



INFORME FINAL DE AUDITORIA

Con Informe Ejecutivo

Proyecto N° 4.17.10

**GERENCIA DE RECUPERO
DE CRÉDITOS – BANCO
CIUDAD DE BUENOS AIRES
Auditoria Legal y Financiera**

Período 2016

Buenos Aires, Abril 2018



AUDITORIA GENERAL DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES

Av. Corrientes 640, Piso 6º, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Presidente

Lic. Cecilia Segura Rattagan

Auditores Generales:

Cdra. Mariela Coletta

Ing. Facundo Del Gaiso

Dr. Jorge Garayalde

Lic. María Raquel Herrero

Cdor. Vicente Rodríguez

Lic. Hugo Vasques

CODIGO DE PROYECTO: 4.17.10

NOMBRE DEL PROYECTO: "Gerencia de Recupero de Crédito del Banco Ciudad de Buenos Aires"

PERÍODO BAJO EXAMEN: Ejercicio Económico finalizado el 31 de diciembre de 2016

EQUIPO DESIGNADO:

Directores de Proyecto: Lic. Santiago Cogorno
Cdora. Ma. Lucila Moyano
Supervisora: Cdora. Gladys Lorenzo

OBJETIVO: Evaluar y controlar los aspectos legales, técnicos y financieros de los procesos de recupero de créditos del Banco Ciudad de Buenos Aires.

FECHA DE APROBACIÓN DEL INFORME: 11 DE ABRIL DE 2018

APROBADO POR: UNANIMIDAD

RESOLUCIÓN N°: 128/2018

INFORME EJECUTIVO

Lugar y fecha de emisión	Buenos Aires, Abril de 2018
Código del Proyecto	4.17.10
Denominación del Proyecto	"Gerencia de Recupero de Créditos del Banco Ciudad de Buenos Aires"
Período examinado	Año 2016
Tipo de Auditoría	Legal y Financiera
Programas auditados	Sin reflejo presupuestario
Unidad Ejecutora	Banco de la Ciudad de Buenos Aires
Objeto de la auditoría	Recupero de Créditos del Banco Ciudad de Buenos Aires.
Objetivo de la auditoría	Evaluar y controlar los aspectos legales, técnicos y financieros de los procesos de recupero de créditos del Banco Ciudad de Buenos Aires.
Hallazgos	Generales 1. Se verificó que el Sistema Emérix, no siempre permite la carga de todos los acuerdos homologados¹, por lo cual algunos deben registrarse a modo referencial, con los datos mínimos del acuerdo referidos a montos y fechas de vencimiento de las cuotas, lo que puede acarrear la falta de conocimiento de la integridad de la información. 2. Falta de uniformidad de criterios en la registración de eventos en el Sistema Emérix, impidiendo conocer los distintos estadios en el seguimiento de

¹ El auditado informó en su descargo que el sistema Emerix cuenta con la funcionalidad de carga de planes de pago, por cuya razón, todas las reestructuraciones de deudas se registran contablemente en el mismo.

	la deuda para su cobro. 3. La normativa denota un vacío en cuanto al tratamiento del plazo y pase de una deuda de empresas a Recupero de Crédito, toda vez que se encuentra a criterio del Oficial de Créditos, lo que puede acarrear un exceso de discrecionalidad. 4. Se constató la falta de registración contable automática de la deuda al momento de producirse la mora, como también la ausencia de la confección de conciliaciones entre las acreencias que se encuentran en mora avanzada dentro de la Gerencia de Recupero respecto de los registros contables. Individuos 1. Se constató la falta de aprobación del Convenio de Refinanciación según el nivel de firma dado que el mismo no está normado², en 12 casos, representando el 100%³ del total de individuos, de acuerdo a lo estipulado en la normativa MP 046 "Proceso de Norma Regulatoria 1.5. 2. Se verificó la dilación en el registro contable de la deuda respecto de la fecha en que se produjo la operación de pase a mora, en 7 casos, representando el 58,33%⁴ del total del rubro. 3. Se verificó que en 1 caso no consta el legajo de crédito, representando el 8,33 %⁵ del total del ítem.
--	--

² El auditado informó en su descargo que tanto los oficiales de Recupero de Créditos como los estudios cobradores, cuentan con la facilidad de aprobación de refinanciaciones por sistema según parámetros preestablecidos y que no pueden ser modificados.

³ 13296507, 29952626I, 94047787, 27357779, 25281316, 17200169, 32987922, 34539033, 23077655, 10677662, 16930842 y 23375759.

⁴ 13296507, 29952626, 94047787, 27357779, 25281316, 17200169 y 10677662.

⁵ 13296507.

4. No se pudo verificar el registro de la deuda en el sistema, ni tampoco en evidencia física que obrara como parte integrante del legajo de crédito, en 1 caso, representando el 8,33%⁶ del total de individuos.
5. Se verificó que en 1 caso el plazo fue superior a 90 días para la firma del acuerdo, no existiendo además el registro de otorgamiento de prórroga en el sistema, representando el 8,33%⁷ del total de individuos. MP 046 Norma Regulatoria 1.6 y Evento 10.2.90.

Empresas

1. Demoras en el pase a Estudios Jurídicos en 1⁸ caso, representando el 50% del rubro, habiéndose producido la transferencia a la Gerencia de Recupero de Créditos el 08 de agosto de 2016 y la derivación al Estudio 5 meses después, operando la misma el 11 de enero de 2017. Es de destacar que la deuda había sido garantizada con un bien prendado inexistente, dado que el trámite de inscripción de la garantía se efectuó a través de una factura pro forma.

Concursos y Quiebras

1. Las actualizaciones⁹ de los créditos se realizan en forma manual por no poder efectuarse a través del sistema, en el 100%¹⁰ de los casos, por lo tanto sólo se carga la deuda al sistema una vez homologado el Acuerdo Preventivo, hecho que provoca el reflejo no

⁶ 34539033.

⁷ 10677662.

⁸ 30711049297.

⁹ Todos los conceptos que componen la deuda, excepto intereses.

¹⁰ 30504244721, 30708217456, 30502944203, 30503692453, 30645300641, 30708416483 y 30709992917.

	real del crédito a cobrar. MP 046 Evento 10.2.10. 2. No consta si el monto reclamado judicialmente coincide con el registrado en el sistema, en 5 casos, lo que representa el 71,43%¹¹ de los casos del ítem. MP 046 Evento 10.5.20 3. No se registra en el sistema la salida de la documentación al Estudio Jurídico, tal lo estipula el MP 046 Evento 10.2.70, el mismo se realiza en forma manual, en el 100%¹² de los casos del rubro. 4. Se verificó que el Estudio Jurídico no efectuó la carga de los datos del Concurso Preventivo en el Sistema Emérix, en 2 casos representando el 28,57%¹³ del total de casos de Concursos y Quiebras. MP 046 Evento 10.3.30. 5. El pase de la deuda en mora a la Gerencia de Recupero se realiza en igual fecha y/o en fecha posterior a la fecha de apertura del Concurso Preventivo, en 3 casos, representando el 42,86%¹⁴ del total del ítem.
Conclusión	La revisión practicada consistió en la evaluación y control de los aspectos legales, técnicos y financieros de los procesos de recupero de créditos relacionados con deuda en mora que fueron administrados por la Gerencia de Recupero de Créditos durante el Ejercicio 2016,

¹¹ 30504244721, 30708217456, 30502944203, 30645300641 y 30709992917.

¹² 30504244721, 30708217456, 30502944203, 30503692453, 3064530064, 30708416483 y 30709992917.

¹³ 30504244721 y 30708217456.

¹⁴ 30502944203, 30503692453 y 30709992917.

revelando apartamientos normativos que influyen en el funcionamiento y control de la actividad.

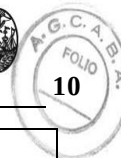
El stock de la cartera de individuos al 31 de diciembre de 2016 refleja la existencia de acreencias con refinanciación en el 31,46% de los casos, lo que implica un retraso considerable en la aplicación de acciones para el recupero de deudas en mora. Asimismo, el stock de cartera comercial refleja que sólo el 5% de dicha cartera cuenta con tramitaciones de recupero extrajudicial a cargo de la Gerencia, quedando en manos de Estudios Jurídicos la gestión de cobro de la cartera restante.

Por otra parte, el 42,96% del total de acreencias administradas por la Gerencia durante el año bajo estudio, fueron transferidas para su tratamiento a Estudios de Cobradores, reflejando una relevante tercerización de las operaciones de recupero.

En cuanto al sistema sobre el que se sostiene la administración de la deuda en mora denota falencias y debilidades tales como, la no actualización de las deudas para aquellos casos en que no exista Acuerdo Homologado de las empresas que se encuentren en Concurso Preventivo, la falta de registraciones de la totalidad de los Convenios, dado que por sus características muchos de ellos sólo pueden incorporarse de manera referencial, tampoco puede registrarse la salida de la totalidad de la documentación que se traslada a los Estudios Externos, referidas a las empresas que se encuentran en Concursos y/o Quiebras. Asimismo, el sistema Emérix no cuenta con la contabilización automática de la deuda, en el momento que se produce la mora.



