# Índice

# Mensaje de la Junta de Gobierno

# Carta del Secretario Ejecutivo

#### Introducción

- I. Protección al Ahorro
  - Obligaciones Garantizadas
  - Cuotas
  - Programas Institucionales
  - Banca en Liquidación
  - Relaciones con Organismos Multilaterales
- II. Administración y Refinanciamiento de Pasivos
  - Pasivos
  - Estrategia en la Administración de Pasivos

# III. Apoyos y Saneamientos de Instituciones Financieras

- BanCrecer
- Grupo Financiero Scotiabank Inverlat
- Banco del Atlántico

# IV. Desincorporación y Recuperación de Activos

- Cartera
- Bienes Muebles e Inmuebles
- Activos Corporativos
- Supervisión
- Atención a Deudores de la Banca

#### V. Gestión Jurídica

# VI. Administración y Presupuesto

- Administración de Personal
- Organización, Innovación y Calidad
- Recursos Materiales y Servicios Generales
  - Programación y Presupuesto
- Contabilidad Financiera

## **VII. Sistemas**

# VIII. Normatividad y Evaluación

# IX. Comunicación Social y Enlace Institucional

#### Mensaje de la Junta de Gobierno



Integrantes de la Junta de Gobierno del Instituto Para la Protección al Ahorro Bancario: (de pie, izq. a der.) Humberto Murrieta Necoechea, Adalberto Palma Gómez, Jonathan Davis Arzac; (sentados de izq. a der.) Carlos Isoard y Viesca, Francisco Gil Díaz, Bernardo González-Aréchiga Ramírez-Wiella.

Desde que inició sus trabajos como cuerpo colegiado, hace casi cuatro años, la Junta de Gobierno del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario ha fundamentado su toma de decisiones en la convicción de que no hay mejor sistema de cobertura al ahorro que la solidez de las instituciones bancarias.

El IPAB ha dedicado sus más caros esfuerzos -en conjunto con las demás autoridades financieras- a lograr esa fortaleza y hoy es posible afirmar que el estado que guarda el sistema bancario mexicano garantiza su estabilidad.

Aunado a este factor, de suyo importante, el Programa de Reducción de Cobertura, parte fundamental del seguro de depósito, entró en el 2002 en la trascendental etapa en la que se eliminó la cobertura ilimitada de obligaciones garantizadas. Así, se avanza de manera firme hacia el 2005, año en que únicamente se garantizará la cobertura de los pequeños y medianos ahorradores.

Las desafortunadas experiencias de algunos países del continente resaltan la importancia de contar con un sistema nacional de pagos legal y financieramente bien cimentado; apuntalado, entre otros elementos, por un seguro de depósito eficaz. En México contamos con ambos elementos, lo que hace posible garantizar el patrimonio de aproximadamente 29.5 millones de ahorradores nacionales.



En el 2002, por primera vez en su existencia y de acuerdo con lo establecido por la Ley, se hizo el relevo de uno de los Vocales de la Junta de Gobierno. Así, al concluir el periodo para el que fue designado Alejandro Creel, se integró a la institución Bernardo González-Aréchiga, con la correspondiente aprobación de la Comisión Permanente del Congreso de la Unión.

El cumplimiento de las tareas encomendadas por la Ley al IPAB ha sido puntual y apegado a los valores que regulan el desempeño del Instituto. Así, en todas y cada una de las sesiones de la Junta de Gobierno se reafirman los conceptos de: Legalidad, Independencia, Transparencia, Eficiencia y Consistencia. En ese marco, las discusiones al interior del órgano colegiado, al tiempo que afianzan al sistema de protección al ahorro, ratifican los mejores principios del gobierno corporativo.

# Mensaje del Secretario Ejecutivo



Julio César Méndez, Secretario Ejecutivo del Instituto Para la Protección al Ahorro Bancario

Al consolidarse en el año 2002 como un organismo actuante en la aplicación del seguro de depósito, el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario demostró los beneficios sociales y económicos de contar con un instrumento que dé cobertura a los recursos de los ahorradores de la banca en México.

El pago total de las obligaciones garantizadas de Banca Quadrum realizado a mediados del año pasado, el primero en que se aplicó el seguro de depósito, fue una muestra categórica de la contribución que el IPAB hace a la estabilidad del sistema nacional de pagos.

Los diversos sectores que integran la sociedad así comienzan a reconocerlo. Cada día se va aceptando al IPAB como un organismo con una clara misión: proteger el ahorro de los depositantes bancarios con el fin de dar certidumbre y solidez al sistema financiero, ello en beneficio del desarrollo nacional.

Un elemento que permite medir el efectivo posicionamiento del IPAB como un organismo público firme y confiable, es la importancia que ha adquirido como emisor de títulos en los mercados de deuda. La relación entre oferta y demanda deja ver claramente el interés de los inversionistas por adquirir los bonos emitidos por el IPAB.

Por otra parte, la administración, enajenación y control de los bienes bajo su resguardo han seguido el cauce establecido por la Ley: obtener la mayor recuperación posible mediante operaciones claras y transparentes. Así, durante 2002 se realizaron importantes operaciones de enajenación de activos, baste mencionar el paquete de 3,688 inmuebles realizado a principios de año, y que fue un importante factor en la reactivación del mercado inmobiliario en nuestro país.

De gran importancia fue la venta de la mayoría de la tenencia accionaria que el Instituto conservaba en BBVA-Bancomer, así como la licitación de paquetes de créditos propiedad de la anterior banca intervenida, y si bien es cierto que los activos a vender son cada vez menores, en número y calidad, los propósitos marcados por la Ley continúan en plena vigencia.

Finalmente, quiero resaltar que la estructura del IPAB no ha sido estática, en su corta vida ha tenido diversas modificaciones; sin embargo, las realizadas en el 2002 permitirán responder en el corto y



mediano plazos a los requerimientos de funcionalidad y eficiencia que el presente exige, y que aunados al espíritu de trabajo y lealtad que siempre ha demostrado el personal, conducirán a mantener constante el apego a los principios que dieron origen a esta Institución.

# Introducción

A casi cuatro años de haber iniciado sus operaciones, el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario es hoy un organismo maduro. En ese tiempo ha enfrentado retos, ha superado situaciones críticas y, lo más importante, ha cumplido cabalmente con las tareas asignadas por la Ley.

No ha sido un camino cómodo, pero ha representado una gran experiencia recorrerlo y aún mayor la satisfacción de haber cumplido con la responsabilidad de las encomiendas. El IPAB es una institución que además de administrar el seguro de depósito, tiene a su cargo la liquidación de activos provenientes de una dura experiencia de rescate a ahorradores de la banca en México. Se han desempeñado ambos cometidos y los resultados correspondientes al año 2002 son descritos en este Informe.

En la medida en que avanza el periodo de transición del programa de reducción de cobertura de las obligaciones garantizadas, se va consolidando el papel del IPAB como administrador del seguro de depósito y, simultáneamente, se va concluyendo la venta de activos. Esto ha obligado a la institución a adecuar su estructura con el fin de mantener el grado de desempeño de su misión.

El presente informe es el testimonio del cumplimiento de las tareas que se ha planteado un organismo en continua evolución, que avanza de manera firme hacia la consecución de los objetivos establecidos por la Ley, en un marco de normas y valores claros.



#### I. Protección al Ahorro

La captación de la banca comercial a junio de 2002 registró un saldo acumulado de 1,013,085.2 millones de pesos, monto que corresponde a 28.5 millones de contratos sin considerar el saldo en operaciones de Banca de Inversión y Reportos.

Los dos principales instrumentos de captación de la banca comercial fueron las cuentas de cheques (76 por ciento de los contratos) y los pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento (13 por ciento). El resto de los contratos está compuesto por cuentas de ahorro, depósitos retirables en días preestablecidos y depósitos a plazo fijo.

El primer rango de la distribución de la captación que incluye depósitos con saldos de hasta mil pesos, concentra 14.3 millones de contratos con un saldo total de 7,195.3 millones de pesos. En este nivel se encuentra 50 por ciento de los ahorradores bancarios, calculados conforme al número de contratos en el sistema.

La siguiente gráfica muestra la distribución de la captación de la banca comercial mexicana en moneda nacional:



\* No incluye los saldos y contratos correspondientes a Banca de Inversión y Reportos. Fuente: Banco de México, Indicadores Económicos.

Los ocho primeros rangos de la distribución, que corresponden a contratos con saldos hasta por un millón de pesos, acumularon más de 99 por ciento del total de contratos del sistema.

De acuerdo con el monto máximo de cobertura de 400 mil UDIs por persona física o moral que entrará en vigor el 1 de enero de 2005, y asumiendo que cada depositante maneja un solo contrato, prácticamente la totalidad de los contratos bancarios estará cubierto.

# **Obligaciones Garantizadas**

El artículo 6° de la Ley de Protección al Ahorro Bancario (LPAB), establece que las obligaciones garantizadas por el Instituto son aquéllas a las que se refieren las fracciones I y II del artículo 46 de la Ley de Instituciones de Crédito, esto es los depósitos bancarios a la vista, retirables en días preestablecidos, de ahorro y a plazo o con previo aviso; así como los préstamos y créditos aceptados por las instituciones de crédito.

Durante el 2002, se llevaron a cabo cuatro Programas de Pago de Obligaciones Garantizadas correspondientes a Banca Quadrum, Banco Anáhuac, Banco Industrial y Banco del Sureste. En los primeros tres casos los programas terminaron durante ese año; en Banco del Sureste el plazo de ley para presentar solicitudes de pago concluyó el 31 de enero de 2003.

El monto pagado mediante los Programas de Pago de Obligaciones Garantizadas concluidos en 2002, ascendió a 9,946 millones de pesos, correspondientes a 635 ahorradores, lo que representó 99 por ciento del valor total de las obligaciones garantizadas de dichas instituciones.

En Banca Quadrum el proceso inició el 4 de marzo y el plazo de 60 días que marca la ley para presentar solicitudes de pago concluyó el 3 de mayo. Se pagaron 4,598 millones de pesos a 608 ahorradores, esto es 98 por ciento del valor total de las obligaciones garantizadas de dicha institución. El tiempo promedio entre la presentación de la solicitud y el pago al cliente fue de 7 días.

En Banco Anáhuac se pagaron 787 millones de pesos a tres clientes, lo que representó cien por ciento del valor total de las obligaciones garantizadas de dicha institución. En este caso, las obligaciones garantizadas se pagaron el 5 de agosto de 2002, dos días después de publicada la resolución relativa a su liquidación.

En el caso de Banco Industrial se pagaron 4,561 millones de pesos a 24 ahorradores, lo que representó prácticamente cien por cien del valor total de las obligaciones garantizadas. El 27 de agosto de 2002, un día después de publicada la resolución relativa a su liquidación, se pagó 99 por ciento del monto total de obligaciones garantizadas.

En cuanto a Banco del Sureste, la resolución relativa a su liquidación se publicó el 2 de diciembre de 2002, por lo que el plazo para presentar solicitudes de pago de obligaciones garantizadas concluyó el 31 de enero de 2003.

De los bancos que iniciaron su liquidación en 2002, Banco del Sureste fue el de mayor número de clientes. Al 31 de diciembre de 2002 se habían pagado 1,800.06 millones de pesos a 6,388 ahorradores, que en ese momento representaba 96.54 por ciento del valor total de las obligaciones garantizadas. El tiempo promedio que utilizó el Instituto para emitir una resolución respecto a los pagos que no fueron realizados directamente en las sucursales del banco fue de 10 días hábiles, lo anterior debido al traslado de expedientes de la región Sureste al centro de operaciones en la Ciudad de México.



El reto para el pago de las liquidaciones realizadas en 2002, consistió en la aplicación de un procedimiento nuevo, del que no se tenía experiencia previa, el cual se asemeja a una línea de producción en serie y se basó en el concepto de instancia que consiste en el análisis diferenciado de las solicitudes.

Lo anterior significa que a los clientes se les envía a sus domicilios información suficiente acerca del proceso que tendrán que iniciar para reclamar sus depósitos, así como una solicitud de pago pre-llenada con sus datos y saldos registrados en los sistemas del banco con el fin de que puedan revisarla. El propósito es ahorrar tiempo cuando se presenten a las sucursales del banco para su registro. De manera simultánea se notifica al público, a través de medios impresos, sobre la liquidación del banco.

Las solicitudes de pago se recibieron en las sucursales de cada uno de los bancos antes mencionados, en los días y horarios que habitualmente prestaban sus servicios hasta antes de su cierre.

La experiencia en cada uno de los procesos de pago de obligaciones realizados ha permitido modificaciones, adecuaciones y mejoras tanto al sistema como a los procedimientos.

En Banco Industrial se utilizó la versión 2, más ágil y eficiente, del Sistema de Obligaciones Garantizadas que incorpora el trámite simplificado a solicitudes de personas físicas con documentos en regla, así como un tratamiento automatizado de las cuentas mancomunadas.

Para Banco del Sureste se empleó la versión 3, que permite a las solicitudes con características de trámite simplificado y de montos menores a 1,000 pesos, el pago en efectivo directamente en la ventanilla de la sucursal. Con esto se pagó de manera inmediata a 30 por ciento de los ahorradores.

Así, como parte de un proceso de continua mejoría y en cumplimiento del artículo 15 de la LPAB, el 3 de marzo de 2002 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Resolución por la que el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario da a conocer nuevas modificaciones al procedimiento de pago de obligaciones garantizadas, que posteriormente fue modificado el 23 de agosto y el 28 de noviembre de ese mismo año.

Las reglas Generales para el Tratamiento de Cuentas Mancomunadas o que cuenten con más de un Titular, a que se refiere el artículo 14 de la LPAB, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 27 de noviembre de 2001, fueron reformadas el 23 de agosto de 2002.

Cabe destacar que en atención a la eficiencia e innovación que el Proceso de Pago de Obligaciones Garantizadas aporta al funcionamiento de la administración pública, en noviembre se obtuvo el reconocimiento INNOVA otorgado por la Presidencia de la República.

#### Cuotas

Con la finalidad de contribuir a la estabilidad del sistema financiero, el Instituto acumula recursos a través del cobro de cuotas a las



instituciones de banca múltiple, para hacer frente al pago de las obligaciones garantizadas en caso que se determine la liquidación de una institución bancaria o se declare en suspensión de pagos o quiebra.

Con el fin de cumplir con lo establecido en el artículo 20 de la LPAB, las instituciones están obligadas a pagar al Instituto las cuotas ordinarias y extraordinarias que establezca la Junta de Gobierno dentro de los rangos previstos en la LPAB. Durante el 2002, el monto total de cuotas cobradas ascendió a 5,009.1 millones de pesos.

De acuerdo con lo señalado en el artículo Décimo Transitorio de la LPAB, el Instituto dispondrá de las tres cuartas partes de las cuotas que por la prestación del sistema de protección al ahorro paguen las instituciones con el fin de concluir los programas de saneamiento financiero. La Junta de Gobierno estableció que la parte restante debe utilizarse para sufragar los gastos de operación y administración, y crear el fondo para la protección al ahorro bancario.

El Instituto procura minimizar erogaciones del fondo al desarrollar actividades que permitan detectar anticipadamente posibles problemas de insolvencia en las instituciones, como el "Sistema de Detección Oportuna", mecanismo de los conocidos como "Alerta Temprana". Con base en el análisis de la información financiera de las instituciones, es posible alertar sobre una situación de deterioro que pudiera conducir a una potencial insolvencia o quiebra bancaria.

## **Programas Institucionales**

## De Apoyo a Deudores

Los Programas de Apoyo a Deudores se diseñaron con el objeto de aliviar la difícil situación por la que atravesaban las personas físicas y morales deudoras de la banca, y se instrumentaron mediante descuentos en los pagos de deudores que se mantuvieran al corriente. Cabe destacar que dicho descuento es compartido entre el Gobierno Federal y las instituciones de crédito; la parte correspondiente al subsidio otorgado por el Gobierno Federal es financiado por la Banca.

Derivado de lo anterior y conforme al artículo Décimo Noveno Transitorio de la LPAB y a la mecánica operativa definida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el IPAB es la institución encargada de administrar y controlar los financiamientos otorgados al Gobierno Federal por la aplicación de los Programas en los tramos correspondientes a descuentos en los pagos, mismos que se pueden agrupar en Programas Agropecuarios, Empresariales y de Vivienda.

Los pagos que realiza el Instituto a las instituciones de banca múltiple se llevan a cabo en los períodos establecidos por la SHCP y conforme el Instituto recibe de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) un informe que señala qué instituciones bancarias cumplieron razonablemente con la correcta aplicación de los Programas, los montos de los apoyos generados al amparo de los mismos y los ajustes que procedan.

En el caso de los Programas Empresariales y Agropecuarios, el informe de la CNBV debe indicar el porcentaje de apoyo condicionado que



deberá absorber al Gobierno Federal por la aplicación de dichos Programas para cada institución bancaria.

Durante el ejercicio 2002, el Instituto realizó los siguientes pagos por concepto de la aplicación de los Programas:

Mes	Programa	Pago Neto*
Enero	Vivienda	-3.0
Mayo	Empresarial	74.8
Junio	Agropecuario, Empresarial y Vivienda	12,800.4
Julio	Agropecuario, Empresarial y Vivienda	108.2
Agosto	Empresarial y Vivienda	1,973.5
Septiembre	Empresarial	0.5
Noviembre	Empresarial y Vivienda	507.9
Diciembre	Empresarial	-0.4
Total		15,461.9

Pago neto de devoluciones, sanciones, devoluciones por ajuste al porcentaje y actualizaciones.

