

**CRISIS DE LA BANCA HIPOTECARIA COLOMBIANA DE 1.998 - 2.001**

**Director: Álvaro Montenegro**

**Por: Héctor José Cadena Clavijo**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Maestría en Economía.**

**Febrero de 2.015**

## ÍNDICE

1-Introducción.....	3
1.1 -Origen de FOGAFIN	
1.2-Sistema Financiero Colombiano.....	3
1.3-Hipótesis.....	4
2-ASPECTOS TEÓRICOS	
2.1-Causas de la crisis Bancarias.....	5
2.1.1-Causas macroeconómicas.....	5
2.1.2-Causas microeconómicas.....	7
3-ESQUEMA DE LA SOLUCIÓN DE LA CRISIS FINANCIERA COLOMBIANA	
3.1-Objetivos del saneamiento.....	13
3.2-Proceso de saneamiento de la banca privada.....	14
3.3-Esquema de financiación.....	16
3.4-Linea de capacitación para los bancos hipotecarios línea del 2001.....	17
3.5-Saneamiento de los Bancos Públicos.....	24
3.6-Títulos hipotecarios para financiar vivienda de interés social.....	25
3.7-Modificaciones del seguro de depósito.....	26
3.8-Costo Fiscal de la crisis.....	30
4-ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS....	34
5-CONVENIO DE DESEMPEÑO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS ...	35
6-CONCLUSIONES .....	41

7-ANEXO .....	44
8- Bibliografía.....	62

## **CRISIS DE LA BANCA HIPOTECARIA COLOMBIANA DE 1998-2001.**

**La historia es importante no sólo porque se puede aprender del pasado, sino también porque el presente y el futuro están conectados al pasado por obra de la continuidad de las instituciones de una sociedad. Douglass C. North**

### **1. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1- Origen de FOGAFIN.**

“En 1982 el país entró en una crisis financiera. La liquidez del sistema presentó una reducción considerable, la tasa de interés se incrementó y los costos de operación de las entidades financieras aumentaron de forma desproporcionada. Mientras tanto, los problemas del sector real se reflejaban en el deterioro de la calidad de la cartera de aquellas entidades que registraban una alta concentración de sus créditos en los sectores industrial y comercial.

Ante esta situación, las intervenciones del prestamista de última instancia, no lograron conjurar la crisis, y las autoridades se vieron obligadas a tomar medidas más severas. Fue así que con el fin de restablecer la confianza en el sistema financiero, el Gobierno declaró la emergencia económica en octubre de 1982, y ese mismo año, a través del Decreto 2920, se instauró la figura de la nacionalización y se penalizaron los “auto-préstamos”

Los organismos encargados hasta entonces de garantizar la estabilidad del sistema – la Superintendencia Bancaria -y el Banco de la Republica- carecían de los instrumentos necesarios para afrontar los problemas de las instituciones financieras cuando las dificultades no sólo eran de liquidez sino de solvencia, se impuso entonces la creación de una nueva entidad en 1985: el Fondo de Garantías de Instituciones (FOGAFIN)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> / FOGAFIN, Crisis Financiera Colombiana en los años Noventa Origen, resolución y lecciones Institucionales, Primera Edición, agosto de 2009, Universidad Externado de Colombia, página 72.

**1.2-** El Sistema financiero colombiano en los inicios de la década de los noventa tenía las siguientes características.

1.2.1- Segmentado y especializado.

1.2.2- Alta presencia del estado en la propiedad de los Bancos, el Gobierno Nacional era dueño del 53% de bancos y entidades Financieras (tales como; los bancos; de Colombia, BBVA- Ganadero-, Cafetero, Popular, BCH, del Comercio, Tequendama, de los Trabajadores, del Estado, CORPAVI, CONCASA y la Caja Agraria hoy Banco Agrario).

1.2.3- Débiles esquemas de vigilancia y supervisión.

### **1.3- Hipótesis.**

La solución de la crisis financiera hipotecaria se logró mediante la concertación del sector público con el privado. Se consideró la experiencia y el conocimiento de las entidades financieras por parte del Gobierno Nacional, con el fin de lograr la solución de la misma.

Una estrategia del sector público en forma concertada al interior de las entidades responsables del sector financiero colombiano como eran; el Banco de la República, la Superintendencia Bancaria hoy Financiera, el Ministerio de Hacienda y FOGAFIN fue el entendimiento del comportamiento de las entidades financieras del sector privado dada la experiencia que tenían los funcionarios de FOGAFIN en el manejo de los bancos.

El origen de las crisis financieras presentadas en la mayoría de países del mundo, tiene causas macroeconómicas y/o microeconómicas. Se pueden presentar por un problema de solvencia o de liquidez, o una combinación de los dos. En el caso que nos ocupa fue principalmente una crisis de solvencia, sin embargo, los problemas de liquidez se solucionaron con apoyos por \$3,3 billones a finales de 1998, del Banco de la República y FOGAFIN <sup>2</sup>, la crisis de los años noventa en Colombia, cuyo origen fue

---

<sup>2</sup> / FOGAFIN, Crisis Financiera Colombiana en los años Noventa Origen, resolución y lecciones Institucionales, página 171.

un recesión económica y disminución del PIB en 1999 del 4.2%, esta reducción que no se presentaba en los últimos setenta años, deterioró las carteras de los bancos. La duración de la crisis colombiana fue de tres años de finales de 1998 a 2001. Allí ocurrió una caída prolongada del sector de la construcción y una burbuja inmobiliaria que golpeó la cartera de las antiguas Corporaciones de Ahorro y Vivienda transformadas en Bancos Hipotecarios.

## **2- ASPECTOS TEÓRICOS.**

Basado en la capacidad del empresario privado, el premio Nobel de economía Douglass North establece la fortaleza de las Instituciones y el Desarrollo económico.

“EL AGENTE del Cambio es el empresario individual que responde a los incentivos encargados en el marco institucional. Las fuentes del cambio son precios o preferencias relativas y cambiantes. El proceso del cambio es abrumadoramente incremental”<sup>3</sup>

### **2.1-Causas de las Crisis Bancarias**

Los factores que causan las crisis bancarias son de origen múltiple y su ocurrencia puede incluso ser simultánea.

Su reconocimiento se presenta cuando el daño que generan al Sistema Financiero puede adquirir proporciones sistémicas y llegar a inmovilizar de forma general los activos de los intermediarios financieros afectando su solvencia.

Se pueden clasificar en dos grupos las causas para las crisis bancarias:

---

<sup>3</sup> / NORTH Douglass, Cambio Institucional y Desempeño Económico, Fondo de Cultura Económica, 2012, cuarta reimpresión 2.012, Primera Edición en español de la segunda reimpresión en inglés 1.993, impreso en México, página 110

2.1.1 - Las de origen macroeconómico: Choques externos e internos que afectan el funcionamiento de los establecimientos de crédito.

2.1.2- Las de origen microeconómico: Debilidades internas del sistema financiero, que representan vulnerabilidades que propician las condiciones para que se genere la crisis.

### **2.1.1- Causas Macroeconómicas**

Dada las particularidades de la actividad de intermediación financiera, captar depósitos en el corto plazo y prestar en el largo plazo, operar con capital limitado y mantener bajos montos de efectivo, los bancos podrían verse afectados ante la presencia de volatilidades macroeconómicas (externas o internas) que desequilibren la relación entre sus pasivos y sus activos, efectos sobre el balance del Intermediario Financiero.

#### **2.1.1.1 Choques Externos.**

La crisis bancaria típica se caracteriza por la influencia que tiene un ambiente internacional favorable (globalización) en la generación de expectativas positivas respecto del comportamiento de la economía del país.

La evolución positiva de las tasas de interés internacionales y de los términos de intercambio, pueden atraer una entrada de capitales y una rápida expansión del crédito interno.

Es así como el auge económico que se deriva de dichas condiciones, se financia a través del endeudamiento externo, dado que el país tenía un acceso al mercado internacional de capitales. Con los nuevos recursos, se aumenta el consumo de los hogares (la compra de activos como acciones, vivienda y bienes raíces), el gasto de la empresas y del gobierno.

La mayor demanda por tales activos produce el incremento de sus precios, y se genera una burbuja especulativa, que a su vez aumenta la demanda de crédito

debido a la mayor canalización de recursos hacia este sector, cuyos activos se utilizan como garantía para el otorgamiento de estos nuevos créditos.

Si este entorno internacional coincide con reformas en el sector financiero tales como la eliminación de algunos controles, se presentan efectos adversos, como la reducción del ahorro privado interno y el crecimiento acelerado del crédito bancario, siendo éste en muchos casos ineficiente.

Ante un choque externo desfavorable que modifique la situación descrita, el proceso anterior se revierte, especialmente en países con ambientes macroeconómicos inestables. En este sentido, los aumentos que se presenten en las tasas de interés internacionales afectan a los países endeudados en moneda extranjera, los cuales no pueden seguir financiando su crecimiento por esta vía, más si la deuda externa es de corto plazo.

Bajo el nuevo escenario de salida de capitales de corto plazo, se rompe la burbuja especulativa de precios de los inmuebles (y viviendas) y disminuye el valor de las garantías bancarias, así se reduce el incentivo a pagar las obligaciones bancarias por parte de los deudores; cuando el valor de dichas garantías está por debajo del valor de la deuda, esto deteriora la calidad de la cartera de los bancos que tiene concentrada su cartera en hipotecas.

Otro tipo de choque externo difícil de controlar, es el efecto contagio que puede presentar un país como consecuencia de crisis financieras o económicas en otros países o regiones, como fue el caso de los países del sudeste asiático a finales de la década de los noventa y el impacto que causaron las crisis de México y Brasil sobre otros países de la región. Los atentados del 11 de septiembre de 2001 en EE. UU. y la crisis rusa de 1999.

En estos casos, las autoridades económicas no pudieron detener los ataques especulativos y la salida de capitales, que generaron la volatilidad en el tipo de cambio y en las tasas de interés que tuvieron efectos desestabilizadores aún para sistemas bancarios y financieros sólidos. De esta forma, la generalización de las expectativas sobre un posible efecto adverso, puede llevar a un país a presentar

episodios de “pánico bancario”, como fue el caso de la crisis de Argentina en 2002, donde no se logró controlar la falta de credibilidad de los agentes en el sistema financiero argentino, en especial por la eliminación de la convertibilidad peso- dólar agravado por la inestabilidad política.

#### **2.1.1.2. Choques Internos.**

Dentro de las volatilidades internas causantes de las crisis bancarias se encuentra la aplicación de la política monetaria y fiscal que afecta el comportamiento de las tasas de interés. Es así como los aumentos de las tasas de interés internas pueden ser el resultado de desequilibrios fiscales reflejados en un crecimiento del gasto público, que conduce a políticas monetarias restrictivas.

Entre los efectos están el aumento en las tasas de interés, la disminución del valor de los activos bancarios (cartera) en mayor proporción que la generada por el lado de los pasivos, reduciendo su margen financiero y afectando en forma negativa el patrimonio de los intermediarios financieros.

Por otro lado, el incremento en las tasas de interés también puede conllevar problemas de selección adversa. Esto se da porque ante la menor rentabilidad que reflejan los proyectos de inversión, la demanda por crédito disminuye y así, los deudores de riesgos crediticios altos son los que buscan acceder a los préstamos.

Con respecto a la cartera de los bancos, ante los incrementos en la tasa de interés, su deterioro radica en la dificultad de los deudores para cumplir el pago de sus obligaciones crediticias y ello los conduce a entrar en mora en sus pagos, lo cual genera efectos negativos sobre la liquidez y el índice de solvencia de los intermediarios financieros.

#### **2.1.2- Causas Microeconómicas**

Entre las causas que desestabilizan el sistema financiero y afectan su eficiencia y competitividad de los intermediarios financieros, se encuentran la débil regulación, vigilancia y supervisión de los mismos.

La débil supervisión y regulación del sistema financiero también es consecuencia de esquemas de regulación y supervisión que no se adecuan a los cambios en el entorno de innovación de instrumentos financieros, y éstos al no ajustar los controles sobre las tasas de interés, al no reducir las obligaciones de los créditos a ciertos sectores, y no ajustar las provisiones bancarias para lograr una mayor competencia en los mercados financieros, puede aumentar el riesgo de los bancos.

Los inadecuados sistemas de contabilidad en los intermediarios financieros vulneran la capacidad de supervisión de los inversionistas y de las autoridades de vigilancia y supervisión, y elevan los riesgos y costos de las transacciones financieras.

En medio de la incertidumbre que genera una crisis financiera, las asimetrías de información en el mercado crediticio pueden conducir a los ahorradores a retirar sus depósitos para evitar pérdidas en su patrimonio (con efectos en el seguro de depósitos).

En cuanto a los sistemas de control interno, una inadecuada administración de los intermediarios financieros, puede representar también una fuente potencial de riesgos para la gestación de la crisis.

Las deficiencias que más se relacionan con el mal manejo administrativo se refieren a las auditorías internas y las revisorías fiscales a las deficiencias en los esquemas contables que permitan fraudes, la mala administración de la cartera por problemas en la evaluación del riesgo y la concentración de la cartera en sectores económicos vulnerables.

La participación del estado (Gobierno Nacional) en la propiedad de los bancos puede representar un factor de vulnerabilidad ante la presencia de una crisis bancaria, porque la existencia de intereses gubernamentales o de carácter personal de los administradores de los bancos públicos en la asignación de créditos, afecta la eficiencia y rentabilidad de la entidad financiera, porque en muchos casos, los sectores hacia los que se canaliza el crédito poseen un alto riesgo, por ejemplo el sector agrícola, la pequeña y mediana industria y la vivienda.

### **2.1.3-Medidas para enfrentar la crisis.**

Los países y gobiernos que enfrentaron crisis en sus sistemas financieros diseñaron programas de salvamento y fortalecimiento considerando si el problema era de solvencia o liquidez. Estos programas tuvieron como objetivos principales: Detener la propagación de la crisis; mantener la confianza de los ahorradores en el sistema financiero; proteger el sistema de pagos, e implantar esquemas de fortalecimiento de los intermediarios financieros viables.

Las medidas de asistencia se dirigieron a los deudores del sistema financiero y/o a las entidades financieras y contaron con el apoyo de las autoridades económicas como el Banco Central (Banco de la República), de la entidad encargada de administrar el seguro de depósitos (en el caso colombiano FOGAFIN), el Ministerio de Hacienda y la entidad de vigilancia y supervisión (Superintendencia Bancaria).

#### **2.1.3.1. Intervención de Intermediarios Financieros para Administrar, Liquidar o Desmontar.**

Las intervenciones de los Intermediarios son una de las primeras medidas aplicadas en el proceso de saneamiento de la banca y anteceden a la toma de decisiones sobre procesos de liquidación, fusión, intervención para administrar o capitalizar. El objetivo es evitar un mayor deterioro de los intermediarios financieros y detener un efecto contagio en el sistema financiero. Por lo general, la intervención se realiza cuando el intermediario financiero presenta un capital neto negativo y por consiguiente una baja relación de solvencia (el índice de solvencia para Colombia no puede ser inferior al 9% de la relación activos ponderados por nivel de riesgos frente al patrimonio técnico).

En el sistema financiero argentino existe otra alternativa y es el desmonte ordenado de entidades financieras cuando se encuentran con problemas de solvencia. En la reforma al Sistema Financiero Colombiano (2.003) se adoptó este esquema a través de la Ley 795 de 2003.

### **2.1.3.2. Medidas de Asistencia.**

Como se mencionó, los problemas que enfrentan los países para resolver las crisis financieras, es la falta de capacidad de los deudores para cancelar sus créditos. Es así, como dentro de los programas de solución de la crisis se incluyen medidas para solucionar los problemas de la falta de capacidad de pago de los deudores al sistema financiero.

Dentro de las medidas adoptadas se tenían las siguientes: soporte técnico y financiero; refinanciación a mediano y largo plazo (reestructuración de la cartera ampliando plazos y reduciendo tasas); en algunos casos aplicación de tasas de interés subsidiadas, mecanismos de cobertura cambiaria y garantías del gobierno nacional a créditos de las entidades públicas territoriales.