	De acuerdo a lo expresado en los párrafos precedentes y en función del estudio practicado, se verifica que las debilidades detectadas podrían afectar el nivel de riesgo sobre la información, la integridad y el cumplimiento de las respectivas normas.
--	---



INFORME FINAL DE AUDITORÍA
"GERENCIA DE RECUPERO DE CRÉDITOS – BANCO CIUDAD DE
BUENOS AIRES"
PROYECTO N° 4.17.10

DESTINATARIO

Señor
Presidente
Legislatura Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Sr. Diego César Santilli
S / D

I. OBJETO DE LA AUDITORIA

Recupero de Créditos del Banco Ciudad de Buenos Aires.

II. OBJETIVO

Evaluar y controlar los aspectos legales, técnicos y financieros de los procesos de recupero de créditos del Banco Ciudad de Buenos Aires.

III. ALCANCE

El examen fue realizado de conformidad con las normas de auditoría externa de la Auditoría General de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, aprobadas por la Ley N° 325 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las Normas Básicas de Auditoría Externa aprobadas por el Colegio de Auditores de la Ciudad de Buenos Aires según Resolución N° 161/00 – AGCBA.

El objetivo del presente proyecto, es evaluar y controlar los aspectos legales, técnicos y financieros de los procesos de recupero de créditos relacionados con deuda en mora. Para la evaluación de la Gerencia se seleccionó del universo suministrado aquellas acreencias de mayor monta, no incluyéndose las operaciones derivadas a estudios y/o agencias de

cobradores, por tratarse de créditos menores a \$ 50.000, importe que se incrementó a \$ 100.000 por R.D. N° 1049 de fecha 28/12/2016, sin ningún tipo de garantía real. Es de destacar, que una vez agotadas las instancias de cobro a través de dichos estudios y/o agencias y ante el fracaso en la recuperación, la Entidad opta por proceder a licitar esta cartera de deudores. El monto de estas acreencias asciende a \$ 126.965.890,84, que representan el 42,96% del universo aportado.

Los procedimientos realizados fueron los que a continuación se detallan:

1. Recopilación y análisis de la normativa aplicable al Proyecto **(Anexo I)**.
2. Recopilación y análisis de la estructura orgánico funcional.
3. Cotejo de los circuitos involucrados en los distintos procesos de recupero de cartera en mora.
4. Elaboración de instrumentos de recolección de información en campo.
5. Entrevistas con responsables de las Áreas intervinientes.
6. Análisis del Presupuesto 2016 de la Gerencia con su respectiva ejecución.
7. Análisis de las cobranzas del período bajo examen.
8. Determinación de la muestra **(Anexo II)**.
9. Análisis de la documentación contenida en las carpetas de la muestra excepto aquellas que se encuentran en Concurso y/o Quiebra:
 - Reconocimiento de deuda
 - Convenio de refinanciación
 - Constitución de Garantías con la respectiva inscripción en el registro pertinente.
 - Constitución de seguros.

- Consistencia entre la documentación obrante en las carpetas y los registros que surgen del sistema.

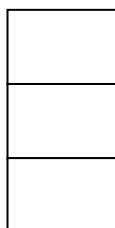
10. Comprobación de las acciones sistémicas que se deben llevar a cabo en el proceso de recupero.

- Comunicaciones con el deudor
- Existencia de deuda actualizada
- Reconocimiento de deuda
- Registro de garantías y de seguro de vida
- Aprobación del Convenio de Refinanciación
- Informe con los antecedentes del deudor

Determinación de muestra

Del universo de operaciones en mora transferidas por las distintas áreas a la Gerencia de Recupero de Créditos del Banco durante el ejercicio 2016 bajo estudio, se seleccionó una muestra adoptando el criterio de significatividad económica. Para ello, se consideraron las veinte primeras deudas de la cartera en pesos radicadas en la Gerencia, y se adicionaron nueve deudas más elegidas al azar, seleccionando una de cada diez de las deudas siguientes a las principales mencionadas con antelación, a efectos de verificar las variables más significativas del circuito de recupero. De esta manera, las veintinueve deudas seleccionadas se correspondieron con veintiún deudores, dado que el sistema Emérix registra por producto y no por deudor.

El total del universo asciende a \$ 295.501.009,19 menos los casos derivados a Estudios y/o Agencias de Cobradores por un importe de \$ 126.965.890.84, da como resultado un monto neto de \$ 168.535.118,35 sobre el cual se seleccionó la muestra de \$ 36.105.797,37, representando el 21% del total del monto neto (**Anexo II**).



Las tareas de campo se llevaron a cabo entre el 7 de agosto y el 15 de noviembre de 2017.

IV. ACLARACIONES PREVIAS

Generalidades

Gerencia de Recupero

Función

La Gerencia de Recupero de Créditos, depende del Subgerente General de Riesgo Integral, tiene como función la de manejar las acreencias de deudores morosos a partir del día noventa y uno de la mora, como también aquellas cuentas que sin llegar a dicho plazo o excedan dicho plazo, le sean transferidas por diversas razones para su gestión. Teniendo a su cargo el diseño de las políticas, dentro de las condiciones que fije el Directorio.

Objetivo

El objetivo fundamental de la Gerencia es el de lograr tanto el efectivo cobro de la deuda, como también proceder a un arreglo de pago en el menor tiempo posible, tratando así de evitar que los casos lleguen a la lenta y onerosa instancia judicial.

La estrategia de intimar al cliente a regularizar la deuda so pena de iniciar las acciones judiciales del caso persigue fundamentalmente el propósito de inducirlo a llegar a un arreglo extrajudicial con el Banco. Por lo tanto, solo una vez agotados todos los esfuerzos en ese sentido dentro de un plazo razonablemente corto, establecido, como política general, en noventa días, se pasará el caso a los estudios jurídicos externos para su intervención.

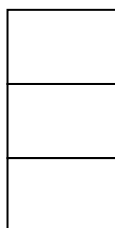
Sin perjuicio del plazo precedentemente fijado como política general, la Gerencia podrá extender las negociaciones extrajudiciales hasta un máximo de otros noventa días corridos adicionales, cuando a su criterio las características o particularidades del caso lo justifiquen.

Dentro de ese enfoque de la función de la Gerencia de Recupero, los estudios jurídicos externos constituyen sólo un servicio de apoyo para que la misma logre el éxito de su objetivo de cobro; es decir, no se desprende de su responsabilidad el manejo de la cuenta por el solo hecho de que se hayan iniciado las instancias judiciales a través de estudios jurídicos externos.

Estructura Orgánica

Para la concreción de su objetivo, la Gerencia realiza las funciones específicas que se detallan a continuación:

1. Definir las gestiones extrajudiciales y judiciales que correspondan, tendientes a lograr el recupero de las deudas en el menor tiempo posible.
2. Definir las propuestas de refinanciación presentadas por los deudores dentro de sus atribuciones, y elevar a los niveles establecidos cuando aquellas atribuciones sean excedidas.
3. Constatar el cumplimiento de disposiciones reglamentarias en el otorgamiento de los créditos transferidos, informando a la Gerencia Coordinadora Gestión Financiera en aquellos casos en que surjan observaciones.
4. Disponer la concurrencia de funcionarios en representación de la Institución, a reuniones de acreedores de firmas vinculadas con la misma, informando a la Gerencia Coordinadora Gestión Financiera.
5. Adoptar las medidas necesarias para el eficaz cumplimiento de la gestión en los casos en que el Banco sea designado judicialmente para integrar el Consejo de Vigilancia de empresas fallidas, como igualmente



en las designaciones por parte del Banco Central de la República Argentina para actuar en la liquidación de Entidades Financieras.

6. Suministrar información y documentación a los Estudios Jurídicos encargados de llevar adelante los procesos judiciales en que se vean involucrados clientes del Banco.

7. Constatar el estado de la gestión de los Estudios respectivos en aquellos juicios que se encuentren a cargo de los mismos, y supervisar las cobranzas de las refinanciaciones pactadas entre partes.

8. Controlar la actualización de las pólizas de seguro que amparen bienes prendados y/o hipotecados a favor del Banco, en el caso de refinanciaciones que se estén cumpliendo.

9. Elevar a la Gerencia Coordinadora Gestión Financiera la propuesta de castigo contable de créditos registrados en cartera de gestión.

10. Observar el comportamiento de la cartera de Deudores en Mora y que se mantengan los saldos durante los plazos normados por el Banco Central de la República Argentina.

11. Mantener relaciones con Instituciones Financieras, Cámaras de Industria y Comercio, a efectos de obtener la más amplia ponderación de la situación del mercado.

La Gerencia organiza su funcionamiento a partir de una estructura formal, constituida por cuatro Áreas centrales a saber:

- ✓ Coordinación de Gestión de Cobranzas
- ✓ Coordinación de Recupero Judicial
- ✓ Coordinación de Recupero de Créditos a Personas y Empresas
- ✓ Coordinación de Valuaciones

La *Coordinación de Gestión de Cobranzas* se ocupa de la proposición e implementación de políticas de cobranza impartidas por la Superioridad, como también de la supervisión de las tareas que tienen por

finalidad la cobranza de saldos deudores vencidos provenientes de las operaciones de crédito del Banco, siendo sus principales funciones específicas las que se detallan a continuación:

1. Coordinar y supervisar el correcto funcionamiento de la Coordinación.
2. Supervisar las tareas inherentes al recupero de acreencias por deudores morosos de la cartera de la Gerencia.
3. Controlar la notificación de su situación al deudor moroso, a través de la remisión de las respectivas intimaciones.
4. Analizar y resolver a su nivel, solicitudes y propuestas de pago presentadas por los clientes elevando, para su opinión, aquellas que excedan sus facultades.
5. Controlar que se efectúe un seguimiento de la cumplimentación de los Planes de Pago aprobados por el Banco.
6. Otorgar refinanciaciones de deudas en uso de sus facultades crediticias.
7. Elevar las propuestas de pase a Recupero de Créditos de los clientes morosos de la cartera.

