



**Desmonte de la Banca Pública: La experiencia  
Colombiana**

**El Salvador, Agosto de 2007**

## **OBJETIVO**

**Presentar el papel que desempeñó  
Fogafín en la resolución de la crisis  
financiera y en el proceso de  
desmonte de la Banca Pública en  
Colombia**

# AGENDA



**Crisis Financiera de 1999**

**Mecanismos de apoyo y desmonte de la Banca Pública**

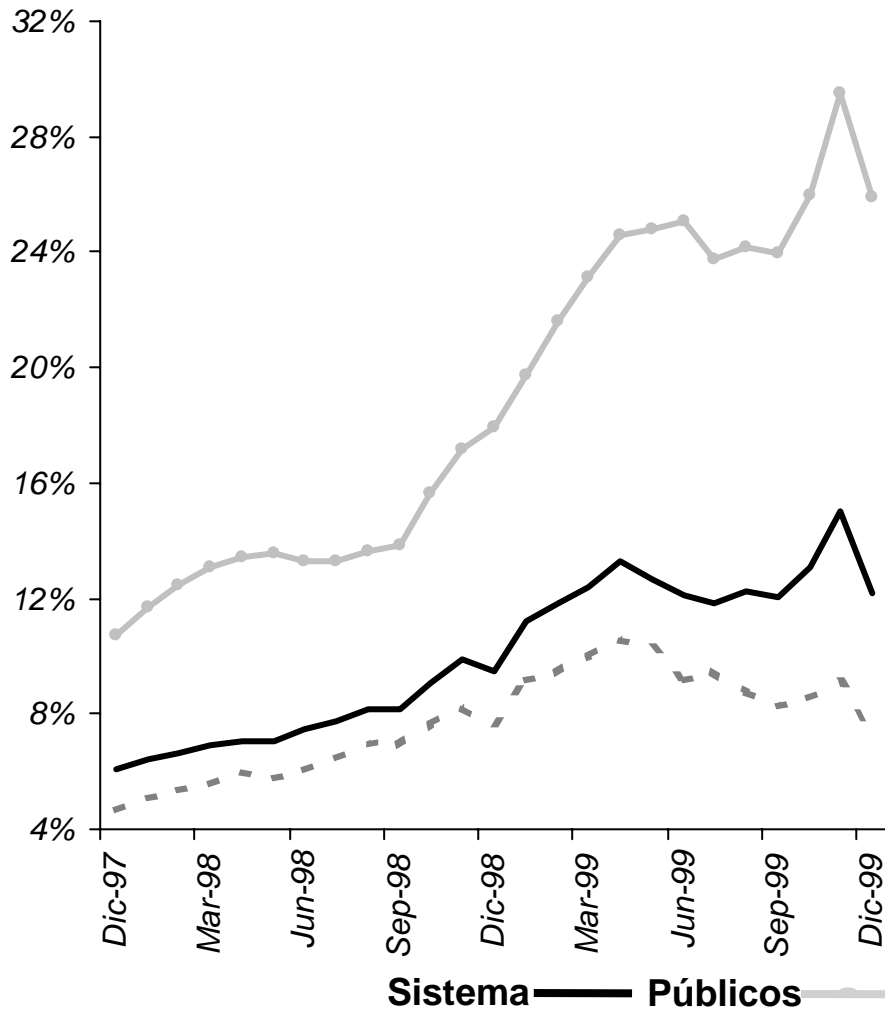
**Retos y oportunidades de administración de la Banca Pública: Banco Agrario**

# A finales de la década de los 90, los principales indicadores del sistema financiero colombiano presentaron un evidente deterioro...

