados: _____
3.8.5 Indique las frecuencias del pago de los intereses: _____
3.8.6 Escriba la formula que se utiliza para calcular los intereses:

- 3.8.7 La forma de pago de los intereses es automática: (S/N): _____
3.8.8 Forma de pago:

Abono a cuenta	
Cheque de gerencia	
Otro	

¿Cuál? _____

3.8.9 Observaciones: _____

3.9. Sistema de Fideicomiso:

- 3.9.1 Volumen promedio del Fideicomiso: _____
3.9.2 Volumen promedio de los Fideicomitentes: _____
3.9.3 Indique por cuales campo(s) se realiza el proceso de distribución de intereses :

- 3.9.4 Permite simular la distribución de intereses a cualquier fecha (S/N): _____
3.9.5 Permite capitalización de intereses (S/N): _____
3.9.6 Es la forma de pago de intereses automática: (S/N): _____
3.9.7 Permite determinar si el pasivo es garantía de un activo (S/N): _____
3.9.8 Indique la frecuencia de la distribución de intereses: _____
3.9.9 Forma de pago:

Abono a cuenta	
Cheque de gerencia	
Efectivo	
Otro	

¿Cuál? _____

3.9.10 Observaciones: _____

3.10. Sistema de Mesa de Dinero:

- 3.10.1 Indique la frecuencia de pago de los intereses: _____
3.10.2 Indique la frecuencia del cálculo de los intereses: _____
3.10.3 Escriba la fórmula utilizada para el cálculo del pago de los intereses:

- 3.10.4 Permite manejo de intereses caídos (S/N): _____
3.10.5 Permite renovación automática (S/N): _____
3.10.6 Permite precancelaciones (S/N): _____
3.10.7 Es la forma de pago de intereses automática: (S/N): _____

3.10.8 Forma de pago:

Abono a cuenta	
Cheque de gerencia	
Otro	

¿Cuál? _____

3.10.9 Permite determinar si el pasivo es garantía de un activo (S/N): _____

3.10.10 Observaciones: _____

3.11 Contabilidad:

Automática	
Semiautomática	
Manual	

3.11.1 Si es un paquete comprado indique el nombre: _____

3.11.2 Es multiempresa (S/N): _____. Número de Empresas cargadas: _____.

Se Consolidan (S/N): _____

3.11.3 Permite contabilizar en varios tipos de Moneda: _____

3.11.4 La contabilidad se cierra diariamente (S/N): _____

3.11.4 Permite la transcripción del día siguiente sin cerrar el anterior (S/N): _____

¿Cuántos? : _____

3.11.6 Permite la contabilización en períodos cerrados (S/N): _____

Explique : _____

3.11.7 Cuántos períodos históricos pueden ser consultados: _____

3.11.8 El Balance de Publicación es generado por el sistema (S/N): _____

3.11.9 Se realizan transferencias corporativas (S/N): _____

3.11.10 Consultas Financieras (S/N): _____

3.11.11 Posee Seguridad Interna (S/N): _____

3.11.12 Mantiene o Genera estadísticas (S/N): _____

3.11.13 Contiene módulo de conciliaciones automáticas (S/N): _____

3.11.14 Utilizan sistemas de Presupuesto y Costos (S/N): _____

3.11.15. Contabilizan por Centros de Costos (S/N): _____ Detalle:

3.11.16 Posee medios para validar la consistencia e Integridad de la información (S/N):

Describe referencialmente: _____

4). Información Sobre Tecnología:

4.1 Inventario de Equipos:

Computador Principal

Producción:

Marca :	
Modelo :	
Tipo :	

Desarrollo:

Marca :	
Modelo :	
Tipo :	

En caso que tengan más de un equipo anexe la información relacionada con cada uno de los equipos.
(Producción/Desarrollo).

4.2 Capacidad

Memoria Real: _____

Memoria Expandida: _____

4.3 Configuración

Cantidad de Particiones Físicas: _____

Cantidad de Particiones Lógicas: _____

Presentar un diagrama general de Interconexión.

4.4 Periféricos:

Descripción	Cantidad	Marca	Tipo	Mantenimiento	Frecuencia
Descripción Discos					
Controladores					
Unidades Cinta					
Unidades de Cartucho					
Controlador comunicación					
Discos Spares					

4.4.1 Especifique la cantidad estimada de cintas y/o cartuchos utilizados: cartuchos: _____

cintas: ____ disponibles: _____

4.4.2 Existe un procedimiento de rotulación y etiquetaje de medios de almacenamiento:

(Descripción general de la etiqueta. _____)

4.5 Telecomunicaciones

4.5.1 ¿El Servicio de Telecomunicaciones es contratado, interno o mixto? _____

4.5.2 Indique el nombre de la(s) empresa(s) que realiza el servicio. _____

4.5.3 Llene el siguiente cuadro con la Configuración/Topología (Anexar diagrama actualizado de la Red):

Centrales	Distribuidas

4.5.3.1.Observaciones: _____

4.6 Conectividad: Especifique? _____

4.7 Medio Físico y facilidades (líneas de comunicación):

	S/N	Empresas Contratadas
Sistema de comunicación propio		
Contratado, ¿a quien?		
Líneas muertas		
Enlaces submarinos		
Vía satélite		
Otros		

4.7.1 Observaciones:

4.8 Distribución de tráfico en la red:

Servicio en la red	(S/N)
On-Line	
Batch	
NJE/RSCS	
EDI	
Otros	

4.8.1 Observaciones: _____

4.8.2 Mantenimiento técnico a equipos de red:

Mantenimiento	S/N	Empresa
Contratado		
Propio		

4.9 Operaciones:

4.9.1 Respaldos:

	S/N	Especifique
Herramientas (software medio)		
Convenio de asistencia con otra institución		
Procedimiento		
Bóvedas		
Tipo de respaldo datos: Volumen / Incrementales / librerías		
Manejo de los archivos		
Listado de los respaldos		

4.9.2 Donde están ubicados los respaldos de los programas fuentes de producción:

4.9.3 ¿Existen respaldos de los programas fuentes fuera de la institución? _____

¿Dónde? _____

4.9.4 Tienen políticas para el manejo de respaldos de archivos históricos (S/N): ____

4.9.5 Es posible restaurar esta información: (S/N): ____

4.9.6 Existen:

A) Reportes de los procedimientos de limpieza de la Base de Datos (S/N): ____

B) Nivel de autorización del personal para el acceso a las Instalaciones (S/N): ____

C) Procedimientos de Control de Cambios / Pases a Producción. (S/N): ____

D) Documentaciones de operación de los sistemas. (S/N): ____

E) Niveles de autorización para entrada / salida de equipos del Instituto. (S/N): ____

F) Custodia de Formas especiales:

(Cheques, Notas de crédito / Notas de Débito, entre otros) (S/N): ____

G) Convenciones y nomenclaturas de sistemas / Jobs / Archivos / Transacciones (S/N):

H) Planes de Contingencia (S/N): ____

4.10 Software

4.10.1 Indique los Sistemas operativos del Mainframe y sus Versiones

4.10.2 Inventario de Software:

	S/N	Especifique
Software de la red de teleproceso		
Manejadores de Base de Datos		
Manejadores de Transacciones		
Monitores (Red / Sist. Operativos / Manejadores de Bases de datos, otros)		
Editores		
Automatización de operaciones		
Control de Producción/Procesos		
Administración del espacio en disco		
Administración de cintas y cartuchos		
Controladores de terminales financieros		
Seguridad		
Programas de utilidad (incluye elaborados en el centro de datos)		

4.10.3 Reportes de Operaciones

	S/N	Ubicación
Catálogo de información contentivo de cintas/cartuchos y localización.		
Log del sistema (Localización, retención).		

4.11 Seguridad del Computador Central

4.11.1 ¿Se realizan análisis de riesgo? _____. Especifique cuáles. ¿Existe alguna metodología?

4.11.2 Llene el siguiente cuadro:

	(S/N)	Especifique
Área de riesgo		
Identificación del riesgo		
Evaluación del riesgo		
Documentación de recuperaciones		
Valoración de la Información crítica del negocio		

4.11.3 Protección Física del Computador Central:

	(S/N)	Especifique
Protección perimetral		
Control contra incendios		
Control de puertas de Acceso		
Requisitos de construcción		
Ubicación del centro de datos		
Rotulación		
Clasificación de áreas		
Regulaciones de seguridad (Estándares)		
Documentación		
Plan de contingencia		
Etiquetación de activos informáticos		

4.11.4 Protección Lógica del Computador Central:
Especifique

(S/N)

Existen medidas de protección orientadas a los accesos (Prog./Datos intencionales, etc.)		
Herramientas de seguridad (Programas)		
Pases a producción		
Accesos directos a los datos		

4.11.5 Existen medidas para la identificación de los usuarios en los procesos de asignación de códigos de acceso, direcciones remotas, administración de cuentas (Logon), sus atributos, procedimientos de seguimiento y auditoria, tiempo de vigencia de las cuentas.

Describe : _____

4.11.6 Controles de Acceso y Seguridad de Datos:

S/N

Descripción

	S/N	Descripción
Existen lineamientos para la autorización de los accesos		
Utilización de paquetes de seguridad		
Existen recursos protegidos		
Transacciones		
Datasets		
Archivos		
Directorios		
Relación con el Manejador de Bases de Datos		
Otros		
¿Existe control y administración de la palabra clave (Password)?		
Uso de Cifrado (Autenticación)		
Encriptamiento		
Acceso Remoto		
Control de direcciones / Terminales		

4.11.7 ¿Qué mecanismos existen sobre la exactitud de las fechas a ser procesadas?

4.11.8 ¿Qué controles existen para asegurar la validez de los datos?:

4.11.9 ¿Qué procedimientos garantizan la seguridad de la información en las comunicaciones?:

4.11.10 ¿Qué mecanismos existen para asegurar que todos los datos ingresados y procesados estén incluidos en los listados de salida y en la información de resumen. Explique:

4.11.11 ¿Se destruyen dentro del departamento de computación, los listados parciales o con errores? En caso afirmativo, indicar quién lo ejecuta y quién lo supervisa?

4.11.12 Describa las principales políticas y procedimientos que aseguran que sólo se utilizan programas autorizados.

4.11.13 ¿Cómo se efectúan las modificaciones y actualizaciones a los programas que residen en versión fuente? (política de modificación)

4.11.14 Quién autoriza las modificaciones de los programas fuentes?

4.11.15 ¿Qué mecanismos existen para evitar o detectar, modificaciones a los programas sin la debida autorización?

4.11.16 ¿Se llevan registros de los cambios efectuados? (S/N). Especifique.

4.11.17 ¿Se realiza modificaciones al Sistema Operativo?. ¿Quién las autoriza?.

4.11.18 ¿Existe posibilidad de modificar programas desde cualquiera de los terminales y cualquiera de los operadores?. Especifique

4.11.19 ¿Qué procedimiento asegura que los programas son probados? ¿Los programas probados, son autorizados por el usuario?.

4.11.20 ¿Cómo se asegura que la dirección de los archivos vivos no se alteren utilizándolos para pruebas?

4.11.21 ¿Existen controles de acceso a las aplicaciones para asegurar que éstas sólo sean accedadas por los usuarios autorizados? Explique.

4.11.22 En los procesos agrupados por lotes:

¿Contiene totales del lote y número de transacciones contenidas?(S/N) _____

4.11.23 ¿Existen técnicas de validación, como son: dígito de verificación, verificación independiente, o digitaciones, verificación de totales de control y verificación visual de listados? Indique cuáles.

4.11.24 ¿El departamento de computación está utilizando el computador para validar en el mayor porcentaje posible, los datos de entrada e informar las diferencias encontradas?. Explique.

4.12 Auditoria de Sistemas:

4.12.1 ¿Se realizan procesos de Auditoria de Sistemas: Internos? ____ Externos? ____

4.12.2 Empresa(s) que desarrollan la Auditoria Externa. _____

4.12.3 Indicar la fecha de la última Auditoria: Interna: _____ Externa: _____

4.12.4 Los resultados de la Auditoria están disponibles: Interna: _____ Externa: _____

4.12.5 Se utilizan herramienta de auditoria (S/N): _____

4.12.6 En caso afirmativo, Señale cuáles son

4.12.7 ¿Existe un monitoreo continuo de las operaciones que ocurren en el computador: (S/N)?: ____

Explique: _____

4.12.8 Se les hace seguimiento a los procesos de auditoria o a las recomendaciones que se realizan:

5). Información Sobre Microcomputadores

5.1 ¿Informática posee el control de todas las redes de la institución? _____

En caso negativo, señale las redes que no están bajo su administración:

Por cada una de las redes que están bajo su administración, llene la información requerida a continuación:

5.2 *Sistemas Operativos*

Nombre	Versión

5.3 *Tipos de Redes*

Ethernet _____
 Token Ring _____
 Arcnet _____
 Otras (Especifique) _____

5.4 *Seguridad en los sistemas de redes:*

5.4.1 Seguridad de las Redes LAN

Existen facilidades	Descripción
Call Back	
Encriptamiento	
Comparación	
Manejador de sesiones	
Password	
otros	

5.4.2 Observaciones: _____

5.5 *Esquema de respaldo y configuración*

	S/N	Descripción
Facilidades de Fault Back y Take Over		
Control de "Virus" que puedan propagarse a la red		
Procedimientos de respaldos de archivos para la red		

5.5.1 Observaciones: _____

5.6 *Manejo y administración*

	S/N
Control de la operación de la red	
Facilidades automáticas de operación y/o monitoreo	
Control de cambios (Hardware/Software/Topología)	
Reporte y manejo de problemas	
procedimiento/documentación para el control de usuarios, servicios y aplicaciones	
Control de inventario de equipos	
Nomenclatura de los elementos de la red	
Otros	

5.6.1 Observaciones: _____

5.6.2 Llene el siguiente cuadro:

	S/N	Nombre
Antivirus		
Servidores		
Estaciones de Trabajo		
Stand Alone		

5.7 Responsable de los respaldos de Redes

5.7.1 Seleccione con una X:

Usuario :	
Departamento de Sistemas:	

5.8 Seguridad de acceso controlada por:

5.8.1 Seleccione con una X:

Usuario :	
Departamento de Sistemas:	

5.8.2 Están los Servidores ubicados en el mismo sitio: (S/N): _____

Especifique: _____

5.8.3 Donde están ubicados los respaldos de los programas fuentes de producción:

5.8.4 ¿Existen respaldos de los programas fuentes fuera de la institución? _____

¿Dónde? _____

5.9 Conexiones

5.9.1 Existe una red corporativa (S/N): _____ Anexe el esquema:

5.9.2 Mecanismos de File Transfer:

Especifique

Gateway	
IRMA	
Otros	

5.9.3 Relación de las redes principales:

5.9.4 Descripción General de la Configuración de las Redes bajo su Administración:

5.9.5 Complete la siguiente información:

Ubicación	Capacidad en Disco	Aplicación Principal

5.10 Seguridad de las Redes:

Políticas, Lineamientos Generales:

5.10.1 ¿Cuáles son las políticas y lineamientos generales? Especifique.

5.10.2 Especifique las Normas y Procedimientos para el manejo de la seguridad:

5.10.3 ¿Quién es la persona y ente responsable por la administración de la seguridad? Especifique.

5.11 Seguridad de Datos en Redes

5.11.1 ¿Se realizan análisis de riesgo?_____. Especifique cuáles. ¿Existe alguna metodología?

5.11.2 Complete la siguiente información:

	(S/N)	Especifique
Área de riesgo		
Identificación del riesgo		
Evaluación del riesgo		
Documentación de recuperaciones		
Valoración de la Información crítica del negocio		

1.12 Protección Física (Complete la siguiente información)

	(S/N)	Especifique	Otras Redes
Protección perimetral			
Control contra incendios			
Control de puertas de Acceso			
Requisitos de construcción			
Ubicación del centro de datos			
Rotulación			
Clasificación de áreas			
Regulaciones de seguridad (Estándares)			
Documentación			
Plan de contingencia			
Etiquetación de activos informáticos			

1.13 Protección Lógica (Complete la siguiente información)

	(S/N)	Otras Redes
Existen medidas de protección orientadas a los accesos (Prog./Datos intencionales, etc.)		
Herramientas de seguridad (Programas)		
Pases a producción		
Accesos directos a los datos		

5.13.1 Existen medidas para la identificación de los usuarios en los procesos de asignación de códigos de acceso, direcciones remotas, administración de cuentas (Logon), sus atributos, procedimientos de seguimiento y auditoria, tiempo de vigencia de las cuentas, describa:

ANEXO 7

Contrato de Administración Especial de una Entidad Financiera¹⁶

Las propuestas se basan en determinadas tareas previstas bajo un régimen de Supervisión Intensiva de Bancos Problema y sirven para documentar las “holding actions”—ver Artículo VII-- que soportan la citada Supervisión Intensiva; todo ello de acuerdo a las mejores prácticas de supervisión bancaria. Proveen de un conjunto de módulos a adaptar a cada situación, siendo la totalidad propuesta, la recomendada para el caso de un Plan de Administración bajo un régimen de Intervención Bancaria, en el que legalmente no esté prevista la sustitución de todos los órganos societarios de la entidad por el Interventor.

El contrato se halla redactado en forma genérica para posibilitar su uso en situaciones distintas que van desde la formalización documentada de facilidades reguladoras concedidas por el Banco Central del país y/o la Superintendencia de Bancos, hasta la intervención de-facto de un banco no-viable, hasta en tanto se posean los nuevos mecanismos legales y operativos para proceder a su resolución a menor coste para el Estado.

El texto posibilita la selección de determinados artículos según competa a la situación concreta, y puede usarse como modelo para formalizar distintos requerimientos. Por ejemplo, determinados artículos podrían usarse como parte de la participación de bancos en un mecanismo que se diseñe sobre un Fondo de Capitalización Bancaria. En otros casos, todos o parte de los artículos propuestos podría ser utilizados tras la evaluación de los Planes de Negocio y los resultados de su análisis, para documentar acuerdos entre el Banco Central y la Superintendencia de Bancos, y el Directorio del banco de que se trate.

¹⁶ Joaquin Gutierrez. Lead Financial Specialist. World Bank.