Esta Coordinación cuenta con dos Jefaturas para el desarrollo de su actividad, a saber:

- *Jefe de Equipo Comercial*, a cargo de la supervisión de tareas que tienen por finalidad la cobranza de saldos deudores vencidos de las operaciones de crédito de la Entidad.
- *Jefe de Equipo de Back Office*, a cargo de la supervisión de tareas que tienen por finalidad el funcionamiento administrativo del Sector.

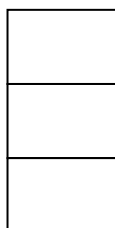
La *Coordinación de Recupero Judicial* es la encargada de coordinar las tareas inherentes al tratamiento y seguimiento de los procesos judiciales y extrajudiciales, relacionadas con deudores morosos. También

coordina la atención a los Estudios Jurídicos Externos, siendo sus principales funciones específicas las que se detallan a continuación:

1. Mantener una estrecha vinculación con los Estudios Jurídicos Externos, a fin de canalizar eficientemente las gestiones de cobro.
2. Mantener una fluida comunicación con la Gerencia de Asuntos Legales, a fin de canalizar eficientemente las gestiones entre ambas áreas, relacionadas con temas jurídicos.
3. Supervisar las tareas relacionadas con el pago de tasas de justicia, gastos demandados en procesos judiciales y honorarios de peritos.
4. Coordinar el pago y rendición de cuentas de los Estudios Jurídicos Externos.
5. Supervisar y suscribir el informe mensual de rendición a la AFIP, sobre cobros de los Estudios Jurídicos Externos.
6. Definir el curso de acción a seguir, en función del informe presentado por el Jefe de Equipo Estudios Jurídicos, relacionado con los reclamos y/o sugerencias presentados por los Estudios Externos.
7. Coordinar aquellas tareas relacionadas con la verificación de deudas en los concursos y quiebras que participe el Banco.

Para el desarrollo de su labor esta Coordinación cuenta con tres jefaturas, que se detallan a continuación:

- *Procesos Concursales*, a cargo de la verificación de créditos a favor del Banco, tanto en procesos concursales, como también en quiebras de los deudores.
- *Acciones Judiciales*, es responsable del establecimiento y supervisión de las relaciones de carácter administrativo entre la Gerencia y los Estudios Jurídicos Externos.
- *Estudios Jurídicos*: administra las tareas operativas relacionadas con las causas radicadas en Estudios Jurídicos Externos.



La *Coordinación de Recupero de Créditos a Personas y Empresas* tiene a su cargo la coordinación y supervisión de tareas relacionadas con la cobranza, seguimiento y control de deudores cuyas operaciones de crédito se encuentran en el área y sus principales funciones específicas se detallan a continuación:

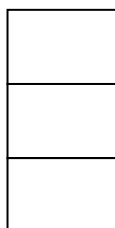
1. Participar en la comisión de "Cartera con Problemas".
2. Supervisar las tareas efectuadas por los Jefes de Equipo de Recupero de Créditos a Personas, de Empresas y de Cobranzas.
3. Supervisar el ingreso de las operaciones rehabilitadas a cartera activa.
4. Proponer medidas que tiendan a optimizar las tareas del sector y las cobranzas, dentro de su ámbito de acción.
5. Asegurar y controlar que los niveles a su cargo efectúen los controles diarios y periódicos dispuestos.
6. Suministrar información y documentación a los Estudios Jurídicos y a los Estudios Cobradores de Consumo, encargados de llevar adelante los procesos judiciales de los clientes deudores del Banco.

Para el desempeño de su tarea posee dos jefaturas:

- *Recupero de Créditos a Empresas*: tiene a su cargo la supervisión de la negociación de los planes de pago de aquellos clientes comerciales que resultaron morosos.
- *Recupero de Créditos a Personas*: supervisa la negociación de los planes de pago de los clientes de consumo que presentan atrasos.

Es de destacar que para las Coordinaciones antes descriptas existen *funciones genéricas* que son comunes a todas ellas a saber:

1. Dar estricto cumplimiento a las regulaciones emitidas por los organismos rectores de la actividad financiera (BCRA y CNV) que impacten



en los productos y procesos del Banco Ciudad de Buenos Aires de su incumbencia, a fin de evitar que se exponga al banco y a sus funcionarios a penalidades monetarias (multas), pago de daños, a la suspensión de contratos y a bajas calificaciones otorgadas por reguladores así como a sanciones administrativas y/o penales.

2. Dar estricto cumplimiento a las Resoluciones de la Unidad de Información Financiera y disposiciones del BCRA, en cuanto a la Prevención de Lavado de Dinero y financiamiento del terrorismo, poniendo especial atención en las disposiciones internas en dicha materia.

3. Establecer y coordinar las tareas del nivel a su cargo, asignando responsabilidades y delegando la necesaria autoridad para su cumplimiento; de acuerdo a los lineamientos generales, políticas institucionales y normas en vigencia.

4. Asignar al personal a su cargo las tareas a desarrollar, establecer las pautas generales y prioridades para las funciones relacionadas con el propósito del puesto, de acuerdo a las directivas establecidas por la superioridad.

5. Definir la metodología de trabajo en función a las políticas fijadas por la administración y tendientes al óptimo aprovechamiento del capital humano/colaboradores que le fueran asignados.

6. Optimizar tanto en calidad como cantidad el rendimiento y la eficacia del trabajo de sus colaboradores.

7. Mantener una fluida corriente de información tanto hacia la superioridad, como hacia sus colaboradores, en todo lo atinente al funcionamiento del nivel a cargo.

8. Mantenerse permanentemente actualizado respecto de las novedades del mercado inherentes a su especialidad, nuevas técnicas y las normativas internas y externas que afecten su ámbito de acción y supervisar su cumplimiento.

9. Dictar las normas de una determinada operativa, ante la carencia de las mismas o cuando las circunstancias del caso lo demanden. Elaborar la normativa a que se hace referencia, en atención a los usos y costumbres, criterio y sentido común, informando lo actuado a la superioridad.

10. Sugerir modificaciones en la normativa y a los procedimientos que tiendan a mejorar los procesos de su competencia.

11. Solicitar la convalidación de lo actuado o normado según los puntos precedentes 8 y 9, de acuerdo con lo estipulado en las Normas para la confección y publicación de Normativas.

12. Propender al mejoramiento de los sistemas inherentes al nivel bajo su responsabilidad, teniendo como objetivo el perfeccionamiento administrativo y el resguardo del patrimonio Institucional.

13. Maximizar la productividad de su área, a través de la fijación y seguimiento de objetivos, la selección, evaluación, capacitación y motivación de sus colaboradores.

14. Capacitar a sus colaboradores en materia de técnicas relacionadas con sus funciones, analizando permanentemente la posibilidad de perfeccionar las mismas y proponer periódicamente a la superioridad, planes de capacitación del personal a su cargo.

La *Coordinación de Valuaciones* es la encargada de controlar que los Jefes de Equipo cumplan en la faz técnica las metas incluidas en las políticas del Banco, desarrollando las siguientes funciones:

1. Coordinar el desarrollo operativo de los distintos rubros en el análisis técnico de los bienes a valorar y la aplicación de los criterios técnicos acordes con cada uno de ellos.

2. Brindar a las distintas Gerencias del Banco el asesoramiento necesario en todo aquello que requiera un análisis técnico minucioso, que llegue a resolución y estudio de la Gerencia de Recupero de Créditos.

