



17th St. & Constitution Avenue N.W.  
Washington, D.C. 20006  
Estados Unidos de América

Organización de los Estados Americanos

T. 202.458.3000  
[www.oas.org](http://www.oas.org)

Secretaría de Seguridad Multidimensional

**XLIII GRUPO DE EXPERTOS PARA EL CONTROL DE LAVADO DE ACTIVOS**  
**28 y 29 de septiembre de 2016**  
**Punta Cana, República Dominicana**

**OEA/Ser.LJ/XIV. 4.43**  
**DDOT/LAVEX/doc.9/16**  
**26 septiembre 2016**  
**Original: Español**

**ESTUDIO SOBRE DESAFÍOS Y SOLUCIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES COMPLEJOS**

**ESTUDIO SOBRE DESAFÍOS Y SOLUCIONES EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE BIENES COMPLEJOS**

**SUBGRUPO DE DECOMISO Y COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL y EL PROYECTO BIDAL  
GELAVEX / 2016**

**Xiomara Cordero Artavia, Coordinadora Subgrupo de Decomiso**  
**Dennis Cheng, Director Proyecto BIDAL CICAD/OEA**



Organización de los  
Estados Americanos



Organización de los  
Estados Americanos

## ANTECEDENTES

Línea de acción del Plan  
estratégico 2015-2017:

- Administración de  
bienes complejos



*“Estudio sobre desafíos y  
soluciones en la  
administración de activos  
complejos”*

- ✓ “las empresas en  
marcha”
- ✓ “algunos que por sus  
características pueden  
considerarse de difícil  
administración”

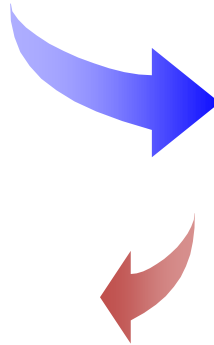


Organización de los  
Estados Americanos

## ESTUDIO SOBRE DESAFIOS Y SOLUCIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES COMPLEJOS



**Guía de  
soluciones**  
(casos concretos)



Identificar aquellos mecanismos y aspectos sustanciales con los que deben de contar los organismos especializados para la administración eficiente de activos complejos, así como analizar los principales desafíos y soluciones prácticas y legales que se han implementado de acuerdo a la experiencia de los Estados miembros y la ejecución del Proyecto BIDAL.



Organización de los  
Estados Americanos

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar países miembros de la OEA con experiencia en administración de bienes complejos

2. Recopilar la experiencia del proyecto BIDAL en la implementación de aspectos sustanciales que permiten la administración compleja de activos

3. Compartir experiencias de casos concretos que demuestren los principales retos en la administración de bienes complejos.



Organización de los  
Estados Americanos

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4. Conocer los desafíos más comunes entre los distintos países que compartan sus experiencias.

5. Analizar las principales soluciones prácticas en la administración de bienes complejos que han implementado los Estados de manera eficiente.

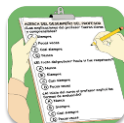
6. Analizar las herramientas jurídicas con las que cuentan los organismos especializados para la administración de activos complejos.



Organización de los  
Estados Americanos

## METODOLOGÍA

Desarrollo con la participación del Proyecto BIDAL y de algunos países de los Estados miembros que cuentan con experiencia en la materia: Estados Unidos, Colombia, Honduras, México y Venezuela (oficina especializada / contratación de terceros)