Artículos: Índice

Artículo I	Antecedentes y Precedentes
Párrafo 1	Antecedentes, Identificación, Razón del Contrato y Solicitud
Párrafo 2	Situación del Banco, Incumplimientos, y Debilidades Institucionales
Párrafo 3	Intervinientes en el Contrato de Administración Especial
Párrafo 4	Objeto del Contrato de Administración
Párrafo 5	Cláusulas y Condiciones Precedentes relativas al Banco
Párrafo 6	Cláusulas y Condiciones Precedentes relativas al Ministerio de Hacienda (MH), Banco Central (BC) y Superintendencia de Bancos (SIB).
Artículo II	Definiciones
Párrafo 7	Banco
Párrafo 8	Contrato de Administración Especial
Párrafo 9	Directorio y Gerencia Ejecutiva
Párrafo 10	Fecha de Referencia
Párrafo 11	Objetivos y Relaciones Mínimas
Párrafo 12	Plan de Capitalización y Prima de Reorganización
Párrafo 13	Plan de Compensación
Párrafo 14	Plan de Liquidez
Párrafo 15	Plan Operativo de Negocio
Párrafo 16	Plan de Reorganización y Saneamiento
Párrafo 17	Presupuesto Anual y Reserva para Gastos de Reorganización
Párrafo 18	Otras Definiciones
Artículo III	Excepciones y Otras Concesiones
Párrafo 19	Excepciones a la Normativa Vigente
Párrafo 20	Ayos de Liquidez del BC del país
Párrafo 21	Cancelación Suspensiva de Prestamos de Rehabilitación (si existen)
Párrafo 22	Conversión Anticipada del Prestamos red de Seguridad (si existen)
Párrafo 23	Exención Temporal al Encaje Legal por el Banco Central del país
Párrafo 24	Otras Concesiones de la Superintendencia de Bancos
Párrafo 25	Niveles y Relaciones Mínimas de Liquidez
Párrafo 26	Niveles y Relaciones Mínimas de Cartera, Inversiones y Depósitos
Párrafo 27	Niveles y Relaciones Mínimas de Coeficiente de Patrimonio
Párrafo 28	Otros Niveles y Relaciones Mínimas
Artículo IV	Deberes y Obligaciones de Accionistas Mayoritarios
Párrafo 29	Nombramiento y Cambios del Directorio
Párrafo 30	Conflictos de Interés del Directorio
Párrafo 31	Contratación de una Nueva Gerencia Ejecutiva del Banco
Párrafo 32	Cambios de Estatutos del Banco
Párrafo 33	Creación de Nuevos Comités del Directorio
Párrafo 34	Autorización de la Junta General para Delegar en la Nueva Gerencia
Párrafo 35	Otros Compromisos
Párrafo 36	Transigencia en Demandas
Artículo V	Deberes y Obligaciones del Directorio del Banco
Párrafo 37	Reorganización de la Auditoria Interna del Banco
Párrafo 38	Aprobación de Términos de Referencia y Gastos de Diagnóstico

Párrafo 39	Aprobación de Nuevas Políticas, Planes y Procedimientos
Párrafo 40	Ídem. Concesión y Administración de Créditos
Párrafo 41	Nuevos Requerimientos de Información al Directorio
Párrafo 42	Aprobación de Parámetros de Desempeño de la Gerencia Ejecutiva
Párrafo 43	Aprobaciones de Transacciones, Créditos e Inversiones Especiales
Párrafo 44	Auditoria Externa, cambios en los términos de referencia.
Párrafo 45	Plan de Reorganización y Saneamiento
Párrafo 46	Plan Estratégico y Presupuesto Anual
Párrafo 47	Plan de Capitalización y Liquidez
Párrafo 48	Plan de Recuperación de Créditos Adversamente Clasificados
Párrafo 49	Plan de Enajenación de Activos no Esenciales
Párrafo 50	Plan Contingente de Segregación de Activos y Capital
Artículo VI	Deberes y Obligaciones del Banco
Párrafo 51	Generalidades
Párrafo 52	Diagnósticos Iniciales, Consultas e Informes
Párrafo 53	Estatutos del Banco
	(i) Autorización de la Asamblea
	(ii) Certificación de Poderes
	(iii) Revisión de Estatutos
	(iv) Adopción de Mejoras
Párrafo 54	Plan Operativo y de Negocios
Párrafo 55	Revisión del Desempeño e Idoneidad de la Gerencia
Párrafo 56	Revisión del Personal
Párrafo 57	Inventario y Revisión de Políticas de Gestión
	(i) inventario, áreas y funciones a normar
	(ii) fechas de adopción de nuevas políticas
	(iii) métodos de control por el Directorio
Párrafo 58	Revisión de Cartera de Créditos e Inversiones
	(i) alcance y elementos de la revisión
	(ii) evaluación del proceso de Gestión Crediticia
	(iii) revisión de la estrategia comercial
	(iv) sistemas y métodos de control
Párrafo 59	Revisión de Sistemas Internos
Párrafo 60	Revisión de los Sistemas de Información de Gestión
Párrafo 61	Revisión de Empresas Filiales y Relacionadas
Párrafo 62	Auditoria Anual
Párrafo 63	Revisión de Productividad de Operaciones
Párrafo 64	Revisión de la Estructura Organizativa
	(i) organigrama funcional
	(ii) nombramiento Gerencia Ejecutiva
	(iii) Comités del Directorio
	(iv) Auditoria Interna
	(v) Servicio de Revisión de Cartera
	(vi) Unidad de Recuperación de Cartera
Párrafo 65	Políticas de Crédito y Procedimientos
	(i) Organización, Estrategia, Políticas
	(ii) Metodología de Clasificación y Provisiones
	(iii) Proyecciones de Cartera Clasificada
	(iv) Cartera y Deudores Vinculados
	(v) Sistema de Seguimiento de Cartera

	(vi)	Plan de Acción por Cliente Clasificado
	(vii)	Informe Mensual de Cartera
	(viii)	Informe Mensual de Morosidad
	(ix)	Información de Clientes y Análisis
Párrafo 66		Otras Políticas y Planes
	(i)	Políticas de Captación y Financiación
	(ii)	Política de Capitalización
	(iii)	Presupuesto Anual
	(iv)	Plan de Liquidez y Proyecciones Mensuales
	(v)	Proyecciones Financieras y Paquete de Información
	(vi)	Plan de Remuneración y Compensaciones
Párrafo 67		Plan de Realización de Activos no Esenciales
Párrafo 68		Plan de Reorganización de la Red
Párrafo 69		Adopción y Puesta en Aplicación
Párrafo 70		Otros: (<i>disponible para incluir elementos adicionales</i>)
Artículo VII		Limitaciones y Prohibiciones
Párrafo 71		Prohibición de Conceder Nuevos Créditos
Párrafo 72		Prohibición de Reestructurar Créditos y Deudas
Párrafo 73		Auto-contratación y Riesgos con Vinculados
Párrafo 74		Límites de Remuneraciones y Compensación
Párrafo 75		Prohibición y Limitaciones de Sociedades Filiales
Párrafo 76		Prohibición y Limitaciones de nuevas Inversiones y Gastos
Párrafo 77		Prohibiciones y Limitaciones a la Movilización de Pasivos
Artículo VIII		Requisitos de Información
Párrafo 78		Informes Periódicos de Avance
Párrafo 79		Notificaciones de Incumplimientos
Párrafo 80		Notificación Especial
Párrafo 81		Confidencialidad y Acceso a Información
Párrafo 82		Costas y Gastos
Párrafo 83		Distribución de Informes
Párrafo 84		Varios: (<i>disponible para incluir elementos adicionales</i>)
Artículo IX		Aportación de Garantías y Sanciones
Párrafo 85		Varios: (<i>disponible para incluir elementos adicionales</i>)
Párrafo 86		Incumplimiento de Contrato por el Banco
Párrafo 87		Violación de Cláusulas
Párrafo 88		Incumplimiento del Programa de Acciones
Párrafo 89		Garantías Aportadas por los Accionistas
Párrafo 90		Garantías Aportadas por el Directorio
Párrafo 91		Sanciones Pecuniarias
Artículo X		Plazos del Contrato y Obligaciones
Párrafo 92		Inicio del Contrato
Párrafo 93		Terminación del Contrato
Artículo XI		Cambios y Modificaciones
Párrafo 94		Modificaciones por parte de la SIB

Párrafo 95	Modificaciones de Mutuo Acuerdo
Párrafo 96	Varios: (<i>disponible para incluir elementos adicionales</i>)
Artículo XII	Administración del Contrato
Párrafo 97	Responsabilidad
Párrafo 98	Avisos y Notificaciones
Párrafo 99	Resolución de Disputas
Párrafo 100	Firmas
Anexos	
I	Programa de Acciones y Metas de Ejecución
II	Se sugiere un Anexo que establezca una Matriz Tipo de Clasificación de Activos, Provisionamiento y Suspensión del Devengo de Productos (Párrafo 65 (ii), Comentarios)
III	Se sugiere un Anexo que determina un Plan de reducción de concentraciones de riesgos (Párrafo 65 (iv) f))
IV	Se sugiere un Anexo que señale a través de un Listado los Créditos a Recuperar (Párrafo 65 (vi))
V	Se sugiere un Anexo que recoja los parámetros establecidos de limitación a la movilización de pasivos

ARTÍCULO I - ANTECEDENTES

1. Antecedentes

Contenido : Descripción breve de la:

- i) Historia del Banco;
- ii) Identificación de sus accionistas mayoritarios y miembros del Directorio;
- iii) Razones que justifican la solicitud del citado Directorio para obtener autorización especial de la Superintendencia de Bancos (SIB) con objeto de seguir operando con determinadas exenciones temporales a los límites legales establecidos; y, en su caso,
- iv) Razones que justifican la solicitud del citado Directorio para obtener los beneficios especiales del Artículo AA de la Ley General de Bancos -(L.G.B.-)

2. Situación del Banco

Contenido : Descripción breve de:

- i) la situación financiero patrimonial del Banco con base a la información conocida por la Superintendencia de Bancos, auditoria externa, y cuales otros diagnósticos disponibles --internos y externos-- efectuados hasta la fecha;
- ii) Aspectos clave aún no adecuadamente evaluados que pueden incidir en la situación del Banco y que serán revisados durante la vigencia del Contrato;
- iii) Cifras básicas de patrimonio y coeficiente de patrimonio neto contable antes de ajustes y reclasificaciones, así como las resultantes tras considerar todos los ajustes y reclasificaciones pertinentes sin tomar en cuenta en ningún caso diferimientos que pudieran haber sido autorizados con carácter general o específico;
- iv) Volumen de activos: en mora; clasificados como en riesgo; reestructurados y refinanciados; adjudicados en pago; y en general de baja o nula productividad, incluidas pérdidas activadas y diferidas;
- v) Referencia a los resultados de explotación del Banco antes de provisiones y previsiones, una vez deducidos los productos no cobrados en efectivo --sin mediar nueva financiación directa o indirecta del Banco-- de clientes e inversiones no productivas o en los que se estuvieren capitalizando contractualmente los productos abonados a resultados;
- vi) Referencia a los límites legales y reglamentarios respecto a los que el Banco no se encuentra al corriente;
- vii) Referencia a cualesquiera aspectos institucionales, políticas y procedimientos de gestión de riesgos, y otros aspectos de control interno y de información de gestión donde se hayan determinado debilidades destacables que precisen subsanarse.

La situación descrita determinará las bases del (opcionalmente, según resulte más adecuado, y en su caso simultáneamente): a) **Plan de Sanamiento y Reorganización Institucional propuesto**; b) solicitud de acogerse a los beneficios del Artículo AA de la L.G.B.; c) acuerdo del Directorio del Banco en someter su administración ordinaria (**Intervención De-facto**) a un nuevo equipo de Gerencia propuesto a --y autorizado por-- el Banco Central y la Superintendencia de Bancos;; y d) **solicitud de acogerse a los beneficios de un posible Fondo de Capitalización Bancaria (FCB) –en su caso.**

3. Partes Intervinientes en el Contrato de Administración

Las partes intervinientes (firmantes) en el presente Contrato de Administración son:

- a. Los Accionistas mayoritarios del Banco (*listar*) que individualmente, y conjuntamente con otras personas con ellos relacionadas, poseen más del 10% de las acciones nominativas con derecho de voto emitidas y en circulación;

- b. El Banco XYZ representado en este acto de manera solidaria y mancomunada por todos y cada uno de los miembros de su Directorio (tanto en representación del Banco XYZ, como en el uso de sus facultades personales);
- c. El Gobierno de la República representado por *(listar)*;
- d. El Banco Central (BC), representado por *(listar)*;
- e. La Superintendencia de Bancos (SIB), representada por *(listar)*;
- f. Los ejecutivos máximos (tanto en representación del Banco XYZ como en uso de sus facultades personales) encargados de la Gerencia del Banco, por acuerdo y delegación de su Directorio en este acto, bajo aprobación expresa de la SIB.

4. Objeto del Contrato de Administración

Considerando que la reorganización, recapitalización y el saneamiento del Banco habrán de servir los intereses generales del (país correspondiente), redundando en una mejora de los servicios bancarios ofertados en el país, y resultando en un reforzamiento general de la eficacia del sistema bancario nacional en su conjunto, las partes intervinientes en este contrato se comprometen por este documento a ejecutar todas aquellas acciones --según el detalle y de acuerdo a los compromisos y responsabilidades corporativas e individuales que asumen en este Contrato-- con objeto de asegurar la estabilidad y competitividad de Banco XYZ, contribuyendo al reforzamiento general del sistema bancario del país.

5. Cláusulas y Condiciones Previas del Banco:

La validez y efectividad del presente Contrato, y muy concretamente los beneficios y exenciones previstos en los Párrafos 19 al 28, quedará condicionada al cumplimiento por parte del Banco, a la entera satisfacción de del Directorio del BC y de la SIB, de todas las condiciones establecidas por el presente, de acuerdo con el contenido en él especificado y en las fechas resumidas en el Anexo 1 de Acciones Programadas.

El incumplimiento de cualesquiera cláusulas por parte del Banco, o por sus accionistas mayoritarios, podrá dar lugar a la automática retroacción de cualesquiera beneficios y exenciones, acordado con el BC y/o la SIB, conforme a lo previsto en el Artículo AA de la Ley No. NN de dd-mm-aa.

(Comentario: Añadir cualesquiera otras condiciones previas exigidas a los accionistas y al directorio: e.g. vendí en blanco o en firme de las acciones a favor de un fideicomisario para que, en caso de incumplimiento grave, se pueda proceder con facilidad a la resolución de la entidad sin depender de los procesos de la presente Ley General de Bancos y, por tanto, obviando los derechos políticos de los accionistas corrientes. Puede aprovecharse este contrato para adelantar la conformación de una estructura de Banco Bueno-Banco Malo).

6. Cláusulas y Condiciones Previas del Ministerio de Hacienda, BC y SIB

(Comentario: Añadir las que fueren necesarias según las circunstancias, subrayando la nulidad contingente del contrato en caso de incumplimiento)

ARTÍCULO II - DEFINICIONES

7. Banco:
Se entenderá por tal a la Sociedad, excepto cuando explícitamente se haga referencia a los miembros de su Directorio, o a la Gerencia Ejecutiva, de acuerdo a sus funciones de representación del Banco, y en función a las responsabilidades fiduciarias que asumen de acuerdo con la legislación vigente y los compromisos del presente Contrato.
8. Contrato de Administración Especial:
Se entenderá se refiere al presente Contrato en su total extensión, incluidos los anexos, cambios, modificaciones y adendas oportunamente otorgados conforme a lo establecido en el Artículo XI.
9. Directorio del Banco y Gerencia Ejecutiva :
Se entenderá por Directorio... (*Comentario: incluir redacción apropiada al contexto legal del país*)

Se entenderá como Gerencia Ejecutiva del Banco aquellos puestos clave de la alta administración del Banco, formen o no parte del Directorio, que posea funciones y poderes por delegación directa del citado Directorio para: obligar al Banco; conceder créditos; hacer inversiones; asumir obligaciones; autorizar pagos; contratar y transigir; y cualesquiera otras referidas en los estatutos del Banco incluyendo: el Director General del Banco, Consejero Director Delegado o similar, Jefe de Créditos, Jefe de Tesorería, jefe de Inversiones, Auditor Jefe, Jefe de Personal. No se incluirán los cargos de Gerencia de nivel medio o línea que actúen bajo delegación de funciones y poderes concedida por alguno de los anteriormente citados.
10. Fecha de Referencia:
Significa, y deberá interpretarse como, aquellas fechas incluidas en el Anexo 1 en las que determinadas acciones, estudios, y decisiones deberán haberse iniciado, adoptado, o concluido.
11. Objetivos y Relaciones Mínimas:
Significa, y deberá interpretarse como, los niveles de relación financiera, ratios objetivo mínimos o máximos, y otras acciones específicas necesarias, que deberán alcanzarse a una fecha determinada (Fecha de Referencia) tal y como se listan en el Anexo 1.
12. Plan de Capitalización y Prima para Gastos de Reorganización:
Significa y deberá interpretarse como el calendario de compromisos de desembolso y retención de resultados que deberá observarse para alcanzar, en las fechas previstas en el Anexo 1, los niveles de capitalización comprometidos previstos en dicho Anexo. Con independencia del desembolso en efectivo relacionado con el Plan de Capitalización --ver Párrafo 66 (ii)-- los accionistas deberán de desembolsar una Prima para Gastos de Reorganización equivalente a los gastos a sufragar por el Banco en concepto de evaluaciones, diagnósticos y consultorías, más otros costes de reorganización (reducción de personal, cierre de oficinas, nueva tecnología), sin que la incidencia de estos gastos afecte a los niveles efectivos de capitalización del Banco, ni se difiera su reconocimiento.
13. Plan de Remuneración y Compensaciones
Significa, y deberá interpretarse como el sistema de incentivos establecidos para estimular a la Gerencia a la más efectiva ejecución de las Acciones previstas en el plan de Reorganización y Saneamiento, conforme a lo establecido en el Párrafo 66 (vi).
14. Plan de Liquidez
Significa, y deberá interpretarse como el conjunto de acciones y niveles objetivos definidos en el Párrafo 66 (iv) tendentes a asegurar el mantenimiento de una estructura adecuada entre activos y

pasivos por plazos y monedas, una capacidad razonable para hacer frente a retiros de depósitos y otras obligaciones, y un control efectivo de los flujos prospectivos de caja derivado de la actividad, incluidas las medidas contingentes a adoptarse en caso de generarse tensiones moderadas de liquidez.

15. Plan Operativo y de Negocios

Significa, y deberá interpretarse como el programa inicial resumido de viabilidad comercial del Banco reseñado en el Párrafo 54, que identifica el mercado potencial y objetivo de la entidad, los segmentos de clientela y productos clave utilizados o a diseñar, y los costes, márgenes y riesgos relacionados con los mismos.

16. Plan de Reorganización y Saneamiento o Plan

Significa, y deberá interpretarse como la totalidad de las Acciones, Planes, Diagnósticos, Políticas y Procedimientos, a ser desarrollados y ejecutados durante la duración del presente Contrato con el fin de recuperar la viabilidad financiera, institucional y comercial del Banco, y de las filiales y compañías relacionadas listadas en (*considerar añadir en otro anexo al contrato*)

17. Presupuesto Anual y Reserva de Gastos de Reorganización

Significa, y deberá interpretarse como la materialización numérica del Plan de Operaciones que, conforme a lo previsto en el Párrafo 66 (iii), concreta los parámetros financieros de cada ejercicio alineado con los restantes Planes previstos --Capitalización, Liquidez, y Proyecciones. El Presupuesto de cada ejercicio evidenciará la apropiación de una partida de gasto destinada a sufragar el coste derivado de la reorganización de la entidad, constituyendo su financiación un compromiso de desembolso adicional de los accionistas conforme a lo reseñado en el Párrafo anterior 12. (*Nota: compatibilizar con el formato de Plan de Negocio*)

18. Otras Definiciones

(*Nota: Incluir otras que se precisen y consideren apropiadas y necesarias*)

ARTÍCULO III - EXCEPCIONES TEMPORALES A LA NORMATIVA VIGENTE

19. (**Nota:** Los párrafos de este Artículo deben detallar todas las excepciones concedidas temporalmente a la normativa legal y a la reglamentación con explícita referencia al Anexo 1, o Artículos, donde se detalle los plazos -nunca mayores a (dos) años-- y objetivos de adaptación progresiva acordados. El texto debe de dejar claro se trata de una concesión del BC y de la SIB, y no de un derecho, que será mantenida durante la duración del Contrato en la medida y sólo si se respetan todas y cada una de las condiciones y objetivos establecidos como parte de los Planes aprobados y, en especial, los de Capitalización, Liquidez, y Operativo, y todos aquellos otros Planes previstos como parte integrante de la Reorganización y Saneamiento del Banco.