(Cifras en millones de pesos)

# De Vivienda

Durante enero de 2002 se realizó un cobro de devoluciones y sanciones a Banca Cremi, Banco Obrero, Banco Oriente y Banco Unión, (banca en liquidación) por concepto de los Programas de Vivienda de las subcuentas 95-98, 1999 y 2000, derivado de los ajustes reportados por la CNBV con base en los resultados de la auditoria especial instruida a esas instituciones por la Comisión y conforme a la mecánica determinada por la SHCP para tal efecto. El cobro ascendió a 3.0 millones de pesos.

El primer día hábil bancario de junio se efectuó el pago por concepto de la subcuenta 2001, que ascendió a 3,030.4 millones de pesos. Posteriormente, el primer día hábil bancario de julio, agosto y noviembre se realizaron pagos a las instituciones bancarias que entregaron de forma extemporánea el informe de auditoria de la correcta aplicación de los Programas de Vivienda en la subcuenta 2001, los cuales ascendieron a 71.2, 1,973.5 y 471.1 millones de pesos, respectivamente.

#### **Programas Empresariales**

En virtud de la mecánica establecida por la SHCP y de los ajustes a los porcentajes de apoyo por concepto de los Programas Empresariales, condicionado a asumir por el Gobierno Federal y remitidos por la CNBV a este Instituto, el primer día hábil bancario de



mayo se procedió a realizar el pago y la devolución por dicho ajuste a Banco del Atlántico y Banco Internacional de 74.8 millones de pesos.

El primer día hábil bancario de junio se llevó a cabo el pago de 68.2 millones de pesos por concepto de la subcuenta 2001 de los Programas Empresariales.

El tercer pago se realizó el primer día hábil bancario de julio a las instituciones bancarias que entregaron de forma extemporánea el informe de auditoria de la correcta aplicación de los Programas Empresariales en la subcuenta 2001 y ascendió a 19.6 millones de pesos.

En agosto se realizó un cobro de devolución y actualización a BanCrecer por situaciones no imputables al banco, que ascendió a 0.02 millones de pesos y se hizo de conformidad con las modificaciones relativas a los apoyos otorgados para los Programas Empresariales correspondientes a la subcuenta 2001, remitidos por la CNBV.

El primer día hábil bancario de septiembre se pagaron al Banco Regional de Monterrey, 0.5 millones de pesos; dicha institución presentó de forma extemporánea el informe de auditoria de la correcta aplicación para el Programa Empresarial en su ramo no condicionado correspondiente a la subcuenta 2001.

Con base en una auditoria realizada a Banco Mercantil del Norte, la CNBV remitió a este Instituto una relación de ajustes al amparo del Programa Empresarial en su ramo no condicionado, relativos a las subcuentas 1996 y 1997 por los mismos montos y conceptos que las bajas instruidas anteriormente, los cuales causaron sanciones y devoluciones el 3 de septiembre de 2001. La SHCP determinó el procedimiento para liquidar los ajustes y para reintegrar a esa institución bancaria las sanciones y devoluciones.

Por otro lado, en noviembre se pagaron 36.8 millones de pesos a Banco Internacional en virtud de que entregó extemporáneamente el informe de auditoria de la correcta aplicación de los Programas Empresariales correspondiente a la subcuenta 2001.

Derivado de una auditoria externa instruida a Banca Quadrum (en liquidación), la CNBV reportó ajustes al amparo del Programa Empresarial en su ramo no condicionado correspondiente a la subcuenta 2000 y el primer día hábil bancario de diciembre, el Instituto realizó un cobro de devoluciones y sanciones por 0.4 millones de pesos.

#### **Programas agropecuarios**

De acuerdo con la mecánica establecida por la SHCP, el primer día hábil bancario de junio se efectuó el pago de las obligaciones generadas por la aplicación de los Programas Agropecuarios correspondientes a las subcuentas 1996 a 2001, que ascendieron a 9,701.9 millones de pesos. En julio se realizó un pago por 17.4 millones de pesos a las instituciones bancarias que entregaron de forma extemporánea los informes de auditoria de la correcta aplicación de los Programas Agropecuarios correspondientes a la subcuenta 2001.



Con el objeto de evaluar la eficiencia operativa y estimar los costos de los programas, el Instituto elaboró diversas bases de consulta que se actualizan mensualmente con base en la información que genera el Sistema de Administración de Programas de Apoyo a Deudores (SAPAD). Adicionalmente, algunos funcionarios del Instituto reciben el Reporte Ejecutivo de los Programas de Apoyo a Deudores que les permite estar al tanto del estado que guardan las obligaciones a cargo del Gobierno Federal por la aplicación de los programas en los tramos correspondientes a los descuentos en los pagos.

Por otro lado, el Instituto actualiza mensualmente la página de Internet de los programas en la que se registran los saldos de los financiamientos a cargo del Gobierno Federal. La información puede ser consultada por instituciones bancarias y por la CNBV con el objeto de verificar los movimientos que, conforme a la mecánica operativa establecida por la SHCP y a la información que la Comisión remite, el Instituto realiza mensualmente.

## Banca en liquidación

Dos elementos fundamentales en los procesos de liquidación de las Instituciones de Banca Múltiple son: la supervisión y el seguimiento. Uno de los mecanismos utilizados por el Instituto para tal fin, ha sido el Comité para la Liquidación de Instituciones, que durante 2002 sostuvo 25 sesiones y en las cuales participaron los apoderados liquidadores.

#### - Banco Anáhuac

En abril de 2002, la CNBV informó a la SHCP que existían causales de revocación de la autorización otorgada a Banco Anáhuac para operar como institución de banca múltiple, por lo que dicha Secretaría concedió a los accionistas un plazo de 60 días hábiles para que reintegraran el capital conforme a las disposiciones aplicables.

El 29 de julio de 2002, en atención al artículo 29, fracción I de la Ley de Instituciones de Crédito que establece que el IPAB es el organismo que desempeña el cargo y las funciones de liquidador en las instituciones de banca múltiple que se encuentren en estado de liquidación y con fundamento en los artículos 55; 68 fracciones IX y XX; 80 fracción XXVI de la LPAB, y 13 fracción XXXV del Estatuto Orgánico del Instituto, la Junta de Gobierno aprobó la designación de Ruiz, Urquiza y Cía, S.C. como apoderado liquidador de Anáhuac, sujeto a la condición de que dicha institución entrara en liquidación.

El 1º de agosto, transcurrido el plazo concedido a los accionistas de Anáhuac para reintegrar el capital necesario para mantener la operación de la institución dentro de los límites legales, y sin que ello hubiera ocurrido, la SHCP resolvió revocar la autorización otorgada a Anáhuac para organizarse y operar como Institución de banca múltiple y, como consecuencia, declararla en estado de disolución y liquidación.

Con base en lo anterior, al día siguiente se realizó el acto de entregarecepción entre el Interventor Gerente de Anáhuac y el IPAB, asumiendo éste las funciones de liquidador. Acto seguido, mediante un contrato de mandato, el Instituto otorgó a Ruiz Urquiza y Cía, S.C. los poderes necesarios para desempeñar en su representación, las



funciones de apoderado liquidador de Anáhuac, iniciándose el proceso.

El 1º de octubre, en cumplimiento con lo establecido en los Lineamientos para la Liquidación de Instituciones de Banca Múltiple, aprobados por la Junta de Gobierno del IPAB, Ruiz Urquiza y Cía, S.C. hizo entrega formal al Instituto del Programa Operativo de Liquidación.

El 17 de octubre, el Comité para la Liquidación de Instituciones tomó conocimiento del Programa Operativo de Liquidación y recomendó su presentación a la Junta de Gobierno del Instituto para su aprobación, trámite que se cumplió el 6 de noviembre.

#### - Banco Industrial

El 26 de noviembre de 2001, la CNBV solicitó al Instituto realizar los actos convenientes y necesarios para resolver en términos de la LPAB, sobre el saneamiento y venta o liquidación del Banco Industrial.

Por lo anterior, el IPAB contrató al despacho Analítica Consultores, S.C. para que en su calidad de consultor especializado, elaborara un estudio técnico que determinara la viabilidad de Banco Industrial y analizara la conveniencia de que el Instituto le otorgara apoyo financiero para su liquidez y saneamiento o, en su caso, proceder a su liquidación.

La Junta de Gobierno del IPAB analizó el estudio técnico presentado por el consultor con relación a la alternativa menos costosa, y el 14 de mayo de 2002 adoptó la propuesta de no otorgarle apoyo financiero, en los términos establecidos en el artículo 28 de la LPAB.

La CNBV informó a la SHCP que existían causales de revocación de la autorización otorgada a Industrial para operar como institución de banca múltiple, por lo que esa Secretaría emplazó a Industrial a manifestar lo que a su derecho conviniera, otorgándole a los accionistas un plazo de 60 días hábiles para capitalizar a dicha Institución.

El 29 de julio, con fundamento en los artículos 55; 68, fracciones IX y XX; 80, fracción XXVI de la LPAB, y 13, fracción XXXV del Estatuto Orgánico del Instituto, la Junta de Gobierno aprobó la designación de S.C.I., S.A. de C.V. (SCI) como apoderado liquidador sujeto a la condición de que la institución entrara en liquidación.

El 22 de agosto, transcurrido el plazo concedido a los accionistas de Industrial para reintegrar el capital suficiente para mantener la operación de la Institución dentro de los límites legales, y sin que dicho capital fuera reintegrado, la SHCP resolvió declarar la revocación de la autorización otorgada a Industrial y como consecuencia la entrada en estado de disolución y liquidación.

El 26 de agosto, la SHCP publicó la declaración de revocación y se llevó a cabo la entrega-recepción entre el Interventor Gerente de Industrial y el IPAB, para que éste asumiera las funciones de liquidador. Acto seguido, mediante contrato de mandato, el IPAB otorgó los poderes necesarios a SCI para que desempeñara las funciones de apoderado liquidador de Industrial, dando inició al proceso.

El 14 de noviembre de 2002, el Comité para la Liquidación de Instituciones tomó conocimiento del Programa Operativo de Liquidación presentado por el Apoderado Liquidador y recomendó su presentación a la Junta de Gobierno del Instituto para su aprobación.



#### - Banco del Sureste

El 26 de noviembre de 2001, la CNBV solicitó al Instituto realizar los actos convenientes y necesarios para resolver en términos de la LPAB, sobre el saneamiento y venta o liquidación de Banco del Sureste.

El 20 de mayo, el Instituto contrató al despacho Accenture, S.C, para que, en términos de la LPAB, elaborara un estudio técnico que determinara la viabilidad de Sureste, analizando la conveniencia de que el Instituto otorgara apoyo financiero para su liquidez y saneamiento o, en su caso, procediera a su liquidación.

La Junta de Gobierno del Instituto analizó la alternativa menos costosa y el 1º de agosto adoptó la propuesta del consultor especializado consistente en no otorgarle apoyo financiero.

El 16 de agosto, la CNBV informó a la SHCP que existían causales de revocación de la autorización otorgada a Sureste para operar como Institución de banca múltiple, por lo que esa Secretaría emplazó a Sureste para que manifestara lo que a su derecho conviniera, otorgándole a los accionistas un plazo de 60 días hábiles para capitalizar a la institución.

Con fundamento en los artículos 55; 68, fracciones IX y XX, y 80 fracción XXVI de la LPAB, y 13, fracción XXXV, del Estatuto Orgánico del Instituto, la Junta de Gobierno aprobó el 6 de noviembre la designación de S.C.I., S.A. de C.V. como apoderado liquidador de Sureste, lo anterior sujeto a la condición de que dicha institución entrara en liquidación.

El 28 de noviembre, transcurrido el plazo concedido a los accionistas de Sureste para reintegrar su capital en monto suficiente para mantener la operación de la Institución dentro de los límites legales y sin que dicho capital fuera reintegrado, la SHCP resolvió declarar la revocación de la autorización otorgada a Sureste para organizarse y operar como Institución de banca múltiple. Como consecuencia, entró en estado de disolución y liquidación.

Al día siguiente se llevó a cabo el acto de entrega-recepción entre el Interventor Gerente de Sureste y el IPAB, para que éste asumiera las funciones de liquidador. Acto seguido, mediante contrato de mandato, el IPAB otorgó poderes a SCI para desempeñar, en su representación, las funciones de apoderado liquidador de Sureste, dando inició a dicho proceso.

El 2 de diciembre, la SHCP publicó la declaración de revocación y el Instituto la resolución relativa a la liquidación de Sureste, iniciándose el proceso de pago de obligaciones garantizadas de acuerdo con la LPAB.

#### - Bursamex, S. A., Casa de Bolsa

Con fundamento en el Artículo Séptimo Transitorio de la LPAB, el Instituto asumió la titularidad de las operaciones de los programas de saneamiento realizadas por el Fameval. Así, en abril de 2000, el Banco de México -en su carácter de fiduciario de Fameval-, el IPAB y Bursamex celebraron un convenio en el que este último reconoció el monto del adeudo a favor del Instituto.

En noviembre de 2001, se llevó a cabo una asamblea ordinaria y extraordinaria de accionistas de Bursamex, en la que el Instituto capitalizó el adeudo a su favor, convirtiéndose en titular del 99.99 por ciento de las acciones de la Casa de Bolsa. Asimismo, el Instituto designó como miembros del Consejo de Administración de Bursamex a personas de reconocido prestigio en el ámbito financiero a efecto de llevar una mejor administración y prepararla para su venta.

En noviembre de 2002, la CNBV levantó la intervención gerencial que mantenía en Bursamex desde mayo de 1996. En esa misma fecha, se llevó a cabo la sesión del Consejo de Administración, en el que se designó al Director General de la Casa de Bolsa.

## - Unión, Cremi, Oriente, Obrero, Capital, Interestatal y Pronorte

El 5 de marzo de 2002, a través del Apoderado Liquidador del Instituto, cada una de las siete instituciones en liquidación suscribió contratos de prestación de servicios profesionales con Ruiz, Urquiza y Cía., S.C. donde se fijaron los procedimientos a los cuales se sujetaría la revisión al balance general y a algunas transacciones de Unión, Cremi, Oriente, Obrero, Capital, Interestatal y Pronorte en el período comprendido entre el 1º de julio de 1998 y el 30 de septiembre de 2001 para determinar el costo fiscal por devengar de Unión, Cremi, Oriente y Obrero, y al 3 de octubre de 2001 de Capital, Interestatal y Pronorte, y el análisis de la gestión por la intervención realizada por la CNBV en dichos períodos (auditoria de gestión contable).

De conformidad con los términos de referencia aprobados, al contar con un avance considerable en los trabajos de revisión se llevaron a cabo reuniones entre Ruiz, Urquiza y Cía., S.C., los ex interventores gerentes de las siete instituciones, el apoderado liquidador y representantes del Instituto y la CNBV, en donde se confrontaron las observaciones de la revisión.

Al finalizar su revisión, el despacho auditor recibió comentarios de los ex interventores gerentes de las instituciones y se señaló como fecha límite para recibirlos el 6 de diciembre de 2002.

Al cierre de 2002, se presentó el avance de 37 procesos calendarizados para la liquidación de las siete instituciones, donde se tomaron como parámetro los calendarios aprobados en la Estrategia de Continuación y Salida plasmados en el Programa Operativo de Liquidación (modificado).

En el siguiente cuadro se muestra, a diciembre de 2002, el estatus de los 37 procesos, de acuerdo con la clasificación hecha por el propio apoderado liquidador:



Grupo	Total de Procesos	Retrasados	En Tiempo	Sin Fecha de Conclusión	Concluidos
Inversiones en Acciones	13	0	11	0	2
Cartera Corporativa	12	0	7	2	3
Bienes Muebles e Inmuebles (con	12	1	9	2	0
Fideicomisos y Mandatos)					
Total	37	1	27	4	5

Al término del mes de diciembre, una vez resuelto cerca de 30 por ciento de activos que se tenían en septiembre de 2001 (fecha en que inició la liquidación), el total por liquidar ascendía a 11,620.1 millones de pesos. Por otro lado, dado que el monto de los pasivos registrados durante diciembre era de 202,462.1 millones de pesos, el déficit correspondiente fue de 187,020.6 millones de pesos.

A continuación se enumeran los principales avances en el proceso de liquidación durante el 2002:

- En febrero se subastó un paquete de 4,145 créditos comerciales, industriales, hipotecarios (créditos puente) y de
  consumo en su mayoría vencidos- de Cremi, Unión y Oriente,
  obteniéndose 100.6 millones de pesos, que representó 8.5 por
  ciento sobre el valor contable y 10 por ciento sobre el valor de
  capital.
- En abril, Algase S.A. de C.V. pagó 3 millones de dólares por 23 por ciento de la participación de Banco Unión en su capital social.
- En agosto, la tenencia de Pagarés de Indemnización Carretera (PIC´s) se liquidó mediante subasta pública y llegó el vencimiento de una emisión; en el primer caso se obtuvieron más de 715 millones de pesos y en el segundo 88 millones de pesos. La enajenación de estos títulos se realizó por arriba de su valor en libros.
- Grupo Empresarial Ángeles pagó 3.2 millones de dólares para cubrir la diferencia en el capital neto de trabajo que resultó de la operación de venta de Real Turismo y sus subsidiarias (Cadena Hoteles Camino Real).
- En el caso de cartera hipotecaria, para mantener su valor se continuó con las actividades de cobranza, lo que permitió un flujo promedio mensual superior a 35 millones de pesos.
- La cartera hipotecaria vencida de Cremi, Oriente, Capital e Interestatal se subastó el 4 de noviembre, esto generó ingresos por 271 millones de pesos, importe que representa 26.8 por ciento del valor contable.