### Cuestionario

Experiencias de casos concretos

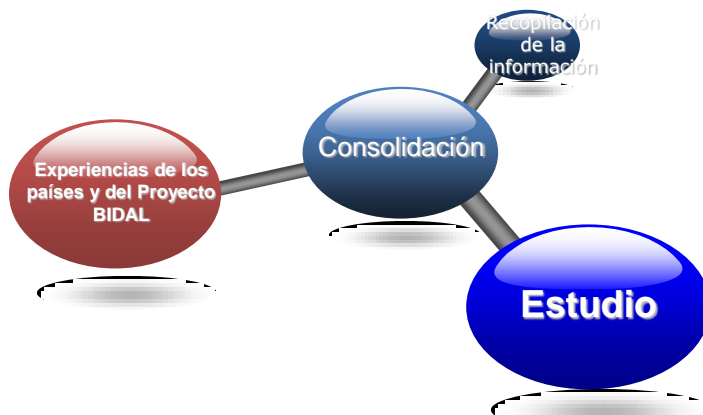


BOLIVIA, BRASIL, COSTA RICA, COLOMBIA, EL SALVADOR, ESTADOS UNIDOS, GUATEMALA, HONDURAS, JAMAICA, MÉXICO, PANAMÁ, PARAGUAY, PERÚ, REPÚBLICA DOMINICANA, URUGUAY Y VENEZUELA



Organización de los  
Estados Americanos

## ESTUDIO SOBRE DESAFÍOS Y SOLUCIONES EN LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES COMPLEJOS





Organización de los  
Estados Americanos

## Resultados del Estudio

BOLIVIA, BRASIL, COSTA RICA,  
COLOMBIA, EL SALVADOR,  
ESTADOS UNIDOS, GUATEMALA,  
HONDURAS, JAMAICA, MÉXICO,  
PANAMÁ, PARAGUAY, PERÚ,  
REPÚBLICA DOMINICANA,  
URUGUAY Y VENEZUELA



Organización de los  
Estados Americanos

## Análisis de la información



- I. Procedencia de los fondos para el mantenimiento y preservación de los bienes incautados y decomisados.
- II. Decisiones prioritarias de administración
- III. De la productividad de los bienes
- IV. Coordinación con el Ministerio Público para la recepción y administración de los bienes de administración compleja
- V. Dificultades identificadas e inconvenientes en la recepción y administración de empresas en marcha.
- VI. Dificultes y problemas asociados a la administración de bienes de naturaleza compleja
- VII. Facultad de contratar terceros especializados
- VIII. Cuadro de debilidades y fortalezas en la administración de empresas incautadas por país



Organización de los  
Estados Americanos



## Procedencia de los fondos para mantenimiento y preservación de los bienes



- El primer desafío es que los fondos provienen de los presupuestos estatales se encuentran sujetos a los procesos y regulaciones del gasto público.
- Algunos países cuentan con un fondo especial alimentado de las distribuciones de las sentencias y, en algunos casos, se incorporan los intereses producidos por las inversiones con el dinero incautado.
- Sociedad de Activos Especiales (SAE), organismo encargado de la administración de los activos que se constituye como una sociedad de economía mixta del orden nacional autorizado por la ley, de naturaleza única y sometida al régimen del derecho privado.