El texto de este artículo debe resaltar que las excepciones previstas en los párrafos que siguen se conceden en “consideración” a los compromisos adoptados por los accionistas mayoritarios y el Directorio del Banco XYZ. **El objeto de las cuales no es el de posibilitar el reinicio de operaciones y concesión de nuevos préstamos --”business as usual”--, sino estabilizar la situación financiera del Banco y minimizar las pérdidas que en última instancia deberían ser cubiertas por el Estado como garante de los depósitos y de la estabilidad y sanidad del sistema bancario.**

Debería de quedar también claro que las excepciones temporales otorgadas no son un acto discrecional contrario a las buenas prácticas de supervisión bancaria o que, en su caso, pudiera dar lugar a una competencia desleal en el sector. Las excepciones temporales se sustentan en los compromisos de orden corporativo y personal asumidos libre y solidariamente por los accionistas mayoritarios y los miembros del Directorio del Banco, así como en los controles y cautelas impuestos al Banco XYZ, y dadas las garantías de tipo personal aportadas por los accionistas mayoritarios y miembros del Directorio.

La concesión final en firme de las excepciones temporales acordadas deberá tener lugar solo después de haberse finalizado todos los diagnósticos adicionales establecidos y reseñados en el Artículo VI, y una vez las oportunas proyecciones financieras y modelos de balance y cuenta de resultados iniciales y previstas hayan sido debidamente aceptados por la Superintendencia de Bancos (SIB) y aprobados por la SIB como parte de los Planes Operativo de Negocio, de Capitalización y Liquidez, y otros reflejados en el Anexo 1, que integran el Plan de Reorganización y Saneamiento.

20. Apoyos de Liquidez concedidos por el Banco Central del país (BC)

(**Comentario:** incluir cuáles cláusulas sean precisas para consolidar los dispuestos en línea de apoyo a la liquidez del BC y establecer nuevos procedimientos de acceso por parte del Banco, incluidas garantías especiales a ser otorgadas por los accionistas mayoritarios y/o miembros del Directorio)

21. Cancelación anticipada de Préstamos del BC sujeta a cláusulas de retroactividad

(**Comentario:** sólo para aquellos casos en los que proceda y se estime pertinente, respetando el principio de no beneficiar con fondos públicos a accionistas privados sin que exista una sustantiva dilución de su posición en el Banco, y separación de la administración y Gerencia, limitado a aquellos casos en los que quede garantizada la viabilidad económico financiera del Banco conforme a criterios y parámetros prudentes --según decisión de la SIB.)

Por la presente sección el Directorio del BC, en uso de las facultades concedidas en el Artículo AA de la Ley NNNN/AA, expresa su intención de principio y voluntad de proceder a cancelar de manera provisional los préstamos concedidos de acuerdo al Artículo AA de su Carta Orgánica.

El pago (*en títulos de la deuda externa de los EE.UU. de Norte América*) se efectuará a través de un fideicomiso en administración por *el BC* al que se trasladará (fuera de balance) la deuda del Banco con el BC. La citada transacción, y por tanto la validez final de la cancelación, quedará condicionada al cumplimiento por parte del Banco, a la entera satisfacción de la SIB, de todas las condiciones establecidas por el presente, de acuerdo con el contenido en él especificado y en las fechas resumidas en el Anexo 1 de Acciones Programadas.

22. Conversión anticipada de Prestamos de Liquidez del BC del país

(Comentario: incluir las cláusulas que sean precisas para consolidar los dispuestos en línea de liquidez del BC y establecer nuevos procedimientos de acceso por parte del Banco, incluidas garantías especiales a ser otorgadas por los accionistas mayoritarios y/o miembros del Directorio)

23. Exención temporal del Coeficiente de Encaje Legal y Niveles Mínimos Requeridos

(Comentario: incluir las cláusulas que sean precisas para formalizar cualquier exención prevista que -- con objeto de apoyar el margen financiero del Banco-- se otorgue a efectos de la resolución del Banco, y siempre y cuando, se cuente con garantías especiales a ser otorgadas por los accionistas mayoritarios y/o miembros del Directorio --quizás nuevos inversores).

24. Otras concesiones de tipo financiero por parte de la SIB

(Comentario: incluir las cláusulas que sean precisas para formalizar otras ventajas acordadas en el marco de la resolución o plan de reorganización y saneamiento del Banco, y siempre cuando se cuente con garantías especiales a ser otorgadas por los accionistas mayoritarios y/o miembros del Directorio --quizás nuevos inversores solventes).

25. Niveles y Relaciones Mínimas de Liquidez

(Comentario: en base a la situación real del Banco y su perfil de riesgos --incluido el de liquidez--, y según lo confiable y colaboradora que haya sido la Gerencia y el Directorio -- establecer las relaciones de liquidez de balance y prospectiva --definiciones y niveles-- que deberán mantenerse. Hacer referencia al Anexo 1 donde deberán quedar plasmados los niveles objetivos requeridos, y al desarrollo --conforme al párrafo 66 (iv) --- de los sistemas de información y gestión de la liquidez que sean precisos para poder medir y controlar los niveles requeridos)

26. Niveles y Relaciones Mínimas de Cartera de Prestamos, de Inversiones y Depósitos

(Comentario: sobre la base de la situación real del Banco y su perfil de riesgos --incluido los de crédito y mercado --, y según lo confiable y colaboradora que haya sido la Gerencia y el Directorio -- establecer las relaciones de balance con la adecuada segmentación de cartera --definiciones y niveles-- que deberán mantenerse. Hacer referencia al Anexo 1 donde deberán quedar plasmados los niveles objetivos requeridos, y al desarrollo --conforme al párrafo 65 --- de los sistemas de información y gestión de riesgos que sean precisos para poder medir y controlar los niveles requeridos)

27. Niveles y Relaciones Mínimas de Coeficiente de Patrimonio Neto Efectivo

(Comentario: en base a la situación real del Banco y su perfil global de riesgos --cantidad o volumen de riesgo y calidad del proceso de gestión de riesgos--, y según lo confiable y colaboradora que haya sido la Gerencia y el Directorio -- establecer las relaciones de coeficiente de patrimonio neto efectivo a riesgos -- y los tramos y niveles-- que deberán mantenerse. Hacer referencia al Anexo 1 donde deberán quedar

plasmados los niveles objetivos requeridos, y al desarrollo --conforme al párrafo 66 (ii)--- de los sistemas de información y gestión que sean precisos para poder medir y controlar los niveles requeridos)

28. Otros Niveles y Relaciones Legales Mínimos

(Comentario: Establecer en base a la situación real del Banco --, y según lo confiable y colaboradora que haya sido la Gerencia y el Directorio -- otras relaciones de balance, rentabilidad, márgenes y prospectivas --definiciones y niveles-- que deberán mantenerse. Hacer referencia al Anexo 1 donde deberán quedar plasmados los niveles objetivos requeridos, y al desarrollo --conforme al párrafo 60--- de los sistemas de información y control que sean precisos para poder medir y controlar los niveles requeridos)

(Nota: Hasta en tanto no se hayan finalizado alguno de los trabajos de evaluación y diagnóstico, y las proyecciones financieras referidas en el párrafo 66 (v), los niveles y relaciones que inicialmente se establezcan serán provisionales, y deberán ser más adelante sustituidos a medida que los trabajos de diagnóstico y evaluación se finalicen, modificando el Anexo 1.

En nota aparte se podrían facilitar los elementos para evaluar con más detalle los planes de reorganización y saneamiento aplicables.

Una “cierta” rigidez en establecer niveles más rigurosos que los legales podría utilizarse para “neutralizar” la capacidad operativa de un Banco hasta en tanto se encuentre su solución por venta o fusión, o se disponga de medios para proceder a su liquidación.

Adicionalmente, en la medida que avance la presentación de los Planes de Negocio, sujeto al análisis de los mismos por los consultores y la SIB, y una vez despejadas las dudas existentes sobre la evaluación de la cartera de créditos y otras inversiones --según los diagnósticos requeridos en este documento, los niveles y relaciones deberán cambiar igualmente)

Podría ser conveniente introducir una cláusula de conversión inmediata para deudas subordinadas

En la medida que no exista evidencia soportada del origen de fondos de capitalizaciones anteriormente efectuadas, o realizadas con base a este contrato, podría ser conveniente proceder a requerir una declaración jurada de los accionistas y una auditoría sobre su patrimonio disponible verdadero.

ARTÍCULO IV - DEBERES Y OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS MAYORITARIOS

(Nota: Las secciones de este artículo establecerán todos los compromisos adoptados por los accionistas mayoritarios mediante, si fuera preciso, sindicación de sus acciones y otorgamiento de mandato a un fideicomisario satisfactorio para el BC y la SIB)

29. Nombramiento de un Nuevo / Cambios en los miembros del Directorio

... por el cual se comprometan a syndicar sus acciones con objeto de proceder al nombramiento en Junta General de un nuevo Directorio cuya composición, perfil e independencia resulten satisfactorios a BC y la SIB...

30. Conflictos de Interés del Directorio

...por el cual los accionistas se comprometan a tomar cuantas medidas sean precisas, y asegurar que el nuevo Directorio toma las pertinentes que le competan o se haya comprometido a adoptar por el presente Contrato, para minimizar cualesquiera influencias que pusiesen en peligro la objetividad e independencia de los miembros del Directorio en gobernar y supervisar la ejecución por la Gerencia de las acciones programadas en el Anexo 1 ... y aquellas otras que la SIB dictamine al respecto....

31. Contratación de una Nueva Gerencia Ejecutiva del Banco

...por el cual los accionistas en Junta General se comprometan a otorgar mandato expreso al Directorio para que proceda en los plazos, y de acuerdo con las instrucciones emitidas por la SIB, a otorgar la administración ordinaria del Banco a un nuevo equipo de Gerencia Ejecutiva (salvo las renovaciones que la SIB apruebe) que quedará encargado --con la asistencia técnica que pueda precisar-- de desarrollar y ejecutar el contenido del Plan de Reorganización y Saneamiento que este Contrato formaliza ...

32. Cambios Estatutarios (Papel y Responsabilidades del Directorio)

...por el cual los accionistas en Junta General se comprometan a otorgar mandato expreso al Directorio para que proceda en los plazos y de acuerdo con las instrucciones emitidas por la SIB --y según consta en el Párrafo 53 -- a redactar los cambios de los Estatutos Sociales del Banco y someterlos a su aprobación posterior en Junta Extraordinaria en la fecha establecida en el Anexo 1. Los citados cambios establecerán de forma expresa las funciones y responsabilidades fiduciarias del Directorio conforme a la legislación vigente.

33. Creación y Establecimiento de Nuevos Comités en el Directorio

...por el cual los accionistas en Junta General se comprometan a otorgar mandato expreso al Directorio para que proceda en los plazos y de acuerdo con las instrucciones emitidas por la SIB --y según consta en el Párrafo 64 -- a redactar los cambios de la estructura organizativa del Directorio, y someterlos a su aprobación posterior en Junta Extraordinaria en la fecha establecida en el Anexo 1, incluida la creación de los oportunos Comités en los Estatutos Sociales del Banco y someter los mismos a su aprobación posterior en Junta Extraordinaria.

34. Autorizaciones al Directorio para Delegar en la Nueva Gerencia

...por el cual los accionistas en Junta General se comprometan a otorgar mandato expreso al Directorio para que proceda --si así lo demandase la SIB-- en el plazo y de acuerdo con las

instrucciones emitidas por la SIB --y según consta en el Párrafo 69 -- a delegar la administración del Banco en el equipo de Gerencia nombrado conforme al párrafo anterior sin que sea preciso que el Directorio someta su decisión a la posterior aprobación por Junta Extraordinaria ...

35. Compromisos de Capitalización y Segregación de Acciones

...por el cual los accionistas en Junta General se comprometan a otorgar garantías personales para afianzar sus compromisos de capitalización conforme al párrafo 66 (ii), y un mandato o vendí en firme o en blanco de sus acciones (puede haber varias alternativas) para en caso de incumplimiento con los objetivos de capitalización del Banco se pueda proceder a la venta, fusión o reestructuración de la Entidad sin contar con su oposición ...

.. adicionalmente, por el que los accionistas en Junta General otorgan mandato al Directorio de proceder a la emisión de nuevas acciones y a recabar de los accionistas en el plazo de (30) días su suscripción, desembolso efectivo, o cesión a valor de un (determinar unidad monetaria del país) de los derechos de suscripción de cuantos importes nuevos de capital se precisen -sin que se precise para ello el acuerdo de la Junta General por voluntad expresa de la misma según se hará constar en este Contrato-- para satisfacer los compromisos de capitalización, y en las fechas previstas, del Anexo I...

...adicionalmente, por el que los accionistas otorgan autorización al Directorio para proceder en los términos previstos en el Párrafo 50 si se decidiese que la segregación de determinados activos y pasivos (ver Párrafo 64 (vi)), y de los títulos representativos del capital, es la alternativa más eficiente para restaurar la viabilidad del Banco o proceder a su más rápida y efectiva resolución por fusión o venta a terceros.

36. Transigir en Demandas

.. por el cual los accionistas en Junta General acuerden transigir de cualquier demanda civil o administrativa que pudiera proceder contra la nueva Gerencia Ejecutiva y el Directorio, así como contra el Directorio del BC o la SIB, en el ejercicio de sus obligaciones respectivas derivadas del fiel cumplimiento de las condiciones y compromisos derivados del presente Contrato.

ARTÍCULO V - DEBERES Y OBLIGACIONES DEL DIRECTORIO DEL BANCO

(Comentario: Los Párrafos que siguen identifican las obligaciones que, a “título personal e individual”, asumen cada uno de los miembros del Directorio --como personas individuales y al margen de su capacidad como representantes del Banco.)

37. Reorganización de la Auditoria Interna del Banco

...por el que los miembros del Directorio se comprometan a título individual a controlar y asegurar que la Gerencia Ejecutiva y el Banco proceden a ejecutar las acciones derivadas de los compromisos asumidos por el Banco conforme al párrafo 64 (iv).

38. Aprobación de Términos de Referencia y Gastos Relativos de Diagnóstico

...por el que los miembros del Directorio se comprometan a título individual a aprobar en el plazo de 10 días hábiles desde su presentación por la Gerencia Ejecutiva, o en su caso por la SIB, los términos de referencia e instrucciones de trabajo precisos para llevar a cabo los estudios, evaluaciones, y diagnósticos previstos en, y relacionados con, el Artículo VI, lo que incluye su compromiso para autorizar la contratación y los desembolsos relacionado con dichos estudios, evaluaciones y diagnósticos.

39. Aprobación de Nuevas Políticas, Planes, y Procedimientos

...por el que los miembros del Directorio se comprometen a título individual a proceder a la aprobación de cuantas nuevas políticas, planes y procedimientos sea preciso modificar o adoptar conforme a las recomendaciones efectuadas por la Gerencia Ejecutiva, y en su caso la SIB, en base a los estudios, evaluaciones y revisiones efectuadas, así como a diseminar los aprobados entre el personal, y establecer los programas de auditoria interna precisos para controlar su cumplimiento.

40. Aprobación de Nuevas Políticas, Procedimientos, Controles y Criterios de Concesión y Administración de Créditos

...por el que los miembros del Directorio se comprometan a título individual a aprobar nuevas políticas, planes y procedimientos de concesión y administración de créditos, o a modificar los existentes, conforme a las recomendaciones efectuadas por la Gerencia Ejecutiva, y en su caso la SIB, en base a los estudios, evaluaciones y revisiones efectuadas, así como a diseminar los aprobados entre el personal, y establecer los programas de revisión interna de cartera precisos para controlar su cumplimiento, incluida la contratación de personal idóneo a dichos efectos, si fuera preciso de acuerdo a las recomendaciones de las evaluaciones referidas más arriba.

41. Nuevos Requerimientos de Información al Directorio

...por el que los miembros del Directorio se comprometan a título individual a proceder a la aprobación de nuevas políticas, planes y medios de información al Directorio y a la Gerencia Ejecutiva, conforme al contenido mínimo establecido de acuerdo al Párrafo 66 (v), y a establecer los programas de auditoria interna precisos asegurar la fidelidad e integridad de dicha información ...

42. Aprobación de Criterios y Parámetros de Desempeño de la Gerencia Ejecutiva

...por el que los miembros del Directorio se comprometan a título individual a proceder a la aprobación de nuevas políticas, criterios y parámetros para valorar y controlar el desempeño de la

Gerencia Ejecutiva en sus distintos niveles, conforme al contenido mínimo establecido de acuerdo al Párrafo 66 (vi), y a establecer los medios precisos asegurar una óptima dedicación de la Gerencia a la ejecución del Plan de Reorganización y Saneamiento de la entidad ...

43. Aprobación de Transacciones, Créditos e Inversiones Especiales

...por el que los miembros del Directorio se comprometan a título individual a proceder a la aprobación de nuevas políticas, planes y medios de información al Directorio y a la Gerencia Ejecutiva en sus distintos niveles, con objeto de asegurar el más estricto control de las Prohibiciones establecidas en el Artículo VII y el seguimiento de los objetivos reseñados en el Anexo 1 de Acciones Programadas ...

44. Auditoria Externa

...por el que los miembros del Directorio se comprometan a título individual a proceder a la aprobación de nuevas políticas y términos de referencia, a proceder al cambio de la firma de auditoria externa --si así lo demandase la SIB--, a asegurarse de que el programa de los auditores externos incluye todas las sociedades filiales, participadas, o instrumentales de banco, así como aquellas relacionadas con los accionistas controladores y Directorio anterior, incluidas las demás instrucciones contenidas en los Párrafos 61, 62 y 75.

45. Plan de Reorganización y Saneamiento

...por el que los miembros del Directorio se comprometan a título individual a adoptar cuantas decisiones sean precisas para ejecutar las acciones referidas en el Anexo 1, así como todos los estudios y evaluaciones precisos, con objeto de asegurar la viabilidad del Banco y, en caso de que dicha viabilidad quede en entredicho, de inmediato proceder a negociar --por si mismos o por indicación de la SIB-- la fusión o absorción de la entidad.

46. Plan Estratégico y Presupuesto Anual

...por el que los miembros del Directorio se comprometen a título individual a proceder a la aprobación anual de un Presupuesto detallado y coherente con los restantes Planes del Banco de acuerdo a lo establecido en el Párrafo 66 (iii), a y establecer los sistemas de información y control precisos asegurar un seguimiento adecuado del Plan coherente con los objetivos asumidos en el Anexo 1 ...