#### - Banca Quadrum

Dado que Quadrum no logró capitalizarse en el plazo otorgado por la SHCP, el 28 de febrero de 2002 dicha autoridad le revocó la autorización otorgada para organizarse y operar como institución de banca múltiple, por lo que entró en liquidación.

Asimismo, la Junta de Gobierno del Instituto aprobó que se otorgaran a KPMG, Cárdenas Dosal, S.C., (KPMG) los poderes necesarios para desempeñarse como apoderado liquidador de Quadrum. Acorde con lo anterior, el 4 de marzo de 2002 se suscribió el contrato de mandato.

Ese mismo día se llevaron a cabo los actos de entrega – recepción de Quadrum, entre el interventor gerente de la CNBV y el Instituto, y entre este último y el apoderado liquidador.

Durante el año que se informa, la gestión de KPMG como apoderado liquidador fue supervisada por el Instituto. KPMG participó en 11 sesiones del Comité para la Liquidación de Instituciones en las que presentó, de conformidad con lo estipulado en los lineamientos, el informe de los primeros 60 días de gestión, el Programa Operativo de Liquidación y 7 informes de gestión mensuales.

Al último día de 2002, el proceso de liquidación de Quadrum presentó avances de consideración, entre los que destacan:

- La reducción del capital negativo, al pasar de 2,074 millones de pesos a alrededor de 1,467 millones de pesos;
- La recuperación de cartera ascendió a cerca de 985 millones de pesos; es decir, 50 por ciento de la cartera total de acuerdo con las cifras del balance inicial de liquidación del 3 de marzo de 2002; de este monto, 703 millones de pesos se relacionan con la cobranza, lo que representa 93 por ciento de la cartera vigente y los 282 millones de pesos restantes corresponden a la enajenación de cartera empresarial y de consumo vigente, que se realizó al 92.1 por ciento de su valor neto en libros.
- La ejecución satisfactoria, en coordinación con funcionarios del Instituto, del proceso de pago de obligaciones garantizadas. Cabe señalar que en nuestro país es la primera vez que se realiza un proceso de esta naturaleza.

## Seguimiento de Instituciones

El conocimiento del desempeño financiero de las instituciones resulta relevante para el Instituto en virtud de que permite la oportuna detección y atención de situaciones que pudieran llevar a un banco al deterioro de su capital. En el caso extremo de requerirse recursos para algún apoyo financiero o reembolso a los depositantes, el costo incidiría directamente en el fondo de protección al ahorro.

El Instituto realiza periódicamente análisis sobre la situación y la evolución financiera de las instituciones. De forma trimestral efectúa revisiones de información financiera y, en su caso, estudios especiales sectoriales y/o por institución.

Además, con base en los informes presentados por las instituciones, se realiza un seguimiento semestral del cumplimiento de los compromisos de fortalecimiento financiero en las instituciones de banca múltiple que expresaron su voluntad de adherirse al Nuevo Programa a que se refiere el artículo Quinto Transitorio de la LPAB.

#### **Apoyos de Organismos Internacionales**

El 18 de enero de 2002 el Instituto firmó un contrato de crédito con Nacional Financiera, en su carácter de Agente Financiero del Gobierno



Federal, por 505 millones de dólares. Este crédito se deriva del Contrato de Préstamo 7060-ME que celebró Nacional Financiera con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. El crédito se contrató con la finalidad de asistir en el programa de reestructuración bancaria por medio del refinanciamiento de los pasivos del Instituto.

En febrero de 2002, el Instituto realizó la primera disposición por 150 millones de dólares. Durante el segundo semestre, el IPAB proporcionó a Nacional Financiera la evidencia para proceder al segundo desembolso del crédito, que deberá hacerse durante 2003.

# Relación con Analistas e Inversionistas y Organismos Multilaterales

El Instituto es un organismo apegado a la transparencia y comprometido con la rendición de cuentas. Este compromiso se refrenda por el contacto que mantiene con analistas e inversionistas nacionales e internacionales a fin de informarlos acerca de sus actividades y situación financiera. A través de la difusión oportuna de información pública, se busca reducir la desinformación que pudiera existir sobre las actividades del Instituto y se pretende posicionarlo de forma justa ante formadores de opinión.

Para ello, el Instituto produce y difunde vehículos informativos que atienden las necesidades de audiencias externas e internas mediante la integración y análisis de información procedente de diversas fuentes.<sup>1</sup>/

Para hacer más eficiente la obtención de información sobre el Instituto, se rediseñó la sección en Internet de Relación con Inversionistas y se pusieron a disposición del público formatos automatizados para la solicitud de información y de audiencia. En este sentido, en 2002 se recibieron en las instalaciones del Instituto a representantes de 22 organismos financieros privados, públicos y multilaterales. A su vez, con la colaboración del personal de las distintas áreas, se canalizó y dio respuesta a por lo menos 125 solicitudes de información procedentes de México y del extranjero.

Durante 2002, se diseño y puso en práctica un plan estratégico para informar al público sobre las características, beneficios y limitaciones del Sistema de Seguro de Depósitos en México. El Plan contempla una campaña de carácter educativo de largo plazo que será implementada a partir de 2003.

# Asociación Internacional de Aseguradores de Depósitos

Tras el anuncio de su creación en agosto de 2002, la Asociación Internacional de Aseguradores de Depósitos -IADI por sus siglas en inglés- dio a conocer la constitución de Comités Permanentes y Regionales, así como a los representantes de los organismos nacionales que los presidirían.

El Instituto fue seleccionado para presidir el Comité Regional de América Latina, integrado en su fase inicial por los organismos de protección al ahorro de Argentina, Brasil, El Salvador, México y Perú.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Para cumplir con dicho fin, en julio de 2001 se encuestó a cerca de 450 analistas e inversionistas. Los resultados -obtenidos a partir de una proporción de respuesta mayor a 30%- arrojaron información de utilidad para el desarrollo de nuevos proyectos que fueron puestos en marcha durante 2002.

Asimismo, el IPAB también forma parte de los Comités Permanentes de Investigación y Lineamientos, Gobierno y Afiliación y Comunicaciones.

En coordinación con los Comités Regionales, los Comités Permanentes son los encargados de diseñar e instrumentar las actividades sustanciales de la Asociación.

La participación del Instituto en la IADI le permite conocer y desempeñar un papel activo en el desarrollo de mejores prácticas a nivel mundial en materia de protección al ahorro, pues éstas contienen lineamientos y recomendaciones hechas a partir de las experiencias y aprendizajes de países que han instaurado o reformado su sistema de seguro de depósitos.



# II. Administración de Pasivos y Refinanciamiento

Por mandato de la LPAB, el Instituto asumió las obligaciones del rescate bancario originado por la crisis financiera ocurrida en diciembre de 1994, contraídas por el Fobaproa y Fameval.

Derivado de lo anterior, el Instituto continuó con las acciones instrumentadas por las autoridades financieras a través de los Programas de Capitalización y Compra de Cartera, Saneamiento Financiero, Deudores, Daciones en Pago y Pasivos de Instituciones Intervenidas.

El principal reto para el IPAB fue diseñar una estrategia sustentable para hacer frente a estas obligaciones financieras y mejorar los términos y condiciones de su deuda.

Con la finalidad de no imponer una mayor presión sobre las finanzas públicas y afectar otros rubros de gasto del Gobierno Federal, el Poder Ejecutivo a través del IPAB, estableció que la estrategia más adecuada para hacer frente a los pasivos originados por el rescate bancario era pagar el componente real de los intereses devengados por dichos pasivos y otorgar al Instituto la capacidad de refinanciar sus obligaciones de pago.

Para ello, el Congreso autorizó al Instituto a contratar créditos o emitir valores con el único objeto de canjear o refinanciar sus pasivos, otorgar liquidez a sus títulos y mejorar los términos y condiciones de sus obligaciones financieras, de conformidad con lo establecido en el artículo 2º de la Ley de Ingresos correspondiente a los ejercicios fiscales de 2000, 2001 y 2002.

El Instituto ha refinanciado sus pasivos a través de la emisión de Bonos de Protección al Ahorro y la contratación de créditos otorgados por bancos comerciales, banca de desarrollo y organismos internacionales. Adicionalmente, con recursos asignados a través del Presupuesto de Egresos de la Federación y los obtenidos por cuotas bancarias y recuperaciones, ha logrado manejar su deuda y mejorar el perfil de vencimientos de la misma.

#### **Pasivos**

Al 31 de diciembre de 2002, los pasivos totales del Instituto se situaron en 804,123 millones de pesos, mostrando un decremento en términos

reales del 3.4 por ciento y un incremento del 2.1 por ciento en términos nominales, respecto a la cifra presentada al cierre de diciembre de 2001.

A continuación se presenta la evolución en los pasivos del Instituto durante el 2002:

# Evolución de los Pasivos del IPAB

(Cifras en Millones de Pesos)

	Saldo	Variación			
Concepto	31 de diciembre de 2001	31 de diciembre de 2002	Nominal	Real	
Pagarés del programa de capitalización y compra de cartera	195,226	208,409	6.8	1.0	
Saneamientos financieros	196,766	128,065	-34.9	-38.4	
Pasivos de las instituciones intervenidas	77,030	19,207	-75.1	-76.4	
Emisiones realizadas y créditos contratados	300,333	419,994	39.8	32.3	
Reconocimiento de adeudos de instituciones en liquidación	-	16,417	N/A	N/A	
Otros pasivos	9,001	7,244	-19.5	-23.9	
Subtotal Pasivos a cargo del Instituto	778,356	799,336	2.7	-2.8	
Programa de deudores	9,411	4,788	-49.1	-51.9	
Total Pasivos IPAB	787,768	804,123	2.1	-3.4	

Las cifras podrían no coincidir debido al redondeo

# Pasivos derivados del Programa de Capitalización y Compra de Cartera del Fobaproa

Al 31 de diciembre de 2002, las obligaciones derivadas del Programa de Capitalización y Compra de Cartera del Fobaproa ascendieron a 208,409 millones de pesos. Lo anterior, representa un incremento de uno por ciento en términos reales con respecto al monto registrado al cierre del año 2001, el cual ascendía a 195,226 millones de pesos. Este crecimiento deriva de la capitalización de intereses generados por los pagarés que conforman este programa.

<sup>\*</sup>Tipo de cambio fix al cierre de diciembre de 2001: 9.1423 pesos por dólar

<sup>\*</sup>Tipo de cambio fix al cierre de diciembre de 2002: 10.3125 pesos por dólar

# Programa de Capitalización y Compra de Cartera

Cifras en millones de pesos

	Sald	Variación (%)			
	31 de diciembre de 2001	31 de diciembre de 2002	Nominal	Real	
Banamex	71,307	76,519	7.3	1.5	
Bancomer	73,844	78,618	6.5	0.7	
Banorte	11,144	11,880	6.6	0.9	
BBV	12,299	13,080	6.4	0.6	
Bital	26,631	28,311	6.3	0.6	
Total	195,226	208,409	6.8	1.0	

Las cifras podrían no coincidir debido al redondeo

# Pasivos derivados de los programas de saneamiento

Con fundamento en la facultad otorgada al Instituto por el Artículo 2º de la Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2002, el IPAB llevó a cabo diversas acciones que le permitieron disminuir las obligaciones derivadas de los programas de saneamiento en 68,701 millones de pesos, es decir 38.4 por ciento en términos reales. Esta disminución, se explica en gran medida por la conclusión del saneamiento de Banco del Atlántico mediante la contratación de un crédito con Banco Internacional, así como por la reducción de las obligaciones con Banpaís y Serfin, las cuales representaron una disminución de 99.3 y 47.8 por ciento, en términos reales, respectivamente.

# Programa de Saneamiento Financiero

Cifras en millones de pesos

Saldo 31 de diciembre de 2001			
47,017	0	(100.0)	(100.0)
otro		N/A	N/A
46,270	46,283	0.0 (99.3)	(5.4)
4,866	34		(99.3)
5,209	4,953	(4.9)	(10.0)
28,528	28,868	1.2	(4.3)
24,841	25,835	4.0	(1.6)
40,034	22,092	(44.8)	(47.8)
196 766	128,065		(38.4)
	Saldo 31 de diciembre de 2001 47,017 o 46,270 4,866 5,209 28,528 24,841	Saldos al 31 de diciembre de 2001 31 de diciembre de 2001 de 2002  47,017 0 0  46,270 46,283  4,866 34  5,209 4,953  28,528 28,868 24,841 25,835  40,034 22,092	31 de diciembre de 2001         31 de diciembre de 2002         Nominal           47,017         0         (100.0)           atro         0         0         N/A           46,270         46,283         0.0           4,866         34         (99.3)           5,209         4,953         (4.9)           28,528         28,868         1.2           24,841         25,835         4.0           40,034         22,092         (44.8)

Las cifras podrían no coincidir debido al redondeo

#### Pasivos de las Instituciones Intervenidas

Conforme a lo dispuesto en los artículos 68, fracción IV, y Séptimo Transitorio de la LPAB, la Junta de Gobierno del Instituto aprobó la realización de los actos necesarios para instrumentar la estrategia para la reestructuración y asunción de las obligaciones de siete de los bancos intervenidos por la CNBV.

<sup>\*</sup>Tipo de cambio fix al cierre de diciembre de 2001: 9.1423 pesos por dólar

<sup>\*</sup>Tipo de cambio fix al cierre de diciembre de 2002: 10.3125 pesos por dólar

<sup>\*</sup>Tipo de cambio fix al cierre de diciembre de 2001: 9.1423 pesos por dólar

<sup>\*</sup>Tipo de cambio fix al cierre de diciembre de 2002: 10.3125 pesos por dólar

Por lo anterior, el Instituto celebró convenios de asunción de pasivos con Banco Unión, Banca Cremi, Banco Obrero, Banco de Oriente, Banco Interestatal, Banco Promotor del Norte y Banco Capital, instituciones de banca múltiple en liquidación.

Adicionalmente, con el fin de eliminar las operaciones de financiamiento que estas instituciones realizaban en el mercado interbancario se instrumentó, mediante la firma de Contratos de Comisión de Mercantil, el mecanismo por el cual el IPAB les canalizaría los recursos necesarios para el pago de las obligaciones por las que el Instituto debía responder.

A través de este mecanismo, durante 2002 se transfirieron recursos por 37,594 millones de pesos y 65 millones de dólares. En diciembre de 2002, el Instituto asumió de manera directa algunas de las obligaciones a cargo de Banco Unión y Banco Obrero realizando pagos por 834 millones de pesos. Así, se redujo la parte pasiva de la estimación para cubrir las operaciones de las instituciones antes mencionadas en 56.2 por ciento en términos reales.

## Pasivos de las Instituciones Intervenidas

	Sald	los al	
Concepto	31 de diciembre de 2001	31 de diciembre de 2002	
Pasivos de las instituciones intervenidas	77,030	19,207	
Reconocimiento de adeudos de instituciones en liquidación*		16,417	
Total	77,030	35,624	
Variación Nominal	-53.8%		
Variación Real	-56	.2%	

(Cifras en millones de pesos)

En diciembre de 2002 se reclasificaron adeudos de Banco Unión y Banco Obrero, en virtud de que el Instituto asumió ciertas obligaciones de manera directa.

#### Pasivos por emisiones realizadas y créditos contratados

Con fundamento en el artículo 2° de la Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de 2002, el Instituto colocó Bonos de Protección al Ahorro por un monto de 79,150 millones de pesos a valor nominal, de los cuales 54,600 millones de pesos correspondieron a Bonos de Protección al Ahorro (BPA's) con plazo de 3 años; 5,800 millones de pesos a BPA's con plazo de 5 años y 18,750 millones de pesos al nuevo instrumento de deuda denominado Bono de Protección al Ahorro con Pago Trimestral de Intereses a 5 años (BPAT) emitido a partir de julio de 2002. Estos montos fueron consistentes con el Programa Anual de Financiamiento del Instituto, así como con la publicación del calendario de emisiones realizado cada trimestre.



Adicionalmente, el 28 de febrero el Instituto realizó la primera disposición de recursos por 150 millones de dólares correspondiente al segundo crédito en dólares contratado con Nacional Financiera, S.N.C. en relación al crédito 7060-ME del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento. Por otro lado, el 19 de julio de 2002 se contrató un crédito en moneda nacional con Banca Serfin por 8,936 millones de pesos, el cual fue dispuesto en su totalidad el 25 de julio de 2002.

Finalmente, como parte de la conclusión del proceso de saneamiento de Banco del Atlántico, el 1º de octubre se contrató un crédito con Banco Internacional por 47,357 millones de pesos.