## Indicador de calidad de cartera

Porcentaje

*Cartera vencida / Cartera Bruta*



## Indicador de solvencia

Porcentaje

*Patrimonio Técnico / Activos Ponderados por Riesgo*

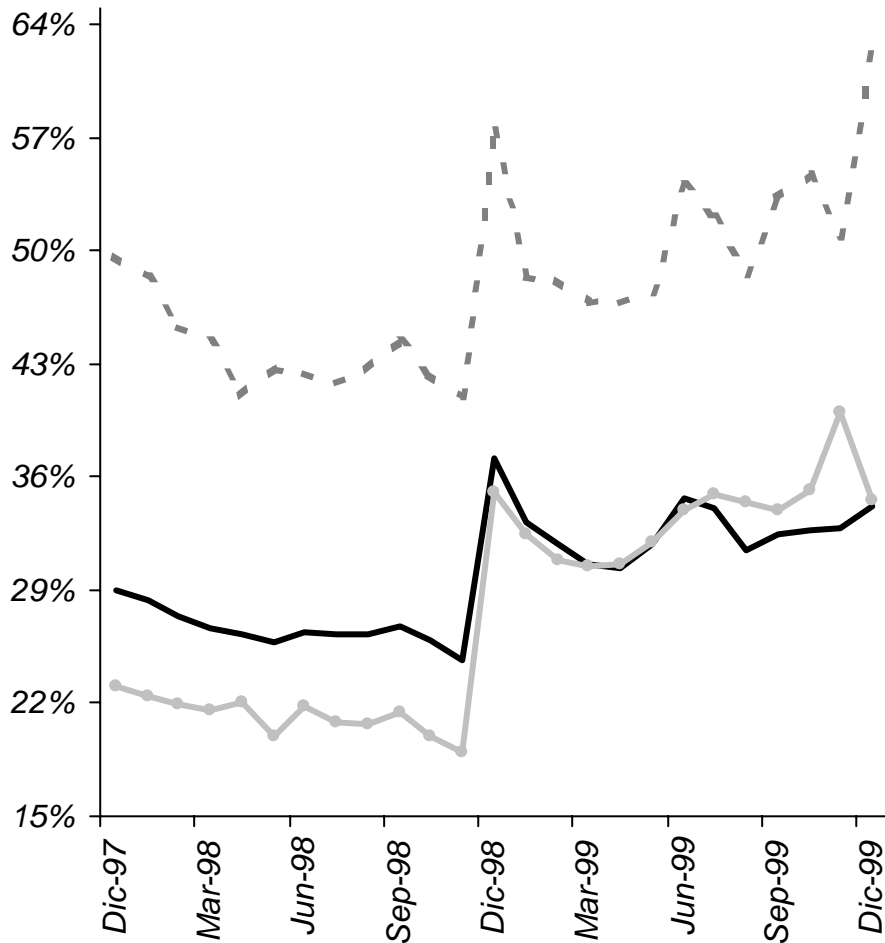


**...evidenciando una de las crisis financiera más profunda que se han presentado en Colombia, en gran parte explicada por el impacto de la Banca Pública.**