47. Plan de Capitalización y Liquidez

...por el que los miembros del Directorio se comprometen a título individual a proceder a la aprobación de nuevas políticas, planes y medios de información al Directorio y a la Gerencia Ejecutiva en sus distintos niveles, conforme al contenido mínimo establecido de acuerdo al Párrafo 66 (ii) y (iv); a recabar de los accionistas el cumplimiento de su mandato según consta en el Párrafo 35 de este Contrato cuando proceda de acuerdo a los objetivos de capitalización del Anexo 1 --o por indicación expresa de la SIB-- y a establecer los programas de auditoria interna y sistemas de control e información precisos para asegurar la fidelidad e integridad de la información y el seguimiento oportuno de dichos Planes

48. Plan de Recuperación de Créditos Clasificados

...por el que los miembros del Directorio se comprometen a título individual a proceder a la aprobación de nuevas políticas, planes y medios de información al Directorio y a la Gerencia Ejecutiva en sus distintos niveles, conforme al contenido mínimo establecido de acuerdo al Párrafo 64 (vi), y a establecer los programas de auditoria interna y sistemas de control e información precisos para asegurar la fidelidad e integridad de la información y el seguimiento oportuno de dichos Planes

49. Plan de Enajenación de Activos no Esenciales

...por el que los miembros del Directorio se comprometen a título individual a proceder a la aprobación de nuevas políticas, planes y medios de información al Directorio y a la Gerencia Ejecutiva en sus distintos niveles, conforme al contenido mínimo establecido de acuerdo al Párrafo 67 a y establecer los programas de auditoria interna precisos asegurar la fidelidad e integridad de dicha información y el cumplimiento de los objetivos de des-inversión reflejados en el Anexo I. (Se recomienda a las SIB que soliciten la elaboración de Planes de Optimización de Activos de Uso Propio. Es recomendable, asimismo, que se proceda a la contratación de consultores externos para las labores de identificación, verificación, elaboración del censo de bienes adjudicados, y preparación de los pliegos de licitación / Subastas).

50. Plan Contingente de Segregación de Activos y Capital del Banco

...por el que los miembros del Directorio se comprometen a título individual a proceder a la aprobación de nuevas políticas y planes con objeto de evaluar y ejecutar la segregación de determinados activos y pasivos --utilizando para ello el paso intermedio de crear una Unidad Interna de Recuperación de Cartera en los términos previstos en el Párrafo 64 (vi)-- así como de los títulos representativos del capital a una estructura separada que en su momento revierta a una sociedad distinta del Banco --por decisión propia o a indicación del BC y de la SIB--, todo ello con objeto de acelerar la Reorganización y Saneamiento del Banco, o en su caso de facilitar la venta a terceros o su fusión con otra entidad (ver Párrafo 45)

ARTÍCULO VI - DEBERES Y OBLIGACIONES DEL BANCO

Comentario: Este artículo del Contrato de Administración Especial establecerá la ejecución de todos los estudios, diagnósticos, evaluaciones y revisiones de:

- i) Los Estatutos del Banco;
- ii) Su Plan Operativo y de Negocios;
- iii) Su Estructura Organizativa;
- iv) La Gerencia, sus objetivos, organización, medios y criterios;
- v) Los Circuitos de Gerencia del Riesgos del Banco;
- vi) La Gerencia de Medios Humanos y la Racionalización de la Plantilla de Personal;
- vii) Las Políticas y Procedimientos Clave del Banco;
- viii) Las Carteras de Crédito e Inversiones;
- ix) Sus Filiales, Activo Fijo y Bienes Adjudicados

Nota: se requiere alinear bien este artículo con los Términos de Referencia que se elaboren para la fase de diagnóstico de la entidad).

En el caso de que los estudios, diagnósticos y revisiones **ya se han efectuado a satisfacción de la SIB**, las secciones y párrafos que siguen deberán reflejar:

- i) Las recomendaciones que precisen ser puestas en práctica;
- ii) Las fechas en las que el Directorio del Banco deberá comunicar a la SIB la información correspondiente a los consultores que habrán de asesorar al Directorio y a la Gerencia del Banco en desarrollar y poner en práctica las recomendaciones (empresa consultora, contrato de trabajo, personal de consultoría, cuadernos de trabajo, fechas de inicio y finalización estimadas, coste);
- iii) La aprobación por el Directorio del Banco y su comunicación a la SIB de los gastos asociados para financiar las consultorías y puesta en práctica de sus recomendaciones sin deterioro de la solvencia del Banco (ver Párrafos 12 y 17 sobre la Reserva Especial de Gastos de Reorganización).

Si los estudios, diagnósticos y revisiones aún **no se han efectuado a satisfacción de la SIB**, las secciones y párrafos de este artículo incluirán:

- iv) el detalle de aquéllos que sean precisos;
- v) la aprobación por el Directorio del Banco y su comunicación a
- vi) la SIB para su aprobación de las fechas previstas de ejecución,
- vii) firmas seleccionadas y términos de referencia;
- viii) la aprobación por parte del Directorio del Banco de los gastos asociados con cargo a la Reserva Especial de Gastos de Reorganización).

51. Generalidades. Por el presente, el Banco XYZ se comprometen a operar de una manera sana y prudente, con apego a buenas prácticas financieras y de Gerencia bancaria, así como a las normas vigentes, y a cumplir con todos los requerimientos actuales y futuros, tanto establecidos en el presente Contrato como impuestos por sus políticas internas de gestión o a requerimiento del BC y la SIB.

52. Diagnóstico Inicial, Consultas e Informes. Para las Fechas de Referencia incluidas en el Anexo 1, el Banco se compromete a haber adoptado los planes pertinentes para proceder a la realización de una serie de diagnósticos de revisión internos y externos --si fuera que, para la(s) citada(s) fecha(s), los diagnósticos precisos aun no se han llevado a cabo de manera satisfactoria para el Directorio del Banco y la Superintendencia de Bancos.

El Directorio del Banco determinará, en consulta directa con la SIB, si los diagnósticos deberán llevarse a cabo por personal del propio Banco --cuyo perfil y experiencia, número, alcance y programa de trabajo, duración y estructura de informe serán evaluados y aprobados por la SIB -- o por empresa o profesional especializado de acuerdo a términos de referencia aprobados por la SIB.

Con base a los planes establecidos, y al método de realizarlos, el Directorio del Banco decidirá, con aprobación de la SIB, el calendario y fechas límite para que dichos diagnósticos hayan finalizado y sus correspondientes informes se encuentren disponibles.

El listado detallado de los estudios y diagnósticos a efectuar, y las fechas límite de ejecución de los mismos y de presentación de informes a la SIB, se incluye como Anexo 1 al presente contrato. Todos los términos de referencia para los estudios y diagnósticos a ser llevados a cabo de acuerdo al presente artículo, y sus correspondientes informes y recomendaciones deberán ser sometidos a la aprobación del Directorio del Banco y de la SIB.

Los estudios, diagnósticos, e informes deberán incluir las áreas que los Párrafos 53 a 68 que siguen detallan a continuación.

53. Estatutos del Banco:

- i) Para la fecha de Referencia especificada en el Anexo 1 la Asamblea General de Accionistas del Banco habrá procedido a autorizar al Directorio del Banco a proceder a la revisión y modificación de los estatutos sociales de acuerdo al contenido de la presente sección.
- ii) A no más tardar de 5 días hábiles desde la referida Fecha de Referencia en el párrafo anterior, el Directorio del Banco habrá procedido a remitir a la SIB certificación del Acta de la Asamblea General donde conste y se atestigüe la autorización general para proceder a dicha modificación de los estatutos sociales del Banco.
- iii) Para la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1 el Banco habrá procedido a una revisión exhaustiva de sus estatutos sociales.
- iv) A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1 el Directorio del Banco habrá introducido las modificaciones precisas en los estatutos del Banco que aseguren respectivamente:
 - a. que la Gerencia Ejecutiva del Banco no quede ajena al oportuno control y a un efectivo gobierno bajo la responsabilidad solidaria y mancomunada del Directorio del Banco;
 - b. que el Directorio del Banco se haga responsable solidariamente de nombrar a una nueva Gerencia Ejecutiva conforme al nuevo equipo propuesto a, y autorizado por, la SIB;
 - c. que el Directorio del Banco se haga responsable de no remover a dicha Gerencia sin autorización previa expresa de la SIB hasta en tanto no se haya cancelado el presente Contrato de Administración;
 - d. que los miembros del Directorio reconocen en el presente acto su responsabilidad personal solidaria ante cualquier incumplimiento por parte del Banco de cualesquiera de las cláusulas del presente Contrato;
 - e. que los miembros del Directorio queden adecuadamente protegidos de cualesquiera influencias de accionistas mayoritarios;
 - f. que en ningún momento el número de miembros del Directorio que tengan adscritas funciones ejecutivas o sean accionistas directos o indirectos del Banco excedan de la mitad menos uno de los miembros totales del Directorio;
 - g. que al menos la mitad más uno de los miembros del Directorio --no accionistas o que ejerzan funciones ejecutivas-- sean personas de reconocida solvencia e integridad moral, profesionales con más de 10 años de experiencia en banca, finanzas, economía, derecho u otras disciplinas similares y que no se hallen incursas en incompatibilidad legalmente establecida .

54. Plan Operativo y de Negocios:

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, la nueva Gerencia Ejecutiva del Banco, nombrada conforme al Párrafo 31 habrá procedido a preparar y presentar a la aprobación del Directorio de un Plan conciso de Operaciones y Negocios que identifique con claridad las líneas fundamentales de como el Banco:

- habrá de recuperar y mantener su solidez financiera;
- procederá a dar cumplimiento a los términos de este Contrato Temporal;
- qué segmentos de mercado y clientela pretende servir, y los productos que habrá de utilizar para ello; d) así como los riesgos y costes implícitos y explícitos en los mismos. El Plan de Operativo y de Negocios deberá de dejar claramente explicitada la existencia o no de capacidad competitiva del Banco y si, en su caso, procede iniciarse el estudio de la fusión del Banco con otra, u otras, entidades con objeto de alcanzar el tamaño mínimo de funcionamiento requerido.

A solicitud del Directorio del Banco, y/o en su caso de la SIB, el citado Plan de Operativo y de Negocios podrá ser sustituido --en ningún caso a no más tardar de (12) meses desde la fecha de este Contrato-- por un Plan Estratégico debidamente apoyado por los estudios y evaluaciones precisos incluidos un: a) un presupuesto anual; b) un plan financiero con proyecciones financieras; c) un plan de recapitalización; y d) un plan de liquidez, todos ellos debidamente sustentados.

(Comentario: El Plan Operativo de Negocios sería una versión abreviada a ser utilizada por el Banco durante los primeros meses de vida del Contrato de Administración. Como resultado de los análisis, diagnósticos y evaluaciones a efectuados relativos a la viabilidad financiera e institucional del Banco, el Plan Operativo debería ser revisado y completado si el Banco resulta viable y los accionistas, u otros inversores interesados, capitalizan adecuadamente el Banco a niveles que aseguren su estabilidad y viabilidad a futuro)

55. Revisión de la Gerencia:

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, y en caso de que no se proceda a un cambio substancial del equipo de Gerencia anterior del Banco, el Directorio procederá a revisar la adecuación del perfil de los niveles ejecutivos de la Gerencia del Banco. Concurrentemente, el Directorio procederá a proponer los cambios que fueren precisos, presentando un nuevo equipo de Gerencia Ejecutiva para su aprobación por el BC y la SIB.

(Comentario: En la medida que el Directorio del Banco no posea entre sus miembros personas con experiencia en banca y finanzas, será necesario utilizar una firma consultora internacional --lo que dará al ejercicio la objetividad necesaria-- de acuerdo a Términos de Referencia a ser aprobados por el Directorio del Banco que sean satisfactorios para la SIB. La revisión no deberá ser un mero ejercicio de valoración subjetiva de la Gerencia, sino que deberá centrarse prioritariamente en evaluar si la experiencia, perfil, y preparación de los individuos --al menos: gerente director general, jefes de crédito, inversiones, tesorería, internacional, personas, corporativa, informática, auditoría, y sus 'más inmediatos subalternos-- que tengan a su cargo funciones claves de Gerencia les hace o no adecuados para entender -- y gestionar prudentemente -- el perfil y la dinámica de riesgos de un banco comercial en el entorno del país de que se trate. La revisión deberá dar las oportunas pautas para, si el Banco es viable y tiene franquicia, proceder a tomar medidas para reforzar la gestión técnica de la entidad.)

56. Revisión del Personal:

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, la Dirección General del Banco procederá a revisar la adecuación de la Plantilla de Personal y someter al Directorio del Banco un Plan de Racionalización de la Plantilla, necesidades de formación y desarrollo del personal existente, y contratación de profesionales adicionales. El Plan deberá contener las

fechas objetivo en que determinadas acciones deberán tomarse, y el coste en valor presente del Plan de Racionalización incluidos, cuando proceda, la reducción de gastos, los desembolso asociados a la reducción de personal, el ritmo de dichos desembolsos, el coste total y alternativas de financiación de las indemnizaciones por despidos, y la cobertura de cualquier déficit por fondos de pensiones. Los objetivos del Plan de Racionalización, una vez aprobados por el Directorio del Banco y comunicados al Directorio del BC y a la SIB, deberán ser incorporados al Anexo 1.

57. Inventario y Revisión de Políticas de Gerencia:

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco habrán procedido a la lectura y aprobación --y remitido a la SIB-- de un informe sobre las políticas de Gerencia del Banco que --elaborado en su caso por consultores profesionales independientes-- deberá como mínimo incluir:

- i) un inventario exhaustivo de las políticas y procedimientos del Banco --Gerencia de riesgos de crédito, liquidez, cambios, tipo de interés, valuación de activos y garantías, control interno, auditoría interna, asignación de costes, y otros a añadir que SIB decida. El inventario deberá identificar aquellas áreas y funciones del Banco para las que deberán elaborarse nuevas políticas, planes y procedimientos, y confirmar explícitamente aquellas otras en las que las políticas, procedimientos y planes existentes son lo suficientemente completos, consistentes, y correctamente documentados por escrito, aprobados por el Directorio del Banco, y adecuadamente diseminados y comunicados dentro del Banco.
- ii) las fechas previstas en la que las políticas, procedimientos y planes habrán de ser aprobadas por el Directorio del Banco y serán incluidas como Fecha de Referencia especificadas en el Anexo 1.
- iii) a forma y método en las que el Directorio del Banco se compromete y propone controlar y asegurar el cumplimiento y respeto a dichas políticas y procedimientos.

58. Revisión de Cartera de Créditos e Inversiones:

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber aprobado --y remitido al SIB-- un informe derivado de la revisión de las carteras de crédito, inversiones, y activos adjudicados del Banco. El informe y los trabajos de revisión deberán:

- a. efectuarse conforme a normas e instrucciones establecidas por SIB al efecto;
- b. estar a cargo de firmas profesionales aceptadas internacionalmente que no hayan tenido relaciones previas con el Banco de consultoría o auditoría; y,
- c. contar con profesionales de la requerida experiencia en las distintas áreas a revisarse (banqueros, inspectores de banco, y auditores, con adecuada experiencia en evaluación de créditos y activos). La revisión de las carteras e inversiones del Banco deberán permitir a los consultores emitir opiniones y preparar un informe detallado ,conforme instrucciones de la SIB, incluyendo:
 - -confirmación de la clasificación o, en su caso, nueva clasificación de al menos (60 a 75% por importe) de las carteras de préstamos, inversiones, y activos adjudicados; proceso de selección de los mismos; clasificación recomendada para los créditos, inversiones, y activos evaluados y extrapolación de los mismos para determinar los niveles de provisiones genéricas para aquellos activos no revisados individualmente; calidad, suficiencia y actualización de la información contenida en los archivos de crédito del Banco (incluidos: estados financieros y su análisis, evaluación y seguimiento del uso y fuentes de repago; estabilidad y calidad del “cash flow” operacional del cliente y, en su caso, de sus garantes; documentación jurídica del crédito; valoraciones de garantías reales y prendarias, y activos adjudicados, incluida aceptabilidad y adecuación de los métodos de valoración usados; identificación de los activos revisados como productivos, generadores de productos en

efectivo, sin mediar nueva refinanciación o capitalización, directa o indirecta de intereses y comisiones debidos; cuáles de dichos activos no son productivos, o son semi-productivos; clarificación, si los sistemas contables e informáticos del Banco permiten determinar dicha circunstancia, individual o globalmente; cuáles productos deberían ser revertidos por no corresponder su reconocimiento en base a devengo, capitalización directa, o refinanciación indirecta por el propio Banco o a cargo de tercero garante; y, una opinión tajante sobre la suficiencia de los fondos genéricos y específicos de provisión y previsión constituidos por el Banco con estimación de aquellos adicionales que con criterio de máxima prudencia cabría requerir para la totalidad de las carteras de inversión y créditos;

- evaluación de las características, adecuación, y debilidades de los procesos y sistemas utilizados por el Banco para la identificación, medición, asunción, administración, control y limitación, e información de riesgos;
- identificación y evaluación de los retos y vulnerabilidad inherentes a la estrategia de negocios del Banco y su posición en el mercado por lo que respecta a los riesgos asumidos, recomendando los cambios que fueren precisos en las políticas y métodos de provisionamiento, considerando: a) concentraciones de cartera de cualquier índole (sectorial, grupos económicos, clientes individuales, clientes vinculados, estado, plazos, moneda, instrumentos, tipo de colateral o garante); y, desajustes de posiciones de cambio, liquidez, o tipo de interés asumidas como parte de la estrategia de negocios del Banco de los que pudieran derivarse efectos negativos si cambian las circunstancias del mercado;
- recomendaciones, en lo que proceda, sobre nuevos sistemas y métodos de control, clasificación, revisión de calidad, provisionamiento, e información que garanticen la adecuada transparencia en la determinación de los ingresos, resultados netos y capital del Banco.

59. Revisión de Sistemas Internos:

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber procedido --mediante consultoría independiente y de acuerdo a términos de referencia y revisión satisfactorios para la SIB-- a revisar y a adoptar un plan de mejoras de los sistemas operativos del Banco --contables, de pagos y compensación interna y externa, de información a la Gerencia-- tanto manuales como informatizados, incluidos los adecuados controles internos que deberán establecerse, funcionar y controlarse efectivamente en aras a proteger al Banco, sus activos, depositantes y acreedores de:

- i) fraudes informáticos;
- ii) operaciones no autorizadas; y,
- iii) falencia en la ejecución puntual y/o registro de transacciones -- incluida la captura y registro de la información necesaria.

60. Revisión de los Sistemas de Información a la Gerencia:

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber procedido --mediante consultoría independiente de acuerdo a términos de referencia satisfactorios para la SIB-- a revisar y a adoptar un plan de mejoras de los sistemas de información a la Gerencia del Banco, incluidos:

- una evaluación de la idoneidad y puntualidad de la información preparada para la información y toma de decisiones por la Gerencia y el Directorio del Banco; y
- las recomendaciones para mejorar el tipo, el formato, el contenido, la frecuencia, y las metodologías utilizadas en la preparación de la información que habrá de permitir a la Gerencia y a la Dirección estar adecuadamente informados para aprovechar oportunidades de negocio, controlar los riesgos operativos y financieros, y valorar con exactitud la marcha del Banco.