# Operaciones de Refinanciamiento

Cifras en millones de pesos

	Saldo	Varia	ción	
	31 de diciembre de 2001	31 de diciembre de 2002	Nominal	Real
Banamex	21,144	14,625	(30.8)	(34.6)
Nafin 1	4.635	6,821	47.2	39.2
Banorte	35,383	32,887	(7.1)	(12.1)
Nafin 2	2,314	2,616	13.1	7.0
Citibank	28,966	28,967	0.0	(5.4)
Inverlat	10,821	7,060	(34.8)	(38.3)
BPA's	151,885	231,546	52.4	44.2
Serfín	10,035	19,011	89.4	79.2
Nafin 3	35,149	35,160	0.0	(5.4)
Bital	0	41.301	N/A	N/A
Total	300,333	419,994	39.8	32.3

Las cifras podrían no coincidir debido al redondeo

Las operaciones de refinanciamiento realizadas llevó a que los pasivos por emisiones y créditos contratados ascendieran a 419,994 millones de pesos, lo cual representa un incremento de 32.3 por ciento en términos reales.

Con los recursos obtenidos a través de las operaciones de refinanciamiento, durante el año 2002 el Instituto efectuó pagos por 137,384 millones de pesos y 339 millones de dólares.

<sup>\*</sup>Tipo de cambio fix al cierre de diciembre de 2001: 9.1423 pesos por dólar

<sup>\*</sup>Tipo de cambio fix al cierre de diciembre de 2002: 10.3125 pesos por dólar

Pagos	efectuad	os 2002
-------	----------	---------

	Moneda Nacional <sup>1</sup>	Dólares <sup>2</sup>
Atlántico	49,857	-
Cremi	21,626	2
BPA's	13,108	-
Unión	12,609	57
Santander Serfín	9,395	14
Banamex Citigroup	8,420	-
Internacional	7,041	-
Banorte	3,940	228
Inverlat	2,710	-
Oriente	2,163	-
Bancrecer	1,961	-
Nafin	1,423	32
BBVA Bancomer	1,101	-
Obrero	1,086	1
Fira *	808	-
Interestatal	110	5
Nafin *	17	-
Fovi *	9	-
Total	137,384	339

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Cifras en millones de pesos

## Pasivos derivados de los Programas de Apoyo a Deudores

La evolución de los pasivos del Programa de Apoyo a Deudores refleja un decremento de 51.9 por ciento en términos reales, debido a la liquidación anticipada de algunos saldos de estos Programas.

#### Pasivos derivados de otros créditos otorgados por el Banco de México

De conformidad con el Artículo Octavo Transitorio de la LPAB, el Instituto asumió los créditos que Banco de México otorgó al Fobaproa y Fameval que al cierre del 2002 se ubicaron en 77,380 millones de pesos. Es importante destacar que estos créditos se irán extinguiendo sin cargo al Instituto, por lo que no son considerados en los estados financieros.

## Estrategia en la administración de pasivos

La administración de los pasivos del Instituto durante el 2002 tuvo como fin hacer frente a las obligaciones contractuales, mejorar el perfil de vencimientos y contribuir a la reducción del costo financiero derivado de los programas de saneamiento bancario.

El objetivo central de esta estrategia se enfocó en mantener las obligaciones en una trayectoria sostenible tomando en consideración los ingresos con los que cuenta el Instituto para estos fines: cuotas bancarias, recuperaciones de activos y los recursos asignados anualmente a través del Presupuesto de Egresos de la Federación, en el Ramo 34.

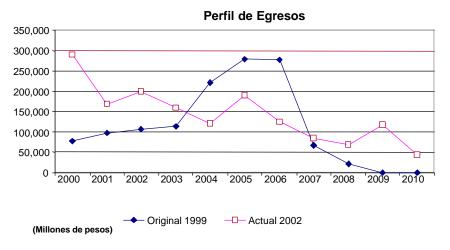
<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Cifras en millones de dólares

<sup>\*</sup> Pasivos asumidos de Banco Unión y Banco Obrero de manera directa.



La estrategia instrumentada comprendió: a) la emisión de un nuevo instrumento (BPAT's) con la finalidad de extender el perfil de vencimientos y el periodo promedio de "repreciación" de los Bonos de Protección al Ahorro; b) mantener la emisión de BPA's favoreciendo la consolidación en el mercado de este instrumento de deuda a 3 años; c) continuar con la sustitución gradual de créditos derivados de las operaciones de saneamiento instrumentadas por el Fobaproa, por títulos de mercado; d) en su caso, la contratación de créditos con instituciones bancarias y organismos internacionales en condiciones de mercado, con el fin de mejorar el perfil de vencimientos y, en la medida de lo posible, reducir el costo financiero de la deuda, y e) la amortización anticipada de obligaciones en función de la nivelación en el tiempo de los vencimientos, así como de su costo.

Como se muestra en la siguiente gráfica, la estrategia de administración de la deuda del Instituto le permitió cumplir en tiempo y forma con sus obligaciones, suavizar el perfil de vencimientos de las mismas y generar una trayectoria sustentable para los pasivos:



#### Contratación de Créditos

De acuerdo con la facultad otorgada por el Congreso de la Unión al Instituto para refinanciar sus pasivos, durante el ejercicio 2002 se contrataron los siguientes créditos:

- El 28 de febrero se realizó la primera disposición por 150 millones de dólares del segundo contrato de crédito simple celebrado con Nacional Financiera con relación al crédito 7060-ME del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento por un monto total de hasta 505 millones de dólares.
- El 19 de julio, se contrató un crédito simple con Serfin por 8 mil 936 millones de pesos, dividido en cuatro porciones iguales<sup>2</sup>. Este crédito se dispuso en su totalidad el 25 de julio. Los recursos fueron utilizados para realizar pagos anticipados en favor de Banamex por 6,500 millones de pesos y Banorte por 2,500 millones de pesos. Cabe señalar que las condiciones bajo las cuales fue contratado el crédito permite realizar pagos anticipados sin penalización alguna.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> La tasa aplicable a este crédito es la de TIIE 28 días más 0.25 puntos porcentuales, con pago de intereses cada 28 días a un plazo de vencimiento de 10 años. La amortización del principal se llevará a cabo en 10 exhibiciones semestrales por cada porción, a partir de enero de 2008.



informe anual 2002

- El 1º de octubre de 2002 se contrató un crédito con Banco Internacional por 47,357 millones de pesos para la conclusión del proceso de saneamiento de Banco del Atlántico.

#### Emisión de Bonos de Protección al Ahorro

De conformidad con el Artículo 2° de la Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2002, el Instituto continuó la emisión y colocación de BPA's a plazos de 3 y 5 años con el Banco de México como agente financiero.

Asimismo, el 4 de julio el Instituto realizó la primera emisión del nuevo instrumento de deuda BPAT.

Las características generales de los BPAT's son las siguientes:

Emisor: IPAB

Denominación del Valor: Bono de Protección al Ahorro (BPAT)

Agente colocador: Banco de México
Tasa Base: CETES 28
Valor nominal: 100.00

Forma de colocación: Mediante subasta

Rendimiento: CETES 91 ó PRLV <sup>(2)</sup> más sobretasa Pago de Intereses: Sobre su valor nominal cada 91 días

Plazo de emisión: 5 años

Pago de principal: Al vencimiento
Redención: Banco de México
Tratamiento fiscal y regulatorio: Bono gubernamental

Pagan intereses cada 91 días, sobre la mayor tasa anual de rendimiento que exista al comparar la de Cetes 91 días en colocación primaria, y la tasa de los Pagarés con Rendimiento Liquidable al Vencimiento para personas morales a plazo de un mes, publicada por el Banco de México.

Cabe señalar que los BPAT's al igual que los BPA's cuentan con un mecanismo contingente de pago considerado dentro del Artículo 2° de la Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2002, el cual establece que: "en el evento de que en las fechas en que corresponda efectuar pagos por principal o intereses de los valores que el Banco (de México) coloque por cuenta del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario, éste no tenga recursos suficientes para cubrir dichos pagos, en la cuenta que para tal efecto le lleve el Banco de México, el propio Banco deberá proceder a emitir y colocar valores a cargo del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario, por cuenta de éste y por el importe necesario para cubrir los pagos que correspondan."

Asimismo, se establece que "en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 45 de la LPAB, se dispone que en tanto se efectúe la colocación referida en el párrafo anterior, el Banco podrá cargar a la cuenta corriente que le lleva a la Tesorería de la Federación, sin que se requiera la instrucción del Tesorero de la Federación para atender el servicio de la deuda que emita el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario."



Durante el 2002, la emisión y colocación de BPA's y BPAT's representó la principal fuente de financiamiento para el Instituto, al permitir la captación de recursos por valor nominal de 79,150 millones de pesos.

#### Bonos de Protección al Ahorro

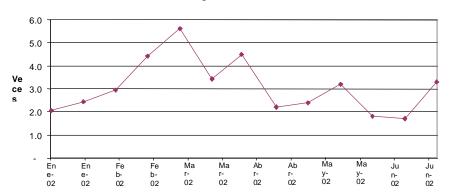
Cifras en millones de pesos

2002	BPA'	BPA's		Total	
2002	3 años	5 años	BPA T	TOtal	
1er. Trim	13,000	2,800		15,800	
2do. Trim	15,600	3,000		18,600	
3er. Trim	13,000	-	7,000	20,000	
4to. Trim.	13,000		11,750	24,750	
Total	54,600	5,800	18,750	79,150	

Durante 2002, se consideró conveniente mantener la política de colocación semanal para el caso de BPA's a plazo de 3 años y cada catorce días los BPA's a 5 años. Sin embargo, a partir del mes de julio, con la primera emisión del BPAT se planteó la necesidad de realizar las emisiones semanalmente.

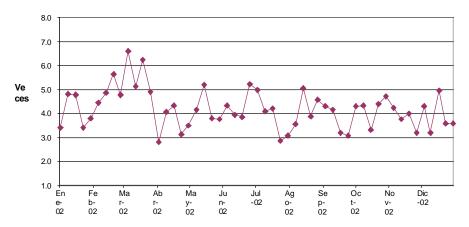
En las siguientes gráficas, se aprecia el comportamiento durante 2002 de la demanda de BPA's a 3 años y 5 años, así como de los BPAT's, respectivamente:

#### Demanda BPAs 5

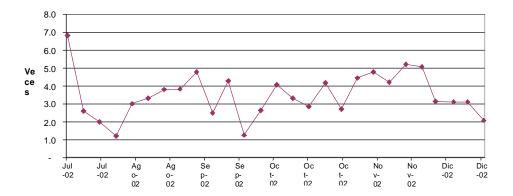




#### Demanda BPAs a 3 años



#### **Demanda BPAT**

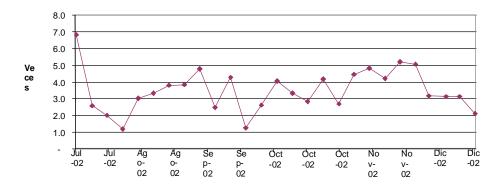


Durante este año, se observó la consolidación en la demanda de BPA's a 3 años que fue en promedio de 4.2 veces; la demanda promedio de BPA's a 5 años durante la primera mitad del año fue de 3.1 veces. Cabe resaltar que la demanda de estos instrumentos fue muy similar a la de 2001.

Como se observa en la siguiente gráfica, durante los primeros tres meses posteriores a la salida al mercado del BPAT, su demanda mostró un comportamiento errático; sin embargo, en el último trimestre del año fue más estable. El promedio de demanda durante la segunda mitad del año fue de 3.49 veces.

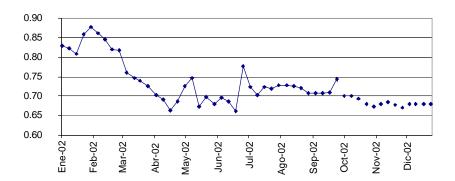


#### Demanda BPAT



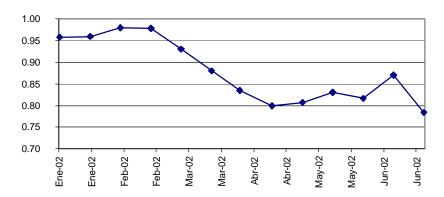
La sobretasa ponderada de los BPA's solicitada por los diferentes agentes participantes en colocación primaria, mostró una reducción de 0.1 puntos porcentuales en promedio para los BPA's a plazo de 3 años, al pasar de 0.8 puntos porcentuales en el 2001 a 0.7 puntos porcentuales al cierre de 2002.

#### Sobretasa BPA's 3 años



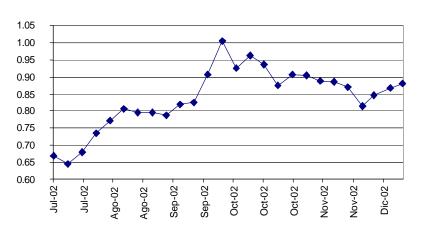
Por su parte, la sobretasa ponderada de los BPA's a plazo de 5 años se incrementó 0.1 puntos porcentuales en colocación primaria, promediando 0.9 puntos porcentuales durante el 2002, y 0.8 puntos porcentuales en el año 2001.

#### Sobretasa BPA's 5 años



Por su parte, la sobretasa ponderada de los BPAT's durante el período julio – diciembre promedió 0.8 puntos porcentuales en colocación primaria.





## **Pagos Anticipados**

Como parte de la estrategia de administración de pasivos del Instituto, se realizaron pagos anticipados a las obligaciones contratadas con Banco Nacional de México por 6,500 millones de pesos, y con Banco Mercantil del Norte por 2,500 millones de pesos y 520 millones de dólares. Asimismo, a través del contrato de Comisión Mercantil se canalizaron recursos a Banca Cremi, Banco Unión y Banco Obrero para que realizaran pagos anticipados con distintos acreedores por un monto de 16,684 millones de pesos y 39 millones de dólares.

# Transferencias del Gobierno Federal

En el Presupuesto de Egresos de la Federación, para el ejercicio 2002, se autorizó transferir al Instituto 28,494 millones de pesos en lo que corresponde al Ramo 34, Programa de Apoyo a Ahorradores. Estos recursos se recibieron y canalizaron en su totalidad a fin de mantener las obligaciones del Instituto en una trayectoria sostenible, cumpliendo así con el ejercicio total de estos recursos respecto a lo



programado para ese año. Asimismo, en la parte correspondiente al Ramo 32, Programa de Apoyo a Deudores, se asignaron recursos al Instituto por 15.506 millones de pesos.

Durante 2002, el Instituto logró canalizar un monto considerable de recursos para hacer frente a los pasivos de las instituciones intervenidas, ahora en liquidación, y dar cumplimiento a lo establecido en el artículo Séptimo Transitorio de la LPAB. De esta manera, se logró suavizar el perfil de vencimientos de la deuda, manteniéndola en niveles sostenibles y cubriendo adecuadamente los requerimientos financieros del año establecidos en el Programa Anual de Financiamiento.

El Instituto se ha mantenido como un emisor de deuda plenamente reconocido por los inversionistas nacionales y extranjeros, al 31 de diciembre de 2002 colocó un monto acumulado de 232,610 millones de pesos en títulos; de éstos, 79,150 millones de pesos fueron colocados en el año 2002. Cabe señalar, que en ese año la demanda promedio de los títulos fue de 3.97 veces el monto subastado.

A su vez, se continuó gestionando con Organismos Financieros Internacionales la posibilidad de realizar operaciones financieras con el fin de disminuir el costo financiero de los programas de apoyo. En este contexto, destaca la operación crediticia realizadas con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento para un segundo préstamo a través de Nacional Financiera.

La estrategia de administración de pasivos ha permitido cumplir en tiempo y forma con las obligaciones contractuales del Instituto, así como mantener el nivel de los pasivos dentro de una trayectoria sostenible. Cabe resaltar que en el año 2002, se registró una disminución en los pasivos totales de 2.8 por ciento en términos reales.

# III. Apoyos y Saneamientos de Instituciones Financieras

#### **BanCrecer**

En septiembre de 2001, y en términos de lo dispuesto en las bases de la licitación pública, el Instituto adjudicó a Banco Mercantil del Norte las acciones representativas del cien por ciento del capital social de BanCrecer.

El 2 de enero de 2002, de conformidad con lo establecido en el contrato de compraventa, el Instituto procedió a pagar 1 millón 564 acciones de BanCrecer, por un importe de 1,293 millones 339 mil 472 pesos con el objeto de que BanCrecer contara al 30 de noviembre de 2001, con un capital contable de 2,500 millones de pesos ya que como resultado de la segregación de activos por un monto de 40,258 millones de pesos y un valor neto de 3,249 millones de pesos-mismos que fueron afectados a un fideicomiso cuyo fideicomisario es el IPAB-, el capital de BanCrecer quedó por debajo de lo estipulado en las bases.

En esa misma fecha, una vez que Banorte realizó el pago de las acciones representativas del capital social de BanCrecer, y que el Instituto separó del balance de BanCrecer los activos improductivos que no fueron objeto de la venta, se realizó la transmisión de la totalidad de las acciones representativas del capital social de BanCrecer.

Tomando en consideración otras operaciones similares de venta, el Instituto y Banorte establecieron en el contrato de compraventa un procedimiento de ajuste al precio pagado de las acciones, mediante la realización de una auditoria de compra. Así, Banorte contó con 60 días naturales a partir de la fecha de transmisión de las acciones para detectar pasivos no registrados o activos inexistentes.

El 8 de marzo de 2002, Banorte presentó una solicitud de ajuste al precio pagado por las acciones por 580 millones 011 mil pesos.

En mayo de 2002, el Instituto remitió por escrito a Banorte su respuesta a la solicitud de ajuste en la cual manifestó que resultaba improcedente en su totalidad, haciendo alusión a las limitaciones y términos establecidos en el propio contrato de compraventa.