Organización de los  
Estados Americanos



## Procedencia de los fondos para mantenimiento y preservación de los bienes

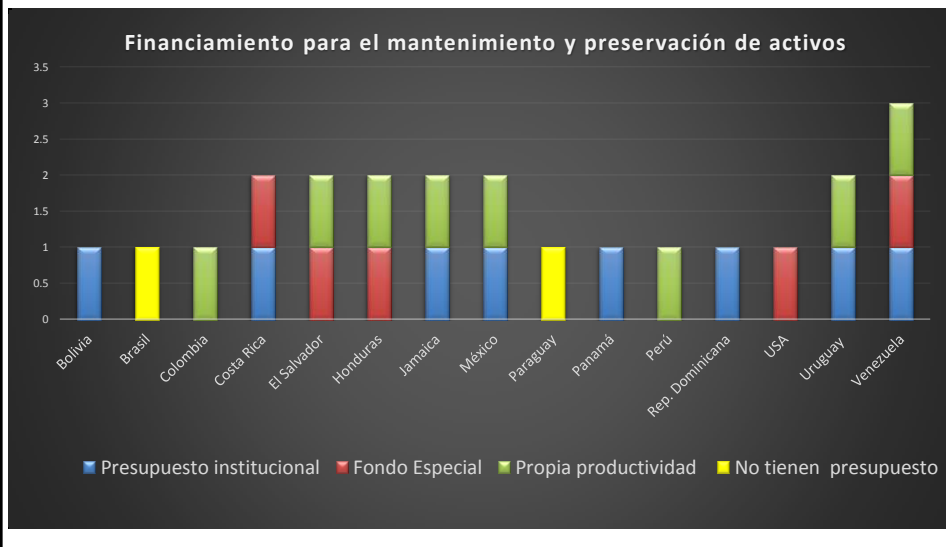


- Costa Rica, El Salvador, Honduras y Guatemala, sus legislaciones les permiten realizar inversiones en certificados a plazo con la masa del dinero incautado, donde la diferencia porcentual de los intereses generados sirven para apoyar el programa de mantenimiento y preservación de los bienes incautados y decomisados.
- Los gastos previstos para administrar y disponer de los activos están incluidos en la asignación anual prevista a los participantes del programa, entre ellos el US Marshall Service, que es el principal responsable de administración de bienes incautados bajo su custodia.



Organización de los  
Estados Americanos

## Análisis de la información por país



Organización de los  
Estados Americanos

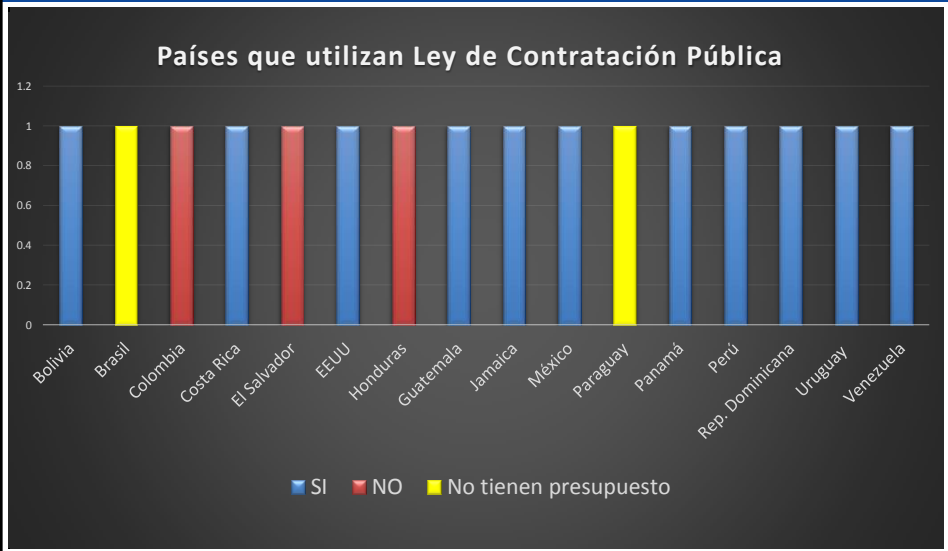
## Excluidos de la Ley de Contrataciones Públicas

- El Salvador y Honduras, la contratación de bienes y servicios relacionados a la administración de los bienes incautados y decomisados es posible mediante el establecimiento de reglamentos y procesos sustitutos de contratación que contienen los principios de contratación pública, aunque no cuentan con plazos y montos restrictos, con lo cual han resuelto los problemas anteriormente asociados.
- Ambos países cuentan con dos presupuestos: el institucional, utilizado para el manejo normal del organismo para la compra de bienes y servicios y gasto corriente y además el presupuesto y el fondo especial, utilizado para los gastos de mantenimiento y preservación de los bienes incautados y para gestión de las empresas o compañías incautadas en marcha.