61. Revisión de Empresas Filiales y Relacionadas:

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber procedido --mediante consultoría independiente de acuerdo a términos de referencia y relación de sociedades satisfactorios para la SIB-- a revisar y a adoptar un plan de revisión limitada y/o auditorias de las siguientes filiales del Banco, o empresas relacionadas directa o indirectamente con el Banco o sus accionistas significativos y miembros del Directorio -- porque posean créditos del Banco, hayan participado en transacciones significativas con el Banco, posean acciones del Banco en proporciones significativas, hayan desembolsado recursos utilizados en la capitalización del Banco, o hayan satisfecho créditos concedidos por el Banco a alguna de las personas relacionadas con el Banco:

Sociedades Filiales _____ ; _____ ; _____ ; _____ ... ;

Sociedades Relacionadas _____ ; _____ ; _____ ; _____ ...

Para cada sociedad filial o participada la revisión y/o auditoria deberá incluir --salvo decisión expresa de la SIB-- los siguientes aspectos:

- i) análisis de la misión y rol de la sociedad en el seno del grupo bancario de la entidad;
- ii) situación financiera y operaciones, valor de activos y pasivos;
- iii) contribución a los resultados y operaciones del Banco; (iv) evaluación de su valor comercial, plan de negocios y perspectivas para el Banco;
- iv) soporte de pasivos de la sociedad con el Banco, valoración de activos financiados utilizando metodologías alternativas al valor de reposición net de depreciaciones acumuladas;
- v) oportunidad de proceder a su des-inversión.

La revisión deberá de poner especial énfasis en determinar la calidad de los riesgos de crédito e inversiones asumidos con el Banco respecto cada sociedad, y evaluar adecuadamente:

- a. la contribución de cada sociedad a los resultados y riesgos del Banco;
- b. la medida en la que el Banco posea sistemas adecuados de gobierno y control de sus sociedades filiales y participadas; y,
- c. el efecto de la oportuna consolidación de dichas sociedades con el Banco tanto en lo tocante a recursos propios, como rentabilidad y concentraciones de riesgos.

Para cada sociedad relacionada la revisión limitada y/o auditoria deberá incluir --salvo decisión expresa de la SIB- los siguientes aspectos:

- a. determinación de su situación financiero patrimonial si el conjunto de los riesgos con el Banco de todas las personas --naturales y jurídicas relacionadas con dicha sociedad que la controlan o que controla-- exceden del (5)% del patrimonio del Banco (u otro nivel significativo más apropiado);
- b. determinación del destino dado a los fondos prestados o invertidos por el Banco u otra sociedad del grupo relacionado con el Banco;
- c. origen de los fondos utilizados en el desembolso de deudas subordinadas y/o acciones representativas del capital en acciones del Banco u otra sociedad de su grupo relacionado;
- d. efecto que pudiera derivarse para la situación del Banco de las relaciones apuntadas y de la viabilidad de la sociedad.

62. Auditoria Anual:

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber procedido --de acuerdo a términos de

referencia satisfactorios para la SIB-- a contratar una firma de auditoria internacional --a indicación de la Superintendencia de Bancos distinta a la contratada durante los últimos tres ejercicios-- para que efectúe en lo sucesivo la auditoria consolidada del Banco con las sociedades filiales y/o participadas siguientes: _____ ; _____ ; _____ ;

(Comentarios: tanto el Directorio del Banco como la SIB deberán de revisar y aprobar los nuevos términos de referencia que expresamente deberán reflejarse en la carta de aceptación de la firma de auditoria seleccionada con objeto de asegurar: el uso de normas y practicas contables y de auditoria compatibles con buenas prácticas internacionales; una revisión de activos en riesgo y fuera de balance de adecuado alcance; la detección de activos no productivos y semi-productivos que contablemente registren intereses no cobrados en efectivo sin mediar capitalización, o refinanciación directa o indirecta; la evaluación y opinión sobre de los sistemas de Gerencia de riesgos, control y auditoria interna, y de información a la Gerencia; la viabilidad financiera de la entidad)

63. Revisión de la Productividad del Banco y sus Operaciones:

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber procedido --mediante consultoría independiente de acuerdo a términos de referencia satisfactorios para la SIB-- a revisar y adoptar un plan con objeto de mejorar la rentabilidad y eficiencia de las operaciones de: sucursales; líneas de negocio; productos; y mayores clientes.

La Revisión deberá centrarse en determinar: la idoneidad de la localización de las actuales sucursales; evaluar el sistema de control de financiero y de transferencia de precios interno; concluir sobre si las sucursales --líneas de negocio, productos y clientes-- se justifican en términos comerciales y de rentabilidad; discriminar el nivel de riesgos --y que estos se adicionan consecuentemente en el precio de los servicios y créditos otorgados-- generado en cada sucursal (o por cada línea de negocio, producto, o cliente); estimar el coste de mantener en operación sucursales no rentables o justificadas en términos comerciales.

64. Revisión de la Estructura Organizativa:

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber procedido, con comunicación y aprobación previa de la SIB-- a adoptar las siguientes acciones:

- i. Organigrama Funcional; Aprobar un nuevo organigrama que clarifique el rol, responsabilidades, funciones, delegación de poderes, y líneas de reporte de sucursales y departamentos de crédito y tesorería, auditoria interna, revisión de cartera, y.... *(los adicionales que correspondan)*
- ii. Nombramiento de Nueva Gerencia Ejecutiva Con base a la revisión efectuada según el Párrafo 55 de este Contrato, proceder --con autorización previa de la SIB-- a la confirmación, remoción, proposición --a la SIB-- y nombramiento --tras consulta a la SIB-- de los miembros del equipo de Gerencia Ejecutiva del Banco: director general; subdirectores; jefes de los departamentos de créditos, inversiones, tesorería, sucursales, auditoria, e informática. Adicionalmente, el Directorio --en la medida que sea necesario con la asistencia de consultores independientes- procederá a establecer: los términos de referencia de los ejecutivos mencionados más arriba, incluidas sus funciones y responsabilidades; los criterios de desempeño por los que serán evaluados; el procedimiento y periodicidad de la evaluación; y la manera de detectar y satisfacer necesidades específicas de formación profesional continuada, y nueva contratación o reorganización profesional.
- iii. Comités del Directorio. Establecer los siguientes comités de Directorio y los procedimientos para coordinar su labor:

- Comité de Auditoría responsable de las tareas reseñadas en el Párrafo 62 y de la supervisión de la Auditoría Interna del Banco según reseña del Párrafo 64 (iv). El citado comité de auditoría deberá estar exclusivamente integrado por miembros del Directorio que no posean funciones ejecutivas de las reseñadas en el Párrafo 64.
- Comité de Gestión de Activos y Pasivos (CGAP) responsable de: establecer los límites operativos de asunción de riesgos --de negociación, cambio, liquidez y riesgo de tasas--; establecer los formatos y periodicidad de los informes de gestión internos; coordinar las acciones comerciales y estrategia crediticia, de inversión y fondeo; controlar y seguir los citados riesgos y la sensibilidad de las variables financieras del Banco a los mismos; y, adoptar las decisiones operativas precisas para asegurar que se minimiza el impacto potencial derivado de la volatilidad de mercado y económica, contando el Banco con recursos propios suficientes para absorber pérdidas potenciales.
- Comité de Créditos responsable de supervisar la concesión, renovación, refinanciación y reestructuración de créditos, observancia de las políticas y procedimientos crediticios del Banco y las establecidas por la normativa prudencial, y de supervisar la calidad de la cartera de préstamos y la suficiencia de las provisiones. El citado Comité dispondrá de un servicio o Unidad de Revisión de Cartera --ver Párrafo 64 (v)-- que reportará en exclusiva al Comité aquí citado

iv. Auditoría Interna

Establecer y definir la función, responsabilidad, estructura y dependencia de una Unidad de Auditoría Interna --en su caso distinta a la Inspección Contable o Intervención Interna que pudiera existir-- a cargo de un Jefe Auditor Interno que reporte directamente al Comité de Auditoría Interna referido en el Párrafo 64 (iii) a), y adoptar las políticas internas, y manuales de procedimientos, que habrán de presidir la actividad de la citada Auditoría Interna, incluyendo los cuestionarios de control interno y papeles de trabajo y revisión de las áreas específicas que constituyan su ámbito de responsabilidad. Los objetivos de la Auditoría Interna --debidamente reflejados en las políticas correspondientes-- deberán de incluir concretamente:

- Asistir al Directorio, a través de su Comité de Auditoría, y a la Gerencia Ejecutiva del Banco en cumplir con sus objetivos y maximizar el valor y la calidad de servicios del Banco;
- Asegurarse que todos los departamentos, unidades y servicios del Banco conocen y cumplen con toda las leyes y normativa prudencial, y con las políticas y procedimientos aprobados por el Directorio del Banco;
- Asegurar la idoneidad de las políticas y procedimientos del Banco en lo que respecta a la salvaguarda de los activos y derechos del Banco --especialmente en lo tocante a la transferencia interna y externa de fondos, la aprobación de gastos e inversiones, manejo de efectivo y valores, desembolso de préstamos, registro y documentación de derechos, etc.
- Alertar y asesorar al Directorio y a la Gerencia Ejecutiva del Banco sobre aquellas áreas donde exista una acumulación excesiva de riesgos financieros y operativos no adecuadamente identificados, medidos, controlados y limitados, y proponer las medidas adecuadas al respecto;
- Identificar en que medidas se presenten concentraciones de funciones y responsabilidades en individuos con funciones ejecutivas u operativas que pudieren dar lugar a niveles excesivos de riesgos.

v. Servicio de Revisión de Cartera

Establecer una Unidad o Servicio de Revisión de Cartera (URC) dotada de canales adecuados e independientes de comunicación con el Comité de Créditos del Directorio (Párrafo 64 (iii) c.) y

con el Director General del Banco. Aunque la responsabilidad primaria de analizar, conceder, documentar, desembolsar y controlar créditos habrá de seguir correspondiendo a las unidades e individuos autorizados bajo la dirección del jefe de créditos del Banco, la Unidad de revisión deberá realizar una revisión independiente periódica de la cartera de créditos del Banco, con objeto de: evaluar el riesgo implícito de cada deudor y crédito; confirmar el cumplimiento con las políticas y procedimientos aprobados por el Directorio; y alertar y asesorar al Directorio, y al Director General acerca de situaciones donde se produzca una acumulación excesiva de riesgos o donde los riesgos no están siendo identificados, medidos, controlados e informados adecuadamente.

La responsabilidad primaria de supervisar los créditos concedidos continuará siendo de los oficiales de crédito, jefes de departamento y sucursal, y jefe de créditos del Banco, quienes deberán ser los responsables primarios de: identificar cualquier deterioro en la probabilidad de recobro; proponer su reclasificación; tomar medidas especiales; y proponer la constitución de provisiones y reverso de productos, todo ello con base a la información financiero-económica y comercial de los acreditados. Ello no obstante, la Unidad de Revisión también revisará los créditos individuales y segmentos de cartera --de acuerdo a un programa satisfactorio de revisión.

Si existiese algún desacuerdo en la clasificación o provisionamiento de un crédito o acreditado, la proposición de la Unidad de Revisión procederá a elevar su clasificación propuesta, nivel de provisión y conveniencia de reversar los productos reconocidos en el ejercicio al Comité de Créditos. Dicha circunstancia, y la decisión final adoptada, será comunicada mensualmente a la Superintendencia de Bancos.

vi. Unidad de Recuperación de Cartera

Establecer las responsabilidades y definir las de la Unidad de Recuperación de Cartera cuya función primordial consistirá en recuperar deudas clasificadas y reestructurar aquéllas que correspondan a deudores problemáticos cuya viabilidad comercial y operativa pueda razonablemente reestablecerse. Internamente, y con objeto de posibilitar posteriormente su segregación del Banco, la citada Unidad tendrá adscrito un balance, cuenta de explotación, activos y pasivos, y imputación interna de capital y costes que permita visualizar con detalle el resultado de sus operaciones de manera separada de los del resto del Banco.

Con independencia de la imputación de los costes directos (v.g., personal) de dicha Unidad, se imputarán también todos los costes indirectos y financieros con objeto de poder determinar la rentabilidad de sus operaciones. La Unidad tendrá internamente adscritos pasivos del plazo y tipo adecuado --y recursos propios y provisiones-- así como los costes financieros y de capital asociados, basados en un precio interno de transferencia adecuado. En los informes, proyecciones y planes que deben presentarse de acuerdo a este Contrato se visualizará siempre los planes, objetivos y la marcha financiera de la Unidad de Recuperación de Cartera (*visualización del futuro banco-malo*) de manera separada a la estructura restante (*visualización del futuro banco-bueno*), todo ello con objeto de facilitar la aplicación en su momento --si fuera preciso y así lo decidiese el Directorio o lo ordenase la SIB-- de los compromisos establecidos en los Párrafos 35 y 50 (*sobre segregación contingente de activos y pasivos*). Adicionalmente, los riesgos y expedientes que deberán transferirse a dicha Unidad (y los cambios y adiciones posteriores) se listarán en un Anexo adicional al contrato.

65. Políticas de Crédito y Procedimientos:

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber procedido --mediante consultoría

independiente de acuerdo a términos de referencia satisfactorios para la SIB-- a revisar y a adoptar un plan de mejoras de los siguientes componentes de sus circuitos de gestión crediticia:

i. Organización, Estrategia, Políticas y Procedimientos. Gestión de Créditos:

- la definición del mercado potencial y objetivo de crédito del Banco;
- el tipo de clientes, actividades, operaciones, plazos e instrumentos que habrá de utilizarse para atacar el mercado objetivo seleccionado;
- las auto-limitaciones, exclusiones y prohibiciones de actividades, clientes, plazos e instrumentos que el Banco no acreditará en ningún momento;
- los riesgos de crédito y concentración máximos que el Banco estará dispuesto a asumir con clientes individuales, vinculados, o por sectores y segmentos de su actividad;
- los parámetros que habrán de utilizarse para identificar, medir, limitar y controlar esos riesgos máximos;
- la información que será requerida de los acreditados y sectores de actividad, su frecuencia y los casos en que deberá ser auditada por firmas independientes;
- el tipo, profundidad y frecuencia del análisis y evaluaciones inicial y de seguimiento, incluidos los aspectos de industria, comerciales, y de gestión del acreditado, así como la capacidad futura de generación de flujos de caja efectivos operativos --y su calidad, estabilidad y nivel suficiente para atender puntualmente todas las obligaciones del acreditado con sus acreedores;
- la estructura del crédito, sus plazos, y las condiciones y limitaciones (underwriting standards) que habrán de acordarse con objeto de adecuar el crédito concedido a las necesidades legítimas de financiación de cada cliente y a su capacidad probada de generar flujos efectivos de caja, al mismo tiempo que se limita y minimiza el riesgo potencial a asumir por el Banco;
- la forma y personas autorizadas para ofrecer créditos por parte del Banco, y la adecuada separación entre éstas y las que habrán de proceder a su análisis, concesión y administración y revisión posteriores;
- personas y comités que quedarán autorizados --y las condiciones de dicha autorización-- para conceder créditos, y los límites individuales y colegiados, combinados o no, junto con las condiciones de ratificación;
- posibilidad que dichas personas y comités deleguen o no total o parcialmente su autoridad de conceder créditos en personas sujetas a su supervisión;
- forma en que habrá de controlarse el desembolso de los fondos acreditados y el uso de los mismos conforme al destino aprobado del crédito;
- forma en que habrán de documentarse jurídicamente los créditos con objeto de preservar y facilitar los derechos de ejecución del Banco como acreedor;
- tipo de garantías que el Banco esta dispuesto a aceptar y cuáles nunca serán aceptadas, la forma en que dichas garantías serán documentadas y cauteladas, y la manera, métodos alternativos y frecuencia con que se procederá a valorarse y controlarse, incluidos métodos alternativos al valor de reposición neto de depreciación acumulada, tales como valor de transacciones similares de mercado y valor presente de los flujos de efectivo netos esperados;
- la responsabilidad de la custodia y administración de los archivos de cada cliente, su contenido y organización;
- la responsabilidad y los medios, informes, cautelas y periodicidad de los controles ejercidos para controlar con la debida antelación --y en el momento de su vencimiento-- los pagos de intereses y principal adeudados al banco conforme a las condiciones del crédito otorgado;
- limitaciones y prohibiciones establecidas, y los controles correspondientes, para evitar la capitalización no autorizada de productos --junto con las reglas prudentes que habrán de observarse a dicho respecto-- y la refinanciación directa o indirecta de los mismos y de los

- impagos de principal mediante nuevos créditos concedidos por el Banco o el adeudo indiscriminado en descubierto o con cargo a créditos de límite;
- tipos de informes, su periodicidad y contenido, y los niveles operativos, de Gerencia y Directorio, que habrán de confeccionarse y distribuirse con objeto de identificar, controlar y supervisar la actividad crediticia del Banco;
- las reglas de recuperación de créditos adversamente clasificados, así como los límites y condiciones aplicables a la refinanciación o reestructuración para acreditados y actividades económicamente viables.

Los elementos citados en esta sección se agruparan en un Manual de Políticas y Procedimientos de Crédito que, debidamente autorizado por el Directorio, deberá mantenerse actualizado y accesible a todos los funcionarios del Banco involucrados en la actividad crediticia. La versión original será remitida a la SIB para su conocimiento y aprobación. Semestralmente el Directorio comunicará a la citada Superintendencia de Bancos los cambios y actualizaciones del Manual que sean aprobados.

ii. Clasificación de Activos y Metodología de Provisiones

- metodología de “rating” interno que mantenga actualizada la calificación inicial de riesgo de cada cliente --y grupo de clientes relacionados-- que, resultando compatible con las normas mínimas establecidas por la SIB, se base con mayor detalle en una estimación a futuro de la probabilidad estadística de falencia y pérdida implícita de cada cliente según experiencia histórica, y en la robustez de las proyecciones de flujo operativo de caja preparadas por cada cliente tras ser revisadas por los oficiales de crédito y analistas del Banco;
- sistema de revisión periódica y sistemática de créditos y acreditados --Unidad de Revisión, personal adecuado y programa periódico de revisión-- que confirme la veracidad de las calificaciones otorgadas a cada crédito y acreditado e identifique el deterioro en la capacidad de pago de los mismos;
- sistema informático que, desde el momento de la clasificación de un crédito o acreditado como clase III, o peor, garantice en todo momento la detección y reversión automática de la cuenta de explotación de todos aquellos productos no cobrados en efectivo sin mediar nueva financiación directa o indirecta del Banco, y desde ese momento asegure el reconocimiento de los ingresos derivados en base de caja, tras reducir el principal adeudado a niveles que permitan al deudor servir la carga de la deuda --sin mediar nueva financiación directa o indirecta--, y permita en todo momento tener un control adecuado del volumen de créditos (no productivos o semi-productivos) cuyo devengo de productos quedará limitado;
- sistema informático que, desde el momento de que un crédito haya permanecido más de (90) días con atrasos de principal y/o intereses garantice --sin mediar nueva financiación directa o indirecta del Banco-- el cumplimiento de las condiciones citadas en el apartado anterior.
- sistema que garantice la detección puntual y la clasificación de créditos e inversiones como III, o peor, si el Banco no ha recibido u obtenido mediante visita de inspección al acreditado la información financiero contable requerida --auditada o provisional según requieran las nuevas políticas y procedimientos del Manual de Crédito--: mensualmente, dentro de los “___” días siguientes; trimestralmente, dentro de los “___” días siguientes; semestralmente, dentro de los “___” días siguientes;
- sistema para determinar los parámetros de clasificación de activos (créditos e inversiones) relevantes para cada sector económico, tipo de actividad y cliente, y incluidos los medios precisos para comunicar dichos parámetros a los oficiales de créditos del Banco, y a los miembros de la Unidad de Revisión, así como para mantenerlos debidamente actualizados;
- metodología apropiada a los distintos segmentos que componen la cartera de riesgos del Banco (créditos e inversiones) para determinar las provisiones específicas y genéricas necesarias para ajustar el valor contable de las carteras a su valor probable de realización con

base a la clasificación efectuada y las expectativas de recuperación de principales y productos;

- sistemas y metodología reseñados más arriba que el Directorio del Banco se compromete a adoptar y utilizar deberán ampliar las directrices mínimas establecidas por la normativa en vigor emitida por la SIB. Deberán así mismo proveer a la Gerencia Ejecutiva del Banco de los instrumentos e información precisos que aseguren que el Banco es capaz de identificar y gestionar los riesgos de crédito que asuma. Igualmente, los citados sistemas y metodología deberán facilitar la toma de decisiones estratégicas y operativas con conocimiento fundado de las implicaciones derivadas de la experiencia histórica de créditos del Banco y las cambiantes condiciones del mercado.