#### **2.1.3.2.1 Apoyo a las Entidades Financieras**

2.1.3.2.1.1 Asignación de créditos a los intermediarios financieros y capitalización del seguro de depósitos.

Un mecanismo de ayuda implementado por el banco central (Banco de la República) o por la entidad que administra el seguro de depósitos (en el caso colombiano FOGAFIN), consiste en las operaciones de carácter cuasi-fiscal, en las cuales éstos otorgan préstamos con bajas tasas de interés, para que los intermediarios financieros con dificultades adquieran títulos que ofrecen rendimientos de mercado y así solucionen sus problemas de liquidez.

Teniendo en cuenta que el seguro de depósitos no cuenta con los recursos suficientes para enfrentar una crisis financiera, es necesario que el gobierno nacional adelante su capitalización (dado que es el accionista de la entidad que lo maneja en este caso FOGAFIN), de tal forma que el seguro de depósitos pueda cumplir con el objetivo de mantener la confianza del público en el sistema financiero.

### **2.1.3.2.2 - Programas de compra y venta de cartera y manejo de bienes recibidos en pago- B.R.P.-.**

Un mecanismo de apoyo a los establecimientos de crédito ha sido la compra de su cartera improductiva con títulos del gobierno, que ofrecen rendimientos, de tal forma que las entidades financieras objeto de la medida mejoren su liquidez y se puedan “deshacer” del riesgo que implica la cartera en mora (como en la crisis de México en 1994).

Para la recuperación y venta de los activos improductivos (BRP) resultado de los procesos de compra de cartera, y de los procesos de intervención de intermediarios financieros, el gobierno nacional promovió la creación de entidades especializadas en la administración de estos activos por fuera del sector financiero (en el caso colombiano se modificó una entidad pública la Central de Inversiones CISA del antiguo BCH y paso a FOGAFIN).

### **2.1.1.2.3 Cambios en la Vigilancia y Supervisión de los Intermediarios Financieros.**

Para resolver las crisis y hacer eficientes las medidas que permitan evitar su ocurrencia, surge la necesidad de adelantar modificaciones en la entidad encargada de la vigilancia y supervisión (Superintendencia Financiera) para que el sistema financiero administre de forma adecuada sus riesgos y sea menos vulnerable ante los cambios en el entorno económico.

Entre las medidas para adoptar y fortalecer el marco de regulación están:

A- Prevenir riesgos como la concentración de los créditos; B-Evitar la asignación de préstamos a funcionarios de los bancos (evitar el conflicto de intereses); C- Una definición estricta de la cartera vencida; D- Aumentar los requerimientos de capital de las entidades financieras para que sean ponderados por el riesgo crediticio; E- Adoptar esquemas contables internacionales; obligar a los intermediarios financieros a realizar auditorías internas y revisorías fiscales externas, con el fin de mejorar el sistema de control interno, para evaluar la situación financiera; y F-

Establecer sistemas para detectar a los intermediarios financieros con problemas (el Método de calificación C.A.M.E.L adoptado por la Superintendencia Bancaria y FOGAFIN).

Como consecuencia de las reformas en el marco regulatorio se pueden facilitar cambios en los mecanismos de supervisión, dado que se pueden mejorar las funciones de vigilancia e independencia para sancionar a los intermediarios financieros que no cumplan con la regulación. Entre las reformas de supervisión se encuentran las que otorgan autonomía a la entidad que adelanta la vigilancia, supervisión y control (en el caso colombiano la Superintendencia Bancaria hoy Superintendencia Financiera).

Otras normas para solucionar la crisis son las que flexibilizan las etapas previas a las quiebras como las normas pre-concordatarias (en el caso colombiano fueron la Leyes 550 y 617). Estas normas permitieron la reestructuración de los créditos en plazos y tasas de la cartera de las entidades públicas y privadas con el sistema financiero.

#### **2.1.4- Duración de las Crisis Financieras y Efectos Fiscales.**

Determinar los costos y la duración de las crisis financieras, permite establecer mejores políticas con el fin de tomar las medidas adecuadas, para así limitar los efectos negativos o minimizar las pérdidas a la economía del país.

##### **2.1.4.1. Efectos Fiscales y Costos de la Crisis.**

Los costos totales de la crisis, se pueden dividir en dos grupos: A- Los efectos fiscales, por el impacto directo que tienen sobre el Presupuesto General de la Nación de cada país y B- Los costos cuasi-fiscales que se derivan de los préstamos de rescate que se asignan por parte de la entidad encargada del seguro de depósitos (en este caso FOGAFIN), y además las medidas complementarias

como los apoyos de liquidez por parte del banco central (Banco de la República) y la entidad encargada de administrar el seguro de depósitos (FOGAFIN).

Los costos fiscales se causan cuando los gobiernos adquieren participaciones en la propiedad de bancos insolventes (en el caso colombiano de la crisis de 1998 fueron los bancos; BANCAFE y GRANAHORRAR), por los pasivos derivados de las garantías otorgadas sobre créditos y por la emisión de papeles para la capitalización de las entidades (Como los Bonos FOGAFIN banca privada y banca pública). Son los costos que de manera directa afectan la situación fiscal, del país aumentando el déficit fiscal.

Estos costos tienen un impacto directo sobre el Presupuesto General de la Nación cuando las obligaciones que adquiere el gobierno en el largo plazo (en Colombia existe el mecanismo de las vigencias fiscales futuras) tienen un monto alto o cuando se afectan los ingresos corrientes de la Nación, por reducción de la base gravable determinada por el resultado negativo (pérdidas) de los intermediarios financieros. Otra manera de ver este impacto se encuentra en la necesidad de emitir bonos del gobierno (Los bonos FOGAFIN banca pública), para respaldar además de la solvencia, la liquidez de las instituciones financieras.

Por otro lado, los costos cuasi-fiscales tienen su origen en los préstamos directos de la entidad que administra el seguro de depósitos (en este caso FOGAFIN) a las instituciones financieras en problemas (mediante la asignación de préstamos a tasas inferiores a las del mercado y a mayores plazos).

La experiencia internacional señala que los costos de las crisis bancarias son generalmente menores en países desarrollados. Es así como dentro de dicho grupo, una de las crisis más costosas se dio en España entre 1977 y 1985 con un costo equivalente al 15% del PIB, en contraste con el costo de la crisis de un país latinoamericano como Argentina que entre 1980 y 1982 tuvo que destinar recursos por el 55% del PIB para el salvamento de la banca. En el caso de Colombia el costo neto de la crisis de 1998-2001 resulta de comparar los apoyos por \$26,36

billones frente a las recuperaciones por \$22.01 billones, es decir \$4,35 billones, que fue bajo, 0,91% del PIB aproximadamente.

#### **2.1.4.2. Duración de la Crisis Financiera**

Una manera de determinar la duración de las crisis financieras ha sido el considerar los periodos en los que el deterioro de los indicadores, que califican la situación de los bancos, es profundo y generalizado. Una vez que mejoran dichos indicadores, se considera concluida la crisis.

No obstante lo anterior, los costos de las crisis financieras pueden realizarse en el periodo de duración de las mismas o en un plazo extenso. Por ello los periodos de determinación de los costos, pueden diferir de los de la duración de la crisis.

En la experiencia internacional se demuestra que la duración de las crisis ha sido variable. De esta forma, una de las crisis más larga conocida fue la crisis bancaria de Japón, que se prolongó por once años, en contraste con la crisis de Suiza que duró un año (1995)<sup>4</sup> y la colombiana de 1.998 que fue de tres años.

##### **2.1.4.2.1- Algunos Indicadores Bancarios en época de Crisis Financiera.**

Calidad de la Cartera = Cartera vencida/ Cartera Bruta > 10% (superior al 10%)

Estructura del Balance = Activos Productivos/Pasivos con Costo < 100%

Activos Improductivos = Caja + Activos Fijos + Otros Activos /Activo Total. (Se incrementa esta relación).

### **3- ESQUEMAS DE SOLUCIÓN DE LA CRISIS FINANCIERA COLOMBIANA 1998–2001.**

#### **3.1-Objetivos del saneamiento.**

---

<sup>4</sup>/ FOGAFIN, Op.cit., página 56

El proceso de saneamiento del sistema financiero colombiano adelantado entre 1998 y 2001, por el Gobierno Nacional a través de FOGAFIN contó con el apoyo de la Secretaría del Tesoro de los EE. UU., dicho proceso estableció una estrategia que tenía como objetivos: Evitar el riesgo sistémico, controlar el riesgo moral y reducir en el medio plazo la administración directa del Estado en las entidades financieras (bancos) con excepción de los bancos de segundo piso (tales como; FIANGRO, FINDETER, BANCOLDEX, IFI y la FEN).

Para lograr los anteriores objetivos se realizaron capitalizaciones directas por parte del estado a los bancos públicos y se establecieron dos líneas de capitalización a las entidades financieras privadas tales como; Bancos, Compañías de Financiamiento Comercial principalmente, que se consideraron viables de acuerdo con los estudios adelantados por las bancas de inversión con experiencia en evaluación de entidades financieras. La primera línea se estableció en junio de 1999 y estaba destinada a cualquier establecimiento de crédito y la segunda en agosto de 2001 se destinó a los bancos especializados en cartera hipotecaria, es decir las antiguas Corporaciones de Ahorro y Vivienda (cuyo origen se remonta a la década de los setenta con la creación del sistema de ahorro de valor constante -UPAC-)

Cumplidas las condiciones de saneamiento de las entidades financieras privadas establecidas por el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras, estas accedieron a las líneas de crédito de corto y largo plazo, con el fin de alcanzar el índice de solvencia del 10% (La norma legal colombiana establece el 9%) de la relación de activos ponderados por nivel de riesgo en relación con el patrimonio técnico (definido por la Superintendencia Bancaria de acuerdo con los principios de Basilea I). Este proceso se adelantó entre 1999 y 2001 para entidades financieras públicas y privadas; para los primeros se debía capitalizar la totalidad del requerimiento de acuerdo con las necesidades de cada entidad y para los segundos, el objetivo era el fortalecimiento de los mismos a través de la línea de crédito, con el fin de mantener la confianza del público en el sistema financiero y además mantener la diversidad de los intermediarios financieros en el país.

## **3.2- Proceso de saneamiento de la banca privada**

### **3.2.1- Primera Línea de Capitalización.**

Mediante la Resolución N° 6 de 1.999 de FOGAFIN se estableció la línea de capitalización para la banca privada y se asignaron préstamos a los accionistas de los establecimientos de crédito para el fortalecimiento patrimonial de los mismos (previo el saneamiento de la entidad que consistía en la reducción de parte de sus activos tales como; La cartera calificada en C,D y E, Cuentas por Cobrar y B.R.P.) y sujetos al cumplimiento de un convenio de desempeño establecido por FOGAFIN (que tenía problemas de seguimiento y evaluación).

Se estableció la capitalización de las entidades en dos fases: en la primera los accionistas de las entidades debían aportar el capital necesario para alcanzar un patrimonio técnico de cero, con cargo a sus propios recursos, por lo que se obligaba a los accionistas a realizar un esfuerzo proporcional al monto de los activos improductivos de la entidad, FOGAFIN según lo acordado con el F.M.I. determinó reducir la cartera calificada en C,D y E a cero y los bienes recibidos en pago al igual que las cuentas por cobrar entre otros, y dar estos activos en administración a las Sociedades Fiduciarias para su recuperación. Esta reducción de activos sería un error que agravó más la situación de las entidades financieras que se acogieron a esta línea de capitalización.

En la segunda fase, las entidades financieras que tomaron esta línea debieron capitalizarse hasta alcanzar un índice de solvencia del 10%, para lo cual FOGAFIN, otorgó créditos de largo plazo hasta por el 80% del capital requerido por la entidad, cuya garantía se constituyó en las acciones emitidas por el mismo establecimiento de crédito y pignoradas por los accionistas a favor de FOGAFIN.

Sin embargo, la iliquidez que se presentó en 1998 y la coyuntura económica durante 1999, hicieron poco factible para los accionistas capitalizar de forma inmediata la entidad. Por esta razón FOGAFIN asignó créditos transitorios a seis meses que se financiaron el 50% de esta capitalización y la Superintendencia Bancaria extendió el plazo a 12 meses para el 50% restante.

El esquema establecido por esta línea de capitalización en relación con los activos ajustados (en especial la cartera calificada en C, D y E) de cada intermediario financiero se llevaron a patrimonios autónomos en Sociedades Fiduciarias, cuyas recuperaciones se trasladaban a los establecimientos de crédito o a los accionistas, dependiendo de la decisión adoptada por la asamblea general de accionistas, en el momento que realizaban la capitalización. Estas recuperaciones y los dividendos que generaron los establecimientos de crédito hicieron parte de los flujos de fondos destinados a cancelar las obligaciones de los accionistas con FOGAFIN.

A la primera línea de capitalización (1999) tuvieron acceso once establecimientos de crédito que representaban en junio de 1999 el 11% de los activos del sistema financiero. Entre estos establecimientos se encontraban seis bancos, una corporación financiera y cuatro compañías de financiamiento comercial. Los bancos fueron COLPATRIA, de Crédito (hoy HELM Bank), Superior (fusionado con DAVIVIENDA), INTERBANCO (que se transformó en Banco Aliadas), Unión Colombiano (absorbido por Banco de Occidente), MEGABANCO (comprado por el Banco de Bogotá), y otros intermediarios financieros tales como; COFINORTE, COLTEFINANCIERA, MULTIFINANCIERA, CREDINVER y CONFINANCIERA (comprada por el Banco DAVIVIENDA).

Dentro de la línea de capitalización de la banca privada, FOGAFIN asignó créditos por \$778.962 millones, de los cuales el 29.5% correspondieron a corto plazo y el 70.5% a largo plazo, con excepción de MEGABANCO, los créditos de corto plazo de este periodo de tiempo, fueron cancelados a FOGAFIN en su totalidad. Con los créditos y los aportes de los accionistas se logró una capitalización de \$1.3 billones.

### **3.3- Esquema de financiación.**

Las dos líneas se financiaron con la emisión de bonos por parte de FOGAFIN, que fueron suscritos por las entidades objeto de la capitalización sin desembolsos de caja por parte del Fondo (es decir no se afectó la caja del mismo). El servicio de la deuda de los bonos FOGAFIN banca privada (con el respaldo del Balance de FOGAFIN), se

cubrían con la recuperación del préstamo a los accionistas, de manera que no se generara un costo fiscal para el Gobierno Nacional. Para cubrir el costo de los eventuales incumplimientos en los créditos otorgados por FOGAFIN a las entidades financieras privadas, éste cobró un margen de intermediación sobre la tasa de interés definida para los Depósitos a Término Fijo (DTF) más 200 puntos básicos (2%) durante los primeros tres años y de DTF más 300 puntos básicos (3%) en los últimos cuatro.

**Cuadro N° 1**  
**Condiciones Financieras de la Línea de Capitalización de FOGAFIN 1.999**

	<b>Crédito a los Accionistas</b>	<b>Bonos FOGAFIN Banca Privada</b>
<b>Plazo</b>	Hasta 7 años ampliado a 9 años.	Promedio 7 años
Periodo de gracia	Un año de intereses .Ampliado a 2.5 Tres (3) años a capital .Ampliado a 4	Ninguno a interés
Tasa de interés	DTF+2% (Los primeros 3 años) DTF+3% (Los últimos 4 años)	DTF
Amortizaciones	Semestrales	Única al vencimiento
Pago de intereses	Trimestrales a semestrales	Trimestrales
Garantía	133% del valor de las acciones pignoradas	FOGAFIN

**Fuente:** Fondo de Garantías de Instituciones Financieras

En caso de que los accionistas no pudiesen cumplir con sus obligaciones, FOGAFIN haría efectiva la garantía de las acciones de la entidad.