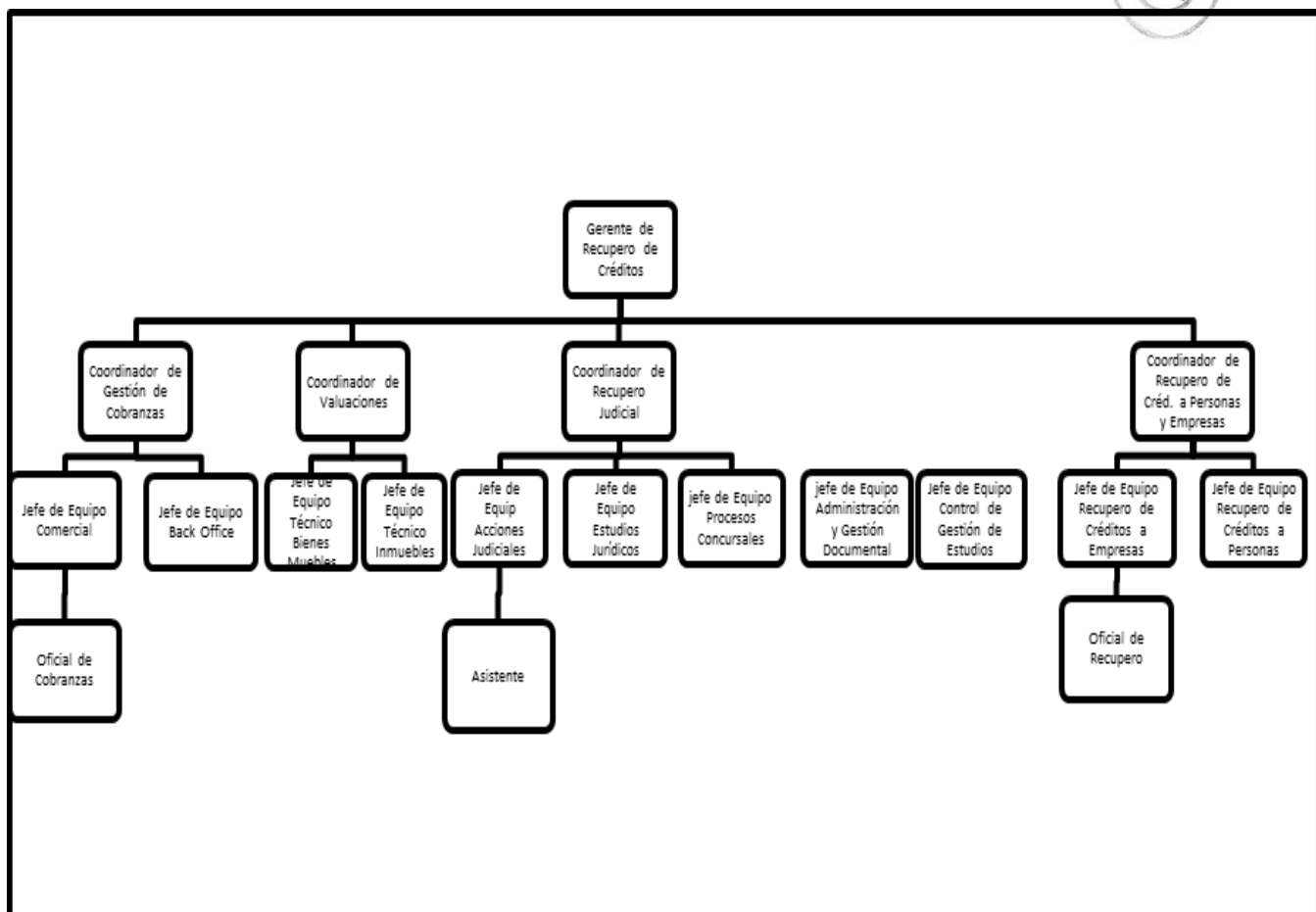
3. Coordinar tareas a fin de optimizar tiempos de gestión conjuntamente con otras áreas del Banco con las que interactúa.

4. Promover la participación, conjuntamente con los Jefes de Equipo de los diferentes Rubros, en seminarios, cursos y congresos de cada especialidad impulsando la capacitación y presencia del Banco en los ámbitos académicos y específicos de valuaciones.

Para el desarrollo de su actividad cuenta con dos jefaturas:

- *Jefe Técnico de Bienes Muebles*, se ocupa de la supervisión de los técnicos a su cargo, sobre las valuaciones de automotores, máquinas y operaciones especiales requeridas por la Institución y/o terceros en todo el país.
- *Jefe Técnico de Inmuebles*, a cargo de dar cumplimiento a las regulaciones emitidas por los organismos rectores de la actividad financiera (Banco Central de la República Argentina, la Comisión Nacional de Valores y Unidad de Información Financiera) que impacten en los productos y procesos de la Entidad, a fin de evitar su exposición y la de sus funcionarios a la aplicación de penalidades monetarias, pago de daños, a la suspensión de contratos y a bajas calificaciones otorgadas por reguladores así como a sanciones administrativas y/o penales.

A continuación, la estructura descripta precedentemente se puede observar en el Organigrama de la Gerencia de Recupero:



Descripción de los circuitos establecidos en el proceso de recupero

Generalidades

El Manual de Recupero de Crédito estipula los procedimientos que se realizan a partir de la transferencia de deudas en mora a la Gerencia de Recupero de Crédito, diferenciándose el tratamiento a seguir según sean contraídas por personas o empresas.

Cabe mencionar que, para aquellos casos en que se produzcan quitas de capital o de interés, será necesaria la intervención del Directorio

de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 28 inciso I¹⁵ de la Carta Orgánica del Banco.

Los lineamientos para la regularización de deudas vencidas e impagas de personas físicas sin garantías reales, fueron aprobados a través de la Resolución de Directorio N° 848 del 15/10/2014. También se incrementó el monto tope de asignación de deudores a Agencias de Cobranzas ascendiendo de \$ 50.000 a \$ 100.000, por Resolución de Directorio N° 1049/2016 de fecha 28/12/2016.

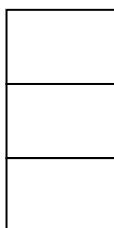
Es de destacar, que en el procedimiento de Recupero de Créditos se diferencian dos etapas: Mora Temprana y Mora Avanzada, ambas se describen a continuación:

Etapas Mora temprana

La Coordinación de Gestión de Cobranzas es quien administra esta etapa y para ello cuenta con el apoyo de un sistema de gestión denominado Emérix, que muestra el atraso y guarda un registro histórico del comportamiento del cliente y de las gestiones realizadas para regularizar su situación.

El sistema Emérix provee una serie de acciones, automáticas y manuales, para el seguimiento de los casos que ingresan con atraso, a partir del quinto día hasta que la obligación es regularizada o bien opera la transferencia a Mora Avanzada, para aquellos casos en que la cobranza resultase infructuosa. Durante el período de atraso el cliente podrá ser contactado por: agencias, mails, llamadas telefónicas automáticas, recordatorios, carta inmediata, carta documento (Préstamo/Tarjeta), carta de refinanciación (Tarjetas) y llamadas de operador para negociación.

¹⁵ Dentro de las reglas de la sana administración y en defensa de los intereses del Banco, otorgar remisiones de intereses y quitas parciales de capital, en los casos en que las previsiones efectuadas y la imposibilidad acreditada fehacientemente de efectivizar la totalidad de los créditos así lo aconsejen.



Los clientes administrados por esta Coordinación, son las personas físicas cuya operatoria es atendida por Banca de Individuos (excluye empleados del Banco), siendo la misma responsable del seguimiento y regularización de la cartera minorista, desde el momento del atraso en el pago hasta que se decide gestionar el cobro a través de las vías respectivas, según el siguiente esquema:

- ✓ Préstamos con cancelación en cuotas 90 días – Desde el quinto día del vencimiento de la cuota impaga.
- ✓ Tarjetas de Crédito 120/150 días – Desde el quinto día del vencimiento del pago mínimo.
- ✓ Cuentas Corrientes 90 días – Saldo deudor

En el caso de tarjetas de crédito y préstamos de clientes sobre los cuales se haya constatado que acrediten haberes en el Banco, el plazo podrá extenderse a efectos de incorporar al cliente al sistema de débitos en caja de ahorro hasta tanto cancele su obligación con la Entidad.

En cuanto a las cuentas corrientes se acciona a partir del pedido de cierre de cuenta realizado por la sucursal hasta la transferencia formal a Mora Avanzada.

Transcurridos los plazos indicados precedentemente, sin que el cliente haya regularizado su situación con el Banco, la gestión de cobranza será transferida a la Gerencia de Recupero de Créditos, Mora Avanzada la cual operará los días 15 de cada mes.

Durante el período de atraso, en esta etapa y contándose con los datos necesarios para tal fin, el cliente es contactado en los distintos escenarios por:

- ✓ Mora Ultra-Temprana (5 a 25 días de atraso)

- ✓ Mora Temprana I (26 a 60 días de atraso)
- ✓ Mora Temprana II (61 a 90 días de atraso Préstamos y 120 a 150 días Tarjetas)

Los Oficiales realizan el seguimiento de los deudores con el apoyo del software de gestión, a partir del día 26 de atraso hasta la respectiva regularización o transferencia. Asimismo, la Coordinación de Gestión de Cobranzas en el caso de ser consultada por los sectores encargados del otorgamiento del crédito, realiza el control de los clientes con productos a otorgarse y con situación distinta a la normal en la Central Interna de Deudores a efectos de prevenir la constitución de una nueva obligación de un cliente con atraso.

Con relación a Tarjetas de Crédito, los consumos se abonan (ya sea el pago total o el pago mínimo) en la fecha de vencimiento que indique el resumen o bien 48hs. antes del cierre de la tarjeta. Pasada la fecha de vencimiento si el usuario no realiza el pago correspondiente se van acumulando días de atraso.

Si paga dicho mínimo pasada la fecha del cierre, este pago se imputa al mes entrante, ya que la tarjeta genera un nuevo resumen actualizando los saldos y no corta los días de atraso, hasta tanto se abone la diferencia pendiente al mínimo vigente.

En los casos de tarjetas con débito en cuenta del pago mínimo o del pago total, desde la fecha de vencimiento de la tarjeta y hasta 48 horas hábiles anteriores al cierre, el sistema debitará de la cuenta asociada el importe correspondiente al pago mínimo o total según corresponda.

Los clientes que posean otros productos con demoras en los pagos, deberán ser incluidos en el boletín protectivo¹⁶, ya sea que registren atraso en el pago de dos o más cuotas de un préstamo cuotificado, o que estén

¹⁶ Sistema de bloqueo de tarjetas de crédito y otros productos que poseen atrasos en los pagos.

girando con descubiertos no autorizados, o fuera del acuerdo, previa notificación de la sucursal. Asimismo, aquellos que posean productos radicados en la Gerencia de Recupero de Créditos deberán tener sus tarjetas en el boletín protectivo, debiendo ser transferidas a dicha Gerencia si el caso lo amerita, pudiendo exceptuarse aquellos casos en los cuales se haya pactado una refinanciación de la deuda y ésta estuviese al día en los pagos. Dicha operatoria será conjunta con Mora Avanzada.