Organización de los  
Estados Americanos

## Análisis de la información por país



Organización de los  
Estados Americanos

## Decisiones prioritarias de administración

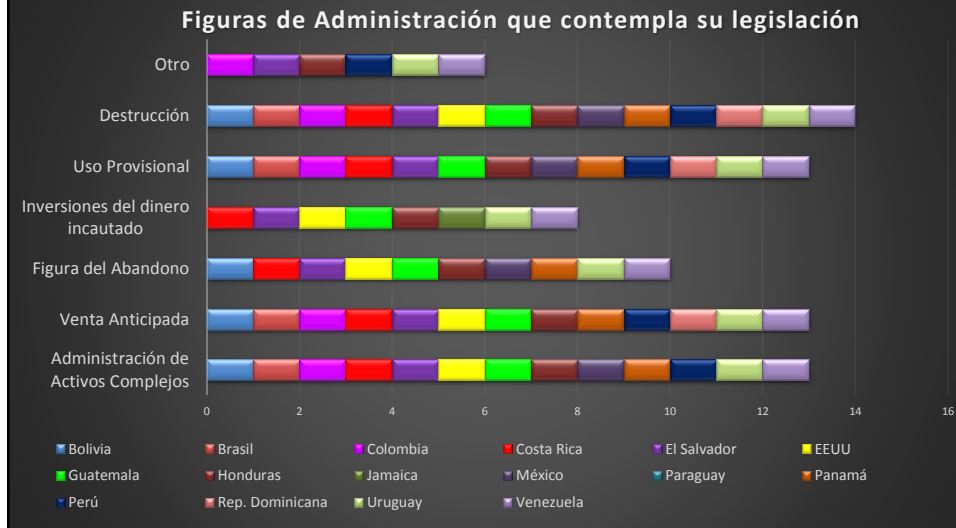
- Se nota una evolución en cuanto a las medidas, toda vez que tradicionalmente era utilizada la figura del derecho civil del depósito. Esta figura fue ampliamente superada con la creación de organismos especializados para la gestión de activos, y, en este sentido, se nota un incremento de las herramientas jurídicas.
- Se destaca un crecimiento en la utilización de figuras como la administración de bienes complejos, la aplicación de la figura del abandono, la venta anticipada y las inversiones con el dinero incautado.





Organización de los  
Estados Americanos

## Análisis de la información por país



Organización de los  
Estados Americanos

## Decisiones prioritarias de administración

**PRIORIDADES**

1.  
2.  
3.

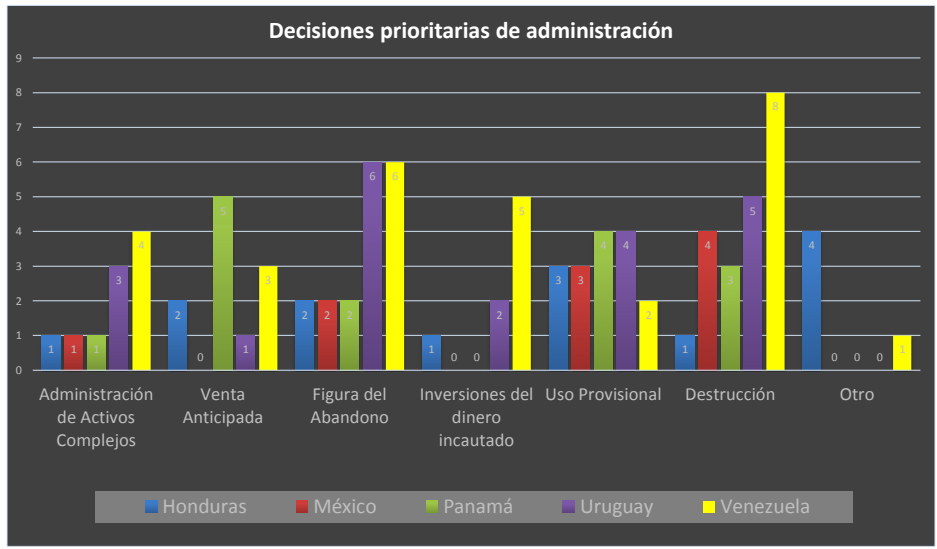


- A pesar de la existencia de toda la gama de figuras jurídicas señaladas anteriormente, normalmente no se cuenta con tipos de prioridades o políticas en cuando a la aplicación de dichas decisiones de administración, salvo en Honduras, México, Panamá, Uruguay y Venezuela, donde existe un orden prioritario de destino de acuerdo a la productividad y naturaleza del bien.