(Comentario: Si bien resulta obvio que el Directorio del Banco debe asegurarse que los medios y sistemas desarrollados por la Gerencia Ejecutiva son adecuados para cumplir con la normativa vigente, el objetivo del presente Contrato de Administración Especial va más allá del simple “cumplimiento”. Se trata de que la SIB se asegure que los procedimientos de concesión y administración de créditos se desarrollen realmente y de manera efectiva. Para ello el sistema de clasificación interna de la cartera debe “ir más allá” de las normas de la SIB, de manera que la metodología usada: a) sea profesional y prudente; y, b) satisfaga las necesidades de la Gerencia y del Directorio en orden a conocer la calidad global de la cartera. En un Anexo al contrato se debe determinar una matriz de clasificación de Activos con los criterios y parámetros de clasificación que --compatibles con los de la normativa vigente-- serán replicados y ampliados internamente y además incluidos como parte de los términos de referencia de cualquier revisión de cartera.

iii. Proyecciones de Cartera Clasificada

Para Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, deberán ser remitidas por el Directorio del Banco a la SIB, y que deberán de incluir además los valores de las carteras de inversión y negociación así como los activos adjudicados. Las citadas proyecciones contendrán los objetivos de reducción a los niveles reflejados en el Anexo 1, así como las acciones alternativas acordadas con la SIB --migración a sociedades establecidas *ad-hoc* a cargo de los accionistas del banco, provisionamiento y recapitalización cuando proceda-- en caso de que dichos niveles no fueran alcanzados en el curso de las operaciones normales del Banco.

Si los niveles de reducción no fueran alcanzados y en el plazo de (60) días el Directorio no procediese a la constitución de provisiones (por la totalidad) de los activos clasificados y simultánea capitalización a niveles legales, el Directorio procederá al canje en la proporción necesaria de acciones del Banco por acciones de una sociedad de Gerencia de activos donde se transferirán los activos clasificados.

Las acciones recibidas por el Banco con motivo del citado canje serán validos e efectos de los los compromisos citados en los párrafos 45 y 50, valorándose a dichos efectos al valor neto de provisiones existentes a la fecha de este contrato.

iv. Cartera y deudores Vinculados

El Directorio procederá a la revisión y aprobación de nuevas políticas, procedimientos y sistemas de control relativas a riesgos con grupos relacionados de deudores, incluidos aquellos relacionados con el Banco, sus accionistas, directores y gestores, y otras personas físicas y jurídicas con ellos relacionadas. A dichos efectos, y sin perjuicio de cumplir con la legislación vigente en la materia, las citadas políticas, procedimientos y sistemas deberán considerar como condición representativa de relación: la existencia de una fuente común de pago de los créditos; la existencia de propiedad común directa o indirecta desde un nivel mínimo del 10%; el control

común por medio de sindicaciones, contratos de gestión, u otros medios, incluido el uso de personas interpuestas; transacciones significativas entre sociedades (medidas en términos de ventas u otras trasferencias de activos), y garantías cruzadas. Las políticas, procedimientos y sistemas deberán incluir y, en su caso permitir:

- Reglas de agregación por las que los distintos riesgos individuales deberán combinarse a efectos de aprobación e información conjunta cuando se concedan a acreditados relacionados, así como el detalle de las relaciones que habrán de considerarse;
- Consolidación de los riesgos relacionados, y de sus acreditados, que estén bajo el control de un funcionario específico del Banco;
- Consolidación de riesgos mantenidos en un mismo sector de actividad económica, región del país, o cuyo reembolso descansa directa o indirectamente en una misma fuente --garantía, garante, colateral, empresa, evento;
- Fechas --que deberán de incluirse en el Anexo 1 -- para las que la Gerencia del Banco habrá desarrollado en puesto en aplicación los sistemas informáticos y controles precisos para facilitar el control y comunicación efectivos de las políticas y procedimientos establecidos;
- Creación de un Sub-Comité en el seno del Directorio para aprobar grandes riesgos (aquellos que el riesgo total de un acreditado u grupo de acreditados supere el 10% del patrimonio efectivo del Banco, y los riesgos con personas relacionadas con el Banco. En las votaciones sobre estos últimos créditos no podrá participar persona alguna relacionada ni concederse ventaja comparativa alguna;
- Objetivos de reducción de la concentración de riesgos con acreditados relacionados y vinculados que deberán incluirse en un Anexo al contrato.
- Medidas alternativas que deberán tomarse cuando los citados objetivos de reducción no se cumplan de manera efectiva y a satisfacción de la SIB.

v. Sistema de Seguimiento de Cartera

El formato homogeneizado que deberá utilizarse para vigilar, comunicar y controlar la información sobre riesgos clasificados (acreditados, su grupo relacionado o de vinculación, tipos de crédito, garantes, colateral, últimos datos financieros conocidos, días en mora, etc.).

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber procedido a utilizar los nuevos criterios y modelos de informe que deberán de confeccionarse mensualmente para todos los riesgos individuales, relacionados o vinculados cuando superen el 1% del patrimonio efectivo del Banco.

vi. Plan de Acción por Cliente Clasificado

La Gerencia Ejecutiva del Banco procederá a preparar planes adecuados para la recuperación de los créditos clasificados incluidos los listados en un anexo adicional al contrato que incluya aquéllos que se traspasen a la Unidad de Recuperación señalada en el Párrafo 64 (vi).

Los citados planes deberán de formalizarse conforme a las nuevas reglas especiales aprobadas por el Directorio e incluir: la estrategia de resolución elegida (ejecución, reestructuración, refinanciación, liquidación de garantías, etc.), y las fechas objetivo para la consecución de metas de recuperación.

Para la fecha señalada en el Anexo 1, el Directorio habrá procedido a la revisión y aprobación de los planes preparados para aquellos acreditados clasificados cuyos riesgos alcancen o excedan del 1% del patrimonio efectivo del Banco.

vii. Informe Mensual de Cartera

A partir de la fecha citada en el Anexo 1, el Directorio requerirá y recibirá mensualmente de la Gerencia Ejecutiva, y procederá a su estudio y discusión con reflejo en Actas, de un informe mensual sobre la calidad de los riesgos que contendrá como mínimo los siguientes elementos:

- el listado de todos los créditos adversamente clasificados, los niveles de provisiones recomendados, y la reconciliación con el informe precedente;
- la identificación de aquellos créditos que sean improductivos o semi-productivos -se encuentren o no adversamente clasificados-- en el sentido de que sus titulares o garantes no estén satisfaciendo (mediante flujos operativos en efectivo sin mediar nueva financiación directa o indirecta del Banco o parte relacionada) los intereses y otros productos pactados;
- el volumen de productos revertidos durante el ejercicio y los suspendidos en base de caja que corresponden a los créditos identificados arriba en los apartados a. y b. , así como los cambios desde el mes anterior;
- una comparación razonada con los planes y proyecciones preparadas por la Gerencia conforme a la Sección (iii) anteriormente descrita en este mismo Párrafo, y las acciones adoptadas o propuestas para cumplir con los objetivos de dichos planes y proyecciones;
- las acciones aprobadas por el Directorio, y en su caso por la Gerencia, relativas a los riesgos adversamente clasificados --renovación, revisión, nuevos créditos, liberación de garantías, ejecución de garantías, liberación de condiciones contractuales, venta de activos por el acreditado, sustitución de deudor, refinanciación, reestructuración, condonación de deudas, adjudicación de activos, etc.-- y su resultado;
- una revisión de la marcha de las acciones y planes de recuperación aprobados conforme a la Sección (vi) de este Párrafo, incluidos los cambios precisos a los mencionados planes de recuperación.

viii. Informe Mensual sobre Deudores en Mora

A partir de la fecha citada en el Anexo 1, el Directorio requerirá y recibirá mensualmente de la Gerencia Ejecutiva --y procederá a su estudio y discusión con reflejo en Actas, incluida la aprobación explícita de las medidas adoptadas por la Gerencia Ejecutiva, o en su caso impartirá instrucciones al respecto-- de un informe mensual sobre los créditos y acreditados que posean atrasos de principal y/o intereses. El citado informe deberá: presentarse clasificado por acreditados; evidenciar la antigüedad de los vencimientos; ponerse en relación con los informes mencionados en la Sección (vi) anterior; incluir el riesgo total vencido o no del acreditado; y, señalar los riesgos adicionales de acreditados relacionados con el moroso.

ix. Información de Clientes y Análisis

Como parte de las Políticas y Procedimientos de Crédito señaladas en el Párrafo 65, para la fecha indicada en el Anexo 1 el Directorio procederá a revisar, aprobar modificaciones, y controlar el cumplimiento de los requerimientos de información, análisis y valoración relativos a la actividad crediticia del Banco, incluyendo:

- distintos tipos de información requerida para conceder, renovar, revisar, refinanciar, y reestructurar créditos --v.g., estados financieros, flujos operativos de caja, presupuestos y planes de negocio, proyecciones financiera, estudios de viabilidad técnica y de mercado, inventarios de “stocks” y clientes valorados, valoración de activos fijos, etc.--
- requisitos y métodos a utilizar para verificar la veracidad de los datos preparados por los acreditados discriminando en función del tipo de industria, cliente, crédito, plazo y destino;

- tipo de análisis de industria, mercado, producto, y situación financiero - económica a efectuarse en cada caso y las visitas de inspección y seguimiento que deberán llevar a cabo los respectivos analistas y oficiales de crédito;
- frecuencia con la que la información deberá de ser remitida al Banco por los acreditados, así como con la que los oficiales de crédito deberán de actualizar el seguimiento de cada operación y acreditado;
- casos en los que se precisará valoración independiente por evaluadores no relacionados con el Banco y las políticas relativas a cuáles serán las metodologías más adecuadas al caso;
- distintos métodos de evaluación a combinar, las relaciones mínimas colateral a crédito, y los descuentos a practicar en caso de falta de la necesaria liquidez de mercado;
- la frecuencia mínima de la reevaluación y control del colateral en los casos en que se trate de créditos adversamente clasificados;
- el tipo de formación y entrenamiento requerido por los oficiales de crédito para mantener y mejorar su capacidad de evaluación de riesgos.;

66. Otras Políticas y Planes

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber aprobado y remitido a la SIB para su revisión y aprobación el conjunto de Políticas, Procedimientos y Parámetros y Planes de Gerencia precisos para regular internamente:

- i. la captación de depósitos y financiaciones;
 - ii. la capitalización del Banco;
 - iii. el presupuesto anual;
 - iv. la liquidez del Banco y sus proyecciones mensuales;
 - v. las proyecciones financieras; y
 - vi. el plan de remuneración y compensación;
- i. Políticas de Captación de Depósitos y Financiaciones el Directorio procederá a establecer por escrito --y a controlar su cumplimiento mediante la recepción de informes de Gerencia y procedimientos de auditoria interna adecuados--, nuevas políticas relativas a la Gerencia: de activos y pasivos; de riesgos de cambios y liquidez; y, de actividades de negociación y cualesquiera otras que generen riesgo de mercado. Así mismo, el Directorio procederá a establecer el calendario de aplicación de las nuevas políticas y procedimientos establecidos al respecto;
 - ii. Política de Capitalización el Directorio procederá a remitir a la SIB un Plan de Capitalización del Banco que deberá detallar todas las acciones concretas, fechas y modalidades por las que el Banco deberá alcanzar los niveles objetivo de capitalización y coeficiente de patrimonio neto efectivo referidos en el Anexo 1.

Adicionalmente, el citado plan de Capitalización identificará todas las acciones (y el efecto financiero inducido por las mismas) que la Gerencia y el Directorio llevarán a cabo para cumplir con los objetivos mencionados, incluidos entre otras: la venta de activos no esenciales (Párrafo 67); la racionalización de la red de sucursales (Párrafos 63 y 68); la suspensión de actividades y líneas de negocio que operen a pérdida (Párrafo 63 y 68); la reducción de personal y gastos operativos y su adecuación a los niveles previstos de actividad (Párrafo 56); la recuperación de activos amortizados (Párrafo 64 (vi)); y, la emisión, suscripción y desembolso de nuevas acciones (Párrafo 35 y 47); la retención de utilidades; así como otras medidas alternativas.

El Plan de Capitalización contendrá explícitamente los compromisos de capitalización suscritos por los accionistas mayoritarios (Párrafo 35) y del Directorio (Párrafo 47) de acelerar el desembolso de nuevas emisiones de capital cuando a las fechas de revisión del Plan no se alcanzaren los niveles objetivo de capitalización y de coeficiente de patrimonio neto efectivo aprobados por la SIB.

- iii. Presupuesto Anual. El Directorio procederá a remitir a la SIB un nuevo (o revisado) Presupuesto Anual coherente con el Plan de Negocio y Operaciones, así como con las condiciones de mercado. El citado Presupuesto establecerá los parámetros financieros que habrán de constituir la base de revisión trimestral de la marcha del Banco y de la evaluación del desempeño de la Gerencia Ejecutiva.
- iv. Plan de Liquidez y Proyecciones Mensuales. El Directorio procederá a remitir a la SIB un nuevo (o revisado) Plan de Liquidez que tendrá en cuenta las condiciones y posibilidades del mercado, el tipo de actividades y clientela del Banco, así como la estructura por clase de moneda.

Con el horizonte temporal e hipótesis de estabilidad de los depósitos apropiados, y en base a los vencimientos, reembolsos efectivos, y nuevas captaciones e inversiones, el Plan de Liquidez identificará con el debido detalle: (a) los flujos de entrada y salida de efectivo previstos; (b) la aportación a los mismos del flujo operativo en efectivo derivado de la cuenta de explotación del periodo --que habrá de ser coherente con las Proyecciones presentadas, identificando la cartera no productiva; (c) el mantenimiento de un stock mínimo de activos líquidos adicionales a los requerimientos de encaje del BC, conforme a las Políticas de Gerencia de Liquidez referidas en el Párrafo 57, apartado (n); (d) la entrada de efectivo relacionada con el Plan de Capitalización mencionado con anterioridad; y, en su caso, (d) la aportación derivada, o el impacto derivado, de las enajenaciones de activos no esenciales y gastos de reorganización de la red de sucursales, y del personal.

En adelante, de manera semanal, el Comité de Activos y Pasivos referido en el Párrafo 64 (iii) b) procederá a revisar y actualizar mensualmente el citado Plan de Liquidez --con el apropiado horizonte temporal: semanalmente al inicio, y posteriormente de manera mensual. El Comité remitirá informes al pleno del Directorio con el formato que éste determine, y efectuará presentaciones con periodicidad al menos mensual.

El Directorio procederá a revisar y discutir las actualizaciones del Plan y las comparaciones entre sus objetivos, la ejecución real, y los planes actualizados para el próximo periodo. Los informes del Comité identificarán y cualificarán las causas de las desviaciones mayores entre los flujos de liquidez previstos y los realmente acaecidos.

Los parámetros y objetivos generales de liquidez del Plan deberán incorporarse al Anexo 1 tras su aprobación por el Directorio del Banco y la SIB.

- v. Proyecciones Financieras y Paquete Mensual de Información. El Directorio instruirá a la Gerencia Ejecutiva para que prepare en un plazo determinado, y actualice trimestralmente, una Proyección Financiera de la evolución previsible del Banco durante la vigencia del presente Contrato --al menos tres a cinco ejercicios-- y la elaboración mensual de un Paquete de Información que permita al Directorio y a la Superintendencia de Bancos controlar y supervisar el cumplimiento de los aspectos cuantitativos de los Planes previstos en el presente contrato.

La Proyección Financiera deberá aprobarse por el Directorio del Banco y remitirse para su discusión y aprobación a la SIB en la Fecha de Referencia prevista en el Anexo 1. El Paquete de Información mensual, la copia del Acta de la reunión del Directorio en que se discuta, y las medidas acordadas para cubrir desviaciones eventuales de los Planes previstos, serán remitidas a la Superintendencia de Bancos no más tardar de una semana tras cada reunión mensual de seguimiento del Directorio del Banco.

La Proyección Financiera tendrá las siguientes características:

- a. incluirá tanto el balance mensual como la cuenta de resultados periódica acumulada, distinguiendo en ésta última tanto los márgenes y resultado contable como flujo operativo de efectivo;
- b. contendrá detalles del perfil de depósitos y financiaciones, inversiones, y créditos, así como la evolución de las carteras clasificadas y activos no productivos, y los respectivos plazos previstos de reembolso o vencimiento;
- c. el citado detalle de partidas deberá permitir relacionar la Proyección con los Planes de Negocio Operativo, de Capitalización, y de Liquidez;
- d. al menos para los dos primeros ejercicios tendrá una periodicidad mensual;
- e. explicitará las variables externas clave --crecimiento económico, inflación prevista, requerimientos de financiación del sector público, evolución prevista de la oferta de depósitos y demanda de créditos, tipos de cambio y de interés;
- f. explicitará las variables internas del Banco y objetivos de Gerencia conforme al Plan de Negocio Operativo y Presupuesto Anual del primer ejercicio --mezcla de activos y pasivos, líneas clave de negocio, tipos de interés aplicados ligados a los externos de referencia, márgenes previstos, etc.;
- g. contendrá un panel de indicadores y ratios financieros que permitirá el seguimiento de los distintos Planes y el control de los parámetros objetivo incluidos en el Anexo 1;
- h. evidenciará la sensibilidad de la evolución del Banco a las variables externas e internas consideradas como clave; y,
- i. evidenciará con el oportuno detalle las acciones de capitalización, costes de la reorganización, enajenaciones de activos y recuperaciones de todo tipo.

Igualmente, el Directorio instruirá a la Gerencia Ejecutiva para que prepare con periodicidad mensual un paquete estandarizado de información financiera --con el contenido, detalle y formato apropiado para que el Directorio y la SIB puedan seguir el cumplimiento de todos los Planes previstos en el presente Contrato-- para discusión y toma de medidas.