Respecto de Cuentas Corrientes, la gestión se desarrolla a partir del pedido de cierre de cuenta por parte de la sucursal originante hasta la transferencia formal a Mora Avanzada. Las intimaciones correspondientes a este producto serán cursadas por la sucursal de origen. La Coordinación de Cobranzas informará al cliente la situación del producto a fin de lograr su regularización.

El sector Coordinación de Gestión de Cobranzas podrá solicitar, a la Coordinación Procesamiento Crediticio, a las Sucursales afectadas y a la Centralización Contable de Tarjetas, la baja de cualquier producto activo de un cliente antes del plazo, cuando:

- Conozca que el deudor se haya transformado en insolvente.
- Alguno de sus productos se haya radicado en la Gerencia de Recupero de Créditos.
- El cliente acumule 60 días de atraso en todos los productos (dos períodos consecutivos) sin abonar ninguno de los pagos mínimos de los productos que posea.
- Se entienda que el cliente ha perdido su capacidad de repago o sospeche de fraude por falta de contacto, a efectos de evitar mayores endeudamientos.

En ciertos casos especiales (concurso de acreedores y quiebras) o cuando las circunstancias del caso lo justifiquen, la transferencia se efectúa en forma manual e inmediata sin esperar el cumplimiento de los plazos mencionados. Esta transferencia implica el cierre de los productos y el traspaso de la deuda.

No obstante ello, cuando las circunstancias lo ameriten y existan fundamentos razonables, será facultad de la Coordinación de Gestión de Cobranzas extender los plazos estipulados.

Respecto de las políticas de refinanciación, las mismas tienen como objetivo facilitar la regularización de situaciones de deudores de Banca de Individuos que presentan atrasos y solicitan ingresar en un plan de refinanciación. En todos los casos se evalúa la razonabilidad de la operación teniendo en cuenta la capacidad de pago del cliente y las garantías preexistentes y/o adicionadas para la refinanciación. En ningún caso la refinanciación contempla desembolsos adicionales de fondos para el cliente.

Las refinanciaciones tienen como finalidad mejorar la posición del cliente, para lo cual se le otorga un préstamo o refinanciación con el fin de unificar la deuda en el sistema de Préstamos Personales, el cual será ingresado por la Coordinación de Préstamos, Garantías e Informaciones. Las únicas personas habilitadas para ofrecerlas son los Oficiales de Gestión de Cobranzas.

Etapas Mora Avanzada

a. Individuos

Las acreencias provenientes de individuos, cuya gestión resultó infructuosa en la etapa de Mora Temprana, son transferidas a la Coordinación de Recupero de Créditos a Personas y Empresas, a fin de

comenzar con las diligencias estipuladas para regularizar el pago de las deudas registradas. Dicha transmisión puede realizarse en forma automática y otras de manera no automática, como son las operaciones provenientes de la Gerencia de Pignoraticio y de algunas tarjetas de crédito.

En forma mensual el Jefe de Equipo de Recupero de Créditos a Personas analiza la asignación automática realizada por el sistema Emérix considerando lo siguiente:

- ✓ *Deudas menores o iguales a \$50.000,00 (pesos cincuenta mil) y sin garantía (\$100.000 a partir del 28/12/2016):* Son asignadas en forma automática a Estudios de Cobradores. Una vez transcurridos 90 días sin que se haya logrado con el cliente moroso un Plan de Pago, el sistema va a derivar nuevamente la acreencia a otro Estudio de Cobradores para que siga con las gestiones de cobro por otro lapso de 90 días. Vencido dicho plazo y habiendo resultado infructuosa la gestión se deriva sistémicamente en forma automática a un tercer y último estudio a efectos de que efectúe las diligencias de recupero de los saldos impagos dentro del plazo de 90 días. Todas las operaciones que llegan a esta instancia y no fueron cobradas pasan a formar parte de un saldo de cartera residual que a decisión del Banco se licita.

Los Estudios de Cobradores mencionados tienen como función lo que se detalla a continuación:

1. Deben verificar la lista de casos que le fueron asignados en forma automática por el sistema y controlar que se hayan cumplido con los parámetros establecidos por la Coordinación de Recupero de Créditos a Personas y Empresas.

2. Contactar al cliente para gestionar un Acuerdo de Pago y en caso que el cliente lo acepte, el estudio informa la propuesta a los responsables de la Coordinación de Recupero de Créditos a Personas y Empresas. Una vez aceptado por el Banco, el Convenio firmado es remitido a la Gerencia para su registración.

✓ *Deudas mayores a \$50.000,00 (pesos cincuenta mil) y con garantía (\$100.000 a partir del 28/12/2016):* Son asignadas a un Oficial de Créditos de la Gerencia de Recupero, siendo el responsable de gestionar un Convenio de Refinanciación con el cliente, a fin de llevar a cabo la gestión de cobranzas. Una vez que dicho Convenio se encuentre debidamente firmado lo debe ingresar al sistema Emérix. Las refinanciaciones deben contar con la aprobación en el sistema, según el nivel correspondiente a las facultades establecidas en el Régimen de Firmas Interno del Banco para la Gerencia de Recupero de Créditos. A su vez, debe tramitar el seguro de vida para el cliente correspondiente a la deuda refinanciada e iniciar la inscripción o reinscripción de la Prenda o Hipoteca, en caso de corresponder.

Si dentro de los 90 días el Oficial de Crédito no llega a acordar un Plan de Pago con el Cliente, el sistema derivará la deuda a un Estudio Jurídico.

b. Empresas

A diferencia de las acreencias de personas, para el caso de empresas las deudas no pasan automáticamente, sino que la decisión de transferir la misma a la Gerencia de Recupero, es responsabilidad del Oficial de Crédito o su equivalente.

Las deudas morosas provenientes de empresas son transferidas a la Coordinación de Recupero de Crédito a Personas y Empresas

acompañadas tanto de las carpetas, como también de las fotocopias de la instrumentación de la garantía y los cheques de pago diferido, provenientes de la Dependencia donde está originada la operación impaga de crédito.

El Coordinador conjuntamente con el Jefe de Equipo asignan el manejo de las deudas transferidas a los Oficiales de Recupero de Crédito a Empresas, de acuerdo con las distintas características de las acreencias y la carga de trabajo de cada Oficial, con indicación de sus observaciones respecto a la situación de cada deudor, la complejidad del caso o con las instrucciones especiales para el manejo del mismo.

El Equipo Recupero de Crédito a Empresas tiene como objetivo lograr el efectivo cobro de la deuda o un arreglo de pago en el menor tiempo posible.

De producirse el arreglo de pago a través de la elaboración de un Convenio de Refinanciación, el mismo debe ser firmado por los deudores, los fiadores y aquellas personas que obligan a la persona jurídica, debiendo estar certificadas todas las firmas por un Escribano designado por el Banco.

De no prosperar el cobro de la deuda y agotados todos los esfuerzos dentro de un plazo razonablemente corto, establecido como política general en 90 días, se pasará el caso a los Estudios Jurídicos Externos para su intervención.

Sin perjuicio del plazo precedentemente fijado como política general, el Coordinador de Recupero a Personas y Empresas, podrá extender las negociaciones extrajudiciales hasta un máximo de otros 90 días corridos adicionales, cuando a su criterio las características o particularidades del caso lo justifiquen para la mejor defensa de los intereses del Banco,

debiendo notificar al Gerente de Recupero de Créditos la ampliación del plazo de negociación.

c. Concursos y Quiebras

En los casos en que al deudor principal o a cualquiera de sus fiadores, codeudores y avalistas, se le abra concurso preventivo y/o se le declare la quiebra, dichas deudas serán asignadas al Equipo Procesos Concursales de la Gerencia de Recupero de Créditos, quien también está a cargo de las cobranzas de los acuerdos correspondientes a dichos deudores.

Los Estudios Jurídicos Externos que tengan a su cargo este tipo de casos y se encuentren en tratativas de arribar a un acuerdo con el deudor principal y/o con cualquiera de sus vinculados, deben requerir la aprobación del mismo al Equipo Procesos Concursales de la Gerencia de Recupero de Créditos.

El Equipo Procesos Concursales recibe diariamente un mail con información de la nómina de personas o empresas que poseen antecedentes desfavorables ("Infor-net-Work") y al analizar la situación de los deudores realiza acciones tales como:

a) solicita por mail a los Estudios Jurídicos Externos que tengan asignados los casos, información de los procesos concursales y de quiebra de los clientes del Banco.

b) verifica en el Sistema EMERIX, si el deudor informado no se encuentra en gestión en la Gerencia de Recupero de Crédito y toma conocimiento de todos los productos que posee el deudor.

c) solicita a las áreas operativas que correspondan, la transferencia contable de las deudas a Recupero de Créditos y en caso de quiebras ordena el cierre de la cuenta.

d) solicita tasaciones actualizadas de bienes prendados y/o hipotecados afectados como garantía de cumplimiento del pago de las deudas transferidas a la Gerencia de Recupero de Créditos.

e) Actualiza la deuda hasta la fecha de presentación en concurso o de sentencia de quiebra del deudor, mediante la "Planilla de Actualización", e ingresa en el sistema Emérix el monto reclamado judicialmente por el Banco.

f) Informa al Estudio Jurídico Externo que tenga a su cargo los casos, el valor actualizado de deuda mediante una nota de liquidación y registra en el sistema Emérix la salida de dicha documentación.