Mediante escrito del 1 de agosto, Banorte, después de revisar las aclaraciones hechas por el Instituto, manifestó su interés de no persistir en las pláticas y negociaciones para resolver las diferencias existentes y solicitó la conclusión del caso. Asimismo, manifestó no reservarse acción ni derecho que ejercitar ni presente ni futuro respecto al procedimiento de ajuste al precio de las acciones representativas del 100% del capital social de BanCrecer.

El Instituto aceptó dar por concluido el procedimiento de ajuste al precio, concluyendo con ello el procedimiento de venta de las acciones representativas del 100% del capital social de BanCrecer.



# - Grupo Financiero Scotiabank Inverlat (GFSI antes Grupo Financiero Inverlat)

En el marco de la actuación del Fobaproa para el saneamiento de Grupo Financiero Scotiabank Inverlat, en 1996 se llevaron a cabo distintos acuerdos con The Bank of Nova Scotia (Scotiabank). Conforme a la legislación aplicable, el IPAB asumió los derechos y obligaciones del Fobaproa sobre dichos convenios.

El IPAB, Scotiabank, GFSI y Banco Inverlat celebraron en noviembre de 2000 el Convenio Modificatorio y de Terminación, mediante el cual se establecieron, entre otras, ciertas condiciones para la venta de la participación accionaria que mantiene el Instituto en GFSI.

La composición accionaria de GFSI es la siguiente: Scotiabank, 55%; IPAB, 36%; y Fideicomiso Unión F/3540-5, 9%.

En diciembre de 2002, la Junta de Gobierno aprobó entre otros puntos: i) el esquema de venta de las acciones y ii) la contratación de los terceros especializados que coadyuvarán en la realización del proceso de enajenación de las acciones.

Ese mismo mes, el Instituto contrató al agente financiero NM Rothschild & Sons (México) S.A. de C.V. para que, en su carácter de tercero especializado, coadyuve en la ejecución del proceso de enajenación mediante un procedimiento de licitación pública de las acciones.

El Instituto estima concluir la enajenación de su participación accionaria en GFSI en el primer semestre de 2003.

#### - Banco del Atlántico

Previo acuerdo de la Junta de Gobierno, el 7 de diciembre de 2001 el Instituto celebró con Grupo Financiero Bital, (GFBital), Banco Internacional, (Bital) y Banco del Atlántico, (Atlántico) -con la comparecencia de la CNBV- un convenio con los términos y condiciones para concluir el proceso de saneamiento financiero de Atlántico con fundamento en el artículo Noveno Transitorio de la LPAB.

De acuerdo con dicho convenio, el Instituto realizaría el saneamiento de Atlántico con la información financiera al 31 de diciembre de 1999 y considerando los resultados de la valuación de activos y pasivos realizada por el despacho Mancera, S.C. En el convenio se acordaron dos esquemas excluyentes uno del otro para concluir la operación: por una parte el saneamiento, compraventa y fusión de Atlántico por Bital, y el esquema alternativo en el cual, si bien se mantenían los efectos económicos del primero, se lograba finalizar la operación manteniendo libre a Bital de ciertas contingencias legales que a la fecha de suscripción del convenio existían a cargo de Atlántico, sin que por ello se afectaran los derechos de terceros.

El 1º de octubre de 2002, se llevaron a cabo los actos necesarios para concluir y formalizar el saneamiento de Atlántico, previstos en el esquema alternativo del convenio celebrado el 7 de diciembre de 2001. Bajo este escenario, el importe que canalizó el Instituto para el saneamiento de Atlántico ascendió a 8,957.2 millones de pesos con efectos al 31 de diciembre de 1999.

Ese mismo día, Atlántico celebró con Bital un convenio de reconocimiento de adeudo y cesión, mediante el cual Atlántico cedió a Bital el total de sus pasivos de conformidad con lo previsto en el esquema alternativo del convenio del 7 de diciembre de 2001. El importe de los pasivos ascendía, al 30 de junio de 2002, a 63,794.9 millones de pesos.

Como contraprestación para el cumplimiento de dichas obligaciones Atlántico cedió y Bital asumió la totalidad de los activos del primero, con excepción de la cuenta complementaria del activo consistente en reservas preventivas para riesgos crediticios por un monto de 1,678.1 millones de pesos, toda vez que dichas reservas fueron constituidas previamente por Bital; su excepción de la dación en pago representó un costo para éste, el cual constituyó su participación en el saneamiento de Atlántico; disponibilidades en efectivo por un monto de 2.05 millones de pesos.

En el siguiente cuadro se detalla el concepto de activos y pasivos objeto del contrato de cesión:

Concepto	Saldo al 30/06/02	Exclusión de la reserva	Saldo Ajustado antes de cesión	Cesión de pasivos a Bital	Cesión de activos a Bital	Saldo ajustado al 30/06/02
Activo						
Disponibilidades	1,819.5		1,819.5		-1,817.5	2.05
Disponibilidades por prepago del Instrumento IPAB	48,779.5		48,779.5		-48,779.5	0
Activos remanentes	11,519.8	1,678.2	13,197.9		-13,197.9	0
Activos totales	62,118.8		63,796.9		-63,794.9	2.05
Pasivos						
Con Bital	33,889.5		33,889.5	-33,889.5		0
Remanentes	29,905.4		29,905.4	-29,905.4		0
Reserva contingencia legal						2.0
Pasivos Totales	63,794.9		63,794.9	-63,794.9		0
Capital contable	-1,676.1		2.05			0.05
Ingreso por reversión		1,678.2				
Pasivo + capital	62,118.8		63,796.9			2.05

(cifras en millo nes de pesos)

El 24 de diciembre de 2002, GFBital pagó al Instituto la cantidad de 79.6 millones de pesos por concepto de la plusvalía derivada del saneamiento financiero implementado en Atlántico de conformidad con lo establecido en la cláusula Décima Primera del Convenio celebrado el 7 de diciembre de 2001.



En diciembre de 2001, el Instituto contrató a las firmas Pricewaterhouse Coopers, S.C. y Gallástegui y Lozano, S.C. con el fin de que practicaran en Atlántico la auditoria a que se refiere el artículo Noveno Transitorio de la LPAB.

En caso de encontrarse operaciones ilegales se procederá a instaurar las demandas y denuncias correspondientes, con el fin de deslindar las responsabilidades económicas a que hubiere lugar. Por su parte, conforme a la cláusula sexta del convenio, Bital se obligó a pagar al Instituto la cantidad que, en términos del informe final de la auditoria, corresponda a algún daño o quebranto causado por Bital como administrador de Atlántico.

# IV. Desincorporación y Recuperación de Activos

#### Cartera

Durante el 2002, el IPAB llevó a cabo la enajenación de cuatro carteras de créditos comerciales, industriales e hipotecarios provenientes de instituciones, que siendo parte del rescate bancario fueron intervenidas por la CNBV o bien apoyadas por el Instituto.

La desincorporación de estas carteras se realizó mediante procesos de licitación pública y en todo momento se dio cumplimiento a la LPAB, asegurando la transparencia y objetividad.

A continuación se presentan las cuatro operaciones realizadas:

Fecha cierre	Tipo de Cartera por Banco Originador	Capital	Inversionista	Precio %	Ingreso Bruto
15/Mar/02	Cartera Comercial e Industrial de la Banca en Liquidación (Cremi, Oriente y Unión)	\$1,103.5	FirstCity Commercial Corporation	9.12%	\$100.6
20/Sep/02	Cartera Comercial e Industrial de BBV-1 y de Banca Promex	\$1,254.4	Secorse	13.75%	\$172.5
15/Nov/02	Cartera Hipotecaria de la Banca en Liquidación (Cremi, Oriente, Interestatal y Capital)	\$1,012.0	??Sólida ??Habitat	26.78%	\$271.0
13/Dic/02	Créditos Comerciales e Industriales de la Banca en Liquidación (Oriente)*	\$1,068.4	Lend Lease	6.91%	\$73.8

<sup>(</sup>Cifras en millones de pesos)

### - Cartera Comercial e Industrial de la Banca en Liquidación

El 26 de febrero de 2002 se realizó la subasta para llevar a cabo la enajenación de una cartera comercial e industrial propiedad de Banca Cremi, Banco de Oriente y Banco Unión, instituciones en liquidación, conformada por 4,145 créditos con un valor de capital de 1,103.5 millones de pesos. El total de la cartera fue asignado a la empresa administradora FirstCity Commercial Corporation que resultó ganadora al presentar la postura más alta equivalente a 9.12 por ciento con respecto al capital, representando una recuperación de 100.6 millones de pesos. El cierre de la operación se realizó el 15 de marzo de 2002.

<sup>\*</sup>Cartera que estaba siendo administrada por Lend Lease, misma que incluye 6 inmuebles con valor de \$7.9 mdp, y en relación con la cual el administrador tenía una opción de compra.



### - Cartera Comercial e Industrial de BBV-1 y de Banca Promex

El 6 de septiembre de 2002 se celebró la presentación y apertura de posturas del proceso de licitación pública para llevar a cabo la enajenación de una cartera comercial e industrial propiedad de Banco Bilbao Vizcaya y de Banca Promex, conformada por 1,722 créditos con un valor de capital de 1,254.4 millones de pesos. El total de la cartera fue asignado a la empresa administradora Servicios de Cobranza, Recuperación y Seguimiento, S.A. de C.V. (Secorse) que presentó la postura más alta equivalente a 13.75 por ciento con respecto al capital. La recuperación fue 172.5 millones de pesos. El cierre de la operación se realizó el 20 de septiembre de 2002.

### - Cartera Hipotecaria de la Banca en Liquidación

El 4 de noviembre de 2002 se realizó la apertura de posturas del proceso de licitación pública para la enajenación de una cartera de 5,542 créditos hipotecarios vencidos, otorgados por Banca Cremi, Banco Capital, Banco Interestatal y Banco de Oriente, con un valor total de capital de 1,012.0 millones de pesos.

La cartera se dividió en dos paquetes, el primero con un valor de 363.9 millones de pesos fue asignado a Sólida, Administradora de Portafolios, S.A. de C.V., al ofrecer una postura 25.42 por ciento sobre el valor de capital, que representó un valor de recuperación de 92.5 millones de pesos. El segundo paquete con un valor de 648.2 millones de pesos fue adjudicado a Administradora Habitat, S.A. de C.V., que ofreció 27.54 por ciento sobre el valor de capital, es decir una recuperación de 178.5 millones de pesos. La recuperación total fue de 271.0 millones de pesos, representando 26.78 por ciento sobre el valor de capital. El cierre de la operación se realizó el 15 de noviembre de 2002.

#### - Cartera Corporativa de la Banca en Liquidación

El 22 de noviembre de 2002 se llevó a cabo la presentación y apertura de posturas del proceso de enajenación de ciertos créditos comerciales e industriales, vigentes y vencidos, otorgados por Banca Cremi, Banco Capital, Banco Interestatal, Banco Promotor del Norte y Banco de Oriente, instituciones en liquidación, así como de Banco Santander Mexicano, conformados por 5,514 créditos con un valor total de capital de 4,973.9 millones de pesos.

La estrategia de venta consistió en dividir la cartera en 12 paquetes; se decidió incorporar a la venta, con una opción de compra para el administrador, un paquete de créditos e inmuebles con un valor de capital de 1,068.4 millones de pesos administrado por Lend Lease desde 1998 por medio de un contrato de administración con flujos compartidos.

De los 12 paquetes licitados, 11 se declararon desiertos por la falta de posturas o por lo bajo de la oferta presentada por un sólo postor. El único paquete asignado fue la cartera de Banco Oriente administrada por Lend Lease, en la que el administrador ejerció su opción de compra. El valor de recuperación fue de 73.8 millones de pesos, representando 6.91 por ciento sobre el valor de capital. El cierre de la operación se celebró el 13 de diciembre de 2002.

La enajenación de cuatro carteras de créditos comerciales, industriales e hipotecarios, con un valor de capital de 4,438.3 millones de pesos permitió una recuperación de 617.9 millones de pesos, equivalente al 13.92 por ciento en promedio.

#### Bienes muebles e inmuebles

El 10 de enero de 2000, la Junta de Gobierno autorizó las estrategias para la enajenación de los bienes inmuebles, muebles y obras de arte propiedad de la banca intervenida, actualmente banca en liquidación, que se han aplicado desde ese año y continúan vigentes.

Las mismas estrategias se hicieron extensivas a bienes muebles, inmuebles y obras de arte provenientes de los procesos de saneamiento financiero de Banca Serfin y BanCrecer.

#### - Bienes inmuebles

Independientemente de que en el programa relativo a inmuebles mayores, conjuntos naturales e inmuebles menores con oferta quedó establecido que se contratarían los servicios de terceros especializados, la Junta de Gobierno del IPAB autorizó que la subasta pública la realizaran preferentemente las instituciones en proceso de liquidación sin necesidad de contratar agentes colocadores en exclusiva por inmueble.

Con la intención de aprovechar la cartera de los promotores inmobiliarios, se obtuvo autorización de la Junta de Gobierno para entregar a los agentes colocadores registrados en el padrón del Instituto la relación de los inmuebles programados para subasta. La intención fue que pudieran registrar a los clientes interesados en uno o varios inmuebles y si resultaba ganador, el agente que lo registró obtenía una comisión.

Asimismo, se obtuvo autorización de la Junta de Gobierno para enajenar, en el mismo evento, los bienes muebles contenidos en los bienes inmuebles, siempre y cuando maximice el valor y se abrevie el tiempo de recuperación.

### Inmuebles mayores con potencial comercial

Se definen como inmuebles mayores aquellos cuyo valor es superior a los 10 millones de pesos, pudiendo ser un inmueble o un conjunto natural (inmuebles en lo individual, en una sola ubicación, cuyo valor en conjunto supera la cifra anterior).

Durante el 2002 los bancos en liquidación seleccionaron de su inventario, los inmuebles que consideraron podían ser enajenados de manera individual y realizaron sin la intervención de agentes colocadores, la promoción y enajenación por subasta pública.

A los inmuebles con potencial comercial se les colocó anuncios de venta por subasta con números telefónicos y direcciones electrónicas en las que los interesados podían obtener mayor información. Adicionalmente, a los agentes colocadores registrados en el padrón del Instituto se les entregó la relación de inmuebles programados para venta.



Cuando el banco detectó la existencia de compradores potenciales, publicó la convocatoria en diarios de circulación nacional o local, según fuera el caso, con la descripción de los bienes a subastar, así como el procedimiento para obtener las bases de las subastas.

En la fecha anunciada y en presencia de Notario Público se llevaron a cabo 29 subastas obteniéndose 425.4 millones de pesos por un total de 817 inmuebles.

Todos los inmuebles fueron valuados de manera individual y se vigiló que los avalúos contaran con el enfoque de costos, de ingresos y de mercado, elementos mínimos que permitieran conocer su valor real de mercado.

### Inmuebles menores en paquete

La estrategia llevada a cabo fue para la enajenación de inmuebles propiedad de Banco Unión, Banca Cremi, Banco Obrero y Banco de Oriente (todos en proceso de liquidación).

El 30 de enero del 2002 se subastó un paquete de 3,688 inmuebles disponibles y no disponibles, con un valor de referencia de 517.0 millones de pesos, obteniéndose 605.0 millones de pesos.

Por tratarse de inmuebles localizados en diferentes entidades federativas la transmisión de dominio ocupó los meses de marzo a diciembre; en algunos casos los problemas que presentan algunos inmuebles y que dificultan su transmisión de dominio o su entrega física, mantiene latente la posibilidad de que sean devueltos a los bancos propietarios. Por el interés manifiesto del comprador y de los bancos vendedores, se han conjuntado esfuerzos con las áreas jurídicas para minimizar el número de inmuebles en esta situación.

#### - Bienes Muebles

El universo de bienes muebles propiedad de la banca en liquidación, a diciembre de 2001 ascendía a 267,038 registros disponibles para su enajenación y a 68,004 no disponibles por encontrarse en uso por el personal operativo de los bancos.

Es importante mencionar que durante el 2002 el mercado para este tipo de bienes muebles presentó un comportamiento inercial dadas las tendencias recesivas de la economía mundial. Este escenario provocó que en algunos casos los valores de los avalúos no reflejaran las condiciones reales del mercado al momento de las subastas.

Por otro lado, los procesos de embargo contra los activos de Banco Unión y Banco Obrero provocó la suspensión de las subastas de estos bienes, por lo que el esquema comercial propuesto por la banca en liquidación perdió interés para los agentes colocadores en virtud de que los bienes bajo embargo representan 70 por ciento del universo. Las dos embarcaciones tipo catamarán cuya recuperación esperada es de 20.0 millones de pesos, membresías en clubes y diversas asociaciones, mobiliario y equipo de oficina, maquinaria diversa y equipo industrial se encuentran dentro de esos activos.

A medida que el programa de recuperación de bienes muebles avanza, los activos remanentes son menos atractivos por tratarse de artículos obsoletos, en malas condiciones y dispersos por todo el país.

Los bienes se clasifican en los siguientes rubros:

Bienes muebles ubicados en almacenes: Se caracterizan por ser de uso común y en general no requieren de un proceso especializado para su enajenación, entre ellos se encuentran mobiliario y equipo de oficina, textiles, menaje de casa, maquinaria y equipo de construcción, refacciones automotrices, material eléctrico, equipo de comunicaciones y de cómputo, vehículos automotores y bienes de desecho.