Organización de los  
Estados Americanos

## Análisis de la información por país



Organización de los  
Estados Americanos

## De la productividad de los bienes

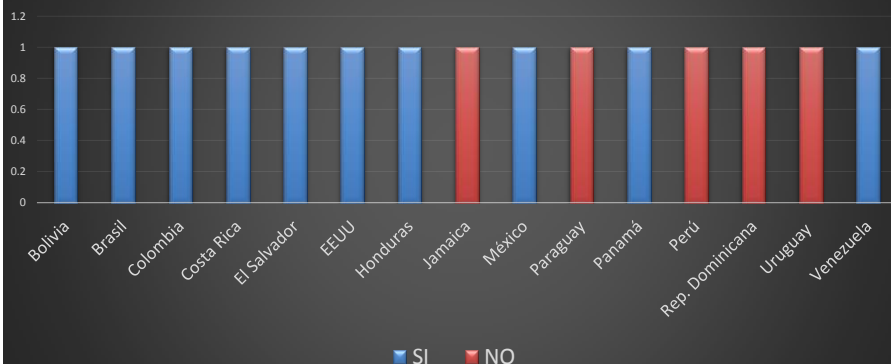
- Figuras como el fideicomiso, el arrendamiento y la contratación de terceros especializados pueden ayudar a los activos a generar frutos y los recursos obtenidos a partir de la administración de los bienes incautados se destinan a apoyar los costos de mantenimiento y administración de los mismos. Generalmente, el remanente se mantiene y cuenta con el mismo destino final que el activo.
- En el caso de los países que no cuentan con dicha posibilidad, los gastos de mantenimiento y preservación de los bienes provienen del presupuesto institucional y, en otros casos, de los recursos provenientes de la venta de los bienes decomisados.



Organización de los  
Estados Americanos

## Análisis de la información por país

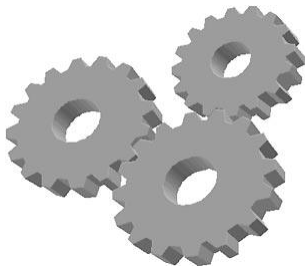
### Países que permiten utilizar la propia productividad de los bienes para su mantenimiento y preservación



Organización de los  
Estados Americanos

## Coordinación con el Ministerio Público para la recepción y administración de los bienes de administración compleja

Sin embargo, del análisis de las respuestas de los países podemos concluir que en su mayoría NO se comparte la información de manera previa, tal como:



- Datos de la actividad económica de la empresa o negocio comercial;
- Identificación física y jurídica de la empresa o negocio comercial;
- Identificación de socios, directivos y representantes legales;
- Suspensión del poder dispositivo de los titulares de derechos;
- Identificación de número de cuenta y productos financieros.



Organización de los  
Estados Americanos

## Delegación de EEUU

- Las políticas de USAO, AFMLS y USMS. En tales casos, se requiere planificación previa a la incautación y la coordinación, en particular para la administración de los activos complejos. En casi todos los casos, las agencias trabajan conjuntamente para identificar los activos, examinan los títulos de propiedad potenciales y determinan el valor probable del activo (siempre y cuando sea posible), así como evalúan la capacidad del gobierno para almacenar ese activo en particular (por ejemplo, espacio de almacén), y planifican la logística necesaria para aprovechar ese activo en particular.
- Además, durante la fase de pre-incautación y pre-retención, el fiscal y el US Mashall Service completan un análisis sobre la participación neta de los activos con el fin de evitar situaciones en las que la incautación y el decomiso de un activo se traduzca en una pérdida significativa para el gobierno.