Al recibir del Estudio Jurídico Externo que tiene el caso a su cargo, una fotocopia de la Propuesta de Pago y de haber coincidencia en el Auto de Verificación, el Jefe de Equipo Procesos Concursales evalúa los términos de la propuesta de pago en base a las normas comerciales vigentes en el Banco e informa al Estudio Jurídico Externo respecto de la viabilidad de aceptación de la propuesta del deudor por parte del Banco.

Luego al recibir del Estudio Jurídico Externo que tiene el caso a su cargo, una fotocopia del Acuerdo Preventivo Homologado, el Equipo Procesos Concursales confecciona la Planilla de Vencimientos Concursales de la totalidad de los acuerdos. Posteriormente verifica que el monto homologado del acuerdo concuerde con el monto registrado en el sistema EMERIX.

d. Asignaciones a Estudios Jurídicos

Cuando la Gerencia de Recupero de Crédito deba dar intervención a un Estudio Jurídico para el inicio de acciones judiciales, será de aplicación la normativa descripta en el Manual de MP 046 Circuito E- Judiciales. En el mismo se establece que para el proceso de asignación de deudas a

Estudios Jurídicos se tendrán en cuenta las siguientes pautas, las que además serán parametrizadas en el sistema Emérix:

- Será de aplicación el principio de equidad, por el cual se deberá contemplar una equivalencia entre los montos de los créditos y la calidad de las garantías de los mismos, de forma tal que las asignaciones sean proporcionales para cada Estudio.
- Sin perjuicio de lo mencionado en el punto anterior, cuando correspondiera la intervención de la Comisión de Gestión de Recupero, ésta podrá asignar causas a determinados Estudios en particular, tomando en consideración:
 - a) La experiencia y el conocimiento especial de la materia sobre la que verse el asunto a asignar.
 - b) La capacidad de adaptabilidad y respuesta a los requerimientos normativos del Banco demostrada en su desempeño habitual por el Estudio a designar.
 - c) La solvencia puesta de manifiesto por el Estudio en la resolución de casos complejos, teniendo en cuenta la especificidad de los negocios bancarios.
 - d) La eficacia evidenciada por el Estudio en la gestión de recupero respecto de fiadores, codeudores y/o vinculados con el deudor principal.
 - e) La mejor defensa de los intereses de la Institución.
- En el caso de Estudios Especializados en Secuestros Prendarios se aplicarán las mismas pautas de asignación expresadas en el punto anterior.
- Para las deudas asignadas a Estudios de Cobradores: una vez agotada la vía extrajudicial para el recupero de las causas asignadas a estos Estudios, los mismos podrán iniciar acciones judiciales para el cobro de la deuda, siempre y cuando detecten solvencia del deudor.

Es de destacar que la Comisión de Gestión de Recupero, se ocupa de la asignación de causas cuyo importe sea superior al que el Banco Central de la República Argentina considere Cartera Comercial al momento de la asignación. También podrá asignar el cobro judicial de causas a la Gerencia de Asuntos Legales del Banco, decisión que deberá ser justificada expresamente.

En tanto, la Gerencia de Recupero de Créditos se ocupa de asignar causas cuyo importe sea igual o inferior al que el Banco Central de la República Argentina considere como Cartera Comercial al momento de la asignación.

Como regla general, las asignaciones de causas son automáticas, a partir de la fecha de radicación en la Gerencia de Recupero de Créditos, a los 45 días de no haberse podido contactar al deudor, o transcurridos 90 días a contar desde el último pago efectuado por el deudor.

Cobranzas

Los pagos o cancelaciones que los clientes realizan se canalizan a través de efectivo, cheques propios, de otros bancos o cheques de pago diferido y giros postales.

Cumplido los planes de pagos y canceladas totalmente las deudas, y a pedido expreso del cliente, se comunica la cancelación al Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.) y a las empresas de información, a efectos que no figure la morosidad.

A continuación se puede visualizar el detalle de cobranzas efectuadas durante el ejercicio bajo análisis:

Concepto	Monto
Cartera Comercial	30.495.207,80
Cartera Individuos	160.992.487,96
Varios	449.233,57
Comisiones	96.717,00
Total	192.033.646,33

Fuente: Datos suministrados por la Gerencia de Recupero de Créditos

La cartera administrada por la Gerencia se detalla a continuación:

Stock de Cartera año 2016	
Total cartera de individuos	804.613.477,32
Total cartera comercial	<u>359.183.894,67</u>
Total de Cartera año 2016	1.163.797.371,99

Composición de la Cartera de Individuos

Refinanciaciones	189.323.924,39
Préstamos personales no refinanciados	452.520.547,47
Préstamos hipotecarios no refinanciados	18.247.109,86
Préstamos prendarios no refinanciados	2.960.699,46
Cuentas corrientes no refinanciadas	3.285.174,50
Tarjetas de crédito no refinanciadas	74.508.494,29
Refinanciaciones en ejecución judicial	62.978.843,56
Ejecución de acuerdos preventivos individuos	<u>788.683,79</u>
	804.613.477,32

Composición de la Cartera Comercial

Concursos	69.195.112,12
Quiebras	189.592.568,61
Extrajudicial	18.985.006,65
Judicial	<u>81.411.207,29</u>
	359.183.894,67

Cantidad de clientes año 2016	28.839
--------------------------------------	---------------

Es de destacar que la cobranza practicada durante el ejercicio bajo análisis, representa el 16,50% del total de la cartera administrada por la Gerencia.

Presupuesto

De las pautas generales que surgen para la confección del presupuesto del Ejercicio Económico Nº 140 para el período comprendido entre el 01/01/2016 y el 31/12/2016, la Gerencia de Recupero de Crédito tuvo a su cargo la proyección de las acreencias en mora.

A continuación se exhibe los montos con lo ejecutado al 31/12/2016:

Ingresos Financieros de Cartera en Recupero

Cifras expresadas en miles de pesos

Concepto	Monto Total
<i>Presupuesto</i>	<i>71.533,70</i>
<i>Real</i>	<i>80.449,50</i>
<i>Diferencia</i>	<i>8.915,80</i>
<i>% de Incidencia</i>	<i>12%</i>

Fuente: Datos suministrados por la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión

Cartera en Recupero

Cifras expresadas en miles de pesos

Concepto	Promedio 2016
<i>Presupuesto</i>	<i>312.431,80</i>
<i>Real</i>	<i>353.993,70</i>
<i>Diferencia</i>	<i>41.561,90</i>
<i>% de Incidencia</i>	<i>13%</i>

Fuente: Datos suministrados por la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión

Cartera en Recupero en Dólares

Cifras expresadas en miles de pesos

Concepto	Promedio 2016
Presupuesto	82.650,00
Real	94.974,10
Diferencia	12.324,10
% de Incidencia	15%

Fuente: Datos suministrados por la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión

Es de destacar que de la visualización de los tres cuadros precedentes surge un porcentaje de incidencia positiva referido a los montos reales respecto de los presupuestados.

Gastos de Funcionamiento

Cifras expresadas en miles de pesos

Rubro	MONTO PRESUPUESTADO	MONTO REAL	VARIACIÓN	% DE DESVÍO
REMUNERACIONES	69.770,51	67.731,45	2.039,06	2,92
CARGAS SOCIALES S/ REMUNERACIONES	13.163,73	13.014,75	148,98	1,13
INDEMNIZACIONES Y GRATIFICACIONES AL PERSONAL	8.835,95	-	8.835,95	100,00
REPRESENTACION, VIATICOS Y MOVILIDAD	863,53	377,81	485,72	56,25
SERVICIOS AL PERSONAL	933,62	-	933,62	100,00
EDIFICIOS	195,90	118,13	77,77	39,70
SISTEMAS	232,68	20,77	211,91	91,07
SEGURIDAD	1.869,36	-	1.869,36	100,00
IMPUESTOS	532,40	474,58	57,82	10,86
OTROS HONORARIOS	19.267,02	21.388,98	-2.121,97	-11,01
CORRESPONDENCIA	1.305,46	3.571,94	-2.266,48	-173,61
SEGUROS	-	0,00	-0,00	-
ELECTRICIDAD y COMUNICACIONES	287,96	212,16	75,80	26,32
OTROS	451,93	546,54	-94,60	-20,93
GASTOS POR AMORTIZACIONES	63,30	428,60	-365,29	-577,04
Total	117.773,37	107.885,71	9.887,66	8,40

Fuente: Datos suministrados por la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión

Sistemas

El software que se encuentra en uso es el Sistema Emérix Tándem, el cual administra la información relativa a los créditos a recuperar, desde la mora ultra temprana hasta la mora avanzada, alcanzando hasta la etapa judicial. Sus objetivos son:

- Optimizar la gestión de recupero de créditos
- Controlar on-line la evolución de la gestión
- Optimización de la relación costo-beneficio
- Administrar productos en instancias de mora avanzada
- Integración de los procesos de negocio de recupero