**Bienes muebles especiales:** Requieren de un proceso de comercialización especializado, tal es el caso de barcos, aviones, cierto tipo de maquinaria y equipo, joyería, obras de arte y derechos de acceso y uso en clubes y asociaciones.

#### Resultados de la recuperación de bienes muebles

En el 2002 se enajenaron 212,375 bienes provenientes de la banca en liquidación así como de los fideicomisos de Banca Serfin y de BanCrecer, a través de Fénix, Administración de Activos, S. de R.L. de C.V. y del propio Instituto, lo que permitió una recuperación de 14.7 millones de pesos. En comparación con el 2001, el rubro de unidades vendidas obtuvo un incremento de 790 por ciento y en lo que se refiere al monto recuperado el incremento fue de 136 por ciento.

Los resultados obtenidos se debieron a que la estrategia comercial se enfocó a la venta de lotes compuestos por un gran número de unidades, tal es el caso de 84,500 piezas de refacciones automotrices y material eléctrico en la Ciudad de México y de 105,000 unidades de material eléctrico, vehículos, estantería, mobiliario y equipo de oficina en varios estados del Sureste. Los procesos de enajenación se componen de la siguiente manera:

# Procesos iniciados en 2001 y concluidos en 2002

N° Proceso	Fecha	Tipo de Bien	N° de Bienes	Valor de Venta
1	30-Ene-02	Muebles para el hogar	755	\$1.0
2	21-Feb-02	Muebles para el hogar	787	\$1.2
3	14-Mar-02	Refacciones automotrices y material eléctrico	48,491	\$.1
4	18-Abr-02	Joyas y accesorios	12	\$.08
5	10-Jul-02	Refacciones automotrices y material eléctrico	36,055	\$.2
Total			86,100	\$2.5

Cifras monetarias en millones de pesos



### Procesos iniciados y concluidos en 2002

N° proceso	Fecha	Tipo de Bien	N° de Bienes	Valor de Venta
1	21-Feb-02	Acciones y Palcos Puebla	7	\$.3
2	28-Feb-02	Vehículos automotores	44	\$1.7
3	13-Mar-02	Acciones Tijuana	3	\$.1
4	14-Mar-02	Eq. de Microcómputo, Cómputo y Comunicaciones	291	\$.01
5	17-May-02	Mobiliario y equipo de oficina P. Reforma 362-364	3,462	\$1
6	30-May-02	Vehículos automotores	44	\$2.8
7	14-Jun-02	Zona sur (mobiliario, equipo de oficina, maquinaria y equipo de la construcción, material eléctrico y vehículos automotores)	2,370	\$.4
8	18-Jun-02	Bodegas DF-Puebla (mobiliario, equipo de oficina, artículos decorativos, electrodomésticos)	101	\$.05
9	28-Jun-02	Mobiliario y equipo de oficina P. Reforma 136 (inmueble con contenido)	3,991	\$1.7
10	10-Jul-02	Eq. de Microcómputo, Cómputo y Comunicaciones	375	\$.2 \$.6
11	12-Jul-02	Bodegas DF-Puebla (mobiliario, equipo de oficina, artículos decorativos, electrodomésticos)	8,850	\$.6
12	21-Ago-02	Joyas y Accesorios	122	\$.1
13	10-Sep-02	Mobiliario y equipo de oficina (IPAB)	2,410	\$.3
14	20-Sep-02	Zona sur (mobiliario, equipo de oficina, maquinaria y equipo de la construcción, material eléctrico y vehículos automotores)	102,210	\$.7
15	30-Sep-02	Mobiliario y equipo de oficina Av. Desierto de los Leones 19 (Inmuebles con contenido)	1,562	\$.3
16	03-Oct-02	Obras de Arte y Artículos Decorativos	212	\$1.3
17	30-Oct-02	Mobiliario y equipo de oficina Av. 2 Oriente (Inmueble con contenido)	39	\$.3
18	10-Dic-02	Obras de arte, artículos decorativos	13	\$.2
19	10-Dic-02	Joyas y accesorios	169	.2
Total			126,275	\$12.2

(Cifras monetarias en millones de pesos)

En materia de colocación, de un padrón de 50 empresas registradas se invitó a 15 de acuerdo con su especialización y se realizaron cuatro licitaciones por invitación restringida y cuatro procesos de licitación pública. Asimismo, se realizaron seis procesos de enajenación de manera directa y se publicaron 24 convocatorias en periódicos de circulación nacional y local.

Por otro lado, se efectuaron 21 subastas públicas declarándose tres procesos desiertos debido a que los valores iniciales de referencia se ubicaron por arriba de los precios prevalecientes en el mercado. Por lo anterior, previo acuerdo entre los bancos y el Instituto, en algunas de las siguientes subastas los precios de salida se ajustaron a valores de liquidación forzosa o se redujeron.

En cuanto al programa de recuperación de obras de arte y artículos decorativos, la empresa Louis C. Morton, Casa de Subastas- que resultó ganadora en los procesos de licitación llevados a cabo por las instituciones propietarias de estos bienes- realizó dos subastas.

Cabe señalar que del acervo original de obras de arte de la banca en liquidación, prácticamente se enajenó el total de los bienes, sólo restaban 26 artículos que representan 80.8 miles de pesos de recuperación esperada, por lo que se decidió incluirlos bajo la modalidad de contenidos en inmuebles a ser enajenados en el programa de recuperación correspondiente.

Es importante destacar que bajo la modalidad de bienes muebles contenidos en inmuebles, se registró la venta de 5,600 unidades de mobiliario y equipo de oficina con una recuperación de 2.2 millones de pesos. Resulta conveniente enajenar los contenidos con el inmueble toda vez que los muebles y equipo se instalaron de acuerdo con las características físicas de los inmuebles por lo que desmontarlos origina gastos de mano de obra, traslado y almacenaje, además de que su valor de recuperación disminuye sensiblemente.

Por otro lado, vía subasta pública se enajenaron 2,400 bienes muebles consistentes en mobiliario y equipo de oficina, material eléctrico y equipo de cómputo propiedad de Instituto, provenientes de la operación del Fobaproa, por un monto de 312 mil pesos.

Cabe hacer mención que con base en los procesos llevados a cabo hasta la fecha, se ha conformado un padrón de casi 100 interesados en la adquisición de bienes muebles, con lo cual es posible la organización de las subastas en los nichos de mercado de fácil promoción y ubicados en plazas accesibles sin requerir los servicios de terceros especializados.

# BanCrecer, S.A.

Derivado del proceso de saneamiento de BanCrecer, esta institución celebró con la empresa Fénix, Administración de Activos, S. de R.L de C.V. un contrato de prestación de servicios de preparación, cobranza y administración de cartera, en el que se establece que Fénix asumirá por cuatro años la administración de diversos activos y realizará, entre otras actividades, la enajenación de créditos y bienes mediante el procedimiento de subasta o licitación pública que cumpla con lo establecido por la LPAB.

Con motivo de la venta a Banco Mercantil del Norte, BanCrecer donó al Instituto 7,752 inmuebles y derechos de flujo sobre otros 283 inmuebles. Por su parte el Instituto decidió constituir en la División Fiduciaria de Banco Mercantil del Norte, un fideicomiso para aportar los inmuebles recibidos en donación.

Adicionalmente, el Instituto recibió la cesión de derechos sobre el contrato que BanCrecer suscribió originalmente con Fénix, y al amparo de éste y durante el segundo semestre del año se realizaron 44 subastas, lográndose la enajenación de 728 inmuebles con un valor de venta de 388.5 millones de pesos.

En el primer semestre solamente se atendió un proceso de expropiación que llevó a cabo el Gobierno del Estado de Querétaro de un inmueble por el que pagó 29.0 millones de pesos.

La formalización de los actos jurídicos que se derivaron de la donación al Instituto y de la aportación al fideicomiso de los bienes muebles e inmuebles, dio por resultado que durante el primer semestre del año, por instrucciones del propio Instituto, Fénix no llevará a cabo ninguna subasta; asimismo fue necesario definir las condiciones fiscales del propio fideicomiso por las enajenaciones que se hagan de los inmuebles y por la necesidad de facturar los muebles.

Con la participación del Instituto, del fiduciario y de Fénix se lograron avances en la formalización de la donación y de la aportación, sin embargo al cierre del 2002 estaba pendiente la firma de escrituras



públicas de compraventa de 723 inmuebles y la facturación de 9 bienes muebles.

### Banca Serfin, S.A. (Activos Grises)

Derivado del saneamiento financiero de Banca Serfin, en enero del 2000 se llevó a cabo la firma de un contrato atípico entre el IPAB y dicha institución, cuyo objetivo fue constituir diferentes fideicomisos que concentraran bienes muebles e inmuebles que fueron propiedad de ese banco, mismos que deberán enajenarse a través del Fiduciario buscando obtener el máximo valor de recuperación en el menor tiempo posible.

Con la intención de acelerar la enajenación de los inmuebles en poder del Fiduciario se obtuvo de la Junta de Gobierno la autorización para aplicar las mismas estrategias de inmuebles de la banca en liquidación, esto es:

- La venta individual de inmuebles mayores o conjuntos naturales.
- La venta de inmuebles sobre los que se hubiese recibido una oferta.
- La venta en paquete.

En el 2001 el Instituto y el Fiduciario prepararon las bases de licitación pública para contratar los servicios de un profesional inmobiliario que aplicando las estrategias mencionadas y en atención a lo que establece la LPAB enajenará la totalidad de los bienes contenidos en los fideicomisos.

A la convocatoria publicada en agosto acudieron seis inmobiliarias de reconocido prestigio nacional; dos presentaron propuestas técnicas y económicas, declarándose vencedor ante fedatario público a la empresa Lomelín Hermanos Bienes Raíces S.C., con la que el fiduciario celebró contrato de prestación de servicios el 19 de octubre de 2001.

El contrato tiene una vigencia de 15 meses con posibilidad de prórroga por acuerdo de las partes por una sola ocasión y se divide en dos etapas: la de preparación, que consiste en la certificación, reclasificación, empaquetamiento, valuación, elaboración de guía de procesos de subasta o licitación y la de venta. Esta segunda etapa, a su vez se divide en venta individual y en paquete y deberá incluir los inmuebles que no se hayan vendido en el proceso individual.

El universo de inmuebles es de aproximadamente 4,300, con valor contable de 2,046 millones de pesos. En este universo existen inmuebles por los que se han recibido ofertas, así como inmuebles mayores con potencial comercial. Corresponde al agente contratado validar cuáles inmuebles se podrán enajenar de manera individual, con el objeto de obtener la mayor recuperación posible, y cuáles será preferible agrupar para hacer más atractivo el paquete.

Un aspecto que cabe destacar es la obligatoriedad en cuanto a la promoción y publicidad que incluye medios masivos e Internet así como la elaboración y distribución de folletos entre corredores locales y nacionales.

Asimismo, para el proceso de enajenación de inmuebles de manera individual el agente deberá apoyarse en empresas inmobiliarias, locales y nacionales para complementar su capacidad instalada y atender a

cualquier empresa o corredor inmobiliario afiliado a la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios, que presente postores.

Con la intención de brindar mayor certidumbre que derive en mejores ofertas, así como darle mayor transparencia al proceso, se estipuló que el agente ganador subcontratara empresas de reconocido prestigio para la elaboración de los trabajos de certificación y valuación. Para la certificación contrató a la empresa Accenture S.C., y ésta, a su vez contrató para la valuación a la empresa American Appraisal México, S.A. de C.V.

Todos los inmuebles fueron valuados de manera individual y se vigiló que los avalúos contaran con elementos como el enfoque de costos, de ingresos y de mercado que permitieran conocer su valor real de mercado.

Con base en el contrato mencionado, la empresa Lomelín realizó 31 subastas públicas logrando la venta de 1,217 bienes inmuebles por un valor de 716.9 millones de pesos.

Adicionalmente, en junio Lomelín Hermanos preparó y convocó a la licitación pública de un paquete de aproximadamente 1600 inmuebles. Accenture, S.C. trabajó en la elaboración del modelo financiero para la determinación del valor de referencia y fue revisado y validado por la Dirección General de Finanzas del Instituto. La Junta de Gobierno dio la aprobación para vender el paquete y para la aplicación de la metodología que permitiera determinar el precio de referencia del paquete de inmuebles.

Como parte de los trabajos de preparación y para dar mayor certidumbre a los participantes, se contrataron los servicios de un Notario Público que verificó, mediante muestra selectiva en los registros públicos de la propiedad de diversas entidades federativas, que los inmuebles estuviesen libres de gravamen y al corriente del pago de impuestos, derechos y servicios para llevar a cabo la transmisión de dominio al ganador de la subasta.

La preparación de la logística obligó a que la subasta se reprogramará para febrero del año 2003.

### **Activos Corporativos**

En lo que respecta a bienes corporativos, la recuperación del año 2002 fue de 4,962.8 millones de pesos; por enajenaciones y recuperaciones de acciones y valores se obtuvieron 2,702.9 millones de pesos y por cobranza asociada a los créditos 2,259.9 millones de pesos.

El Instituto, coordinado con la SHCP, enajenó 137,338,377 acciones de BBVA Bancomer, S.A. de C.V., equivalentes al 1.5 por ciento del capital social de la emisora mediante un procedimiento de Oferta Pública Internacional. Para tal efecto, se contó con los servicios de Goldman, Sachs & Co., en carácter de coordinador global de la operación.

La oferta se llevó a cabo el 19 de junio, recibiéndose 1,112 millones de pesos. Dado que Goldman Sachs no ejerció en su totalidad la opción de sobreasignación, se contrató en octubre de 2002 a



Nacional Financiera, S.N.C. para enajenar las 8,437,166 acciones restantes a través de la Bolsa Mexicana de Valores.

Banca Cremi, Banco Unión, Banco de Oriente y Banco Obrero promovieron un proceso de subasta pública de PIC's (Pagarés de Indemnización Carreteras) a través de Monex, Casa de Bolsa, S.A. de C.V., obteniéndose 802.4 millones de pesos.

Otras recuperaciones importantes provinieron de la venta de una participación del 3.0 por ciento en la sociedad controladora Desc, S.A. de C.V. a través de la Bolsa Mexicana de Valores por 224.3 millones de pesos y 44.3 por ciento de La Gran Plaza, S.A. de C.V. por 325.3 millones de pesos.

En materia de créditos corporativos, el conjunto de las instituciones cobró créditos por 1,661.0 millones de pesos en efectivo y 598.9 millones de pesos en especie, a través de 28 grupos económicos.

El Instituto posee el 36.69 por ciento de las acciones de la controladora Cintra, S.A. de C.V. de manera directa, proveniente de los saneamientos financieros de Banco Mexicano, Banca Serfin y BanCrecer, e indirectamente un 13.8 por ciento a través de la Banca en Liquidación y Fideicomisos.

Mediante su participación en la asamblea de accionistas y el consejo de administración, el Instituto ha promovido la venta de las aerolíneas. Por ello, en mayo de 2002, Cintra -después de un concurso por invitación restringida- seleccionó a Merrill Lynch como agente para la venta. Sin embargo, durante 2002 el mercado aeronáutico mundial sufrió una de sus peores crisis, por lo que no se dieron las condiciones para una venta competida a un precio que reflejara la verdadera capacidad de generación de flujos. El compromiso es seguir monitoreando las condiciones del mercado durante 2003 a efecto de iniciar el proceso de venta en cuanto sea posible.

#### Supervisión

Es importante señalar que los bienes designados en los Fideicomisos como originadores de flujos, derivados del Programa de Capitalización y Compra de Cartera y del Programa de Saneamiento Financiero, así como los flujos provenientes de las administradoras en virtud de los Contratos de Cesión de Cartera, son administrados y gestionados por las propias Instituciones.

La Dirección General de Supervisión, vigila permanentemente el desempeño de estas instituciones respecto a la recuperación, enajenación y gestión de los bienes que tienen encomendados.

# Presupuesto vs. Ingresos Reales

Tipo de Recuperación	Gestión Anual	% de Logro
Recuperación a través de Fideicomisos		
Presupuesto	\$1,929	
Real	\$3,953	
Presupuesto vs. Real (mejor o peor)	\$2,023	205 %
Flujos compartidos con Administradoras		
Presupuesto	\$811	
Real	\$1,460	
Presupuesto vs. Real (mejor o peor)	\$648	180%
Venta de Bienes Muebles e Inmuebles		
Presupuesto	\$1,344	
Real	\$1,877	
Presupuesto vs. Real (mejor o peor)	\$533	140%
Total		
Presupuesto	\$4,084	
Real	\$7,290	
Presupuesto vs. Real (mejor o peor)	\$3,205	178%

(Cifras en millones de pesos)

# Atención a Deudores de la Banca

En el 2002, el Instituto a través de la Dirección General de Carteras Crediticias recibió a representantes de agrupaciones sociales de deudores de la banca, concretamente la denominada "El Barzón", y sirvió de enlace con las instituciones financieras originadoras de los créditos y las empresas administradoras de cartera, a fin de establecer mesas de negociación para la resolución de los préstamos otorgados o administrados por éstas.

Asimismo, se atendió a Diputados Federales y Locales, quienes entregaron propuestas de pago dirigidas a las instituciones financieras con las que sus representados obtuvieron créditos, con el fin de que sean revisadas y obtener la autorización para su ejecución. Cabe señalar que el Instituto sólo funge como enlace para entregar los ofrecimientos de pago.