Organización de los  
Estados Americanos

## Dificultades identificadas e inconvenientes en la recepción y administración de empresas en marcha



Organización de los  
Estados Americanos

### GUÍA PARA LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS INCAUTADAS

CICAD/OEA  
PROYECTO BIDAL 2014  
Dennis Chang Consultant and Specialist  
Management of Assets and Financial Assets

**Aspectos comerciales o del negocio:** relacionados a la identificación de la actividad comercial o industrial a la que se dedica la empresa, su estrategia de negocios, clientes, proveedores, su modo de operación, etc.

**Aspectos organizativos:** relacionados con la estructura organizacional de la empresa, recursos humanos, procesos y medios productivos, activos en general.

**Aspectos financieros:** relacionados con la situación económica-patrimonial, estado de registros, documentos contables, flujo de caja, saldos en cuentas e inversiones, préstamos, hipotecas, prendas, activos y pasivos en general de la empresa.

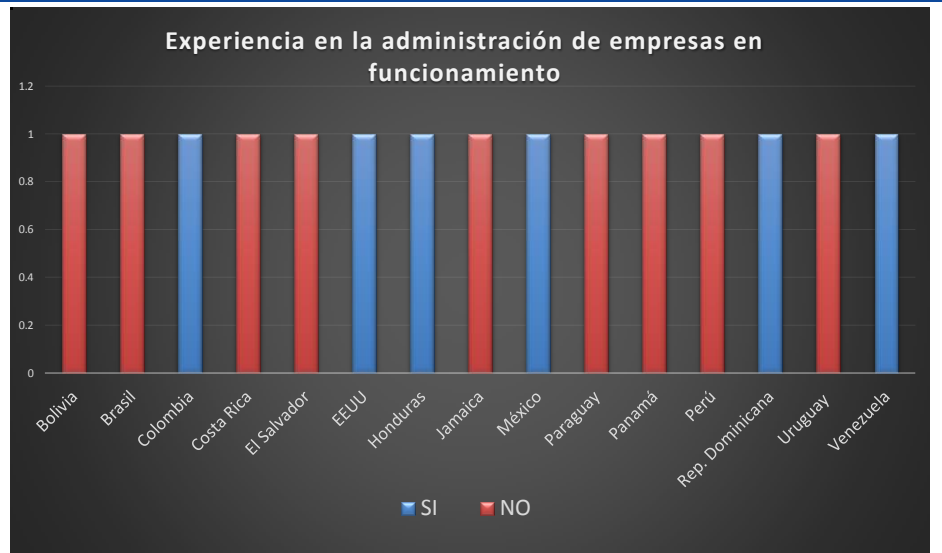
**Aspectos fiscales o tributarios:** Declaraciones de pago de renta y facturación declarada en el Ministerio de Hacienda o la entidad recaudadora fiscal, esto pueda suministrar datos importantes de los rendimientos financieros reportados para el pago de impuestos de la empresa.

**Aspectos legales o jurídicos:** evaluación de aspectos de cumplimiento de requisitos de operación de la empresa, permisos sanitarios, pesca, ambientales, mercantiles, explotación minera, en general concesiones del estado para el ejercicio de ciertas actividades.



Organización de los  
Estados Americanos

## Análisis de datos por país



Organización de los  
Estados Americanos

## Problemas identificados



- Falta de información previa a la recepción de la empresa;
- Fallas en la entrega física de la empresa (realización de inventario, reconocimiento de estados financieros, entre otros);
- No contar con las medidas cautelares inscritas dentro del registro correspondiente;
- Cuentas bancarias de la empresa no aseguradas o congeladas;
- Información contable poco confiable;
- Establecer el real estado financiero de la empresa, sin el capital ilícito;
- La falta de pago de los tributarios relacionados a la empresa o compañía;
- Atención de procesos laborales, administrativos y/o comerciales en proceso sin contar con los antecedentes suficientes;
- Recursos económicos o financieros insuficientes;
- Resistencia por parte de los empleados de las empresas;
- La falta de pago de cargas sociales de los trabajadores;
- La falta de incautación de los activos de la empresa o compañía;
- Mantener la continuidad operativa de la empresa.