Las funcionalidades por proceso de negocio son las siguientes:

- *Proceso de gestión preventiva de la morosidad y gestión de mora temprana.* En esta etapa se producen las siguientes actividades:
 - ✓ Monitoreo de la cartera normal y en mora temprana, mediante alertas y tableros de control
 - ✓ Segmentación de la cartera y ejecución automática de acciones como ser: call center y campañas
 - ✓ Consulta on-line de deuda consolidada
 - ✓ Simulación de planes de pago y formulación de acuerdos
 - ✓ Integración con otros sistemas
- *Proceso de gestión de mora avanzada.* En esta instancia se realizan las siguientes acciones:
 - ✓ Gestión de deudores, casos y deudas en etapa prejudicial y judicial
 - ✓ Gestión de codeudores y garantías
 - ✓ Gestión tercerizada con acceso on-line Web de Estudios, Agencias y Sucursales de la Entidad

- *Proceso de administración operativo-contable de los créditos.*

En esta fase se desarrollan las funciones que se detallan a continuación:

- ✓ Gestión administrativa con los agentes tercerizada (gastos, honorarios y acuerdos)
- ✓ Generación automática de asientos contables y aplicación automática de pagos
- ✓ Administración de Acuerdos de pago
- ✓ Reclasificación de operaciones según normativa del B.C.R.A.
- ✓ Gestión de cartera irre recuperable

Es de destacar que la Gerencia será responsable por la confiabilidad y exactitud de los datos cargados en el Sistema Emérix, respecto de las operaciones de crédito que están en situación de juicio e incobrables.

Análisis de carpetas

Todas las deudas que se transfieren a la Gerencia de Recupero de Crédito se realiza a través de la Coordinación de Procesos Operativos de la Cartera en Mora, que es la encargada de recibir las carpetas comerciales y de consumo de cada cliente. Todos los instrumentos¹⁷ y garantías originales quedarán a resguardo en los tesoros de Títulos y Valores, Préstamos y Garantías, u otros resguardos que el Banco posea.

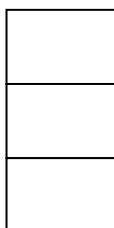
V. Observaciones

Generales

1. Se verificó que el Sistema Emérix, no siempre permite la carga de todos los acuerdos homologados¹⁸, por lo cual algunos deben registrarse a modo referencial, con los datos mínimos del acuerdo referidos a montos y fechas de vencimiento de las cuotas, lo que

¹⁷ Prendas, Hipotecas, Pólizas de Seguros y Convenios de Refinanciación.

¹⁸ El auditado informó en su descargo que el sistema Emérix cuenta con la funcionalidad de carga de planes de pago, por cuya razón, todas las reestructuraciones de deudas se registran contablemente en el mismo.



puede acarrear la falta de conocimiento de la integridad de la información.

2. Falta de uniformidad de criterios en la registración de eventos en el Sistema Emérix, impidiendo conocer los distintos estadios en el seguimiento de la deuda para su cobro.
3. La normativa denota un vacío en cuanto al tratamiento del plazo y pase de una deuda de empresas a Recupero de Crédito, toda vez que se encuentra a criterio del Oficial de Créditos, lo que puede acarrear un exceso de discrecionalidad.
4. Se constató la falta de registración contable automática de la deuda al momento de producirse la mora, como también la ausencia de la confección de conciliaciones entre las acreencias que se encuentran en mora avanzada dentro de la Gerencia de Recupero respecto de los registros contables.

Individuos

1. Se constató la falta de aprobación del Convenio de Refinanciación según el nivel de firma dado que el mismo no está normado¹⁹, en 12 casos, representando el 100%²⁰ del total de individuos, de acuerdo a lo estipulado en la normativa MP 046 "Proceso de Norma Regulatoria 1.5.
2. Se verificó la dilación en el registro contable de la deuda respecto de la fecha en que se produjo la operación de pase a mora, en 7 casos, representando el 58,33%²¹ del total del rubro.
3. Se verificó que en 1 caso no consta el legajo de crédito, representando el 8,33 ²²% del total del ítem.

¹⁹El auditado informó en su descargo que tanto los oficiales de Recupero de Créditos como los estudios cobradores, cuentan con la facilidad de aprobación de refinanciaciones por sistema según parámetros preestablecidos y que no pueden ser modificados.

²⁰ 13296507, 299526261, 94047787, 27357779, 25281316, 17200169, 32987922, 34539033, 23077655, 10677662, 16930842 y 23375759.

²¹ 13296507, 29952626, 94047787, 27357779, 25281316, 17200169 y 10677662.

4. No se pudo verificar el registro de la deuda en el sistema, ni tampoco en evidencia física que obrara como parte integrante del legajo de crédito, en 1 caso, representando el 8,33%²³ del total de individuos.
5. Se verificó que en 1 caso el plazo fue superior a 90 días para la firma del acuerdo, no existiendo además el registro de otorgamiento de prórroga en el sistema, representando el 8,33%²⁴ del total de individuos. MP 046 Norma Regulatoria 1.6 y Evento 10.2.90.

Empresas

1. Demoras en el pase a Estudios Jurídicos en 1²⁵ caso, representando el 50% del rubro, habiéndose producido la transferencia a la Gerencia de Recupero de Créditos el 08 de agosto de 2016 y la derivación al Estudio 5 meses después, operando la misma el 11 de enero de 2017. Es de destacar que la deuda había sido garantizada con un bien prendado inexistente, dado que el trámite de inscripción de la garantía se efectuó a través de una factura pro forma.

Concursos y Quiebras

1. Las actualizaciones²⁶ de los créditos se realizan en forma manual por no poder efectuarse a través del sistema, en el 100%²⁷ de los casos, por lo tanto sólo se carga la deuda al sistema una vez homologado el Acuerdo Preventivo, hecho que provoca el reflejo no real del crédito a cobrar. MP 046 Evento 10.2.10.

²² 13296507.

²³ 34539033.

²⁴ 10677662.

²⁵ 30711049297.

²⁶ Todos los conceptos que componen la deuda, excepto intereses.

²⁷ 30504244721, 30708217456, 30502944203, 30503692453, 30645300641, 30708416483 y 30709992917.

2. No consta si el monto reclamado judicialmente coincide con el registrado en el sistema, en 5 casos, lo que representa el 71,43%²⁸ de los casos del ítem. MP 046 Evento 10.5.20
3. No se registra en el sistema la salida de la documentación al Estudio Jurídico, tal lo estipula el MP 046 Evento 10.2.70, el mismo se realiza en forma manual, en el 100%²⁹ de los casos del rubro.
4. Se verificó que el Estudio Jurídico no efectuó la carga de los datos del Concurso Preventivo en el Sistema Emérix, en 2 casos representando el 28,57%³⁰ del total de casos de Concursos y Quiebras. MP 046 Evento 10.3.30.
5. El pase de la deuda en mora a la Gerencia de Recupero se realiza en igual fecha y/o en fecha posterior a la fecha de apertura del Concurso Preventivo, en 3 casos, representando el 42,86%³¹ del total del ítem.

VI. Recomendaciones

Generales

1. Proceder a efectuar las actualizaciones en el sistema Emérix, a efectos de poder registrar la totalidad de los Acuerdos celebrados indistintamente de las características que posea cada uno de ellos.
2. Establecer normativamente los criterios de registros para los eventos, a fin de lograr uniformidad en la carga de las distintas situaciones que refleje la deuda a cobrar, para así poder reflejar la realidad del estadio en que se encuentra la misma.
3. Dictar una norma que parametrize el tratamiento del pase de una deuda de empresas a Recupero de Crédito, limitando la aplicación del

²⁸ 30504244721, 30708217456, 30502944203, 30645300641 y 30709992917.

²⁹ 30504244721, 30708217456, 30502944203, 30503692453, 3064530064, 30708416483 y 30709992917.

³⁰ 30504244721 y 30708217456.

³¹ 30502944203, 30503692453 y 30709992917.

criterio del Oficial de Créditos, a fin de que no se produzcan posibles inequidades y/o discrecionalidades en el proceso de transferencia.

4. Arbitrar medidas conducentes a efectos de poder registrar contablemente, en forma automática, la deuda al momento de producirse la mora, como también realizar las conciliaciones pertinentes en tiempo y forma, a efectos de poder detectar y regularizar los posibles desvíos producidos.

Individuos

1. Dictar la normativa referida a la aprobación del Convenio de Refinanciación según el nivel de firma, a efectos de regularizar lo estipulado en el Manual de Procedimientos.
2. Realizar la contabilización de la deuda al momento que se produce, a fin de reflejar la realidad en la que se encuentra la acreencia.
3. Efectuar los controles pertinentes a efectos de evitar la falta de constancias de los legajos de crédito.
4. Arbitrar las medidas conducentes a fin de detectar y corregir la falta de registro de la deuda en el sistema, como también la falta de evidencia física que obrara como parte integrante del legajo de crédito.
5. Evitar la dilación de plazos y actuar de acuerdo a lo estipulado en la normativa vigente y proceder a la actualización del sistema a fin de que se registre el otorgamiento de prórroga en caso de haberse otorgado.

Empresas

1. Verificar la existencia de las garantías y evitar la dilación de plazos para la transferencia a Estudios Jurídicos para el tratamiento de las acreencias en mora.