### **3.4- Línea de Capitalización para los Bancos Hipotecarios – línea de 2.001-**

Teniendo en cuenta las experiencias de la primera línea (de 1999), el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras –FOGAFIN- estableció un nuevo esquema de apoyo corrigiendo los errores de la primera línea y diseñó un nuevo esquema. Realizó la apertura de una línea de crédito destinada al fortalecimiento patrimonial de los establecimientos, cuya cartera de vivienda (hipotecaria) representaba más del 80% de la cartera total del mismo, establecimiento con corte a diciembre 31 de 2.000.

Esta línea se estableció considerando que las entidades que manejaban en el 2.000 crédito hipotecario, estaban siendo afectadas por una serie de medidas de tipo económico, financiero y legal que habían influido sobre su desempeño en los siguientes aspectos:

- A- Acelerado aumento de los saldos de los créditos hipotecarios como resultado del aumento de las tasas de interés (DTF) durante 1.998, como efecto de la política cambiaria de la Junta del Banco de la República por mantener la banda cambiaria.
- B- Efectos de la crisis económica que presentaba el país, manifestada a través del aumento del desempleo y como consecuencia, la incapacidad de pago de los deudores de créditos hipotecarios
- C- Reducción de los precios de la propiedad raíz que afectó las garantías hipotecarias y por tanto la cartera de los BECH (La burbuja inmobiliaria, la recesión del sector de la construcción y los problemas de orden público, por efecto del proceso de paz de San Vicente del Caguán).
- D- Desbalance entre activos y pasivos, expresado en el diferencial de plazos y el riesgo de la tasa de interés (al tener una tasa máxima legal de colocación)
- E- Efectos de los fallos legales (la reliquidación de los créditos basados en el UPAC por parte de la Corte Constitucional mediante Sentencia)

La crisis de los BECH- establecimientos de crédito especializados en cartera hipotecaria- amenazaba la estabilidad del sistema financiero colombiano considerando que los bancos especializados en financiamiento de vivienda representaban a febrero de 2001 el 32 % de los activos del sistema financiero colombiano y estaban conformados por cinco entidades privadas y dos entidades públicas. Además los BECH estaban integrados a Grupos Financieros tales como; Grupo AVAL, GEA entre otros.

El peso de estos bancos en el sistema financiero era importante, dado que los activos de la banca hipotecaria privada ascendían a \$16.2 billones, representaban el 20 % del sistema y poseían pasivos con el público por \$13.9 billones, es decir el 26% del sector financiero. A febrero de 2001 el sector poseía 8.2 millones de cuenta- habientes y

\$12.9 billones en depósito del público donde el 95% de los ahorradores tenían depósitos menores a \$5 millones en 2001.

En el 2002 la cartera total del sistema financiero cayó un 7% en términos brutos, la cartera hipotecaria descendió el 20%.

A finales de 1997, cuando las condiciones del negocio hipotecario no se alejaban de aquellas del promedio del sistema, el deterioro se comenzó a notar sobre el indicador de cartera vencida a cartera bruta, al duplicarse entre diciembre de 1998 y diciembre de 2000. A principios de 2001, la cartera vencida del sector era 1,6 veces superior a la del promedio del sistema financiero y los activos productivos respaldaban el 89% de los pasivos con costo.

La banca hipotecaria privada registró un crecimiento en la cartera vencida con respecto a la cartera bruta de 7.5 puntos porcentuales entre diciembre de 1998 y febrero de 2001, mientras el sistema bancario diferente al hipotecario presentó una recuperación de 3.3 puntos durante el mismo periodo.

La relación de los activos productivos a pasivos con costo de la banca hipotecaria se deterioró entre diciembre de 1998 y febrero de 2001, al pasar del 92% al 89%, diferente a la tendencia favorable que se observó en las entidades financieras no-hipotecarias, las cuales presentaron un aumento de 104% a 114% en igual periodo.

Por poseer la cartera más deteriorada del sistema financiero, tenía el nivel de cubrimiento más bajo, dado el régimen de provisiones para este tipo de cartera (Por ser de largo plazo la cartera hipotecaria tenía condiciones diferentes en su calificación). Así mismo, los activos improductivos eran 2,2 veces su patrimonio.

En paralelo con la evaluación que adelantó FOGAFIN a través de las diferentes bancas de inversión, la SUPERBANCARIA realizó estimaciones y vistas a los BECH para calcular el valor de los ajustes que deberían hacer los bancos hipotecarios privados, de acuerdo con los siguientes criterios:

**Cuadro N° 2**  
**Ajustes a la banca hipotecaria**

Ajuste	Metodología
Riesgo de la Actividad Financiera	-Recalcular el valor de las garantías: -Relación Valor Libros / Precio Venta (entre 1.5 y 2.5 veces, supone que los precios habían caído el 60%). Tomar el valor de la garantía al momento de recibir el BRP y compararlo con el precio de venta (muestra de BRP vendidos entre junio de 1.999 y junio de 2.000)
Ajuste a la cartera	-Estimación del proceso de deterioro de la cartera por efecto de “rodamiento” y por la calidad del deudor en el caso de la cartera a constructores.
Cartera Individual	-Estimar el deterioro de la cartera individual sujeta de alivios por parte del Gobierno Nacional y las entidades financieras.
Provisión por riesgo	-Estimar efectos en el margen por un aumento del 1% en la de tasa de interés (duración).
Provisiones de otros	-Provisión de los activos establecidos en la Resolución 006/99 (20% C x C, 100% crédito mercantil, 50% gastos diferidos y 100% en Gastos Anticipados).

Los cálculos antes de la evaluación de las diferentes bancas de inversión a los BECH dieron como resultado inicial capitalizaciones del orden de \$1,37 billones en 2001

**Cuadro N° 3**  
**Valor del Ajuste de los Bancos Hipotecarios.en 2001.**  
**(En millones de pesos)**

	<b>BANCO 1</b>	<b>BANCO 2</b>	<b>BANCO 3</b>	<b>BANCO 4</b>	<b>BANCO 5</b>	<b>BECH</b>
Provisiones Calculadas	10,566	172	16,307	24,000	18,941	69,986
Ajuste al valor de las garantías	80,716	36.461	29,569	78,905	50,785	276,436
Ajuste a la cartera	60,000	100.000	2,000	121,500	144,000	427,500
Provisiones Constructores	9,030				55,034	64,064
Provisiones otros activos	8,258	31.853	24,219	13,676	8,127	86,133
Devolución de alivios	10,000	35.000	16,000	10,000	41,000	112,000
Riesgo de tasa de interés	63,341	75.710	50,718	97,253	119,818	406,840
<b>TOTAL</b>	<b>241,911</b>	<b>279.196</b>	<b>138,813</b>	<b>345,334</b>	<b>437,705</b>	<b>1.442,959</b>
<b>TOTAL Sin provisiones</b>	<b>231,345</b>	<b>279.024</b>	<b>122,506</b>	<b>321,334</b>	<b>418,764</b>	<b>1.372,973</b>

Teniendo en cuenta la importancia de los bancos hipotecarios y su impacto sobre el Sistema Financiero Colombiano en conjunto, FOGAFIN estableció la línea de capitalización para esta banca, mediante la Resolución 006 de 2001, cuyos principales lineamientos en relación con los plazos, se resumen a continuación:

**Cuadro N° 4**  
**Características de la línea de capitalización de la Resolución N° 6 de 2001**

---

<b>Crédito Largo Plazo.</b>	-Monto: hasta el 80% del ajuste determinado por la Superintendencia Bancaria y evaluación de las bancas de inversión para cada banco. -Plazo hasta 9 años -Gracia: hasta 2.5 años a interés y 4 años a capital -Tasa de interés: DTF + 3%
<b>Crédito a Corto Plazo</b>	-Monto: hasta el 20% del ajuste determinado por la SUPERBANCARIA hoy SUPERFINANCIERA -Plazo hasta 12 meses -Tasa de interés: DTF + 2%
<b>BOCAS</b>	-Emitidos por el establecimiento de crédito y suscritos por FOGAFIN -Plazo: hasta 9 años -Gracia: hasta 2.5 años a interés y 4 años a capital -Tasa de interés: DTF + 3%

---

Este esquema se basó en las estimaciones del comportamiento de la economía colombiana proyectada para un periodo de nueve años de variables tales como; el PIB, la tasa de interés (DTF real), la tasa de inflación y el PIB de la construcción, de esta forma se estructuró el esquema de apoyo por parte de FOGAFIN y se procedió con el diseño de los mismos. Como prerrequisito para su desembolso, la entidad sujeta de crédito debió suscribir un Convenio de desempeño que tenía como objetivos: i) Establecer los compromisos y las metas de gestión que el establecimiento de crédito debería ejecutar durante el periodo del crédito, ii) Establecer los mecanismos y el proceso de supervisión, inversión y seguimiento mediante los cuales FOGAFIN verificaría que el establecimiento de crédito diera cumplimiento con los compromisos adquiridos y las metas de gestión definidas o en su defecto, los incumplimientos registrados en cuanto a dichos compromisos y metas de gestión, los principales obstáculos registrados para el cumplimiento de los mismos y las acciones adoptadas por el establecimiento de crédito para superarlos, iii) Establecer las consecuencias que generaría el incumplimiento de los compromisos, el establecimiento de crédito debía

consultar con FOGAFIN, en forma previa a su adopción. En el numeral 5 se explican los detalles del Convenio de Desempeño.

**Cuadro N° 5**  
**Principales Supuestos Macroeconómicos 2001- 2010**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2010</b>
<b>Tasa de Inflación</b>	8,0%	7,0%	7,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
<b>Crecimiento Real PIB</b>	2,1%	3,0%	3,4%	3,9%	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%
<b>PIB de la Construcción</b>	6,5%	8,5%	8,5%	8,5%	7,0%	7,0%	6,0%	6,0%
<b>DTF Real</b>	4,0%	4,5%	4,6%	5,5%	5,5%	5,5%	5,5%	5,5%

En relación con la garantía de los créditos otorgados, FOGAFIN exigió la pignoración de las acciones del establecimiento de crédito por un valor del 133% del monto del crédito, para lo cual se tomó como referencia el precio de la entidad determinado por la banca de inversión. De igual manera, se acordó con los accionistas que el 100% de los dividendos repartibles en efectivo, se deberán destinar al pago o pre-pago del crédito otorgado. La Junta Directiva de FOGAFIN podía solicitar fuentes de pago y garantías adicionales.

En el segundo semestre de 2.001 cuatro (4) entidades; Banco AV Villas, Banco COLPATRIA, COLMENA y CONAVI accedieron a la línea de fortalecimiento establecida en la Resolución 6 de 2001, las cuales obtuvieron créditos por un valor de \$599.910 millones.

## Cuadro N° 6

### Características del apoyo otorgado por la Resolución N° 6 de 2.001 de FOGAFIN

	AV Villas	Colpatría	Colmena	CONAVI
<b>Crédito de corto plazo o aportes de los accionistas</b>				
Monto	\$52.000 millones	No aplicó	No aplicó	No aplicó
Beneficiario:	INVERTAURO S.A	Capitalización	Los accionistas	Los accionistas
Fuente pago:	Acciones Banco Bogotá \$59.306 millones	Banco COLPATRIA con recursos del Patrimonio autónomo por \$20.000 millones ya realizados \$15.000 como parte del Compromiso	Banco Colmena cancelaron en efectivo \$26.000 millones de los \$30.000 millones que debían capitalizar	Banco CONAVI capitalizaron en efectivo por \$51.090 millones

	AV Villas	Colpatría	Colmena	CONAVI
<b>Crédito largo plazo o aportes de los accionistas</b>				
Monto	\$156.000 millones	\$40.000 millones	\$120.000 millones	\$113.710 millones
Beneficiario:	Grupo AVAL S.A	Inversiones AVACOI	Colmena Inversora Inversora, Salónica Fundación Social, Fundación Colmena	Bancolombia, Inversiones, Corporación Financiera Nacional, Suramericana, Cementos Argos y el Cairo y Compañía Colombiana de Inversiones
Garantía:	Acciones AV Villas Por \$207.480 millones	Acciones del Banco Colpatría por \$59.412 millones	Acciones del Banco Colmena por \$159.600 millones	Acciones de CONAVI Banco Comercial por por \$151.221 millones

#### **INVERSIÓN EN BOCAS**

MONTO:	\$52.000 millones	\$25.000 millones	No aplica	\$41.200 millones
Emisor:	AV Villas	Banco Colpatría		CONAVI Banco Comercial

**Fuente: Fondo de Garantías de Instituciones Financieras.**

Como soporte a la capitalización de la entidad, FOGAFIN adelantó con las entidades un proceso de seguimiento trimestral basado en la Matriz de DUPONT (árbol de rentabilidad) que utilizó 2.200 variables del Plan Único de Cuentas de la Superintendencia Financiera de Colombia, de acuerdo con el Convenio de desempeño firmado conjuntamente con la entidad, que buscó hacer eficiente el monitoreo y apoyo de FOGAFIN, concentrando sus recursos en el desarrollo de estrategias, planes y recomendaciones que agregaran valor a la gestión de la administración de la entidad.

### **3.5- Saneamiento de los Bancos Públicos.**

El proceso de saneamiento de la banca pública diseñado por el Gobierno Nacional y FOGAFIN, sigue las mismas directrices de la línea de capitalización privada. Dicha estrategia se aplicó a los cinco establecimientos públicos de crédito con excepción del Banco del Estado-UCONAL.

El objetivo del saneamiento fue disminuir la participación del Estado en la banca pública de primer piso con excepción del Banco Agrario, dada su función de ente financiador del sector agropecuario. En las entidades en las cuales no era factible su venta al sector privado, se planteó realizar un proceso de marchitamiento paulatino que garantizaba la protección de los depósitos del público, de esta forma se minimizaba el costo de este esquema. Para la disposición de los activos improductivos, FOGAFIN adquirió la Central de Inversiones una colectora de activos perteneciente a un banco público que se desmontó; el Banco Central Hipotecario. En nivel de provisiones de los activos vendidos a la Central de Inversiones fueron establecidos por firmas de auditoría internacional que se contrataron en cada uno de los casos.

La capitalización se financió con emisión de Bonos FOGAFIN Banca Pública (con el respaldo del Presupuesto General de la Nación) y con los recursos provenientes del impuesto a las transacciones financieras correspondiente a los años 1998 y 1999 (del 2 por 1.000), actualmente cuatro (4) por mil, el costo de la emisión de los bonos fue asumido por el Presupuesto General de la Nación, al comprometer el presupuesto de los próximos años (llamados compromisos de vigencias fiscales futuras), que cubría el servicio de los bonos hasta por valor de \$4.95 billones dentro de la estrategia señalada,

se decidió en el caso del Banco Central Hipotecario que además de su liquidación y el castigo de los activos improductivos se transfirieran parte de los activos productivos y los pasivos con el público, al Banco GRANAHORRAR. Esto con el propósito de buscar sinergia y disminuir los costos de operación. En el caso del Banco del Estado, se adoptó seguir una estrategia similar y se transfirieron parte de los activos productivos y pasivos con el público a BANCAFÉ después de haber efectuado el castigo de los activos improductivos. Como se mencionó, el Banco Agrario era la única institución financiera de primer piso, que quedaría como propiedad del Estado y otorgaría crédito, al sector agrícola. Adicional a las operaciones bancarias, el Banco Agrario tenía un sistema de “blindaje” que le permitía asegurar que los recursos se orientaran a los propósitos del mismo. En el proceso de reestructuración de la banca pública se desembolsaron recursos por \$5.7 billones, que se tradujeron en la recuperación de su patrimonio y el mejoramiento de sus principales indicadores.

Además de los recursos de capitalización que aportó el Gobierno Nacional a través de FOGAFIN, se debe sumar el costo de la liquidación de la Caja Agraria, el cual ascendió a \$3.4 billones y correspondía al cálculo actuarial de las pensiones por \$2.1 billones y a la diferencia entre activos y pasivos, contingencia y pago de indemnizaciones laborales por \$1.3 billones.