Organización de los  
Estados Americanos

## Buenas Prácticas



- Mayoritariamente los organismos especializados en la administración que han tenido éxito en la gestión de las empresas o compañías en marcha, se debe a que tomaron el control legal y administrativo de las empresas incautadas. En ese sentido, abren o sustituyen firmas en cuentas bancarias, realizan pagos a proveedores y empleados y toman decisiones a nivel gerencial para mantener o mejorar las empresas, convirtiéndose en muchos casos en grupos económicos con una diversidad de rubros.



Organización de los  
Estados Americanos

## Buenas Prácticas

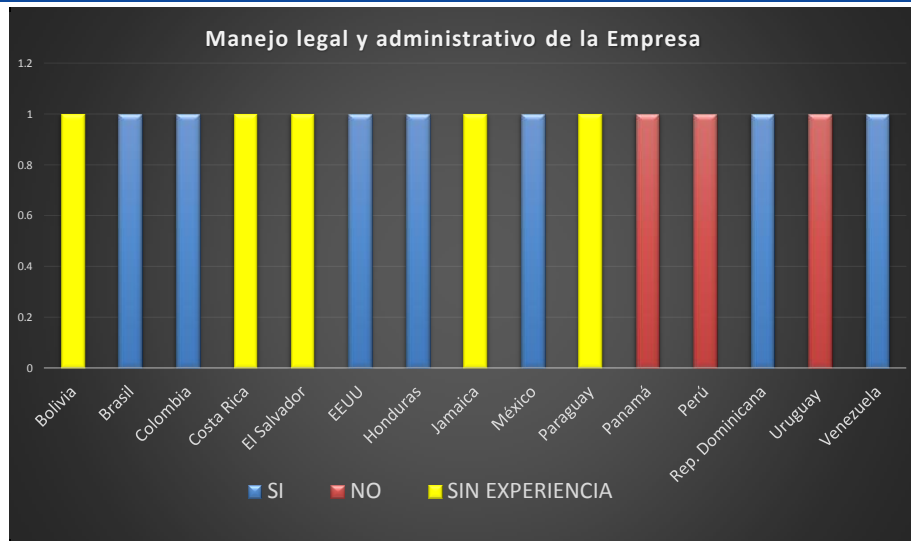
- Por otra parte y como forma de promover y preservar las fuentes de trabajo como una política institucional, los organismos especializados de Honduras y Venezuela tienen la facultad de “inyectar el capital” necesario a una empresa o compañía en marcha para que continúe con sus actividades comerciales o empresariales, siempre y cuando se pueda reintegrar dicho préstamo al fondo especial de acuerdo a los estudios de mercado y contables que se hayan realizado a la empresa incautada.





Organización de los  
Estados Americanos

## Análisis de la información por país



Organización de los  
Estados Americanos

## Dificultes y problemas asociados a la administración de bienes de naturaleza compleja



- La adecuada identificación y características del bien;
- La falta de anotación, congelamiento, embargo o aseguramiento del activo incautado en el registro correspondiente;
- Procedimiento de toma de posesión del bien;
- Mantenimiento que requiere personal técnico especializado;
- Falta de recursos para conservar el bien en el mismo estado en el que se recibió, salvo el deterioro natural del tiempo;
- Identificación de superficie y bienes incorporados al inmueble;
- Matriculación provisional;



Organización de los  
Estados Americanos

## Dificultes y problemas asociados a la administración de bienes de naturaleza compleja

- Riesgo de deterioro o pérdida de valor durante el transcurso del proceso;
- Complejidad de administración de los bienes;
- Espacio insuficiente para la custodia de los bienes en los almacenes y bodegas;
- Cargas tributarias que recaen sobre los bienes para su venta;
- Costos asociados a los bienes antes del proceso de incautación;
- La recepción y adecuada administración de ganado o cualquier tipo de animal.