Concursos y Quiebras

1. Realizar las modificaciones sistémicas necesarias, a fin de que las deudas puedan ser actualizadas evitando que las mismas sean realizadas en forma manual.
2. Dejar debida constancia de que el monto reclamado judicialmente coincida con el registrado en el sistema, dando así cumplimiento a lo estipulado normativamente para este ítem.
3. Realizar las modificaciones sistémicas necesarias, a fin de que se pueda registrar la salida de la totalidad de la documentación transferidas a los Estudios Jurídicos.
4. Efectuar los controles pertinentes a efectos de que los Estudios Jurídicos realicen la carga de datos del Concurso Preventivo en el Sistema Emérix, tal lo estipulado en la normativa.
5. Verificar el estado de las acreencias, a efectos de poder anticipar acciones conducentes al cobro de las mismas.

VII. Conclusión

La revisión practicada consistió en la evaluación y control de los aspectos legales, técnicos y financieros de los procesos de recupero de créditos relacionados con deuda en mora que fueron administrados por la Gerencia de Recupero de Créditos durante el Ejercicio 2016, revelando apartamientos normativos que influyen en el funcionamiento y control de la actividad.

El stock de la cartera de individuos al 31 de Diciembre de 2016 refleja la existencia de acreencias con refinanciación en el 31,46% de los casos, lo que implica un retraso considerable en la aplicación de acciones para el

recupero de deudas en mora. Asimismo, el stock de cartera comercial refleja que sólo el 5% de dicha cartera cuenta con tramitaciones de recupero extrajudicial a cargo de la Gerencia, quedando en manos de Estudios Jurídicos la gestión de cobro de la cartera restante.

Por otra parte, el 42,96% del total de acreencias administradas por la Gerencia durante el año bajo estudio, fueron transferidas para su tratamiento a Estudios de Cobradores, reflejando una relevante tercerización de las operaciones de recupero.

En cuanto al sistema sobre el que se sostiene la administración de la deuda en mora, denota falencias y debilidades tales como, la no actualización de las deudas para aquellos casos en que no exista Acuerdo Homologado de las empresas que se encuentren en Concurso Preventivo, la falta de registraciones de la totalidad de los Convenios, dado que por sus características muchos de ellos sólo pueden incorporarse de manera referencial, tampoco puede registrarse la salida de la totalidad de la documentación que se traslada a los Estudios Externos, referidas a las empresas que se encuentran en Concursos y/o Quiebras. Asimismo, el sistema Emérix no cuenta con la contabilización automática de la deuda, en el momento que se produce la mora.

De acuerdo a lo expresado en los párrafos precedentes y en función del estudio practicado, se verifica que las debilidades detectadas podrían afectar el nivel de riesgo sobre la información, la integridad y el cumplimiento de las respectivas normas.

Manuales de Procedimiento

- ✓ MP 052: Gestión de cobranzas. Introducción. Versión Original.
- ✓ MP 052: Gestión de cobranzas. Accionar de la coordinación de gestión de cobranzas. Versión Original.
- ✓ MP 052: Gestión de cobranzas. Tarjetas de Crédito. Versión Original.
- ✓ MP 052: Gestión de cobranzas. Cuentas Corrientes. Versión Original.
- ✓ MP 052: Gestión de cobranzas. Préstamos. Versión 1.
- ✓ MP 052: Gestión de cobranzas. Transferencias a la gerencia de recupero de créditos. Mora avanzada. Versión 1.
- ✓ MP 052: Gestión de cobranzas. Políticas de refinanciación. Versión 1.
- ✓ MP 052: Gestión de cobranzas. Pago de cuotas por C.B.U. Versión Original.
- ✓ Normas generales para el recupero de créditos. Versión 2.
- ✓ MP 046: Circuitos A. Caídas de deuda. Caídas de deuda en forma no automática. Versión 2.
- ✓ MP 046: Circuitos B. Análisis y negociación. Recupero de Deuda. Alta caja de ahorra tipo 70. Versión original.
- ✓ MP 046: Circuitos B. Análisis y negociación. Proceso transferencia deudas a personas. Versión 2.
- ✓ MP 046: Circuitos B. Análisis y negociación. Tratamiento deudas empresas. Versión 3.
- ✓ MP 046: Circuitos C. Cobranzas. Cobranzas mediante giro postal. Versión 1.
- ✓ MP 046: Circuitos C. Cobranzas. Cobranzas mediante cheques de pago diferido. Versión 1.
- ✓ MP 046: Circuitos C. Cobranzas de financiaciones o refinanciaciones de deuda. Versión 2.
- ✓ MP 046: Circuitos D. Seguimiento. Recuperación de deudas. Versión 2.
- ✓ MP 046: Circuitos D. Seguimiento. Vencimientos de garantías. Versión 1.
- ✓ MP 046: Circuitos E. Judiciales. Estudios jurídicos. Propuesta de cancelación. Versión 2.

- ✓ MP 046: Circuitos E. Judiciales. Remates de inmuebles. Versión 2.
- ✓ MP 046: Circuitos E. Judiciales. Pericias judiciales. Versión 1.
- ✓ MP 046: Circuitos E. Judiciales. Estudios jurídicos. Pagos. Versión 3.
- ✓ MP 046: Circuitos E. Judiciales. Estudios jurídicos. Medidas cautelares. Versión 1.
- ✓ MP 046: Circuitos E. Judiciales. Estudios jurídicos. Solicitud de documentación. Versión original.
- ✓ MP 046: Circuitos E. Judiciales. Estudios jurídicos. Propuesta de refinanciación. Versión 2.
- ✓ MP 046: Circuitos E. Judiciales. Cesión de derechos litigiosos. Versión original.
- ✓ MP 046: Circuitos E. Judiciales. Asignación de causas a estudios jurídicos. Versión 2.
- ✓ MP 046: Circuitos E. Judiciales. Dictado de sentencias. Versión 1.
- ✓ MP 046: Circuitos F. Cierre de operaciones. Devolución de Garantías. Versión 1.
- ✓ MP 046: Circuitos F. Cierre de operaciones. Destrucción total del bien prendado. Versión 1.
- ✓ MP 046: Circuitos F. Cierre de operaciones. Castigos contables. Versión 4.
- ✓ MP 046: Circuitos G. Concursos y quiebras. Versión 3.
- ✓ MP 046: Circuitos H. Control de gestión de estudios. Control de estudios tradicionales. Versión 1.
- ✓ MP 046: Circuitos H. Control de gestión de estudios. Control de estudios de cobradores. Versión 1.
- ✓ MP 046: Circuitos I. Valuación de bienes inmuebles. Versión 1.
- ✓ MP 093: Riesgo crediticio de individuos. Gestión de control y cobranzas. Versión 5.
- ✓ MP 101. Riesgo de empresas. Manual Riesgo de empresas. Gestión de créditos con problemas de recupero Versión 3.

Resoluciones de Directorio

- ✓ RD 848 del 15/10/2014. Comunicación N° 33/14 de la Gerencia de Recupero de Créditos – Modificación pautas para el recupero de deudas de antigua data establecidas por Resolución de Directorio N° 17/12.

- ✓ RD 1049 del 28/12/2016. Comunicación N° 75/2016 de la Gerencia de Recupero de Créditos. Incremento del monto tope de asignación de deudores a agencias de cobranzas a \$100.000,00.

Manual de Misiones y Funciones de la Gerencia de Recupero de Créditos

MUESTRA

Individuos			
Fecha	Importe	Comp. Deuda	Nro. Doc.
15/02/2016	180.246,96	CAP	13296507
14/10/2016	446.224,90	CAP	34539033
15/12/2016	185.139,00	CAP	23375759
15/07/2016	231.659,98	CAP	94047787
15/09/2016	168.539,35	CAP	27357779
15/07/2016	260.829,34	CAP	25281316
15/12/2016	217.023,53	CAP	17200169
15/11/2016	635.234,30	CAP	29952626
15/03/2016	1.229.179,00	CAP	32987922
15/01/2016	423.594,58	CAP	23077655
15/04/2016	199.198,52	CAP	16930842
14/10/2016	367.827,91	CAP	10677662

Empresas			
Fecha	Importe	Comp. Deuda	Nro. Doc.
08/08/2016	734.660,59	CAP	30711049297
23/09/2016	635.000,00	CAP	30517296518
23/09/2016	1.210.167,70	CAP	30517296518
23/09/2016	1.733.975,03	CAP	30517296518

Concursos y Quiebras			
Fecha	Importe	Comp. Deuda	Nro. Doc.
09/03/2016	3.961.274,50	CAP	30502944203
09/03/2016	221.449,28	IOC	30502944203
09/03/2016	900.000,00	CAP	30502944203
22/03/2016	5.969.445,41	CAP	30503692453
09/06/2016	514.483,17	CAP	30708416483
04/10/2016	3.999.769,24	CAP	30708217456
29/08/2016	2.932.220,63	CAP	30708217456



"2018, Año de los Juegos Olímpicos de la Juventud"

29/08/2016	2.037.381,48	CAP	30708217456
16/08/2016	628.186,41	CAP	30504244721
16/08/2016	650.846,63	CAP	30504244721
15/11/2016	3.832.239,93	CAP	30709992917
13/07/2016	1.000.000,00	CAP	30645300641
13/07/2016	600.000,00	CAP	30645300641

Total	36.105.797,37
Universo Neto	168.535.118,35
% de Representación	21%