El Paquete de Información deberá contener la información siguiente:

- a. Últimos datos reales;
- b. Comparación con las proyecciones efectuadas;
- c. Desviaciones más relevantes acaecidas;
- d. Causas y efectos acumulados;
- e. Eficiencia de las medidas de corrección adoptadas en períodos anteriores;
- f. Cambios más relevantes en las variables clave utilizadas en las proyecciones --externas e internas;
- g. Evolución de las cuotas de negocio en líneas de producto y mercados;
- h. Evolución de la rentabilidad contable y en efectivo (flujos operativos) del Banco;
- i. Evolución de la morosidad, y de la calidad de las carteras de crédito e inversión;
- j. Evolución de las líneas y brechas de liquidez, cambio y tasas;

- k. Nivel de cumplimiento y efectos inducidos por las medidas derivadas de los distintos Planes adoptados conforme al Anexo 1 --en concreto: de Reorganización, Recuperación de Créditos, Enajenación de Activos no Esenciales, etc.--
- l. Probabilidad de continuar cumpliendo con los parámetros objetivo contenidos en el Anexo 1;
- m. Recomendación de la Gerencia Ejecutiva sobre la necesidad de acelerar la ejecución de acciones previstas --tales como los desembolsos de capital por los accionistas, proceder a anticipar el cierre de sucursales no rentables, suspender operaciones no rentables, y licenciar anticipadamente personal, así como otras medidas-- tendentes a mantener un fiel cumplimiento con las metas y objetivos del Anexo 1; y,
- n. Copia actualizada del Anexo 1 que mostrará el estado y grado de cumplimiento con relación a metas y objetivos comprometidos.

Todos los miembros del Directorio del Banco vendrán obligados a acusar individualmente recibo del paquete periódico de información, y declarar haber procedido a su estudio y revisión antes de la Junta mensual donde se discutirá la marcha de los distintos Planes. Aquellos miembros del Directorio que no posean la formación precisa o el tiempo disponible, para estudiar, revisar y discutir con la Gerencia Ejecutiva el Paquete de Información mensual distribuido deberán de presentar su dimisión inmediata como integrantes del Directorio del Banco.

- vi. Plan de Remuneración y Compensaciones el Directorio del Banco adoptará un Plan de Remuneración y Compensaciones para incentivar a la Gerencia Ejecutiva, y otros niveles de Gerencia operativa, de la manera más apropiada. El Plan deberá contener un componente sustantivo ligado al cumplimiento de las metas del Plan que se hallen bajo su control incluida la identificación de las metas operativas, comerciales, financieras, y de desarrollo institucional que --referidas en el Anexo 1 -- habrán de servir para supervisar dicho cumplimiento. Así mismo, el Directorio adoptará los procedimientos precisos para la aplicación del Plan de Remuneración y Compensaciones. El Plan y los procedimientos serán comunicados a la SIB de acuerdo a la Fecha de Referencia señalada en el Anexo 1.

67. Plan de Realización de Activos no Esenciales. A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber aprobado y remitido a la SIB, para su revisión y aprobación un Inventario, un Plan de Des-inversión de Activos no Esenciales para la continuidad de la actividad del Banco.

El citado Inventario identificará el detalle de aquellos activos cuyo valor contable bruto antes de provisiones sea igual o superior al (1%) del patrimonio neto efectivo del Banco. El inventario contendrá información sobre:

- a. fecha de adquisición;
- b. origen de la misma;
- c. coste de adquisición y medio de pago;
- d. costes de mantenimiento, seguro, y de otro tipo relacionados;
- e. valoración de mercado más reciente del activo, su fecha, la identificación del evaluador;
- o. métodos alternativos (transacción similar, valor presente de flujos) utilizados para determinar su valor de mercado considerando los necesarios descuentos por liquidez y plazo;
- f. cargas, mejoras precisas y otros desembolsos previstos para poder proceder a la enajenación o des-inversión prevista; y,
- g. las provisiones disponibles y o castigos reflejados en cuenta de resultados o efectuados contra cuentas patrimoniales.

El citado Plan contendrá con el mismo detalle de activos individuales del inventario:

- i. modalidad de enajenación o des-inversión prevista;
- ii. fechas previstas ;
- iii. valor estimado de venta des-inversión;
- iv. beneficios o perdidas estimados;
- v. necesidad, conveniencia y oportunidad de conceder crédito a los adquirentes para facilitar la venta o enajenación;
- vi. si las condiciones de dichos créditos --plazo, tipo, cuantía, garantías-- serán o no de mercado;
- vii. importes agregados del Plan de: ventas, efectivos, resultados, créditos, etc. y como estos se relacionan con la Protección Financiera, Planes de Capitalización y Liquidez reseñados más arriba;
- viii. oficiales del Banco, o sociedades especializadas que tendrán a su cargo las operaciones de venta y des-inversión;
- ix. miembro de la Gerencia Ejecutiva de quién dependerá el control de la ejecución del Plan.

68. Plan de Reorganización de la Red de Sucursales y Unidades de Negocio A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber aprobado y remitido a la SIB para su revisión y aprobación un Plan de Racionalización y Reorganización de la Red de Sucursales y otras Unidades de Negocio. El Plan estará basado en la evaluación a efectuar de acuerdo al Párrafo 63 , contendrá fechas concretas y responsables de su ejecución, e incluirá una estimación de los costes iniciales del Plan que habrá de incluirse en los respectivos Planes de Capitalización, Liquidez y Proyecciones Financieras.

a. Adopción y puesta en Aplicación

A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber aprobado y remitido a la SIB para su revisión y aprobación un Programa de Acciones para ejecutar los compromisos asumidos en los Artículos V a VIII.

El Programa de Acciones deberá explicitar las metas --con indicadores de progreso tales como: estudios, informes, políticas, procedimientos, etc.-- concretas y las fechas en que deberán alcanzarse; dichas fechas --tras ser aprobadas por la Superintendencia-- serán incorporadas como las denominadas Fechas de Referencia en el presente Contrato de Administración Especial.

Considerando los compromisos asumidos por los Accionistas Mayoritarios y el Directorio del Banco, y visto el Programa de Acciones en que se concreta el Plan de Reorganización y Saneamiento, el Banco Central y la Superintendencia de Bancos otorgan exenciones temporales a la normativa vigente y otras ventajas especiales.

El Directorio del Banco, en consulta con la Superintendencia de Bancos, deberá determinar su capacidad, y la de la Gerencia Ejecutiva y los sistemas y controles del Banco, para identificar y ejecutar los requerimientos de este Contrato de Administración Especial. Si se juzgase preciso por la SIB, el Directorio del Banco procederá a identificar y contratar una firma de consultores externos de renombre internacional y experiencia probada que asesorará al Banco en la ejecución integral de todas de las Acciones del Programa en que se concreta el Plan de Reorganización y Saneamiento.

La firma de consultoría internacional, en orden a asesorar al Directorio del Banco en la aplicación del Programa de Acciones, procederá a: 1) redefinir la estrategia del Banco; 2) identificar su franquicia y nicho potencial de mercado; 3) confirmar la viabilidad comercial del Banco como negocio en marcha; 4) proponer una estrategia de fusión / absorción apropiada; o,

5) diseñar y asesorar en la ejecución de un programa de desarrollo institucional completo de acuerdo a términos de referencia que proveerá la SIB.

La firma o firmas de consultoría internacional, en orden a asesorar al Directorio del Banco en la aplicación del Programa de Acciones, podrá en cualquier momento tras la suscripción inicial de este contrato --con autorización o a solicitud de la SIB-- asumir la Gerencia Ejecutiva del Banco durante la duración del mismo. La mencionada firma solo asumirá con ello todas las responsabilidades que competan a la Gerencia Ejecutiva del Banco, salvo que se trate de una institución financiera internacional que adquiriese derechos de compra de acciones u otra alternativa de toma de participación que la dotase de participación en el Directorio del Banco.

En los casos mencionados más arriba, el Directorio del Banco, con la aprobación de la SIB, procederá a modificar los términos del Anexo 1 del presente contrato con objeto de reflejar con exactitud la disponibilidad de los informes y resultados de los estudios, revisiones, diagnósticos, y valoraciones, y las fechas y recursos precisos para ejecutar las Acciones del nuevo Programa bajo Asesoría o, en su caso Gerencia Ejecutiva, por la firma internacional contratada.

A efectos del presente Contrato se entenderá por Programa de Acciones del Plan de Reorganización y Saneamiento la totalidad de acciones reseñadas en el Anexo 1 y sus actualizaciones debidamente autorizadas por la SIB bajo la supervisión intensiva de la SIB.

69. Otros

(Comentario: En blanco para incluir cualesquiera otros compromisos o detalles que se precisen).

ARTÍCULO VII - LIMITACIONES Y PROHIBICIONES

70. Prohibición de Conceder Nuevos Créditos. El Banco tiene prohibido conceder nuevos créditos para atender necesidades temporales de financiación de cualquier acreditado clasificado como II, o peor, sin evidencia formal de: su aprobación por 2/3 del Directorio; y, de que el nuevo crédito será recuperado en su totalidad mejorando la posibilidad de recuperación de los adeudos restantes. A los efectos del presente párrafo, se definirá el concepto de “necesidades temporales” en las Políticas y Procedimientos de concesión de créditos con base al objeto, la duración, importe, fuentes de pago y plazo otorgado.

El objeto de tales apoyos temporales quedará limitado a financiar necesidades específicas operativas del acreditado, que, en caso de no poder habilitarse causarían un perjuicio irreparable a las operaciones del deudor. El control de los desembolsos deberá garantizar la identificación precisa del uso de los apoyos y no podrá consistir en el pago de costes operativos del deudor, ni la financiación de costes financieros de tipo alguno, sin mediar aprobación inmediata de un plan de reorganización del acreditado que garantice su viabilidad mediante la reestructuración adecuada de sus deudas. El importe de los apoyos de este tipo no podrá en ningún caso superar el menor de (i) millones de (determinar unidad monetaria del país), o (ii) ____ % del riesgo del Banco con el grupo de acreditados relacionados al deudor de referencia. La fuente de repago y su fecha deberán quedar identificadas con toda precisión, y el plazo no podrá superar de 45 días. Los créditos y apoyos de este tipo que fueren considerados por el Directorio deberán ser puestos en conocimiento de la SIB para revisión y discusión previa a su aprobación.

Así mismo, sin previa autorización de la SIB, el banco no podrá conceder nuevos créditos que superen individualmente, o en conjunto con otros otorgados al mismo deudor o deudores relacionados, del (5%) de los recursos propios contables a la fecha de cierre del mes inmediatamente anterior.

71. Prohibición de Reestructurar Créditos y Deudas. El Banco tiene prohibido renovar, refinanciar, o reestructurar créditos de cualquier acreditado clasificado como II, o peor, sin evidencia formal de:

- aprobación por 2/3 del Directorio;
- aprobación de un plan de reorganización del deudor que garantice su continuidad como negocio operativo, incluyendo: racionalización de personal y de su capacidad productiva, venta de activos no esenciales, reforma de su política comercial y apertura de nuevos mercados, en su caso entrada nuevos socios (estratégicos, inversores), etc.;
- proyecciones financieras y de flujo operativo de caja que evidencien la capacidad de pago del deudor en plazos razonables en condiciones normales de mercado;
- garantías adicionales independientes de la actividad operativa del deudor; y,
- adecuación con las nuevas políticas, procedimientos y parámetros de concesión de créditos.

72. Auto-contratación y Riesgos con Vinculados. A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del Banco deberán de haber aprobado y remitido a la SIB, para su revisión y aprobación, un (nuevo) código ético con políticas que limiten los conflictos de intereses entre el Banco y las personas a él vinculadas.

Los citados código y políticas prohibirán las transacciones y operaciones directas e indirectas en condiciones preferenciales entre el Banco y sus accionistas significativos, miembros del Directorio y Gerencia Ejecutiva, las filiales del Banco y cualesquiera personas vinculadas o relacionadas directa o indirectamente.

Los citados código y políticas detallarán:

- i. el tipo de transacciones y operaciones prohibidas y permitidas, respectivamente;

- ii. las condiciones de mercado a que deberán contratarse;
- iii. los parámetros adicionales a los normales del Banco que deberán aplicarse para su estudio, formalización, concesión, documentación, colateral, y recuperación;
- iv. el requisito de aprobación especial por parte del Directorio sin participación de las personas interesadas;
- v. la descripción exhaustiva del tipo de relaciones de parentesco, participación, control, dirección, Gerencia y dependencia financiero económica aplicables; y,
- vi. los procedimientos de control requeridos.

Los citados código y políticas incluirán también los límites de endeudamiento individual, combinado, y agregado para la totalidad de los riesgos que en un momento determinado puedan existir. En ningún momento el total de los riesgos agregados del Banco con su grupo de vinculado --incluidas: filiales no consolidadas, vinculados y todas las personas con ellos relacionados-- podrá exceder del 40% del patrimonio neto efectivo del Banco.

Las políticas contendrán también:

- i. medios de divulgación y comunicación del código y políticas entre las personas pertinentes;
- ii. sanciones que incentiven la divulgación de incompatibilidades o situaciones de conflicto;
- iii. sistemas de información, control y revisión de las transacciones privilegiadas y relaciones que pudieran existir;
- iv. procedimientos de evaluación, consejo legal, y revisión independiente disponibles;
- v. la divulgación anual en la memoria pública del Banco de los importes de transacciones privilegiadas y relaciones existentes; y,
- vi. los procedimientos que al menos anualmente seguirá el Directorio para verificar el cumplimiento con las políticas y código ético.

A los efectos de dar cumplimiento con el presente compromiso, el Directorio del Banco solicitará anualmente de todas las personas y sociedades relacionadas con el Banco --y procederá a su revisión y validación-- una declaración jurada sobre las relaciones de vinculación y transacciones referidas en los citados código y políticas. Será obligación de los accionistas que posean participaciones significativas, de los miembros del Directorio y de la Gerencia Ejecutiva, declarar los cambios a la citada declaración que se produzcan a lo largo del año, salvo pena de incurrir en A la Fecha de Referencia citada en el Anexo 1 el Directorio del Banco deberá haber presentado a la SIB.

A los efectos de dar cumplimiento con el presente compromiso, el Directorio del Banco dispondrá la forma y plazos --sin exceder de (12) meses-- de que dispondrán los integrantes del grupo vinculado para adecuarse a los términos de los citados código y políticas, incluido el límite máximo de endeudamiento.

73. Límites de Remuneraciones y Compensación. Hasta que el Directorio del Banco no haya aprobado y puesto en ejecución el Plan de Remuneración y Compensaciones referido en el Párrafo 66 (vi) --y el mismo haya sido comunicado y revisado por la SIB-- ningún miembro de la Gerencia Ejecutiva o empleado del Banco podrá recibir:

- sueldos, remuneraciones o compensaciones superiores a las básicas satisfechas durante el periodo que finaliza el __ / __ / __ (o la media del sector u otro tipo de referencia);
- otro tipo de incentivos, opciones, etc. El Directorio del Banco se compromete a no abonar ningún contrato de indemnización por despido que sea excesivo, o abusivo, o extraño a las buenas prácticas profesionales. Los contratos vigentes serán revisados, y los nuevos se sujetarán a los mismos criterios, y se requerirá para su validación la aprobación de la SIB.

74. Prohibición y Limitaciones de Sociedades Filiales. A la Fecha de Referencia especificada en el Anexo 1, y como parte de sus responsabilidades de control y gobierno, los miembros del Directorio del

Banco deberán de haber aprobado y remitido a la Superintendencia de Bancos, para su revisión y aprobación un inventario completo de sociedades filiales y participadas directa e indirectamente del Banco, incluidas aquellas sociedades relacionadas donde sin existir un control directo por parte del Banco existen relaciones de administración, Gerencia o dependencia significativa entre la sociedad y el Banco. A dichos efectos el Directorio --con base a la primera declaración institucional referida en el Párrafo anterior-- tendrá presente las relaciones cruzadas que pudieran existir a través de sociedades y personas relacionadas con el grupo vinculado del Banco.

El Directorio se compromete en adelante a proceder --sin perjuicio de lo que determinen en cada momento las normas sobre grupos financieros que pudieren existir-- a la consolidación anual de los estados financieros, e igualmente a proceder a una auditoria consolidada, de aquellas sociedades que por su naturaleza, actividad, significado o contenido, determine la SIB que formen parte del grupo consolidable del Banco.

A los efectos de los compromisos de este Párrafo, el Directorio del Banco, para las Fecha de Referencia del Anexo 1, se compromete a los siguiente actos:

- a. Modificar los estatutos sociales de las sociedades incursas en los párrafos anteriores, y obtener de las personas relacionadas con el Banco su consentimiento y ratificación para efectuar tal modificación en sociedades por ellas controladas, en el sentido de acceder a someterse a auditoria consolidada y a facilitar al Banco --u otra sociedad del grupo elegida para ello por la SIB-- la información precisa para facilitar la consolidación contable de sus estados financieros, incluida información que se precise para proceder al control consolidado --e información a la SIB-- por el Directorio del Banco --u otra sociedad del grupo elegida para ello por la SIB-- de las relaciones y límites prudenciales establecidos en la L.G.B. y la normativa prudencial establecida por la SIB;
- b. Modificar los estatutos sociales de las mismas sociedades, y en iguales condiciones, con objeto de asegurar y aprobar el acceso de la SIB – por medio de sus funcionarios, o por medio de consultores-- a la revisión e inspección de dichas sociedades cuando así lo precise con objeto de controlar el cumplimiento del presente Contrato;
- c. Modificar los estatutos sociales de las mismas sociedades, y en iguales condiciones, con objeto de asegurar que los clientes de activo y pasivo de dichas sociedades autoricen al Directorio del Banco --u otra sociedad que la SIB determine-- a facilitar a la SIB cuanta información ésta precise para el ejercicio de sus funciones de supervisión;
- d. Proceder a deducir de los recursos propios computados en la declaración periódica del coeficiente de patrimonio neto efectivo del Banco la totalidad de los riesgos de todo tipo con personas y sociedades vinculadas en la medida que no sean consolidadas con el Banco --u otra sociedad que determine para dichos efectos la SIB-- y que excedan agregados del (40%) del patrimonio neto efectivo;
- e. Obtener confirmación de cualesquiera personas o sociedades vinculadas al Banco --accionistas o controladores-- de que las condiciones establecidas en los apartados anteriores serán respetadas con fidelidad en aquellas situaciones donde las sociedades en cuestión radican en centros de actividad financiera off-shore donde la severidad del secreto bancario pudiera poner en peligro la consecución de los objetivos perseguidos por este Párrafo;
- f. Con objeto de aislar la actividad del Banco de la falta de transparencia que las circunstancias del apartado anterior pudieran determinar, proceder a modificar los estatutos del Banco, y redactar el Código Ético y las Sanciones Previstas en las Políticas mencionadas en el Párrafo 73 de manera tal a asegurar que las personas y sociedades --accionistas del Banco, miembros del Directorio o de la Gerencia Ejecutiva-- que no cumplan con los requisitos del presente Párrafo se vean: suspendidos de sus derechos de voto, dividendo, remuneración, y de obtención de créditos del Banco, hasta en tanto: (i) no procedan en consonancia a lo descrito en las

- secciones de este Párrafo; (ii) procedan a la enajenación a terceros no relacionados de las sociedades, “offshore” o no, en entredicho.
- g. En función la autorización referida en el Párrafo 32 proceder a la modificación de los Estatutos sociales del Banco --y a su ratificación por la primera Asamblea General que se celebre (o en Asamblea Extraordinaria convocada por decisión de la SIB-- con objeto de ratificar las modificaciones pertinentes del los Estatutos del Banco.