Organización de los  
Estados Americanos

## Venta Anticipada

- Entendiéndose esta como la simple monetización del bien mueble para evitar la pérdida del valor del activo incautado, auxilian al organismo especializado en la administración de activos para darle un destino de manera eficiente.
- se encontraron casos en los que la decisión de venta anticipada es tomada mediante resolución administrativa debidamente motivada y fundamentada del propio organismo administrador. En otros países de corte más garantista, la decisión le corresponde al juez competente a solicitud del organismo especializado o del Ministerio Público.







Organización de los  
Estados Americanos

## De la facultad de contratar terceros especializados

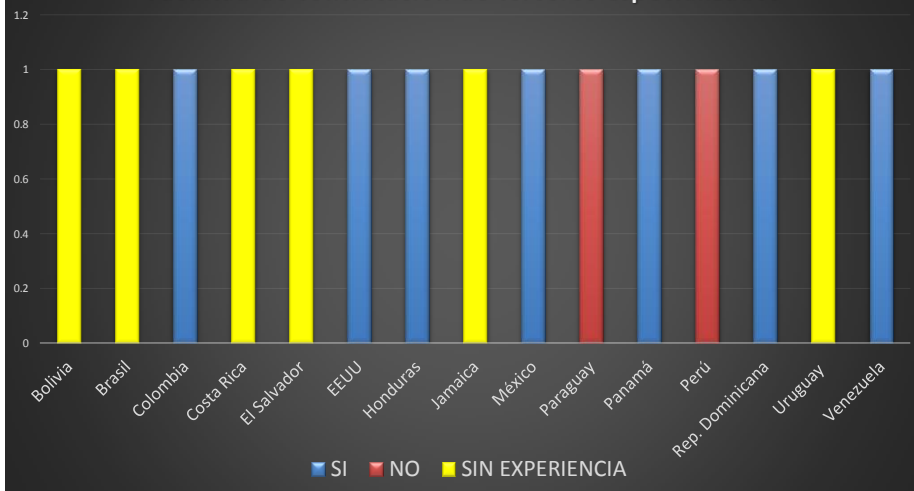
- Poca experiencia práctica en la mayoría de los países, principalmente por problemas asociados a la identificación de la fuente de financiamiento y al establecimiento del procedimiento adecuado de contratación ya que surgen algunas dudas, al tratarse de “fondos privados”.
- ¿Aplicaría la Ley de contratación pública o código de comercio?,
- ¿La empresa o el bien productivo debe acoplarse a los procedimientos de contratación pública?
- ¿El Estado debe acoplarse a la forma como viene trabajando la empresa o el bien productivo?



Organización de los  
Estados Americanos

## Análisis de la información por país

Facultad de contratación de terceros especializados





Organización de los  
Estados Americanos



## OABI/HONDURAS



OFICINA ADMINISTRADORA DE  
BIENES INCAUTADOS  
OABI

**“Artículo 4.- Ámbito de Aplicación.-** La OABI podrá celebrar contratos de servicios profesionales o con terceros especializados, así como la contratación de bienes o servicios mediante las modalidades reguladas en el presente reglamento, financiados a través de los denominados Fondos Propios, así como aquellos recursos provenientes o generados por los bienes productivos, los cuales se regirán por las disposiciones del presente reglamento.

Los contratos de servicios profesionales, construcción de obra, suministro de bienes o servicios que la OABI celebre con ocasión de su rol institucional y que su financiamiento provenga del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República aprobado por el Congreso Nacional, estarán sujetos a la Ley de Contratación del Estado y Ley de Compras Eficientes y Transparentes a través de Medios Electrónicos y sus Reglamentos.

**Artículo 5.-Excepción.-** Aquellas empresas incautadas bajo administración de la OABI, no estarán sujetas a las disposiciones del presente reglamento para la contratación de bienes, servicios o construcción de obras siempre y cuando correspondan a gastos operacionales o inversiones, y sus pagos sean realizados con fondos provenientes de la propia empresa.”



## MUCHAS GRACIAS!!!

Dennis Cheng,  
dennischeng77@yahoo.com  
Xiomara Cordero,  
xcordero@icd.go.cr



Organización de los  
Estados Americanos