### **3.6- Títulos Hipotecarios para financiar Vivienda de Interés Social.**

La Ley 546 de 1999 estableció disposiciones relacionadas con vivienda, cuyo propósito fue fijar las condiciones necesarias para ser efectivo al derecho constitucional a la vivienda digna. El artículo 30 de esta Ley facultó al Gobierno Nacional para que a través de FOGAFIN se otorgara la garantía a los bonos hipotecarios para que financiaran cartera de vivienda de interés social (VIS con subsidios) y para títulos emitidos en procesos de titularización de cartera VIS, que emitieran los establecimientos de crédito encargados de los mismos. El gobierno garantizaba que los tenedores de los títulos y bonos hipotecarios recibieran en forma oportuna la totalidad de los pagos correspondientes al capital e interés de los mismos.

En desarrollo con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 546, se expidió el Decreto 2782 de 2001, el cual previó que la Nación garantizaría la existencia de los recursos necesarios para honrar las garantías en caso que los recursos disponibles en la reserva que constituiría FOGAFIN fueren insuficientes y si fuere el caso, este pago se realizaría con títulos de deuda pública.

Con el fin de limitar el riesgo de la Nación y dado que el objetivo del programa era promover el desarrollo de esos instrumentos en una primera etapa, el Decreto 2782 estableció que la garantía de la nación se daría a través de FOGAFIN, para los bonos y títulos que se emitieran en el 2002 y 2003. Con el fin de determinar, entre otros aspectos, el monto de las primas y los requisitos mínimos para acceder a la garantía, el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras FOGAFIN contrató un estudio de asesoría con la alianza de las firmas FINAC y MILLIMAN USA.

El estudio se basó en el análisis de las carteras de préstamos hipotecarios de las entidades especializadas en este tipo de crédito. El cálculo de las primas se fundamentó en el comportamiento global de estas carteras. Las primas se calcularon con base en el valor presente de la pérdida esperada, que tomó en consideración varios supuestos en relación con la tasa de siniestralidad esperada, severidad de la pérdida, tasa de morosidad y persistencia de lo que sucedía en 2.001.

En relación con los criterios de elegibilidad y acceso a la garantía, se estableció que para la emisión de bonos y títulos -y con el fin de reducir el riesgo- se debería cumplir con criterios tales como; i) los establecidos de crédito y los títulos, deberían tener una calificación de grado de inversión que fuera emitida por una sociedad calificadora de riesgo autorizada por la antigua Superintendencia de Valores y ii) La cartera debía cumplir con los requisitos de selección, tal como lo estableciera el modelo estadístico que estimó los patrones de comportamiento de los créditos en cuanto a pre-pago, siniestralidad, mora y la pérdida esperada.

### 3.7- Modificaciones al Seguro de Depósitos.

El seguro de depósitos fue importante para solucionar la crisis hipotecaria, porque parte de las operaciones de apoyo a los bancos privados fueron financiadas y respaldadas con estos recursos, que se originaron en los mismos intermediarios financieros. Dado que el seguro de depósitos en Colombia es obligatorio para los establecimientos de crédito, que cancelan una prima anual por este concepto a FOGAFIN, que es la entidad pública encargada de administrar el seguro.

FOGAFIN con los recursos del seguro de depósitos durante 1997-2001 asignó operaciones de apoyo por \$3.8 billones, de las cuales el 83,0% se destinó al sector privado y cooperativo. Durante este periodo, los préstamos a las instituciones inscritas, alcanzaron la suma de \$1.7 billones.

Cuadro N° 7

<b>Operaciones de apoyo financiadas por el Seguro de Depósitos (millones de pesos)</b>						
<b>Sector</b>	<b>Clase de apoyo</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>Total</b>
<b>Privado</b>	Compra de cartera con pacto de reventa	22.000	15.344	107.682	14.320	159.346
	Préstamo a Instituciones inscritas	5.422	188.431	43.339	237.192	
	BOCAS				202.292	202.292
	Compra de inversiones con pacto de reventa				8.072	8.072
	Compra de activos (incluye promesas de compra)			4.650	111.531	116.181
	Préstamos a los accionistas de la Instituciones Inscritas		443.566	71.810	620.450	1.135.826
	<b>Total Privado</b>		<b>27.422</b>	<b>458.910</b>	<b>372.573</b>	<b>1.000.004</b>
<b>Público</b>	Capitalizaciones	246.776	105.224	11.951	8	363.959
	Compra de cartera con pacto de reventa	5.000	12.045	260.000	1.318	278.363
<b>Total Público</b>		<b>251.776</b>	<b>117.269</b>	<b>271.951</b>	<b>1.326</b>	<b>642.322</b>
<b>Cooperativo</b>	Compra de cartera con pacto de venta	724.000	225.000			949.000
	Préstamo a Instituciones inscritas	30.000		20.000		50.000
	Préstamos a los accionistas de la instituciones Inscritas		286.167			286.167
	<b>Total Cooperativo</b>	<b>754.000</b>	<b>511.167</b>	<b>20.000</b>		<b>1.285.167</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.033.198</b>	<b>1.087.346</b>	<b>664.524</b>	<b>1.001.330</b>	<b>3.786.398</b>

**Fuente:** Fondo de Garantía de Instituciones Financieras **FOGAFIN**

Desde la creación de FOGAFIN hasta la crisis (1998-2001), el seguro de depósitos se utilizó en dieciséis oportunidades en casos de liquidación forzosa. Los pasivos con el público de estas entidades sumaron \$669.798 millones, de los cuales el seguro de depósito cubría hasta \$10 millones por cuenta, el 16.4 % de los pasivos con el público.

El costo total del seguro de depósitos de las entidades que estaban en liquidación en 2001 fue de \$110.150 millones después de aplicar el deducible del 25%. Sumando las recuperaciones y el valor presente del pago de la prima del seguro de depósito, el saldo estimado de la operación fue negativo para FOGAFIN en \$20.975 millones.

La demanda por recursos redujo las reservas del seguro de depósitos, y la financiación se realizó a través de bonos emitidos por FOGAFIN, los recursos de la emergencia económica (US\$784 millones), préstamos de la Corporación Andina de Fomento – CAF- (US\$100 millones) y recursos transferidos por la Nación de los préstamos del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo BID (US\$18 millones). A diciembre de 2001 las reservas patrimoniales del seguro de depósitos eran de \$1.3 billones.

**Cuadro N° 8**  
**Pago del Seguro de Depósitos: Entidades Liquidadas (millones de pesos).**

<b>Entidad</b>	<b>Valor reconocido acreencias de la masa</b>	<b>Valor total seguro de depósito</b>	<b>Valor presente del pago de la prima del seguro</b>	<b>Recuperaciones</b>	<b>Diferencia</b>
Leasing Patrimonio	13.710,53	1.535,51	426,12	329,54	-779,85
Banco Andino	203.681,83	13.556,27	7.867,31	5.762,28	73,32
Banco del Pacífico	99.865,41	11.109,09	2.321,28	2.389,28	-6398,53
Banco SELFIN	32.904,91	4.922,78	906,27	1.377,65	-2638,86
CORFIPACÍFICO	69.998,59	9.567,15	1.016,63	1.321,11	-7229,41
Bermúdez y Valenzuela	53.429,10	17.622,90	1.185,80	6.303,55	-10133,55
FINDESARROLLO	8.080,75	3.073,57	412,23	690,15	-1971,19
CFC Pacífico	11.951,62	2.337,23	20,09	467,43	-1849,7
CORFIOCCIDENTE	2.968,78	219,18	2.567,10	218,11	2566,04
Leasing SELFIN	20.824,63	3.508,98	486,76	2.203,82	-818,39
Leasing Cauca	24.426,84	3.968,31	258,40	3.968,31	258,4
Financiera ARFIN	42.230,44	1.997,35	525,70	1.997,35	525,7
La fortaleza	69.108,64	28.075,59	1.430,89	28.075,59	1430,89
CORFITRANSPORTE	1.790,00	790,00	736,75	-	-53,25
Capitalizadora Aurora	842,00	483,90	227,75	-	-256,15
Capitalizadora					
GRANCOLOMBIA	13.983,95	7.387,20	586,43	7.387,20	586,43
<b>TOTAL</b>	<b>669.798,03</b>	<b>110,155,02</b>	<b>20,975,50</b>	<b>62,491,40</b>	<b>-26,688,11</b>

**Fuente: FOGAFIN**

El sistema de financiación se explica porque durante los años 1999, 2000, 2001 pese a que FOGAFIN otorgó operaciones de apoyo a la banca privada y cooperativa por \$2.4 billones, el recaudo neto por seguro de depósito del sistema fue \$0.5 billones, es decir, el 19,6% de los apoyos otorgados.

Teniendo en cuenta lo anterior, la situación financiera de FOGAFIN se estrechó y fue necesario restituir la reserva líquida del Fondo, a través de la reforma al seguro de depósitos. Para tal efecto se elevó transitoriamente la prima del seguro de depósito de 0.3% a 0.6% durante el 2001 y se redujo a 0.5% entre 2002 y el 2006. Estas primas eran acordes con las primas máximas aplicadas a nivel internacional. Esta situación en plena crisis molestó a los bancos que demandaron la Resolución a través de la cual se establecieron estos ajustes, causó curiosidad que un Banco como COLPATRIA, que había recibido los apoyos de FOGAFIN en las dos líneas de capitalización 1999 y 2001, demandara a la entidad que le apoyó.

Con el fin de reducir la incertidumbre de los agentes se amplió la cobertura de \$10 a \$20 millones que era equivalente a 4 o 3 veces el PIB per- cápita del 2001. Esta garantía era superior a la de otros países en la región y similar a los estándares internacionales.

Hoy está desfasado respecto al ingreso *per- cápita* de Colombia calculado en \$17.3 millones, por tanto el seguro de depósito debería ser de \$69,0 millones y además se debería establecer un modelo con ajustes cada cinco años y de esta forma lograr mantener el seguro entre tres y cuatro veces el ingreso per-cápita de Colombia. Sobre el valor asegurado se aplicaba en Colombia un deducible del 25 %, que se eliminó en el 2008. Actualmente el seguro esta en el tres (3) por mil.

A pesar de que la cobertura se duplicó en el 2.000, el riesgo moral y la disciplina de mercado no fueron afectados debido a que los depósitos asegurados representaban en 2001 el 31% de los depósitos del sistema.

El valor de la prima del seguro de depósito para los intermediarios financieros desde 1999 está determinado por el nivel de riesgo del intermediario financiero. Teniendo en cuenta que la evaluación del riesgo se realiza ex -post, se desarrolló un sistema de

devoluciones basado en la calificación de riesgo asignada por las agencias calificadoras de riesgo. El sistema de establecer las primas con esta metodología, determinó una restitución de los recursos recibidos por este concepto a las entidades de crédito del 41.0 % entre 1998 y el 2000.

A partir de 2001, el precio *ex post* de la prima del seguro de depósitos es determinado por la aplicación de un esquema de evaluación basado en el modelo CAMEL (Capital, activos, administración o gerencia, utilidades y liquidez), con la metodología y el modelo de la Superintendencia Financiera. Este tipo de modelos consideran una evaluación de tipo deductivo para cada uno de sus componentes, asignando una calificación al promedio anual de cada variable y por medio de un sistema de ponderaciones de consenso, se obtiene una calificación para el análisis del conjunto de todas las variables.

### **3.8- Costo Fiscal de la Crisis Financiera Colombiana.**

De acuerdo con los cálculos de FOGAFIN los apoyos costaron \$26.3 billones y las recuperaciones fueron de \$22 billones (hasta el 2.008). El costo de la crisis fue de \$4.3 billones es decir de 0,9 % del PIB

El costo fiscal de una crisis bancaria depende de la naturaleza y magnitud de los choques que inician la crisis, y del tiempo que se toman las autoridades para adoptar medidas efectivas para resolverlas (Frydl 1999) <sup>5/</sup>

El apoyo al sector privado se distribuyó en los apoyos a los bancos cooperativos y las contingencias de la capitalización a la banca privada. Esto representó el 18,6% del costo total neto de la crisis y ascendió a \$0.8 billones.

---

<sup>5</sup> /Frydl Edward J. "The Length and Cost of Banking Crises", IMF working Paper 99/30, Washington IMF, 1999, 32 páginas.

### **3.8.1-Banca Privada**

El esquema diseñado por las entidades encargadas del Gobierno Nacional en conjunto con el Banco de la República, estaba orientado a mantener la confianza de los ahorradores en el sistema financiero colombiano, logrando evitar una crisis sistemática, a través de un esfuerzo de saneamiento y capitalización con el aporte empresarial del sector privado, así como la intervención a las entidades financieras débiles y un esquema de reducir la participación del estado en la banca de primer piso.

Las entidades financieras que acudieron a la línea de capitalización de 1999, presentaron durante el 2.000 una leve recuperación, con indicadores similares a los del resto de las entidades privadas. Esto demostró los resultados del programa, teniendo en cuenta que estas entidades presentaban una estructura financiera vulnerable, en el momento de la crisis.

Se mejoró la calidad de la cartera del sistema al reducirse la cartera vencida en tres (3) puntos, entre junio de 1999 y diciembre de 2000. Durante el mismo periodo, el nivel de cobertura de la cartera (provisiones sobre la cartera vencida) se incrementó un 63% al pasar del 35% al 57% y al finalizar el 2.001 llegó al 75%.

El nivel de activos productivos del sistema se ubicó por encima de los pasivos con costo, al pasar de una relación del 95% en junio del 1999 al 108% en diciembre de 2000.

El indicador de exposición patrimonial (activos improductivos sobre patrimonio) presentó una reducción en el nivel de riesgo, en la medida en que el patrimonio del sistema respaldaba los activos improductivos. Por su parte, la eficiencia operacional (gastos operativos sobre margen financiero) presentó un mejor comportamiento dado que a diciembre de 2000, la generación del negocio bancario soportó la totalidad de los gastos asociados.

Por iniciativa propia de las entidades de carácter privado que sin acudir a la línea de crédito de FOGAFIN, sanearon sus estados financieros y se fortalecieron patrimonialmente, se generó un proceso de recuperación del sistema, manifestado a

través del comportamiento de los principales indicadores financieros. Estos resultados demostraron un proceso de recuperación del sistema financiero colombiano, que conjuntamente con las medidas tomadas entre 2000 y el 2001 (flexibilidad de la línea anterior, la nueva línea para los bancos hipotecarios y la reforma al seguro de depósitos) consolidaron la recuperación del sistema financiero colombiano.

### **3.8.2-Recuperación de los Bancos Públicos.**

La capitalización y los procesos de saneamiento de las entidades financieras públicas por parte de FOGAFIN a través de los Bonos FOGAFIN Banca Pública (recursos del Presupuesto General de la Nación y el impuesto del dos por mil) permitieron recuperar su patrimonio, pasando de uno negativo de \$0.82 billones en junio de 1999 a uno positivo de \$0.95 billones en diciembre de 2000, restableciendo el respaldo patrimonial de estos intermediarios.

La calidad de la cartera presentó un quiebre en su tendencia como resultado de las operaciones de saneamiento, al pasar de un indicador del 29% en 1999 al 24% en el 2000 (cartera vencida / cartera total).

Además se observó un incremento en los niveles de cobertura de la cartera, el cual creció del 29 % en diciembre de 1999, al 37% en diciembre de 2000. De igual forma, se presentó una reducción en la proporción de bienes recibidos en pago en relación con los activos al pasar del 2.6% al 1.1% durante el mismo periodo.

La relación entre activos productivos y pasivos con costo registro una recuperación al incrementarse del 76% en junio de 1999 a 89% en 2000. De igual forma los activos improductivos pasaron de ser 4 a 1,8 veces su patrimonio contable. Sin embargo, se esperaba que con la culminación de los procesos de saneamiento de la banca pública, estos indicadores experimentaran un mejor comportamiento en 2001 y una recuperación de los márgenes de rentabilidad de los bancos públicos.