Así mismo, el Directorio se compromete a no autorizar la creación e nuevas sociedades filiales, y a no proceder a la toma de participaciones significativas, o a aumentar la inversión del Banco en sociedades preexistentes.

75. Prohibiciones y Limitaciones de nuevas Inversiones y Gastos Significativos. Durante la duración del presente Contrato --salvo que se hubieren previsto y aprobado como parte de alguno de los Planes referidos en el Artículo VI de este contrato--, sin la autorización previa de la SIB, ni el Directorio ni la Gerencia Ejecutiva del Banco podrán proceder a nuevas inversiones o gastos significativos que, de forma individual o agregada, superen en cualquier periodo de (3) meses del límite de ____ millones de (determinar unidad monetaria del país) o del 1% del patrimonio neto efectivo del Banco.

Por nuevas inversiones y gastos significativos deberá entenderse: nuevos gastos de informática por adquisición de equipo y programas; la apertura de nuevas sucursales; la adquisición o constitución de nuevas sociedades filiales; la toma de participaciones significativas en sociedades; la adquisición de inmuebles; la suscripción de compromisos de aseguramiento de emisión de acciones o títulos de renta fija; y la constitución de cautelas o concesión de aseguramiento que pudieren resultar en hechos similares.

76. Prohibiciones y Limitaciones a la Movilización de Determinados Pasivos el Directorio del Banco se compromete a asegurar que las políticas y procedimientos a ser adoptados en el marco de este Contrato, de acuerdo a las Secciones (i) y (iv) del Párrafo 66, impedirán --sin la autorización expresa del Directorio, previa conformación por la SIB-- la movilización de pasivos y depósitos que excedan --en cuantía, remuneración, y otros aspectos-- de los límites que se establezcan en un anexo adicional al contrato.

ARTÍCULO VIII - REQUISITOS DE INFORMACIÓN

77. Informes Periódicos de Avances. El Directorio del Banco remitirá a la SIB un informe mensual de avance en la ejecución del Programa de Acciones resumidas en el Anexo 1 que constituyen los compromisos del presente Contrato de Administración Especial. Así mismo, y con la misma periodicidad, el Directorio remitirá a la SIB el paquete de información y proyecciones referido en el Párrafo 66 (v). El Directorio deberá comunicar en el plazo máximo de (15) días hábiles a la SIB cualesquiera dificultades enfrentadas que dificulten el cumplimiento de los requerimientos y compromisos del presente Contrato. Además, el Directorio deberá remitir, en el plazo máximo de (30) días, un plan de acción correctivo para subsanar las falencias y limitaciones enfrentadas.

78. Notificación de Incumplimientos. El Directorio del Banco notificará a la SIB, en el plazo máximo de (10) días hábiles, cualquier incumplimiento de los requerimientos y compromisos del presente Contrato, así como con cualesquiera normas de la L.G.B. y Resoluciones del SIB y del Banco Central. Así mismo, el Directorio deberá remitir en el plazo máximo de (20) días hábiles un plan de acción correctivo para subsanar las falencias e incumplimientos detectados.

79. Notificación Especial. El Directorio del Banco notificará a la SIB cualquier otro hecho significativo o circunstancia que surgiere y pudiese afectar la marcha del Banco o influir en el cumplimiento del Contrato de Administración. La citada comunicación deberá producirse en el plazo de 10 días hábiles desde el momento en que razonablemente se presume que la Gerencia Ejecutiva o el Directorio hubieran tenido conocimiento de tales hechos o circunstancias. A solicitud de la SIB, el mencionado Directorio deberá comunicar, en un plazo de 30 días hábiles, las acciones que se propone adoptar para hacer frente a tales hechos o circunstancias.

80. Confidencialidad y Acceso a Información. El Directorio se compromete a asistir a la SIB, así como a cualesquiera consultores y asesores que éstos puedan emplear, en revisar e investigar cualquiera de los aspectos, compromisos, acciones y elementos relacionados con el presente Contrato de Administración Especial. La mencionada asistencia incluirá el rendir cuentas y dar acceso con la mayor amplitud a cuanta información sea solicitada al respecto, y a recabar la misma colaboración de la Gerencia Ejecutiva del Banco. Con objeto de salvaguardar los principios de confidencialidad de la L.G.B., la SIB procederá a formalizar un oportuno contrato de confidencialidad con cualesquiera asesores y consultores que pudiera utilizar a dichos efectos.

81. Costes y Gastos. Correrán a cuenta del Banco. Todos los gastos derivados de las obligaciones de informar, y las costas precisas incurridas por la SIB en supervisar y revisar --al menos con una frecuencia trimestral y por una duración total de (3) semanas/experto por trimestre-- la aplicación y el progreso experimentado en la ejecución del Programa de Acciones Anexo 1 al presente Contrato --incluidos los gastos ocasionados por la contratación por la SIB de consultores y asesores al respecto.

El Directorio del Banco procederá a instruir a la Gerencia Ejecutiva para que proceda al reembolso a la SIB de las costas y gastos ocasionados, a no más tardar de 10 días hábiles a partir de la fecha de presentación de justificantes por la citada Superintendencia. Esta podrá a su libre elección ampliar la intensidad de la supervisión y revisión quedando limitada la responsabilidad del Banco al número de semanas señaladas más arriba.

A los efectos anteriores, se entenderá por supervisar y revisar la marcha de la ejecución del Programa de Acciones, las acciones siguientes: (a) efectuar visitas de revisión y cumplimiento; (b) llevar a cabo revisiones a lo largo de la vida del contrato y validar de manera aleatoria valoraciones de activo y otros extremos; y, (c) eventualmente, investigar cualquier falencia en dar cumplimiento a las condiciones del presente Contrato.

82. Distribución de Informes. Todos los informes preparados en relación con el presente Contrato preparados por el Banco, la Gerencia Ejecutiva, y asesores y consultores contratados por el Banco serán transmitidos tanto al Directorio como a la SIB.

ARTÍCULO IX - APORTACION DE GARANTIAS Y SANCIONES

83. Varios (*Nota: disponible a los efectos que se juzguen adecuados de acuerdo a la legislación del país, y considerando cuáles habrán de ser los procedimientos y tribunales de ejecución de las garantías y de las sanciones estipuladas en este Contrato*)

84. Incumplimiento de este Contrato por el Banco. Cuando la SIB determine que el Banco ha incumplido los términos de este Contrato, por delegación expresa en este Contrato, la SIB procederá a: (a) imponer todas o algunas de las sanciones descritas en este Contrato; (b) a instar de oficio a que el Directorio del Banco Central ejecute las garantías constituidas a su favor por accionistas significativos y Directores del Banco; y (c) declarar nulo el Contrato total o parcialmente y proceder, en su caso, a la intervención del Banco.

85. Violación de Cláusulas. El Directorio del Banco acepta proceder a la inmediata destitución y despido, a solicitud y por orden de la SIB, de cualquier empleado, oficial, ejecutivo, o miembro del Directorio que, con conocimiento de los compromisos asumidos por el Banco por este Contrato, con dolo y /o negligencia, viole los términos de este Contrato o alguna de las políticas y procedimientos establecidos y aprobados por el Directorio o la Gerencia Ejecutiva de acuerdo a los requerimientos de este Contrato.

86. Incumplimiento del Programa de Acciones. El Directorio del Banco se compromete a revisar y subsanar cualesquiera incumplimientos o defectos de ejecución de los términos y compromisos asumidos por el Banco en el presente Contrato. El Directorio también se compromete a tomar medidas adecuadas contra cualquier empleado, oficial o ejecutivo que se hallare responsable de dichos incumplimientos o defectos de ejecución.

Las medidas que el Directorio tomará --según políticas anunciadas al personal ejecutivo y operativo-- incluirán según la gravedad del hecho y circunstancias: amonestación; reprimenda pública comunicada al personal del Banco; rebaja de categoría; retraso en promoción; reducción del sueldo anual, anulación de derecho a compensaciones especiales por desempeño; suspensión temporal de empleo y sueldo; despido con o sin indemnización.

El Directorio podrá proponer a la SIB, y ésta autorizar si así lo estima justo, la suspensión de las medidas disciplinarias anteriores cuando el hecho o circunstancia constatado se produzca por causas materialmente fuera del control del empleado o ejecutivo del Banco. El Directorio instruirá el mantenimiento de un inventario que estará a la disposición de la SIB donde se registrarán los incumplimientos y defectos de ejecución constatados por el Directorio, y las medidas adoptadas y sanciones impuestas o suspensas.

87. Garantías Aportadas por los Accionistas Significativos del Banco. (*Nota: listar las garantías reales aportadas a título personal por los accionistas en orden a garantizar sus compromisos y obligaciones de acuerdo al Párrafo 35 y concordantes. Especificar cautelas, valoración, disponibilidad y uso, registro, etc.*

La garantía real podría sustituirse por aval de Banco Internacional de Primera línea.)

88. Garantías Aportadas por los Miembros del Directorio del Banco. (*Nota: listar las garantías aportadas a título personal por los miembros del Directorio en orden a garantizar sus compromisos y obligaciones de acuerdo al Párrafo 47 y concordantes.*

Para aquellos Directores que no sean relacionados con los accionistas, y que se hayan nombrado merced a las cláusulas del Párrafo 29 en base a su buen nombre, capacidad, independencia y profesionalidad probada, la garantía podría sustituirse por seguro o caución otorgado por entidad financiera solvente y

satisfactoria para la Superintendencia de Bancos, corriendo por cuenta del Banco los gastos relativos al seguro o caución)

89. Sanciones Pecuniarias. (**Comentario:** Considerar el desarrollo de un esquema que combine los instrumentos de disciplina y sanciones incluidas en la legislación vigente y en la formativa Prudencial de la SIB, con la ejecución de las Garantías aportadas. Considerar incluir en los Párrafos a delegaciones y mecanismos de derecho privado que otorguen al Banco Central y a la Superintendencia de Bancos--o en quienes estos deleguen-- los poderes para resolver por cualesquiera medios y a su entera libertad los problemas que acumule el Banco. La Asamblea General debería de delegar en el Directorio poderes para:

- Restringir el derecho de voto de accionistas significativos que incumplan compromisos
- Proceder a ejecutar “un vendí en blanco” de las acciones
- Delegar en el BC y la SIB nombrar un fideicomisario que resuelva el Banco
- Otras adecuadas que suplan los huecos legales actuales.

Este Párrafo debería diferenciar entre distintas acciones que deriven en incumplimientos que :

- Constituyan una violación de la normativa actual y de las sanas prácticas bancarias;
- Constituyan actos dolosos o negligencia profesional
- Violan las cláusulas del código ético adoptado o las prohibiciones de auto-contratación
- Violan alguna de las prohibiciones de este Contrato
- Sean flagrante malas decisiones contrarias al espíritu de este Contrato y a las políticas y procedimientos adoptados conforme al presente Contrato.

Las Sanciones deberían de considerar las responsabilidades del Directorio y de la Gerencia Ejecutiva así como el nivel real de transparencia, colaboración y celeridad en atender las demandas y requerimientos de la SIB.)

ARTÍCULO X - PLAZOS DEL CONTRATO Y OBLIGACIONES

90. Inicio del Contrato. El presente Contrato de Administración Especial será efectivo desde su aceptación y firma por los intervinientes. Cualesquiera Anexos que no estuviesen disponibles a la fecha de la firma del Contrato por los intervinientes deberá de ser explícitamente mencionado como actos posteriores a ser perfeccionados para mantener la validez del Contrato. La fecha de entrada en vigor de los compromisos o condiciones ligados a tales Anexos será aquella en la que la SIB notifique al Directorio su aceptación formal. La fecha límite a la que los citados Anexos deberán haber sido enviados a la SIB vendrá reflejada en el Anexo 1 relativo al Programa de Acciones.

91. Terminación del Contrato. El presente Contrato de Administración Especial concluirá en las siguientes situaciones: (a) por mutuo consenso entre las partes intervinientes; (b) mediante aviso de cancelación anticipada por la SIB de común acuerdo con el BC dirigido a todas las partes intervinientes; (c) por venta del control mayoritario del Banco a terceros debidamente autorizados por el BC con anuencia de la SIB; y, (d) por ejecución a satisfacción de la SIB del Programa de Acciones resumido en el Anexo 1, incluidas cualesquiera modificaciones introducidas con posterioridad al inicio de este Contrato.

ARTÍCULO XI - CAMBIOS Y MODIFICACIONES

92. Modificaciones y Adendas por parte de la SIB. En el ejercicio de sus funciones como organismo supervisor del Sistema Bancario, y en uso de sus facultades y responsabilidades conforme a la L.G.B., con delegación expresa del Banco Central, y de acuerdo al espíritu y cláusulas del presente Contrato de Administración Especial, la Superintendencia de Bancos, con notificación al Directorio del Banco Central, en la medida que lo juzgue adecuado para garantizar la viabilidad del Banco, la estabilidad del Sistema, y los derechos de los depositantes y acreedores, podrá: (a) modificar los términos del presente Contrato, incluidos el Anexo 1 ____ del Programa de Acciones; e, (b) imponer nuevos requisitos, restricciones y prohibiciones a las establecidas.

La SIB procederá a recabar la opinión de las partes intervinientes al menos 10 días hábiles antes de introducir modificaciones a este Contrato. Dicha opinión y plazo no será aplicables en aquellas situaciones donde, a juicio de la SIB, el retraso en introducir las modificaciones necesarias pudiese resultar en situaciones que pusiesen en peligro la estabilidad del Sistema Bancario, o pudiese perjudicar los intereses de los depositantes y acreedores, o resultar en pérdidas desproporcionadas para el Tesoro Nacional.

El presente Contrato también podrá modificarse por mutuo consenso de las partes intervinientes mediante documento escrito.

(Comentario: para usos diversos)

ARTÍCULO XII - ADMINISTRACIÓN

93. La Administración del presente Contrato corresponderá a (la Superintendencia de Bancos).
94. Avisos y Notificaciones. Los avisos y notificaciones conforme al presente Contrato deberán remitirse a las siguientes instancias y personas:

Vice-Ministro de Hacienda : _____

Banco Central: _____

Superintendencia de Bancos: _____

Coordinador Programa: _____

Directorio del Banco: _____ (como Directorio)
_____ (como Directores)

Gerencia Ejecutiva del Banco _____

95. Resolución de Disputas .

96. FIRMAS

- *En nombre de todos los accionistas individuales que poseen una participación significativas igual o mayor al 10%,*
- *En nombre de los accionistas indicados en el Anexo 1 que han sindicado sus acciones conforme a poder otorgado y valido,*
- *En nombre y representación del Banco*
- *En nombre solidario y mancomunado de todos los miembros del Directorio del Banco,*
- *A título individual, como Director no Ejecutivo miembro del Directorio,*
- *A título individual, como Director con Funciones Ejecutivas, miembro del Directorio,*
- *Como Gerente General,*
- *Como Director General de Créditos,*
- *Como Director General de Inversiones, etcétera, etcétera...*

LISTA de ANEXOS

Anexo número 1: Programa de Acciones y Metas de Ejecución

- i. el autor sugiere incorporar al contrato los siguientes anexos: Un Anexo que establezca una Matriz Tipo de Clasificación de Activos, Provisionamiento y Suspensión del Devengo de Productos (Párrafo 65 (ii), Comentarios)
- ii. un Anexo que determina un Plan de reducción de concentraciones de riesgos (Párrafo 65 (iv) f)
- iii. un Anexo que señale a través de un Listado los Créditos a Recuperar (Párrafo 65 (vi))
- iv. un Anexo que recoja los parámetros establecidos de limitación a la movilización de pasivos

ANEXO 1 - PROGRAMA DE ACCIONES Y METAS DE EJECUCION

Diagnósticos y Estudios	Referencia	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	.. / .. / ..

Reorganización	Referencia	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	.. / .. / ..

Planes	Referencia	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	.. / .. / ..

Políticas y Procedimientos	Referencia	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	.. / .. / ..

Metas Financieras	Referencia	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	.. / .. / ..
Podemos sugerir otros Formatos alternativos					

Metas Institucionales	Referencia	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	.. / .. / ..

Otras Metas	Referencia	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	/ .. /.. ..

Otros	Referencia	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	../ .. / ..

Bibliografía

JUAN AMIEVA HERTA y BERNARDO URRIZA GONZALEZ, “Crisis bancarias: causas, costos, duración, efectos y opciones de política”

CARAWAN Y BELLO, *Developing a Comprehensive Framework and Process for Evaluating and Restructuring the Banking System*. Ecuador May 1999

CEPAL -Naciones Unidas, 2000

CLAUDIA DZIOBEK y CEYLA PAZARBASIOGLU, “Lessons from systemic bank restructuring”, FMI, 1998;

Aristóbulo DE JUAN, *De Buenos a malos banqueros*. Abril 1995

Aristóbulo DE JUAN, *Los falsos amigos en la Reforma Bancaria*. Septiembre 1995

Aristóbulo DE JUAN. *6th Annual Financial Markets and Development Conference*. April 26 –27, 2004. World Bank. Washington DC

DE MERGELINA Y RIVILLAS, *La Gestión de los activos residuales procedentes de liquidaciones bancarias. Guía Operativa 4. Informe de Trabajo*. Banco Interamericano de Desarrollo. Febrero 2004

EICHENGREEN, B., WYPLOSZ, C, y ROSE, B., “Contagious currency crises”, CPER Discussion Papers 1453 (1996)

FERNANDEZ Y DE MERGELINA, *Separación de Banco bueno vs. Banco malo. Guía Operativa 2. Informe de Trabajo*. Banco Interamericano de Desarrollo. Octubre 2004

FERNANDEZ Y DE MERGELINA, *El proceso de Data Room, Due Diligence y la Valoración de Entidades Financieras. Guías Operativas 5 y 6. Informe de Trabajo*. Banco Interamericano de Desarrollo. Febrero 2004

Normas y códigos: la función del FMI”. Accesible en la página www/imf.org/

FLEMING & GIUGALE, *Financial Systems in Transition*. World Scientific. 2000

GUTIERREZ y DE MERGELINA. *Estudio sobre un esquema de Resolución de bancos en crisis*. World Bank. Paraguay.1998.

KAMINSKY, G. y REINHART, C.: “The Twin Crises: The causes of banking and balance of payments problems”, *American Economic Review*, vol 89 n° 4, 1999,

LINDGREN, GARCIA y SAAL, “Bank soundness and macroeconomic policy”, FMI, 1996;

RAFAEL TERMES: “Crisis bancarias y sistemas de salvaguardia. Logros y costes”. Universidad Francisco Marroquín, de Guatemala, Conferencia del 4 de septiembre de 2003. Accesible a través de la página web.iese.es/RTermes/acer/indice_acer.htm