# V. Gestión Jurídica

Durante el 2002, la Secretaría Adjunta Jurídica a través de sus diferentes direcciones generales, participó en la formalización de los actos jurídicos relacionados con los procesos de recuperación, enajenación y administración de las acciones y partes sociales en las que el Instituto mantiene interés jurídico y económico.

Se brindó asesoría relacionada con el proceso de administración y venta de los activos de Cintra, al asistir a las asambleas de accionistas en las cuales se aprobó el programa de Reestructuración Corporativa de la sociedad y la reforma total de sus estatutos sociales. Asimismo, se dio seguimiento al concurso por invitación restringida para la selección del agente para la venta de los activos de Cintra, del cual resultó ganador Merrill Lynch México, Casa de Bolsa.

Por otro lado, se llevó a cabo el proceso de enajenación de las acciones representativas del capital social de Grupo Financiero BBVA Bancomer, S.A. de C.V. Este proceso lo realizaron conjuntamente el IPAB y la SHCP, mediante la colocación de sus paquetes accionarios respectivos a través de una oferta en los mercados de valores de México, Estados Unidos y Europa, lo que permitió al Instituto maximizar el valor de recuperación.

De igual forma, se brindó asesoría legal para la realización del proceso y suscripción del contrato de compraventa del 4.77 por ciento de las acciones representativas del capital social de Grupo Canadá, S.A. de C.V., afectas al fideicomiso 2000-1B identificado como de "Activos Grises", constituido ante Banca Serfin.

Se dio seguimiento a la suscripción del reconocimiento de adeudo y convenio de pago celebrado el 20 de marzo de 2002 entre Grupo Empresarial Ángeles y Banco Unión respecto al capital de trabajo neto pendiente de liquidarse. Derivado de este convenio, Banco Unión concluyó el proceso de enajenación de activos de la Cadena de Hoteles Camino Real Portafolios 1.

En materia de supervisión, durante el 2002 se asistió con asesoría y apoyo legal a la Dirección General de Fideicomisos y Administradoras, en el seguimiento del cumplimiento de las condiciones contractuales asumidas en su momento por el Fobaproa o el Instituto con instituciones de banca múltiple a través de su división fiduciaria, o derivadas de los contratos de cesión en administración de activos realizados con empresas administradoras.

De los referidos trabajos, se coadyuvó en la interpretación de las condiciones contractuales en materia de supervisión, así como en el desahogo de las consultas planteadas al Instituto por las instituciones o las administradoras de cartera; igualmente, se dio apoyo en el diseño de los procedimientos de contratación a los prestadores de servicios que realicen las auditorias de gestión respecto de aquellas sociedades.

En materia de bienes muebles, inmuebles y obras de arte, se asistió jurídicamente en la realización de 64 procesos de enajenación. Así, se dio seguimiento jurídico a los procesos de contratación -mediante invitación restringida- de los agentes colocadores responsables de la realización de ciertos procedimientos de enajenación. Es importante



subrayar que para la realización de las ventas se tomaron en consideración aspectos relacionados con la naturaleza de cada uno de los activos.

Respecto a carteras crediticias se asistió a las áreas respectivas en la realización de procesos de enajenación de carteras de crédito.

Por otro lado, se atendieron consultas relacionadas con el objeto del Instituto y las facultades de sus diversas unidades administrativas y se elaboraron análisis jurídicos sobre el alcance de los artículos transitorios de la LPAB.

A su vez, se brindó asesoría en la revisión del Estatuto Orgánico y del Manual de Organización General del Instituto.

En cuanto al Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios se dio asesoría legal durante las 17 sesiones realizadas el año anterior.

Por otra parte, se atendieron más de 500 consultas sobre diversas disposiciones publicadas en el Diario Oficial de la Federación y más de 300 solicitudes formuladas sobre los acuerdos e informes presentados a la Junta de Gobierno del Instituto.

Asimismo, se coadyuvó con el secretario de la Junta de Gobierno en el control y seguimiento de los acuerdos adoptados por el órgano de gobierno.

Cabe señalar que durante el 2002, la Junta de Gobierno sesionó en 19 ocasiones y tomó 248 acuerdos en el ámbito de su competencia, según establece el artículo 80 de la LPAB. El área jurídica certificó 1938 documentos y 64 acuerdos de la Junta de Gobierno y participó en la elaboración de 120 contratos administrativos.

Con la finalidad de obtener un mayor control y calidad en las certificaciones, se actualizó el manual del procedimiento denominado "Certificar los acuerdos adoptados por la Junta de Gobierno, así como los documentos que obren en poder de las diversas áreas del Instituto".

Asimismo, se dio seguimiento oportuno al proceso de revisión de la Cuenta Pública por parte de la Auditoria Superior de la Federación, atendiendo las 14 observaciones y recomendaciones formuladas. Del mismo modo, se atendieron más de 40 requerimientos de información de ese órgano superior de fiscalización.

Con motivo de la participación del Instituto en asociaciones internacionales sobre el seguro de depósitos, se colaboró en el grupo de trabajo institucional instaurado con motivo de la incorporación del IPAB como miembro con voz y voto a la Asociación Internacional de Aseguradores de Depósito.

Otra de las tareas encomendadas a la Secretaría Adjunta Jurídica a través de sus direcciones generales fue su participación en la conclusión del proceso de ajuste al precio de las acciones de BanCrecer presentada por Banco Mercantil del Norte y en la elaboración de los mandatos que el IPAB otorgó a D&T Case, apoderado liquidador que lleva a cabo la liquidación de siete instituciones de Banca Múltiple.

Por otra parte, se elaboró la documentación legal para formalizar la recepción y entrega de los bancos Industrial y del Sureste y se prestó



apoyo a la Secretaría Adjunta de Protección al Ahorro Bancario en el proceso de análisis jurídico de las solicitudes de pago de obligaciones garantizadas en Banca Quadrum, Banco Anáhuac, Banco Industrial y Banco del Sureste.

Se elaboraron y remitieron a la CNBV y al Órgano Interno de Control en el IPAB, los proyectos de términos de referencia para las auditorias legales a realizarse en Estrategia Bursátil, Mexival Banpaís y Valores Bursátiles de México (todas casas de bolsa) así como en los bancos Industrial, Anáhuac, Sureste y Quadrum.

Se dio atención y seguimiento a 21 averiguaciones previas y 40 procesos penales derivados de los resultados de las auditorias practicadas a los créditos que fueron reportados por el audit or Michael Mackey.

Se coadyuvó con el Ministerio Publico en el seguimiento a la denuncia presentada en contra de las personas que se ostentan como representantes del Instituto, logrando obtener órdenes de aprehensión en contra de los probables responsables.

Asimismo, se ejercieron acciones penales en contra de integrantes de El Barzón de Sinaloa, quienes tomaron posesión de las instalaciones del Banco Interestatal en dicha entidad, logrando recuperarlas y obteniendo órdenes de aprehensión en contra de los inculpados quienes se encuentran sujetos a procesos penales.

En el DF también se ejerció acción penal en contra de personas que bloquearon y dañaron las instalaciones del Instituto, y se logró acreditar la probable responsabilidad de los inculpados.

Por otra parte, se coordinó la auditoria de gestión en materia penal de la banca en liquidación, misma que actualmente tiene un avance de 90% y contempla 526 asuntos.

Por lo que hace a los casos en los que se atendieron controversias judiciales en materia civil, mercantil y laboral que afectan directa o indirectamente al Instituto, se efectuó la defensa legal de 52 contingencias de las cuales 38 son juicios contenciosos y 14 amparos en materia administrativa y civil. De estos procesos judiciales, durante el 2002 se recibieron 16 contingencias (8 juicios contenciosos y 8 amparos) y se concluyó un juicio contencioso y 4 amparos civiles y administrativos.

Se contrataron 9 abogados externos para que representen los intereses del Instituto en diversos juicios y se recibieron 78 requerimientos de autoridad judicial y 130 solicitudes de particulares, las cuales fueron atendidas de forma oportuna y eficiente.

Durante 2002, se continuó con el seguimiento del juicio ordinario mercantil promovido por Celia Reyes Lujano viuda de Nieto y Walfre Nieto Reyes en contra de Banco del Atlántico, radicado en el juzgado Trigésimo Quinto de lo Civil en el Distrito Federal a través de los abogados externos de la institución de crédito demandada.

En cuanto al estado procesal del asunto en comento, con fecha 15 de agosto de 2002 la Segunda Sala del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, modificó la sentencia de primera instancia, por lo que



\_\_informe anual 2002

los señores Celia Reyes y Walfre Nieto Reyes promovieron una demanda de amparo.

A la fecha, el juicio de garantías antes mencionado ya fue resuelto; el Cuarto Tribunal Colegiado en materia Civil en el Distrito Federal decretó negar el amparo a dichas personas.



# VI. Administración y Presupuesto

Durante el ejercicio 2002, el marco de actuación administrativa del IPAB se alineó a las directrices promovidas por el Ejecutivo Federal en el Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006, así como a las prioridades, estrategias y programas institucionales impulsados por la Secretaría Ejecutiva, la Junta de Gobierno y las instancias rectoras de la Administración Pública.

En el ámbito de sus atribuciones, la administración del Instituto atendió actividades, programas y acciones en las siguientes materias:

- Administración de Personal
- Organización, Innovación y Calidad
- Recursos Materiales y Servicios Generales
- Programación y Presupuesto
- Contabilidad Financiera

Cabe destacar que el gasto de operación se orientó al cumplimiento de los objetivos sustantivos del Instituto y se ejerció con austeridad, disciplina y transparencia.

Las líneas de acción implementadas por el IPAB en materia administrativa permitieron alcanzar los siguientes objetivos:

- Disponer de una estructura organizacional más compacta y flexible que impulsó la modernización administrativa de manera integral.
- Contar con un equipo humano eficiente con alto grado de compromiso institucional.
- Dotar a las unidades administrativas de bienes, insumos, servicios y apoyos materiales de mejor calidad y menor costo.
- Asegurar el ejercicio racional y transparente de los recursos financieros necesarios para la operación del IPAB.
- Garantizar la oportunidad y confiabilidad de la información sobre la situación financiera del Instituto.

# Administración de Personal

El activo más valioso con que cuenta el IPAB lo constituye su personal. En este sentido, el capítulo de servicios personales representó el rubro más importante del gasto de operación; la administración cubrió puntualmente las remuneraciones, prestaciones socioeconómicas y obligaciones de carácter fiscal y de seguridad social a la luz del espíritu de las Condiciones Generales de Trabajo que rigen sus relaciones laborales.

Alineado a los preceptos contenidos en el Presupuesto de Egresos de la Federación y demás regulaciones normativas, el gasto de servicios personales se ejerció con absoluta transparencia y en estricto apego a los tabuladores autorizados por la Junta de Gobierno.

Al inicio del ejercicio, la plantilla de personal autorizada del Instituto era de 721 plazas; sin embargo, en concordancia con las políticas de austeridad y disciplina presupuestales dictadas por el Ejecutivo Federal por conducto de la SHCP y en apego al Programa de Ahorro Presupuestal aprobado por la Junta de Gobierno, para el mes de diciembre de 2002 la plantilla autorizada se situó en 600 plazas, lo que representó una disminución aproximada del 17 por ciento, con relación al ejercicio anterior.

Cabe señalar que esta nueva plantilla, que considera al personal asignado al Órgano Interno de Control, se ajustó a la nueva estructura de organización vigente desde el mes de junio, sin detrimento del nivel de atención y cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada área.

Durante el ejercicio que se reporta se registró un incremento marginal en la plantilla ocupada respecto al cierre de 2001, equivalente al 8.5 por ciento, en concordancia con el proceso de reestructuración organizacional llevado a efecto a mediados del año.

Ante la necesidad de contar con personal altamente capacitado, se continuó con las políticas institucionales de reclutamiento y selección de personal a través de pruebas psicométricas y entrevistas que permitieron valorar su competencia.

Por otro lado, se dispuso la aplicación de un programa de capacitación institucional para actualizar los conocimientos del personal en áreas específicas como son los temas de carácter económico-financiero; jurídico; de administración de riesgos y de desarrollo personal.

Como resultado del Programa Anual de Capacitación y Desarrollo 2002, fueron impartidos más de 100 cursos y seminarios a los que asistieron cerca de 500 trabajadores, lo que representa más del 90 por ciento de la plantilla ocupada.

### Organización, Innovación y Calidad

Para cumplir su misión y brindar la adecuada atención a las funciones sustantivas contenidas en la LPAB, durante el primer semestre del año se publicó un nuevo Estatuto Orgánico que permitió la reestructuración organizacional del Instituto y donde se precisaron las funciones y responsabilidades de cada una de las unidades administrativas y del personal responsable de su cumplimiento.

Como punto de partida para la mejora permanente de los procesos de trabajo, se avanzó sustancialmente en el esfuerzo de actualización de los Manuales de Organización y Procedimientos, con el fin de cumplir con la normatividad en la materia y apoyar el óptimo desarrollo de las actividades.

A la luz del acuerdo por el que se crea la Comisión para la Transparencia y Combate a la Corrupción en la Administración Pública Federal orientado a fomentar la cultura de prevención y combate a la corrupción, así como la cultura de transparencia en la actuación pública, se continuó la documentación y aplicación de los Procedimientos para abatir conductas proclives, considerando las medidas recomendadas por el Órgano Interno de Control.



A instancias de la Secretaría Ejecutiva se constituyó el Comité Operativo de Calidad, procediéndose a la identificación de los procesos iniciales sujetos a certificación de acuerdo con la norma ISO 9001:2000.

El primero fue el reconocimiento Innova 2002 que el Instituto recibió de manos del Presidente de la República por el Proceso de Pago de Obligaciones Garantizadas, mismo que fue impulsado por el área de Protección al Ahorro.

### **Recursos Materiales y Servicios Generales**

El Programa Anual de Adquisiciones para la compra y contratación de bienes y servicios de manera eficiente, oportuna y económica para apoyar a las diversas áreas del Instituto en el desahogo de sus responsabilidades, cumplió las metas originalmente previstas; durante el año se atendieron 839 requisiciones de bienes y servicios que representaron un incremento de 28 por ciento en comparación con el período anterior. Destaca el hecho que durante todo el ejercicio no se presentó ninguna inconformidad por parte de los proveedores.

Con miras a eficientar y evaluar sus niveles de respuesta, se establecieron estándares de atención para los diferentes procedimientos de adquisiciones.

En otro orden de ideas, se desarrolló el nuevo sistema de control de inventarios que permite optimizar los recursos, al adquirirse lo estrictamente necesario. Asimismo, este sistema actualiza en forma automatizada los registros y resguardos para identificar el mobiliario, equipo de oficina y de cómputo, telefonía y vehículos, en un solo documento.

#### Programación y Presupuesto

El presupuesto de egresos original autorizado al Instituto para el ejercicio fiscal 2002 en términos de flujo de efectivo, ascendió a 168,119.6 millones de pesos, de los cuales 128,193.4 millones de pesos (76.3%) se destinaron a cubrir el pago de intereses y principal derivados de los programas de apoyo a ahorradores y deudores de la banca y de las nuevas emisiones y créditos del Instituto; 818.1 millones de pesos (0.5% del total) para hacer frente al gasto administrativo de operación del Instituto y 39,108.1 millones de pesos (23.3%) para financiar las inversiones financieras, incluido el saldo de la Reserva para la Protección al Ahorro Bancario.

En atención a las recomendaciones de la Junta de Gobierno se efectuaron adecuaciones al presupuesto administrativo de operación, afectando exclusivamente el techo presupuestal de los capítulos 1000 de servicios personales y 3000 de servicios generales.

Los ajustes ascendieron a 65.7 millones de pesos, de los cuales 23.6 millones de pesos (36%) correspondieron a reducciones del presupuesto del capítulo de servicios personales y 42.1 millones de pesos (64%) al renglón de servicios generales.

Adicionalmente, el Instituto integró su Programa de Ahorro Presupuestal 2002, con base en el cumplimiento de los compromisos que en materia de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria fueron establecidos en el Presupuesto de Egresos de la Federación y



a las disposiciones de Ahorro en la Administración Pública Federal para el ejercicio fiscal 2002, lo que significó un ajuste adicional a la baja de 40.9 millones de pesos. Este esfuerzo de ahorro presupuestal se llevó a cabo en partidas del rubro de servicios personales por 15.7 millones de pesos (38%) y 25.2 millones de pesos (62%) en servicios generales.

Las reducciones presupuestales mencionadas, que en conjunto alcanzaron un total de 106.6 millones de pesos significaron que un presupuesto administrativo de operación original de 818.1 millones de pesos pasara a uno modificado autorizado de 711.5 millones de pesos, lo que representó una contracción presupuestal del 13 por ciento.

Conviene señalar que de manera independiente a las modificaciones presupuestales anteriormente descritas, durante el año la operación del Instituto atendió las directrices de racionalidad del gasto, optimización de recursos y maximización de la productividad como las líneas estratégicas emitidas por la Secretaría Ejecutiva. Por lo mismo, el Instituto generó importantes economías en la aplicación del gasto y la oportunidad de su ejercicio, sin descuidar el cumplimiento de las metas fijadas en sus programas y actividades sustantivas.