Teniendo en cuenta el proceso de reestructuración administrativa y de personal que se adelantó en las entidades financieras públicas, se observó una mayor eficiencia

operativa de las mismas. En junio de 1.999 por cada \$100 generados, eran necesarios \$367 para operar. A diciembre de 2000, esta relación se redujo un 67%, equivalente a \$119. El cuadro N° 9 presenta los principales indicadores de la banca pública en comparación con el resto del sistema financiero.

**Cuadro N° 9**

PRINCIPALES INDICADORES DE LA BANCA PUBLICA						
INDICADORES	Junio de 1999		Diciembre de 1999		Diciembre de 2000	
	Público	Resto	Público	Resto	Público	Resto
Calidad de la Cartera	28,3	10,1	29,3	10,1	24,8	9
Cubrimiento de la cartera	36,4	34,1	28,9	36,1	37,2	54,4
Estructura Balance	76,1	99	85	101,8	88,7	111,9
Exposición patrimonial	-405,9	75	240,4	84,5	180	79,1
BRIP/Activo	3,3	2,2	2,6	2	1,1	1,9
Suficiencia Margen Financiero	365,6	84	331,7	92,2	118,9	92,4

### **3.8.2.1-Apoyos complementarios para los bancos públicos**

Debido al volumen de Bonos de Capitalización FOGAFIN banca pública, emitidos para sanear estos bancos, FOGAFIN apoyó a las entidades para solucionar el problema de liquidez que dichos bonos representan para los bancos; se aprobaron operaciones de compra de cartera con pacto de retroventa por valor de \$250.000 millones, cupo que fue ampliado a \$350.000 millones. A esta línea accedieron BANCAFÉ, Banco GRANAHORRAR y la Financiera FES por valor de \$200.000 millones, \$50.000 millones y \$58.000 millones, respectivamente.

Se adelantó el esquema de subastas de títulos con vencimiento a través del Banco de la República por \$1.8 billones, que representaron el 65% de los títulos sujetos a subastar

### **3.8.2.2 -Reducción del tamaño de la banca pública**

Los esfuerzos de capitalización a los bancos públicos tenían como objetivo, además del saneamiento, reducir su tamaño, sobre la base de disminuir la participación del Estado en la administración de estas entidades, dados los compromisos que el Ministro de Hacienda había asumido con los organismos multilaterales. Esta reducción se logró mediante procesos de reestructuración administrativa, de personal, desmonte (caso del BCH) y venta de los bancos (GRANAHORRAR y BANCAFÉ).

De siete entidades bancarias existentes en 1998 con operaciones de primer piso, se redujeron a seis en 1999. La política de reducción de la banca pública permitió que la participación de las entidades públicas en el sistema financiero pasará del 16.09% en el 2001 al 4% en el 2014 con el Banco Agrario.

Con la venta de BANCAFÉ, Banco GRANAHORRAR, Banco ALIADAS, el desmonte del Banco del Estado y el IFI terminó sus actividades de primer piso y se fusionó como banco de segundo piso con BALCOLDEX, el estado quedó solo con el Banco Agrario como banco de primer piso.

## **4- ESQUEMA DE EVALUACIÓN DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS.- Ver Anexo-**

En esta parte se establece la metodología con la cual se evaluaron los bancos hipotecarios que accedieron a los créditos de FOGAFIN, por parte de la banca de inversión.

La situación que atravesaba el sector de la construcción entre 1998–2001 que afectó a los bancos hipotecarios como efecto del ciclo recesivo del sector de la construcción.

Como se evidencia en el anexo, la entidad financiera que no fuera viable no tenía acceso a la línea de crédito de FOGAFIN.

En el Convenio de desempeño que se firmó con cada uno de los BECH y en los estudios adelantados por las diferentes bancas de Inversión para cada caso, la garantía para FOGAFIN la constituía la propia entidad financiera.

## **5- CONVENIO DE DESEMPEÑO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS.**

Las entidades financieras que acudieron a la línea de capitalización de la Resolución 6 de 2001 debían suscribir un Convenio de Desempeño, que tenía los siguientes componentes:

### **5.1- Crédito a los Accionistas.**

De acuerdo con lo establecido en el artículo tercero de la Resolución N° 6 de 2001, FOGAFIN otorgó créditos a los accionistas hasta el ochenta por ciento (80%) de los recursos que requería el establecimiento de crédito, para que a partir del nivel de patrimonio técnico alcanzado como resultado de los ajustes exigidos por la misma norma, dicho establecimiento de crédito debía registrar un patrimonio técnico, tal que su relación de solvencia alcanzaría el diez por ciento (10%).

### **5.2- Plazo del Crédito.**

Los préstamos de la Resolución N°6 de 2001, tenían un plazo de hasta nueve (9) años, período de gracia a intereses hasta dos años y medio (2,5 años), periodo de gracia a capital hasta cuatro (4) años, se amortizaban semestralmente y tenían una tasa de interés equivalente a la del DTF de noventa días efectiva anual, adicionada en tres (3) puntos porcentuales pagadera semestralmente. Los intereses causados durante el período de gracia eran capitalizados semestralmente.

### **5.4- Garantía.**

Como garantía del crédito se pignoraban a favor de FOGAFIN las acciones del establecimiento de crédito capitalizado, por un monto no inferior al ciento treinta y tres por ciento (133%) del valor del crédito; las acciones eran recibidas por su valor económico, el cual fue determinado para efectos de la cobertura de la garantía por el FONDO basado en los estudios de la banca de Inversión, tal como se explicó en el numeral 4 de esta tesis.

### **5.5- Créditos adicionales de corto plazo.**

FOGAFIN podía otorgar un crédito adicional a los accionistas, con el fin de que éstos tuvieran los recursos necesarios para pagar la diferencia entre el capital necesario para alcanzar una relación de solvencia del diez por ciento (10%) y el valor del crédito establecido en la Resolución. El banco solicitante debía suscribir los documentos que instrumentaban el crédito o cualquier otro y otorgaba las garantías y fuentes de pago, según sea el caso, que FOGAFIN consideraba aceptables. Las garantías en ningún caso podría tener un valor inferior al ciento treinta y tres por ciento (133%) del monto de los créditos otorgados y debían ser diferentes en todo, a las acciones del establecimiento de crédito a capitalizar, estos préstamos tenían un plazo de hasta doce (12) meses, se amortizaban al vencimiento y tenían una tasa de interés equivalente a la DTF adicionada en dos (2) puntos porcentuales, que se pagaba al vencimiento del crédito, las garantías para este préstamo de corto plazo eran constituidas con cargo a otros activos diferente a la entidad que tomaba el préstamo de FOGAFIN.

### **5.6- Distribución de las Utilidades.**

Mientras subsistieran saldos insolutos del crédito de largo plazo otorgado por FOGAFIN, los accionistas beneficiarios de dicho crédito se comprometieron con el Fondo a promover y a votar en la Asamblea de Accionistas del establecimiento de crédito, la propuesta por la distribución de la totalidad de las utilidades repartibles en dividendos en efectivo. Que mientras existieran saldos de la inversión estas utilidades se convirtieran en bonos opcionalmente convertibles en acciones (BOCAS) por parte de FOGAFIN,

### **5.7- Establecimiento de metas.**

El establecimiento de crédito fue objeto de una evaluación y valoración, realizada por la banca de Inversión. De dicha evaluación se determinaron las metas de desempeño del establecimiento de crédito. En la evaluación, la banca de inversión determinó el valor de las acciones del banco.

## **5.8- Objeto.**

El Convenio tuvo por objeto: **5.8.1-** El establecimiento de compromisos y metas de gestión que el banco debía ejecutar dentro de los plazos establecidos, con el propósito de consolidar financiera y administrativamente el mismo. **5.8.2-** Estableció los mecanismos y el proceso de supervisión, información y seguimiento mediante los cuales FOGAFIN verificaba que el banco cumpliera los compromisos adquiridos y las metas de gestión o en su defecto, los incumplimientos registrados en cuanto a dichos compromisos y metas de gestión, los principales obstáculos registrados para el cumplimiento de los mismos y las acciones que debía adoptar el establecimiento de crédito para superarlos. **5.8.3-** Precisaba las consecuencias de un eventual incumplimiento de los compromisos y metas de gestión definidos en el Convenio.

## **5.9- Duración del Convenio**

El Convenio se mantenía vigente mientras existieran saldos de las obligaciones a cargo del accionista y del establecimiento de crédito a favor de FOGAFIN. Las metas de desempeño del establecimiento de crédito que se obligó con FOGAFIN a adoptar las medidas de carácter financiero, comercial, administrativo, operativo y tecnológico que en criterio del banco eran necesarias para hacer posible el cumplimiento de las mismas.

## **5.10- Seguimiento de las metas.**

Las metas de gestión correspondientes a 2001 y 2002 se establecieron por períodos trimestrales a partir de la fecha de suscripción del Convenio con seguimiento mensual, y las metas de gestión correspondientes a los años 2003 a 2011, se establecieron igualmente por períodos trimestrales, a más tardar el 15 de diciembre del año inmediatamente anterior, a aquél en el cual se le fijaran las metas; con base en el presupuesto anual aprobado para cada uno de los años. Metas que debían estar acordes con la proyección de largo plazo establecidas en el estudio adelantado por la banca de Inversión y con base en tales metas, se llevó a cabo trimestralmente el seguimiento y verificación del cumplimiento de las mismas.

## **5.11- Presupuestos anuales de los Establecimientos de Crédito.**

Para efectos de la adopción del presupuesto anual para el periodo comprendido entre el 2002 al 2011, el establecimiento de crédito lo sometía a consideración de su junta directiva el 15 de noviembre de cada año, el presupuesto para el año siguiente, el cual contenía las metas proyectadas para cada trimestre y además los gastos e inversiones que se realizarían en tecnología, publicidad y activos fijos; todo lo anterior cumpliendo las metas establecidas en la proyección de largo plazo.

Una vez aprobado el presupuesto antes mencionado, se remitía a FOGAFIN, antes del 30 de noviembre de cada año, con el fin de que éste, si lo estimaba procedente, formulara las observaciones pertinentes, considerando la incidencia que las definiciones adoptadas en el presupuesto, podían tener en el cumplimiento de las metas de gestión. Las mencionadas observaciones -si existían-, eran consideradas por la Junta Directiva del banco. La adopción del presupuesto correspondía a la administración del establecimiento de crédito, en forma autónoma, correspondía a la junta directiva definir los ajustes que procedían con base en las observaciones de FOGAFIN.

## **5.12- Compromisos del Establecimiento de Crédito.**

El banco debía cumplir los compromisos, que eran obligaciones a su cargo tales como;

**5.12.1** Aplicar las medidas que recomendó la banca de inversión para mejorar el desempeño del banco en orden al cumplimiento de las metas establecidas en el Convenio, dentro de los plazos que este mismo establecía en el documento que firmó el establecimiento crédito; **5.12.2.** Realizar las gestiones que eran necesarias para lograr la oportuna atención de los créditos otorgados a los administradores del establecimiento de crédito y a los accionistas que directa o indirectamente poseían más del 5% de la participación accionaria del banco y a sus vinculados; **5.12.3.** Debía abstenerse de otorgar nuevos préstamos a los administradores del banco o a los accionistas que poseían más del 5% de la participación accionaria del mismo o a sus vinculados. No obstante, el establecimiento de crédito podía efectuar operaciones con los

administradores tales como; tarjetas de crédito, con cupo de hasta el equivalente a setenta (70) salarios mínimos legales mensuales vigentes; préstamos de vivienda, salud, educación o transporte de acuerdo con lo establecido para tales efectos en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero; **5.12.4.** Terminar la relación laboral con los funcionarios del banco, respecto de los cuales se hubiese establecido su responsabilidad en el incumplimiento de las metas y compromisos del Convenio; **5.12.5.** Informar al Fondo, con diez (10) días hábiles de antelación, la designación o remoción del presidente o los vicepresidentes y la remoción de los miembros de la junta directiva; **5.12.6.** Convocar Asambleas Generales o sesiones de junta directiva, cuando el director de FOGAFIN así lo solicitara; **5.12.7.** Constituir un Comité de alto nivel, el cual tenía la responsabilidad de hacer seguimiento al cumplimiento del Convenio y formular estrategias y planes correctivos. Dicho comité debía estar conformado por lo menos por un miembro de la junta directiva de la entidad, el presidente, dos vicepresidentes del establecimiento de crédito y el revisor fiscal, que tenía como funciones: conocer las medidas y decisiones adoptadas por la administración del banco para el cumplimiento de los compromisos y metas de desempeño establecidos en el Convenio, realizar el seguimiento trimestral de la ejecución del mismo; **5.12.8.** El establecimiento de crédito debía contratar con consultores externos, de acuerdo con la lista sugerida por FOGAFIN, las revisiones periódicas del valor económico de las acciones para mantener el valor de las garantías establecidas en el Convenio de acuerdo con la Resolución 6 de 2001.

### **5.13- Mecanismo y procedimiento de seguimiento.**

En el Convenio se acordaron los mecanismos y procedimientos para el seguimiento de la ejecución del mismo y el suministro mensual de información por parte del establecimiento de crédito; **5.13.1.** Durante la vigencia del Convenio, FOGAFIN podía solicitar al vicepresidente financiero del banco y al Revisor Fiscal cualquier información relacionada con el cumplimiento del Convenio y la información adicional que se requiriera para realizar dicho seguimiento; **5.13.2** El establecimiento de crédito remitía

al Fondo de Instituciones Financieras los documentos, reportes e informes relacionados con la ejecución del Convenio tales como; estados financieros, copia de las actas del Comité de alto nivel y del Comité de auditoría; Informes del desempeño financiero, el estado de cumplimiento de las metas y de los compromisos previstos en el Convenio. Estos informes debían entregarse trimestralmente a FOGAFIN; **5.13.3.** Si el establecimiento de crédito incumplía cualquiera de los compromisos o de las metas de desempeño, la administración del establecimiento de crédito debía explicar en su informe las razones por las cuales no cumplió y presentar el plan de acción que contenía la información relacionada con los correctivos a tomar, para corregir el desfase registrado; **5.13.4.** El Comité de alto nivel establecido en el Convenio enviaba copia a FOGAFIN de los informes que en desarrollo de sus funciones presentaba el banco sobre las dificultades en la ejecución del Convenio, que pudieran presentarse en el incumplimiento de los compromisos y metas de gestión y de las sugerencias y recomendaciones de dicho Comité para lograr las metas.

#### **5.14- Efectos del incumplimiento de las Metas.**

El incumplimiento de los compromisos y metas de gestión establecidas en el Convenio, tenía los siguientes efectos: **5.14.1** FOGAFIN disponía que el establecimiento de crédito procediera a la remoción de los administradores del mismo, responsables del incumplimiento del Convenio; **5.14.2** El Fondo podía instruir al accionista para que en la Asamblea General de Accionistas del establecimiento de crédito se promoviera una proposición para la remoción total o parcial de los miembros de la Junta Directiva del establecimiento de crédito; **5.14.3.** FOGAFIN podía ordenar al establecimiento de crédito la cancelación de una comisión trimestral de seguimiento cuyo monto era hasta setecientos (700) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

#### **5.15- Autorizaciones de FOGAFIN.**

El establecimiento de crédito se obligaba a solicitar autorización de FOGAFIN para la adopción de decisiones o la realización de uno de los siguientes negocios, actos u

operaciones: fusión, adquisición, escisión, cesión de activos, pasivos, contratos y otros esquemas de reorganización empresarial.

El Convenio tenía varios anexos tales como; A- Las metas específicas de desempeño financiero de la entidad; B- La información con los códigos del Plan Único de Cuentas del sector financiero que se utilizaron en la verificación del cumplimiento de las metas de desempeño financiero y C- Resumen de los supuestos macroeconómicos de evolución de la economía colombiana por un período igual al del Convenio.

## **6- CONCLUSIONES.**

6.1-La solución de la crisis financiera de 1998–2001 en Colombia, fue diseñada con un alto riesgo por los compromisos de deuda adquiridos por el Gobierno Nacional a través de los títulos que emitía FOGAFIN y los bajos desembolsos (sin utilizar caja), dado que las capitalizaciones se adelantaron con emisión de títulos de deuda pública; unos para financiar la banca pública que tenía el respaldo en el Presupuesto General de la Nación y del Impuesto creado en la crisis que fue el Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF) inicialmente el dos (2) por mil -hoy cuatro (4) por mil-, que por Sentencia de la Corte Constitucional solo se podía utilizar para la capitalización de los Bancos Públicos y Cooperativos. Los otros títulos públicos que se emitieron fueron Bonos FOGAFIN Banca Privada que tenían el respaldo en el patrimonio del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras y se utilizaron para financiar las dos líneas de capitalización de los intermediarios financieros privados.

6.2- El plazo, la tasa de los créditos y los periodos de gracia a capital e intereses de las entidades financieras privadas se basaron en los estudios adelantados por las bancas de inversión con FOGAFIN y en las proyecciones de la economía colombiana a nueve (9) años 2001 - 2010 basada en los modelos de proyección macroeconómica del Banco de la República, Planeación Nacional, ANIF y FEDESARROLLO

6.3- Las bancas de Inversión que evaluaron las entidades financieras que tomaron los créditos de la línea de capitalización de 2001 de FOGAFIN tenían que tener

experiencia en valoración de bancos hipotecarios, dado el fracaso en estudios que adelantaron otras bancas de Inversión para el cálculo del crédito como el caso de COFINORTE con deficientes valoraciones, en la primera línea de capitalización de 1999 donde se proyectaron variables macroeconómicas que estaban alejadas de la realidad, tales como; tasa de crecimiento económico positivo de 1999 cuando la economía decreció el 4,3%. Dado que la Corporación fue intervenida por la Superintendencia Bancaria para administrar. En contraste con lo anterior los estudios de las diferentes bancas de inversión resultaron acertados, porque los créditos que asignó FOGAFIN en la línea de capitalización de 2001 para los bancos hipotecarios se recuperaron en su totalidad.

6.4- La capacidad de los empresarios privados en la recuperación de sus entidades (los bancos privados) y de algunos ejecutivos del sector cooperativo como el caso del MEGABANCO, con los apoyos de FOGAFIN, del Gobierno Nacional y del Banco de la República permitieron solucionar la crisis financiera colombiana de 1998 y se considera un ejemplo de concertación entre el sector público y privado. Teniendo en cuenta el cumplimiento de las normas (Convenio de Desempeño), preservando los principios y recuperando los recursos, dado que el 90% de las entidades financieras pagaron los créditos asignados por FOGAFIN antes del plazo de vencimiento.

6.5- La crisis evidenció que es un error mantener bancos especializados por mucho tiempo como el caso de las antiguas Corporaciones de Ahorro y Vivienda, que por más de 25 años mantuvieron concentradas las carteras en un solo sector, lo cual no les permitió diversificar el riesgo, ni abordar nuevos mercados ni diferentes sectores para ser sostenibles. En la actualidad el país tiene bancos universales (es decir multibanca).

6.6- El cálculo del seguro de depósito de haberse colapsado los bancos especializados en cartera hipotecaria –BECH- se calculaba en \$4.8 billones, FOGAFIN tenía reservas por \$1.5 billones y la Nación tenía un alto déficit fiscal, lo cual hubiese resultado desastroso para la economía colombiana, por los efectos en el resto del sistema financiero y el aumento del déficit fiscal.

6.7- El aumento de la riqueza que se generó para los accionistas de los intermediarios financieros por el aumento del valor de las entidades que entraron a la línea de capitalización de FOGAFIN del 2011, como efecto de las medidas de salvamento, tales como; COLPATRIA; CONAVI; COLMENA y AV VILLAS. Al igual que los bancos públicos como GRANAHORRAR y BANCAFÉ los cuales se vendieron por encima del valor de las capitalizaciones. Además se demostró que es un error desmontar bancos públicos en las crisis como el caso del BCH.

6.8- Como resultado de la experiencia de la crisis financiera se mejoraron las normas de vigilancia y supervisión tales como; el fortalecimiento del sistema de control interno; el esquema de cobertura de cartera; el SARO, el SARC entre otros. Se puso por primera vez a prueba la utilidad de una institución como FOGAFIN en una crisis financiera y se demostró la importancia de la institución dada la característica de ser una entidad pública de naturaleza única y no tener las limitaciones del resto de entidades públicas del orden nacional.

## **Anexo**

### **4- ESQUEMA DE EVALUACIÓN A LOS BANCOS HIPOTECARIOS QUE ACCEDIERON AL CRÉDITO DE FOGAFIN DE 2.001**

**4.1- Metodología.**

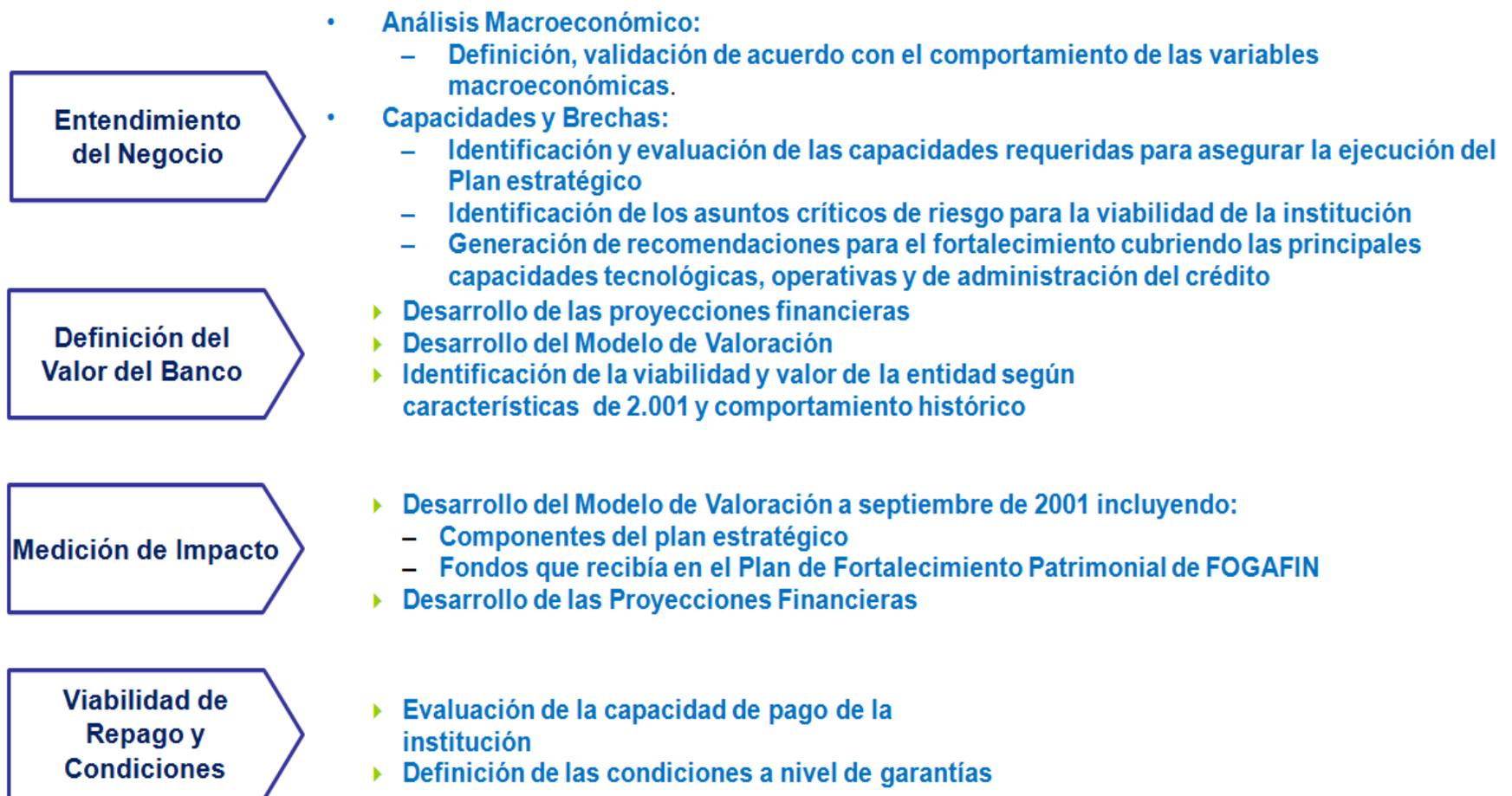
**4.2- Perspectivas sobre el sector de la construcción en Colombia 2001.**

**4.3- Cartera de Vivienda y Bienes Recibidos en Pago –BRP-**

**4.4- Esquema de Captaciones y Otros Conceptos**

## 4.1 -Metodología

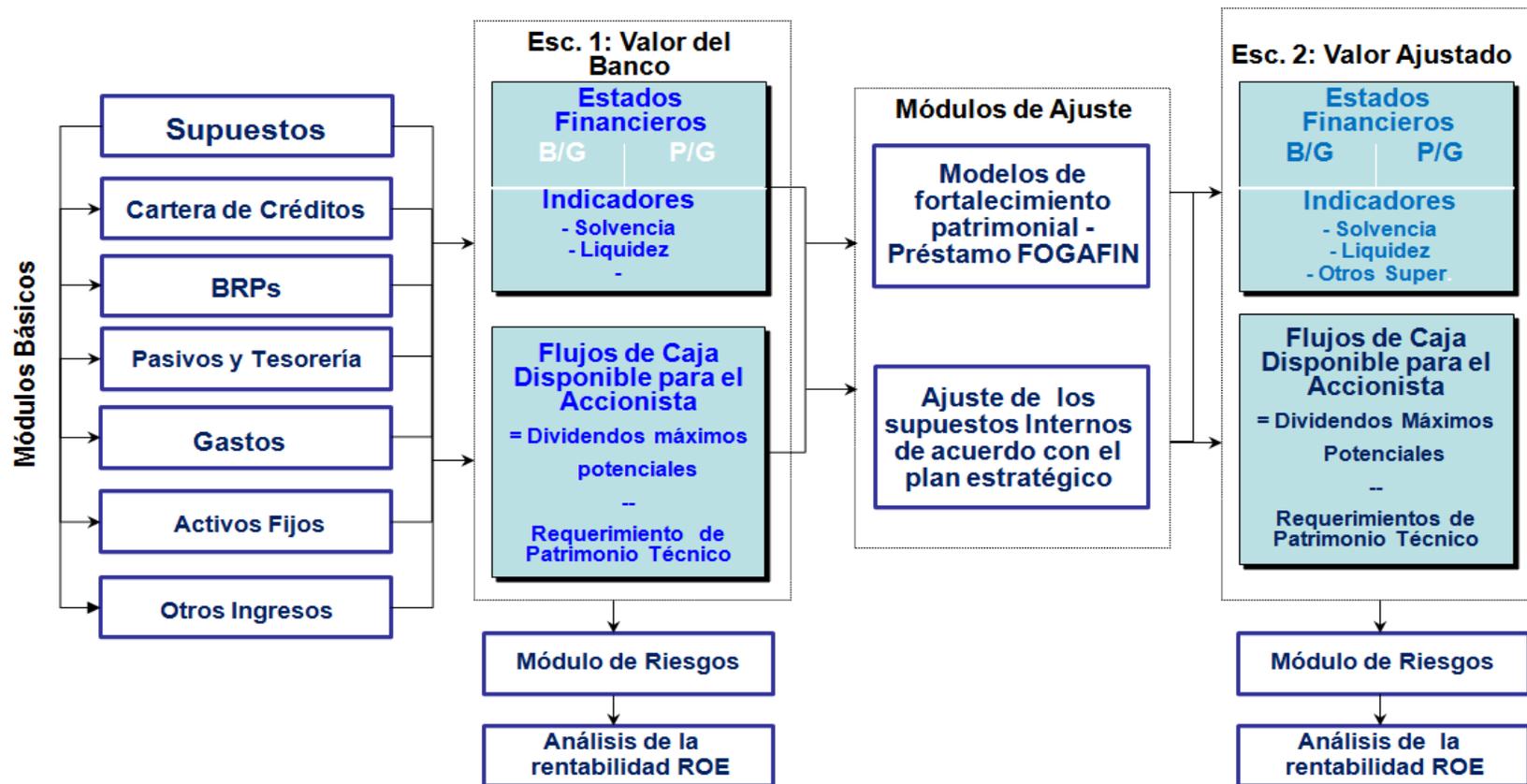
# El alcance del estudio comprendió cuatro elementos claves diseñados por FOGAFIN



#### 4.1 -Metodología de Valoración

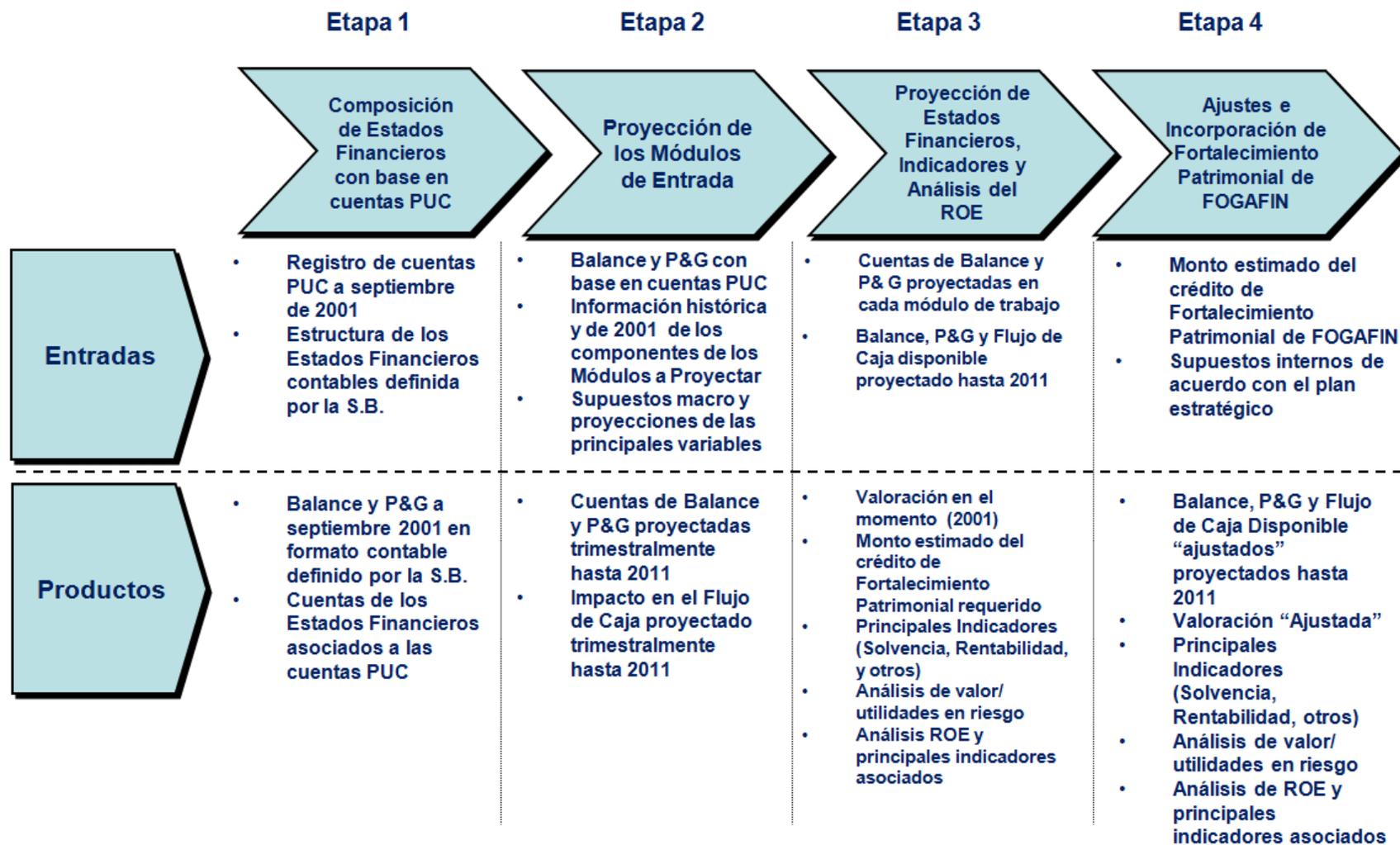
La estructura del modelo se adecuó para reflejar los cambios.