Asimismo, se implementó la sistematización del proceso de ejecución, pago, registro y control de las erogaciones que se realizan con cargo al presupuesto de operación del Instituto, en el marco de mejora continua y simplificación administrativa.

El proceso de programación y presupuestación 2003 contó con la activa participación de las unidades administrativas del Instituto, con base en las políticas y lineamientos emitidos por la SHCP, obteniéndose la aprobación de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión y la autorización de la propia Secretaría del presupuesto para el ejercicio fiscal 2003, que a nivel flujo de efectivo asciende a la cantidad de 229,580.3 millones de pesos.

#### Contabilidad Financiera

La modernización administrativa, la seguridad de los registros contables y el sistema integral de información recomendaron desarrollar un Sistema Integral de Contabilidad, que satisficiera los requerimientos de la SHCP para su autorización, uso y explotación.

A partir de la liberación de este sistema se recibe información automatizada de los módulos informáticos de las áreas operativas propietarias mediante la aplicación de interfaces que permiten la actualización oportuna de los registros contables, como son: amortizaciones, provisión de intereses y pagos, lo cual ha permitido eficientar la emisión de información financiera oportuna y confiable.

Como parte de este informe se incluyen los estados financieros del Instituto al 31 de diciembre de 2002 y 2001 dictaminados por el auditor externo.

Con el propósito de dar mayor transparencia y certidumbre a las operaciones que por mandato legal realiza el Instituto, el auditor externo emite un informe trimestral de revisión limitada a los estados financieros que se difunden en periódicos además de publicarse en la página de Internet del IPAB; lo anterior permite a los interesados consultar la información financiera del Instituto.



Cabe destacar que desde la creación del Instituto en 1999, los dictámenes emitidos por los auditores externos (tanto trimestrales como anuales) han sido limpios.

Por otro lado, se cumplió con el envió oportuno de información financiera y presupuestal al Sistema Integral de Información, tal y como lo establecen los lineamientos en la materia.

### **VII. Sistemas**

Durante el 2002 entre otras tareas, se coadyuvó a solventar la observación realizada por la Auditoria Superior de la Federación, a través de la presentación de la conciliación de las Transacciones reportables del auditor M. Mackey.

A partir de julio de 2002, el arribo de la información que envían las instituciones financieras al cierre del mes, así como la información trimestral de la recuperación de créditos reportables de Mackey, llega al Instituto entre el día 20 y 25 del siguiente mes; por lo que actualmente se obtienen entre 30 y 45 días de oportunidad con respecto a los semestres anteriores.

Con el objeto de optimizar los tiempos de entrega de información, se instalaron en 5 instituciones financieras sistemas desarrollados por el IPAB.

En el mes de septiembre fue rediseñado el Informe Estadístico del IPAB, generándose 11 documentos a lo largo del año.

Durante 2002 se desarrollaron y liberaron 13 aplicaciones, entre las que destacan:

**Formato para la Solicitud de Información**: facilita a las unidades administrativas del Instituto solicitar información a la Dirección General de Información y Sistemas a través de la Intranet.

Manejo de Información Institucional (tarjetas): permite la centralización, administración, control y servicio de búsqueda sobre documentos de información a nivel institucional, entre los que destacan tarjetas para comparecencias e información del Diario Oficial.

**Control de Visitas**: facilita llevar el control de entradas y salidas de visitantes en los edificios del Instituto, así como el seguimiento de quienes visitan a los funcionarios.

**Integración de libros blancos**: se puso en marcha una aplicación para el proceso de integración de Libros Blancos, basado en un esquema de flujo de trabajo (workflow).

Sistema de Control de Gestión para el Pago de Obligaciones Garantizadas: su objetivo es administrar el pago de las obligaciones garantizadas cuando se determine la liquidación de una Institución. Con base en la experiencia en Quadrum el sistema se optimizó. La nueva versión entró en operación el 2 de diciembre para la liquidación de Banco del Sureste.

**Programación Financiera**: sirve para llevar a cabo la programación de ingresos y egresos durante los próximos 30 años, para la toma de decisiones en la búsqueda de nuevos esquemas de financiamiento que permitan al Instituto cumplir con las obligaciones contraídas.

**Sistema de Supervisión**: esta aplicación facilita el control y seguimiento de la recuperación de las instituciones bancarias.



Aplicación de reportes gerenciales de bienes muebles adjudicados: herramienta que permite consultar información a nivel gerencial sobre bienes muebles adjudicados, a través de reportes que muestran dicha información de acuerdo con las necesidades de consulta.

Aplicación de reportes gerenciales de bienes inmuebles adjudicados: herramienta que permite consultar información a nivel gerencial sobre bienes inmuebles adjudicados, a través de reportes que muestran dicha información de acuerdo con las necesidades de consulta.

Integración de información de subastas al proceso de carga de bienes muebles e inmuebles adjudicados: se liberó la aplicación para la obtención, centralización y procesos de carga de información correspondiente al inventario de bienes adjudicados incluyendo el manejo de Información Histórica. La versión 2.0 consiste en la integración al inventario de información correspondiente a los procesos de subastas.

Control de reembolsos y prestadores de servicios: facilita el control de reembolsos de juicios.

Seguimiento a procesos jurídicos: controla y facilita el seguimiento y avance de los casos jurídicos.

Sistema integral de administración: es un nuevo sistema de contabilidad.

En cuanto a infraestructura se mejoró el conmutador sustituyendo el banco de baterías, así se incrementó el tiempo de disponibilidad en caso de falla eléctrica a dos horas. Respecto a los equipos de respaldo de energía (Ups) se logró a carga total, proporcionar tiempo suficiente para el correcto apagado de los equipos y almacenamiento de información; asimismo, se instalaron 9 supresores de armónicas para garantizar la calidad de energía eléctrica que alimenta a los equipos de cómputo del IPAB.

En telefonía, se sustituyeron y reemplazaron 471 aparatos telefónicos y se implementaron nuevas disposiciones para el control de llamadas restringidas. La reducción fue de aproximadamente 28 por ciento en la facturación mensual.

Finalmente, se llevaron a cabo, entre otras, las siguientes acciones para fortalecer la seguridad e infraestructura del Instituto: implementación del Net IQ (identificador de correos); celebración del contrato multianual con Enterprise Agreement que permitió obtener un beneficio institucional de 38.4 por ciento sobre el costo por la reducción que realizó Microsoft a nivel de Gobierno Federal y la instalación de dos servidores con tecnología "fault tolerance" y dos proyectores portátiles con el mismo número de pantallas portátiles.

Durante el año, se atendieron 3,284 reportes a usuarios del Instituto por el Help Desk. La calidad ponderada en la eficiencia del servicio proporcionado respecto al tiempo de respuesta fue de 98.71 por ciento y se logró una disponibilidad en la infraestructura del Instituto del 99.77 por ciento. Asimismo, se atendieron un total de 965 requerimientos de las diversas unidades administrativas.

### VIII. Normatividad y Evaluación

Para contribuir al cumplimiento de la misión del Instituto, basada en los valores que rigen su actuar y con el fin de coadyuvar a que los esfuerzos de cada unidad administrativa se centren en la consecución de los objetivos institucionales, en junio de 2002 se creó la Dirección General de Normatividad y Evaluación.

Esta dirección, tiene como compromiso diseñar el Sistema de Planeación y Evaluación Institucional para el corto, mediano y largo plazos así a través de normas, procedimientos, criterios, lineamientos y especificaciones técnicas se diseña un sistema de calidad para el control y evaluación de los distintos programas del Instituto y de las unidades administrativas que lo componen.

Del mismo modo, de acuerdo con sus facultades estatutarias dirige la formulación del programa anual de trabajo del Instituto; da seguimiento y evalúa la correcta aplicación de la legislación vigente e implementa mecanismos para la actualización de la normatividad interna; también establece los lineamientos para los programas institucionales y para los informes de las operaciones del Instituto que se envían al Congreso de la Unión y al Ejecutivo Federal.

Por otra parte, propone las políticas, limites, modelos y procedimientos para la administración integral de los distintos tipos de riesgos a los que está expuesto el Instituto e integra y resguarda los expedientes documentales de cada una de las operaciones de apoyo financiero, enajenación y liquidación de instituciones, de obligaciones garantizadas, enajenación de bienes, acciones y partes sociales y de cartera de crédito que realice el IPAB.

Para dar cumplimiento a sus atribuciones en materia de planeación y evaluación, se integró el Programa Anual de Trabajo 2002, detallando las estrategias, proyectos y actividades a realizar por las diversas áreas que conforman el Instituto que se presentó ante la Junta de Gobierno para su aprobación. En cuanto al programa anual de trabajo 2003, se emitieron los lineamientos generales para su elaboración a fin de que contenga la información necesaria para medir los logros de las metas establecidas por cada unidad administrativa.

Asimismo, se integró el informe de auto-evaluación semestral que además de ser un diagnóstico de las actividades realizadas durante este periodo, facilita la planeación institucional al medir el cumplimiento de los resultados de indicadores, objetivos y metas.

Con el propósito de estandarizar informes, dar claridad y precisión a los documentos institucionales se implantó el Método de Documentación y Procedimientos *Information Mapping*, capacitándose a 80 servidores de todas las unidades administrativas del Instituto; en el 2003 quedará implantado totalmente. El objetivo es que se utilice en la elaboración de informes, manuales, lineamientos, políticas, notas a la Junta de Gobierno, es decir, en todos los documentos internos.

La guía para la elaboración de indicadores es una herramienta de apoyo en la planeación que permitirá a todas las áreas medir el logro de los objetivos estratégicos a través de parámetros que comparan los resultados obtenidos contra lo programado.



Se planearon las bases para el diseño e implantación del sistema de evaluación y seguimiento, donde se monitoreará el cumplimiento de las metas establecidas por las áreas a través de un tablero de información gerencial que facilite la toma oportuna de decisiones y en su caso corregir el rumbo y/o reorientar los recursos.

Por otro lado, se realizó un análisis y seguimiento a las observaciones hechas por el Órgano Interno de Control del Instituto y se programaron reuniones con los titulares de las áreas observadas con el propósito de solventarlas. Gracias a las auditorias de seguimiento y a los acuerdos de mejora impulsados por el Órgano Interno de Control se logró subsanar 95 observaciones que representan el 66 por ciento del total.

Para alcanzar los objetivos y dar cumplimiento a las atribuciones en materia de Normatividad, se elaboró el Manual de Organización Especifico a fin de proporcionar un marco preciso del objetivo y funciones de cada una de las áreas que la conforman así como la definición de los procesos y procedimientos institucionales en los que las unidades administrativas participan.

Asimismo, se elaboró el Catalogo de Procesos y Procedimientos Institucionales, a fin de iniciar su actualización, reducción y simplificación por parte de cada una de las áreas del Instituto. Se estableció la metodología para la elaboración de manuales de procesos y procedimientos, dándose el primer paso para la revisión y actualización de dichos instrumentos normativo-organizativos, cuyo objetivo es ser específicos, eficientes, eficaces, uniformes, claros y transparentes.

Por otro lado, se detectaron áreas de oportunidad para ser incorporados a los procesos susceptibles de la certificación de calidad basada en la normatividad ISO 9001:2000. El propósito es el establecimiento de una cultura de mejora continua en los procesos de operación del Instituto. A fin de capacitar a los líderes de los proyectos de los procesos que se incorporarán a la norma ISO 9001:2000, se impartió el curso para la formación de auditores internos y auditores líderes que será de gran utilidad para la obtención de dicho certificado.

En materia de control de procesos se integraron 144 expedientes documentales denominados Libros Blancos de cada una de las operaciones de apoyo financiero, enajenación y liquidación de instituciones, liquidación de obligaciones garantizadas, enajenación de bienes, acciones y partes sociales y de carteras de crédito que realizó el Instituto durante este período.

Asimismo, se elaboró y envió al H. Congreso de la Unión las memorias circunstanciadas a las que hace referencia el artículo 65 de la LPAB que muestran la legalidad y transparencia con la que se realizaron cada una de las operaciones de enajenación del Instituto.

En cuanto a la administración de riesgos se desarrollaron tres modelos de Valor en Riesgo (VaR) para la evaluación de las posiciones de portafolio de inversión del Instituto frente al riesgo de mercado. 1) VaR Paramétrico, 2) VaR Histórico Valuación Completa y 3) VaR Histórico Delta.

Los resultados que arrojan dichos modelos se dan a conocer a través de dos reportes (uno diario y otro semanal) que se distribuyen a las áreas competentes. El reporte diario muestra el Valor en Riesgo del portafolio

a un horizonte de uno y siete días de inversión, calculados con el método Paramétrico e Histórico, también se incluye el GAP de Repreciación del portafolio por monedas, pesos, dólares y UDI's, así como la duración de cada portafolio.

El reporte semanal, además de incluir el Valor en Riesgo del portafolio de inversión, contiene un resumen de las inversiones del Instituto, un GAP de Repreciación (duración) de los activos del portafolio, medidas de sensibilidad como Duración (Duration) y Peso-Duración (Dollar-Duration) y una evaluación del cumplimiento del régimen de inversión de tesorería aprobado por la Junta de Gobierno. Dicho reporte también incluye un calendario de hechos relevantes que afectan los factores de riesgo del mercado y un calendario de publicación de información relevante para la semana que se reporta.



# IX. Comunicación Social y Enlace Institucional

Desde el inicio de sus funciones, el IPAB ha considerado parte fundamental de su esencia como organismo de servicio público, la comunicación con la sociedad. Este elemento le ha permitido proyectar los valores que rigen su quehacer: Transparencia, Legalidad, Independencia, Eficiencia y Consistencia.

Así, en la permanente tarea de cimentar la imagen institucional, durante el 2002 la dinámica de las acciones de comunicación social se encaminó a mejorar el conocimiento que la sociedad tiene del Instituto. A ello estuvo dirigida la campaña de difusión que con el lema "Peso Ahorrado, Peso Asegurado" se difundió por todos los medios de comunicación masiva desde el mes de enero hasta abril.

Durante estos tres meses, los medios impresos -diarios y revistas en todo el país- publicaron el mensaje institucional 267 veces. De igual manera, la radio y televisión nacionales y regionales difundieron 7,944 impactos, con lo que se logró una amplia cobertura de los ahorradores nacionales.

Por otra parte, en el renglón informativo se enteró a la sociedad de la dinámica de las tareas del IPAB, mediante 48 comunicados de prensa enviados tanto a medios impresos como electrónicos a nivel nacional. El seguimiento de la información basada en los comunicados de prensa aparecida en los diversos medios impresos durante el 2002, dejó ver un total de 208 notas publicadas sobre las tareas del Instituto.

Sin embargo, la tarea informativa no se agotó con el envío de comunicados de prensa; con el objeto de ampliar y complementar la información, durante 2002 se concertaron 23 entrevistas de periodistas con diversos servidores públicos del Instituto; asimismo, en el periodo mencionado se realizaron reuniones de carácter informal y de acercamiento con reporteros, columnistas, articulistas y conductores de noticieros radiofónicos.

De igual trascendencia en materia de comunicación, son las inserciones y desplegados que el Instituto debe publicar en los medios impresos, en algunos casos por Ley y otros para sustentar la transparencia en su operación. De esta manera, en el periodo que incluye este informe, ascendió a 275 el número de avisos al público, convocatorias a licitaciones e informes, entre los que destacan colocación de BPA's, estados financieros y avisos sobre la descobertura del Seguro de Depósitos, publicados en los medios impresos.

También, como parte de las tareas de publicación asumidas por el Instituto, se actualizaron las ediciones del Marco Legal y la normatividad del Instituto, así como de la Numeralia y se editó el Informe Anual 2001, documentos que se distribuyeron tanto al interior del organismo, como a periodistas, a miembros del Congreso y a grupos interesados en las actividades del IPAB.

Resulta importante mencionar que en el correo electrónico del Instituto se recibieron 155 solicitudes de información del público en general, las que fueron contestadas en su totalidad.

En cuanto a la relación del Instituto con el Poder Legislativo, el objetivo planteado en 2002 fue de consolidación proporcionando la información requerida por las diversas instancias del proceso legislativo.

El Secretario Ejecutivo del Instituto acudió en tres ocasiones ante comisiones del Congreso de la Unión, para informar sobre algunos de los temas que tienen que ver con el IPAB, dando cumplimiento a la legislación en la materia.

Asimismo, los funcionarios del Instituto tuvieron 18 reuniones con legisladores, fundaciones de bs partidos políticos y otros órganos del Poder Legislativo, con el objeto de ampliar la información en temas relacionados con el IPAB.

Los temas más recurrentes abordados en las reuniones fueron: 1) El seguro de depósito que administra el Instituto; 2) La eventual venta de Cintra; 3) El proceso de liquidación de la banca intervenida; 4) Informes sobre las revisiones a las instituciones bancarias participantes en el Programa de Capitalización y Compra de Cartera; 5) Reformas a la LPAB; 6) Funcionamiento del Instituto; 7) Cuenta Pública 2001; 8) Presupuesto del IPAB para 2003.

En cumplimiento al mandato de ley, el IPAB entregó al Congreso de la Unión los informes trimestrales relativos a los montos de los pagos efectuados por cada institución bancaria por concepto de las cuotas.

En diciembre de 2002, el Instituto obtuvo la aprobación por parte de la Cámara de Diputados del presupuesto para el ejercicio de 2003, el cual contiene las transferencias presupuestales que permitirán al Instituto dar cumplimiento a su mandato de ley.