#### Estructura del Modelo de Valoración



## 4.1-Metodología de Valoración - Etapas

### El desarrollo del modelo de valoración tenía cuatro etapas



#### 4.1-Metodología de Valoración - Cartera y BRP

Los módulos de cartera y bienes recibidos en pago tenían estructuras separadas y se afectaron por variables distintas.

#### Principales Variables

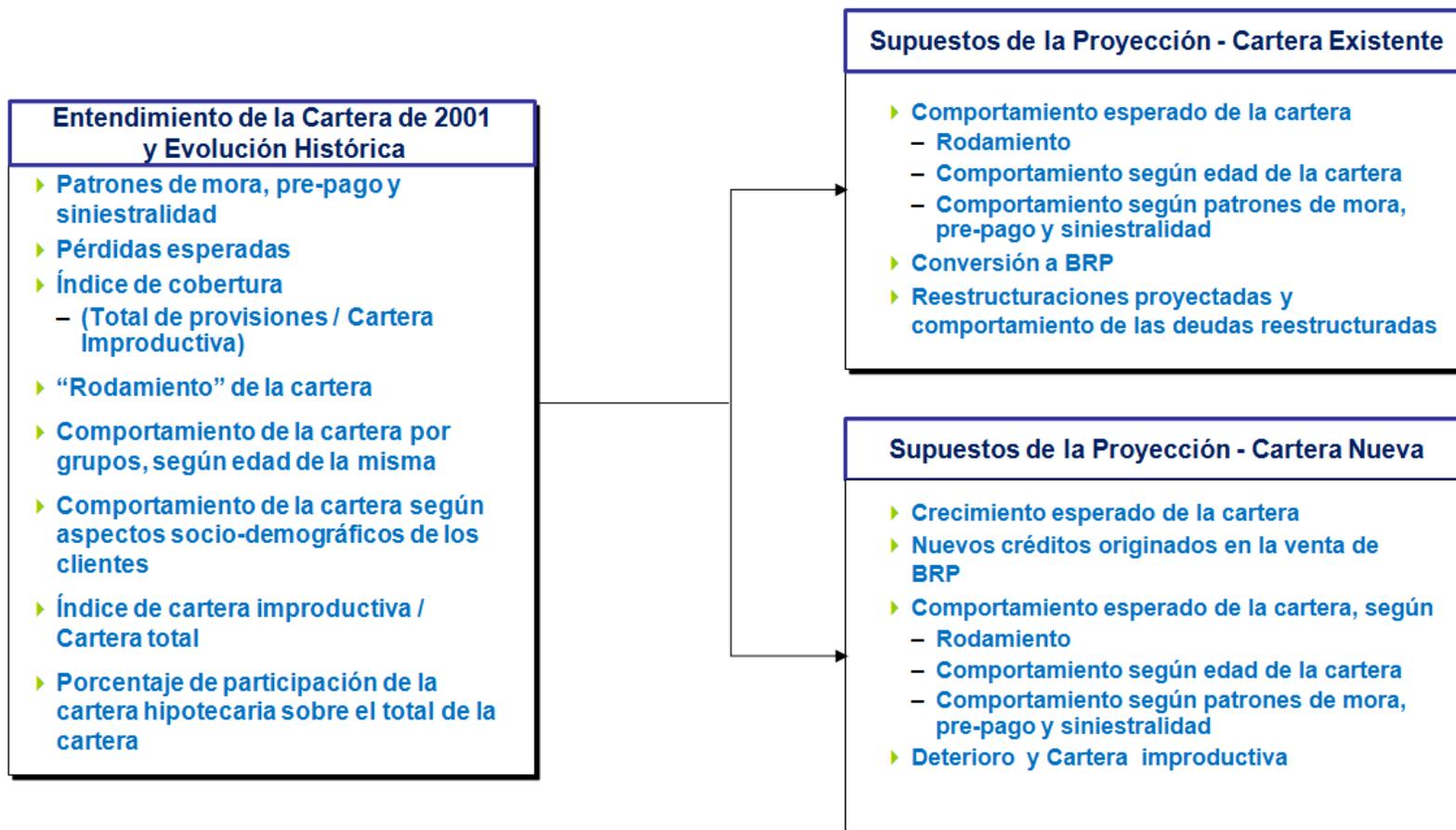


- ▶ Deterioro de la cartera de 2001 con base en el análisis de patrones de comportamiento por grupos
- ▶ Recuperaciones de la cartera, con base en la situación de 2001, patrones de recuperación y proyección de variables externas
- ▶ Crecimiento de nuevas operaciones, con base en el entendimiento del potencial de sector de la construcción y su financiamiento
- ▶ Provisiones con base en análisis de las pérdidas esperadas y regulaciones de la Superintendencia Bancaria
- ▶ Otras carteras con base en el crecimiento histórico, evaluación de planes de riesgo y análisis de la competencia



- ▶ Crecimiento de los BRP relacionado con el presupuesto de recuperaciones vía adjudicaciones y daciones
- ▶ Ventas por tipo de inmueble y rango de precios
- ▶ Movimiento de inventarios de bienes por tipo de inmueble y rango de precio
- ▶ Porcentajes de recuperación y niveles de pérdida con base en el desempeño histórico y naturaleza de inventarios
- ▶ Provisiones de acuerdo con las disposiciones vigentes en 2001.

## La cartera hipotecaria se dividió en cartera existente y cartera nueva y se proyectó con base en su comportamiento histórico y las variables de comportamiento



#### 4.1-Metodología de Valoración - Otros Módulos

Los otros componentes de la proyección se estimaron de acuerdo con su naturaleza y comportamientos esperados de las diferentes variables

Módulo	Líneas de Proyección	Metodología
 <p>Tesorería, Inversiones y Obligaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Saldos de inversiones voluntarias y obligatorias en el balance</li><li>• Amortización de inversiones voluntarias y obligatorias</li><li>• Ingresos por intereses de inversiones (voluntarias y obligatorias)</li><li>• Saldos de obligaciones en el balance</li><li>• Amortización de obligaciones</li><li>• Gastos por intereses en las obligaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inversiones obligatorias con base en estructura de 2001 y proyección de inversiones temporales y permanentes (incluye inversiones en Bonos FOGAFIN por fortalecimiento patrimonial)</li><li>• Inversiones voluntarias con base en cartera de inversiones adquirida con anticipación a sept. 2001 y las inversiones voluntarias proyectadas con base a flujo de caja disponible</li><li>• Ingresos por intereses con base en tasas pre-pactadas (inversiones obligatorias y voluntarias adquiridas con anticipación a sept. de 2001) y tasa proyectada promedio de inversiones voluntarias (con base en la tasa histórica promedio)</li><li>• Obligaciones con base en créditos adquiridos con anticipación a septiembre de 2001 y nuevos créditos proyectados según requerimientos con base a flujo de caja disponible.</li><li>• Egresos por intereses en obligaciones con base en tasas pre-pactadas y la proyección del costo de la deuda</li></ul>
 <p>Captaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monto de Retiros/Depósitos</li><li>• Saldos de pasivos con interés en el balance (CDT's, depósitos de ahorro)</li><li>• Egresos por pago de Intereses</li><li>• Encaje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyección de saldos con base en el crecimiento proyectado de CDT y depósitos de ahorro –</li><li>• Proyección de egresos por pago de intereses con base en proyección de la tasa base determinación de variables principales (Identificación de la relación histórica con DTF)</li><li>• Proyección de encaje con base en porcentajes pre-establecidos por la S.B.C.</li></ul>

## 4.1-Metodología de Valoración

### Los otros componentes de la proyección se estimaron

Módulo	Líneas a Proyectar	Metodología
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <b>Activos Fijos/ Otros Activos</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SalDOS de propiedades, equipos y otros activos en el balance</b></li> <li>• <b>Inversiones adicionales</b></li> <li>• <b>Egresos por depreciación de activos</b></li> <li>• <b>Egresos por amortización</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Con base en las tablas y niveles de depreciación</b></li> <li>• <b>La proyección con los niveles de activos en 2.001 - crecimiento mínimo de la depreciación</b></li> <li>• <b>Otros activos de acuerdo con las tablas de amortización .</b></li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <b>Gastos</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Egresos operativos: laborales (gastos de personal y otros), gastos generales (arrendamientos, mantenimiento y reparaciones, y otros)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proyección de gastos laborales con base en la inflación</b></li> <li>• <b>Proyección de otros componentes de gastos operativos</b></li> <li>• <b>La proyección mantenía los niveles de gastos sobre activos .</b></li> </ul>
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <b>Otros Ingresos/Egresos</b> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comisiones y honorarios</b></li> <li>• <b>Otros ingresos/egresos no operacionales</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificación de fuentes de ingresos por comisiones (cuotas de manejo de tarjetas, comisiones por uso de cajeros, comisiones por manejo de cuentas de ahorro y otros)</b></li> <li>• <b>Proyección del valor de las comisiones y número de transacciones con base en la evolución esperada de variables principales (Inflación, crecimiento proyectado en cuentas de ahorro, entre otros)</b></li> </ul>

## 4.2-Perspectivas que presentaba el sector de la Construcción en Colombia en 2.001.

### 4.2- Introducción - Componentes del Análisis

Para entender los problemas del sector se consideraron los aspectos críticos de los factores de oferta, demanda y regulación

Componentes	Preguntas
<div data-bbox="262 764 546 898" style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-right: 10px;">Demanda</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento poblacional</li> <li>• Poder adquisitivo/Capacidad de compra</li> <li>• Precio de la vivienda</li> <li>• Condiciones de financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué impacto tenía el crecimiento poblacional sobre la demanda?</li> <li>• ¿Qué tan satisfechas estaban las necesidades ?</li> <li>• ¿Qué factores afectaban la capacidad de compra de vivienda de la población? ¿Empleo, nivel de ingresos?</li> <li>• ¿Qué disponibilidad de vivienda existía en 2001? ¿A qué precio?</li> <li>• ¿Existía acceso a financiamiento?</li> <li>• ¿Qué tan favorables eran las condiciones de crédito ?</li> </ul>
<div data-bbox="262 1024 590 1154" style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-right: 10px;">Oferta</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de vivienda terminada y en proceso</li> <li>• Acceso a financiamiento—constructor</li> <li>• Precio de vivienda</li> <li>• Costos de construcción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué disponibilidad de vivienda nueva y usada existía en el mercado en 2.001?</li> <li>• ¿Cuál era la situación de las obras en curso?</li> <li>• ¿Qué reactivación tenía el financiamiento al constructor?</li> <li>• ¿Qué impacto tenía en el sector la evolución de los precios de vivienda?</li> <li>• ¿Cómo habían evolucionado los costos de construcción?</li> </ul>
<div data-bbox="262 1268 590 1398" style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-right: 10px;">Políticas y Regulación</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de vivienda</li> <li>• Régimen de VIS</li> <li>• Incentivos tributarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué aspectos fundamentales de la regulación fomentaban el crecimiento del sector?</li> <li>• ¿Era el entorno regulatorio más favorable?</li> </ul>

## Las respuestas a las preguntas demostraron un escenario poco favorable a la reactivación del sector en 2.001

### Demanda

- Existía una tendencia creciente de la demanda agregada
- El déficit fue significativo y creciente
- Factores claves como el empleo y nivel de ingresos no mostraban en 2001 perspectivas de recuperación en el corto plazo
- El precio de la vivienda había perdido valor
- El acceso al financiamiento estaba restringido

### Objetivos

- La oferta se estaba reactivando lentamente.
- Los niveles de financiamiento al constructor eran bajos
- Los precios habían empezado a recuperarse además de las relaciones de rentabilidad.

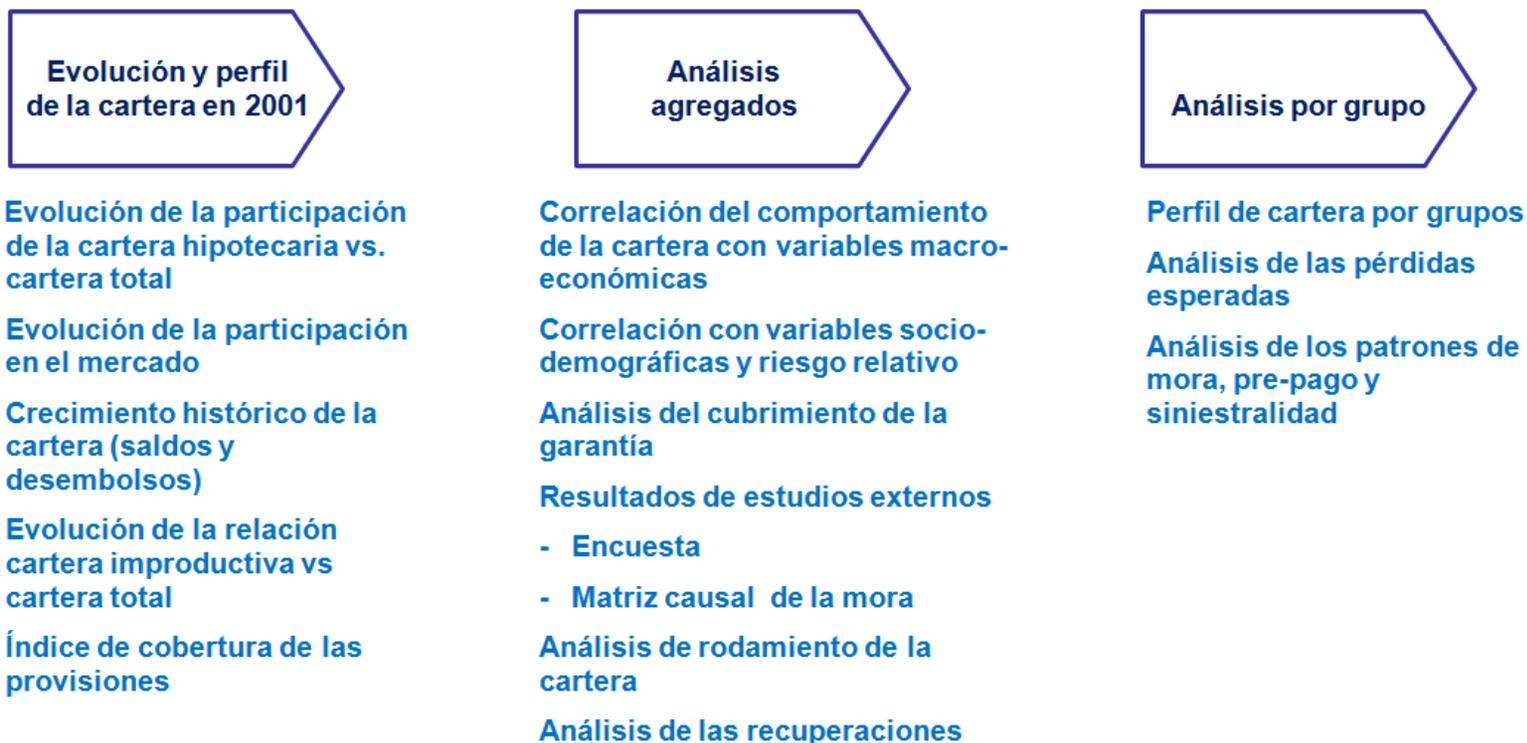
### Políticas y Regulación

- Había una cantidad importante de iniciativas en marcha.
- El entorno regulatorio era favorable en cuanto al fomento de la construcción de VIS, pero no necesariamente en cuanto al financiamiento
- Factores estructurales constituyeron una barrera a la efectividad de estas políticas.

## 4.3- Estudio de la Cartera y Bienes Recibidos en Pago – BRP-

### 4.3-Análisis de Cartera de Vivienda

La metodología aplicada considero la situación, el impacto agregado de la misma y la identificación de los comportamientos por grupo de la cartera



### 4.3-Análisis de Cartera de Vivienda

La metodología aplicada considero la situación, el impacto agregado de la misma y la identificación de los comportamientos por grupo de la cartera



**Evolución de la participación de la cartera hipotecaria vs. cartera total**

**Evolución de la participación en el mercado**

**Crecimiento histórico de la cartera (saldos y desembolsos)**

**Evolución de la relación cartera improductiva vs cartera total**

**Índice de cobertura de las provisiones**



**Correlación del comportamiento de la cartera con variables macro-económicas**

**Correlación con variables socio-demográficas y riesgo relativo**

**Análisis del cubrimiento de la garantía**

**Resultados de estudios externos**

- Encuesta
- Matriz causal de la mora

**Análisis de rodamiento de la cartera**

**Análisis de las recuperaciones**



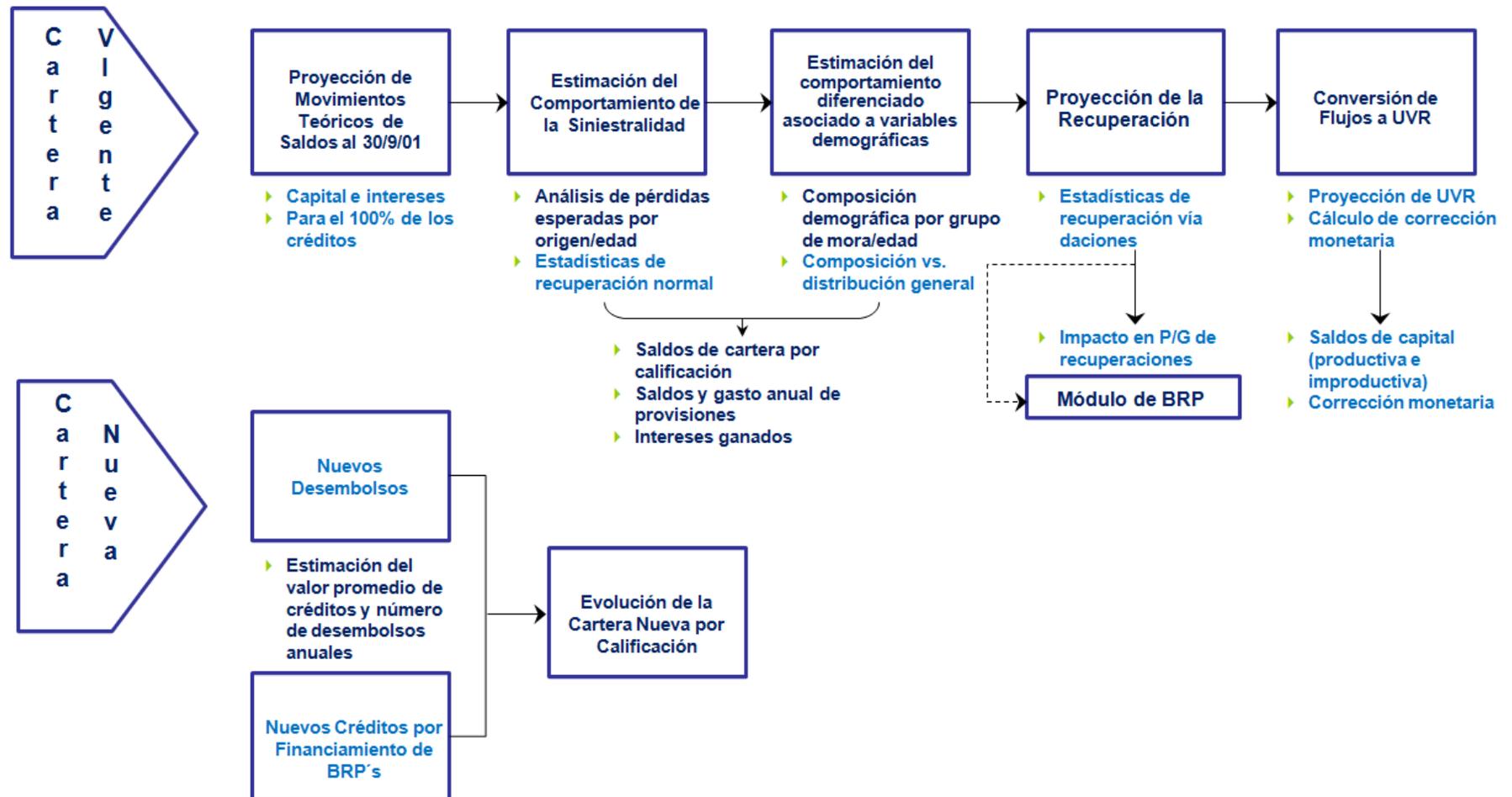
**Perfil de cartera por grupos**

**Análisis de las pérdidas esperadas**

**Análisis de los patrones de mora, pre-pago y siniestralidad**

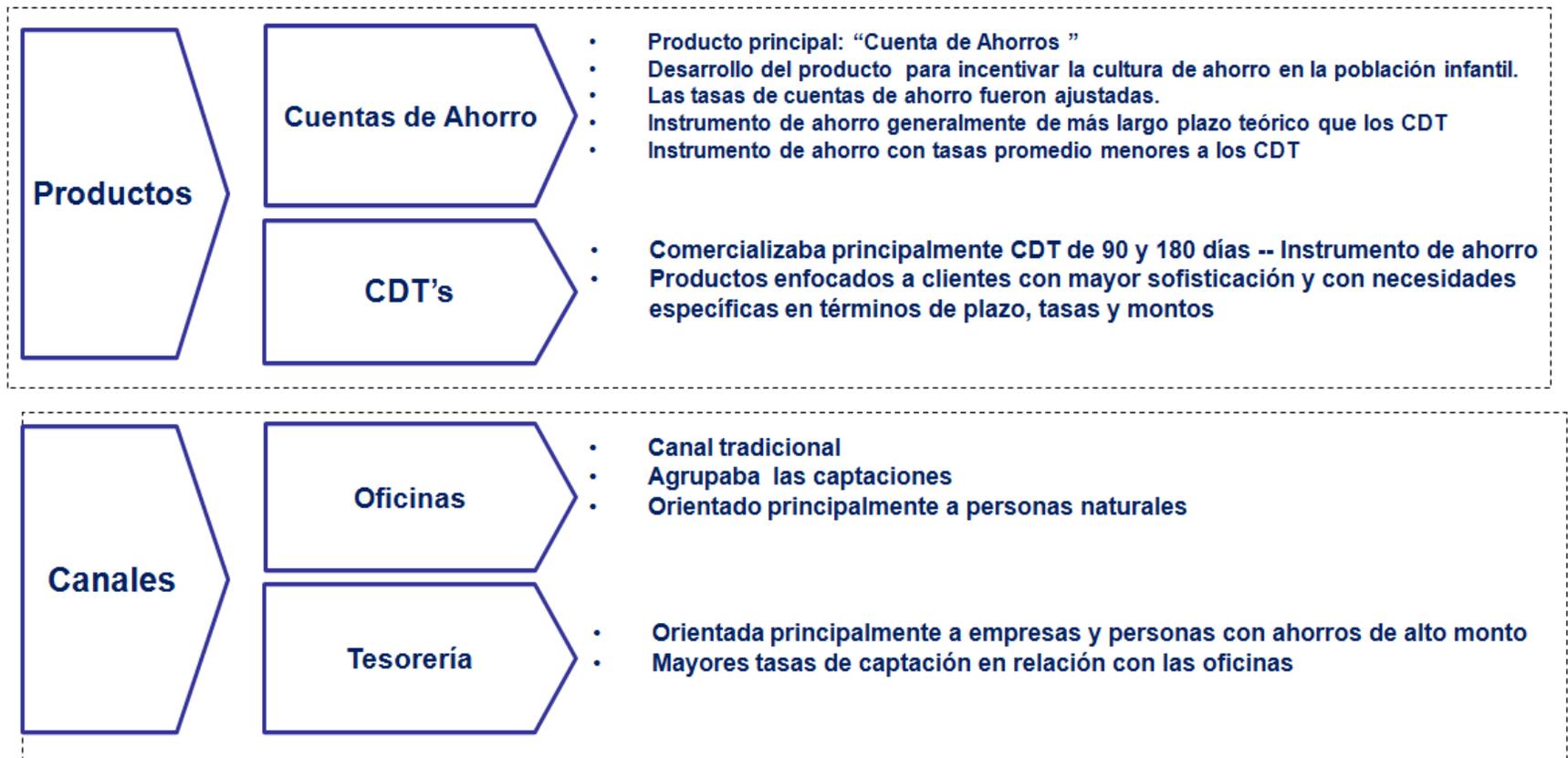
### 4.3-Proyección de Cartera de Vivienda - Estructura del Modelo

El modelo de valoración de la cartera partió de la definición de un comportamiento esperado para cada uno de los grupos de los saldos vigentes a 2.001 y las operaciones nuevas



#### 4.4-Análisis de Captaciones

### Captación de fondos en dos productos: Cuentas de Ahorro y CDT; comercializados a través de dos canales principales: las Oficinas y la Tesorería



## 4.4-Metodología de Proyección - Activo Fijo

La proyección de activos fijos estaba compuesta de cinco aspectos.

### Metodología de Proyección



#### 4.4- Análisis - Gastos

Se evaluaron los diferentes componentes del gasto y se definieron parámetros para cada uno de ellos

	Principales Componentes	Parámetros de Proyección
<b>Gastos de Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sueldos, salario integral, horas extras, Se consideraron todos los gastos relacionados con el personal interno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se proyectó en relación con el crecimiento del negocio (cartera) + Inflación</li><li>• El factor de crecimiento de los gastos de personal fue distinto dependiendo del área si era de (oficinas, supervisión regional o dirección general, cada una se ponderó de manera distinta)</li></ul>
<b>Honorarios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honorarios pagados a la Junta Directiva, Asesorías Jurídicas diversas, Avalúos, Revisoría Fiscal, y otras prestaciones de servicios con honorarios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyección con base en la inflación</li></ul>
<b>Impuestos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impuesto de Industria y Comercio, Predial, de Timbre, Impuestos para la estabilización de Cartera.</li><li>• Sobretasas y otros tributos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyección con base en la inflación</li><li>• El Impuesto a los Movimientos Financieros se proyectó con base en una estimación de los movimientos de CDT's</li><li>• Para la estabilización de la Cartera se proyectó con base en el encaje proyectado de CDT's y las cuentas de ahorro— los saldos eran del Módulo de Captaciones</li></ul>
<b>Arrendamientos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Consideró el arrendamiento de equipos de computación, oficinas, parqueaderos, locales y otros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyección con base en la inflación</li></ul>
<b>Contribuciones y Afiliaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se consideraron afiliaciones y otras</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyección con base en la inflación</li></ul>

#### 4.4- Evaluación de las Capacidades

La evaluación se enfocó en las capacidades para la ejecución del plan estratégico

Requerimientos Estratégicos

Conversión a un banco universal



Proyectos Estratégicos

- 1) Desarrollo Cliente Empresarial
- 2) Rentabilidad Cliente Individual
- 3) Programas de Recuperación
- 4) Nuevos Negocios
- 5) Apoyo a los Procesos Claves
- 6) Sistema Corporativos de Riesgos
- 7) Sistema Corporativos de Costos ABC
- 8 Indicadores Corporativos
- 9) Negocio de Captación

Ventajas Competitivas



- 1) Banca Seguros
- 2) Gerencia Electrónica
- 3) ATM,
- 4) Tarjeta Débito
- 5) Banca Virtual.

Capacidades Requeridas

- ▶ Recuperar los activos improductivos y transformarlos en ingresos
- ▶ Administrar y vender bienes recibidos en pago
- ▶ Capacidad de evolucionar a una cultura de medición de rentabilidad ganada por evaluación de riesgo
- ▶ Vender productos del activo a nuevos segmentos del mercado
- ▶ Comercializar y distribuir los productos y servicios tanto del activo como del pasivo
- ▶ Soporte de tecnología de la Información que contribuía a la entrega diferenciada de los productos y servicios y entregaba información para evaluar la concreción de los objetivos

## **Bibliografía.**

ARANGO OSPINA, Miguel. Evolución y crisis del sistema financiero colombiano, en Serie Estudios y perspectivas N° 11 CEPAL, Julio, 2006, 39 páginas.

ARBELÁEZ, María Angélica y ECHAVARRÍA, Juan José. Crédito, Liberación Financiera e Inversión en el Sector Manufacturero Colombiano, en Crisis Financiera y Respuestas de Política FEDESAROLLO y FOGAFIN, Editado por Alfaomega, primera edición agosto de 2002, páginas 294–332.

ASOCIACIÓN BANCARIA Y DE ENTIDADES FINANCIERAS DE COLOMBIA. Un Compromiso con la Reactivación, Convención Bancaria 2.001, Edición ALFAOMEGA S.A., impresión Gente Nueva. FOGAFIN y la Recuperación de la Banca, páginas 163 – 189.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID). Desencadenar el Crédito; como ampliar y estabilizar la banca. Progreso económico y social en América Latina. BID, Informe 2005 Departamento de la Investigación, Editorial El Ateneo, Buenos Aires Argentina 2004, 314 páginas.

CABALLERO, Carlos y URRUTIA, Miguel. Historia del sector Financiero colombiano en el siglo XX. Ensayos sobre su desarrollo y su crisis, Bogotá, ASOBANCARIA y el Grupo Editorial Norma, 2006, 177 páginas.

ECHEVERRY, Juan C. y SALAZAR, Natalia. ¿Hay un estancamiento en la oferta de crédito?, Archivos de macroeconomía, Departamento Nacional de Planeación. Documento N°118, julio 1999 34 páginas.

FONDO DE GARANTÍAS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS (FOGAFIN) Fondo de garantías de instituciones financieras: Antecedentes y Normas Básicas. FOGAFIN 1986, 155 páginas.

FOGAFIN y Universidad Externado de Colombia, CRISIS FINANCIERA COLOMBIANA EN LOS AÑOS NOVENTA, Origen, Resolución y Lecciones Institucionales, primera edición: agosto de 2009,

editado por el Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia, 322 páginas.

FOGAFIN, Informe de Gestión 2.000, Bogotá, D.C. Febrero de 2.001, 148 páginas

FMI. Perspectivas económicas. Las Américas, Estudios Económicos y Financieros abril 2008<sup>a</sup>. Disponible en:

<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2008/WHD/wreo1008s.pdf>[citado el 10 de noviembre 2008]

FRYDL, Edward. The Length and Cost of Banking Crises, IMF, Working paper 99/30, Washington, International Monetary Fund 1999, 32 páginas.

LIPSKY, John. Crisis del Asia. Una perspectiva de mercado, en Finanzas y Desarrollo, junio de 1988, publicación trimestral del Fondo Monetario Internacional, páginas 10–13.

LÓPEZ, Rolando. La Ruina de la Banca Estatal. Los Casos del BCH y BANESTADO, Bogotá, Contraloría General de la Nación, 2001, 108 páginas.

MONTENEGRO Trujillo, Armando. La Crisis del sector financiero en Colombia, en Revista Ensayos sobre Política Económica n°4, diciembre, 1983, páginas 51–89.

MONTENEGRO Trujillo, Armando, Un Bosquejo de la Historia del Grupo AVAL, en Cincuenta Años de Progreso, Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo 1959–2.009, Primera Edición noviembre de 2.009, páginas 184 - 197.

NORTH, Douglass C. Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico, Fondo de Cultura Económica, cuarta reimpresión 2012, traducción de Agustín Bárcena, Impreso en México, 189 páginas.

PARRA, Clara E., SALAZAR, Natalia. La crisis financiera y la experiencia internacional, en Boletines de Divulgación Económica, enero, Departamento Nacional de Planeación, 2000, 42 páginas.

ROJAS-SUÁRES, Liliana y HAUSMAN, Ricardo. Las Crisis Bancarias en América Latina, compiladores, Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo de Cultura Económica Chile S.A., primera edición en español 1997, impreso en Chile, 305 páginas.