**Indicador de cubrimiento**

Porcentaje

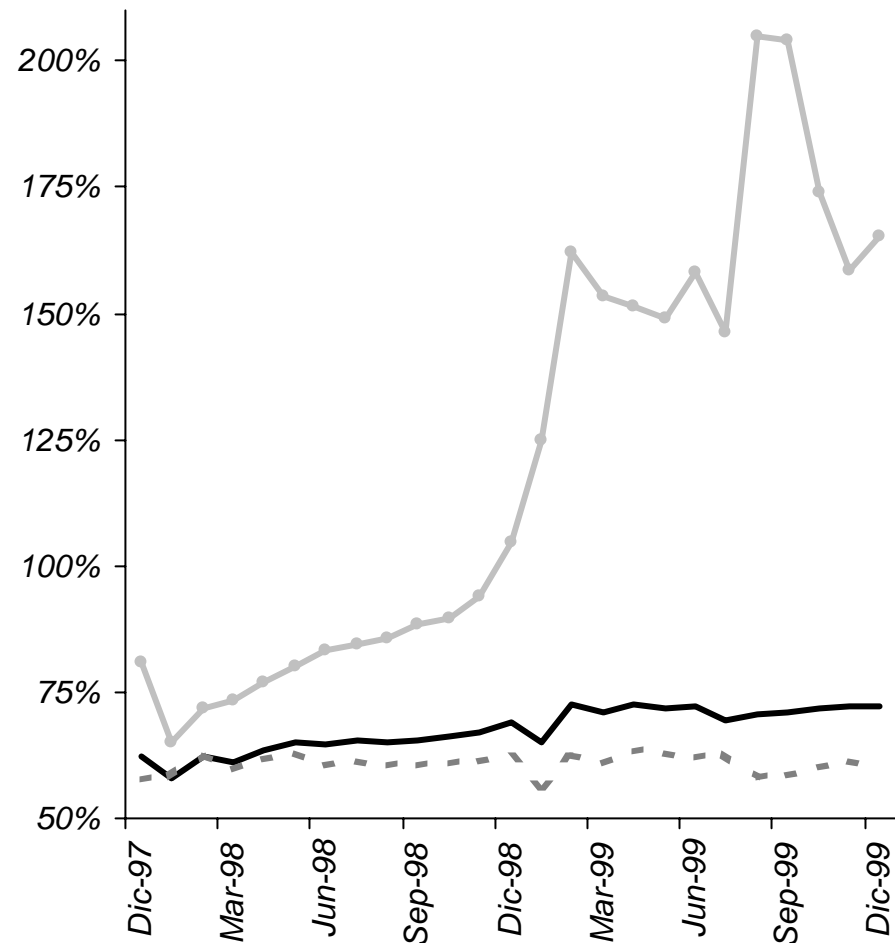
*Provisiones / Cartera vencida*



**Suficiencia del Margen Financiero**

Porcentaje

*Gastos personal y administrativo / Margen Financiero bruto*



**Sistema — Públicos — Comerciales Privados - - - - -**

**Durante este periodo las debilidades de la Banca Pública fueron reveladas.**

---

## **Debilidades de la Banca Pública**

### **Internas**

- *Recurrentes problemas de certeza contable.*
- *Sistemas frágiles de medición de riesgo crediticio, de mercado y operativo.*
- *Altos costos administrativos y de personal.*
- *Falta de idoneidad de sus Administradores y sus Juntas Directivas.*
- *Presiones políticas a los miembros de Junta Directiva y la Alta Gerencia.*
- *Bajo desarrollo en los sistemas tecnológicos que impedían tomar decisiones gerenciales; que incrementaban los costos operativos al punto de hacer poco competitiva a la Banca Pública; que no reflejaban la situación real financiera del establecimiento y que facilitaban prácticas de corrupción*

### **Externas**

- *Ausencia de una política clara en la asignación de recursos a través de los Bancos Públicos.*
- *Debilidades en la regulación de la Banca Pública.*
- *Fallas en la supervisión y en la independencia y capacidad técnica del Supervisor.*
- *Debilidades en la Auditoría Externa.*
- *Pobre nivel de desarrollo de sistemas de información pública que limitaron control por parte del mercado.*
- *Programas persistentes de reestructuración de deuda que deterioraron la “cultura de pago”.*
- *No existía alineación entre los objetivos del Estado y los objetos sociales de cada uno de los establecimientos*

# AGENDA

**Crisis Financiera de 1999**



**Mecanismos de apoyo y desmonte de la Banca Pública**

**Retos y oportunidades de administración de la Banca Pública: Banco Agrario**

Como respuesta a la crisis financiera, El Gobierno Nacional a través de FOGAFIN implementó una política de apoyo para enfrentar el riesgo sistémico y garantizar la confianza del público en el sistema financiero.

---

### Principios y medidas para solventar la crisis financiera



**Principios**

- ✓ *Acciones rápidas y suficientes*
- ✓ *Control de riesgo moral*
- ✓ *Desmonte de la propiedad del Estado sobre la banca pública*

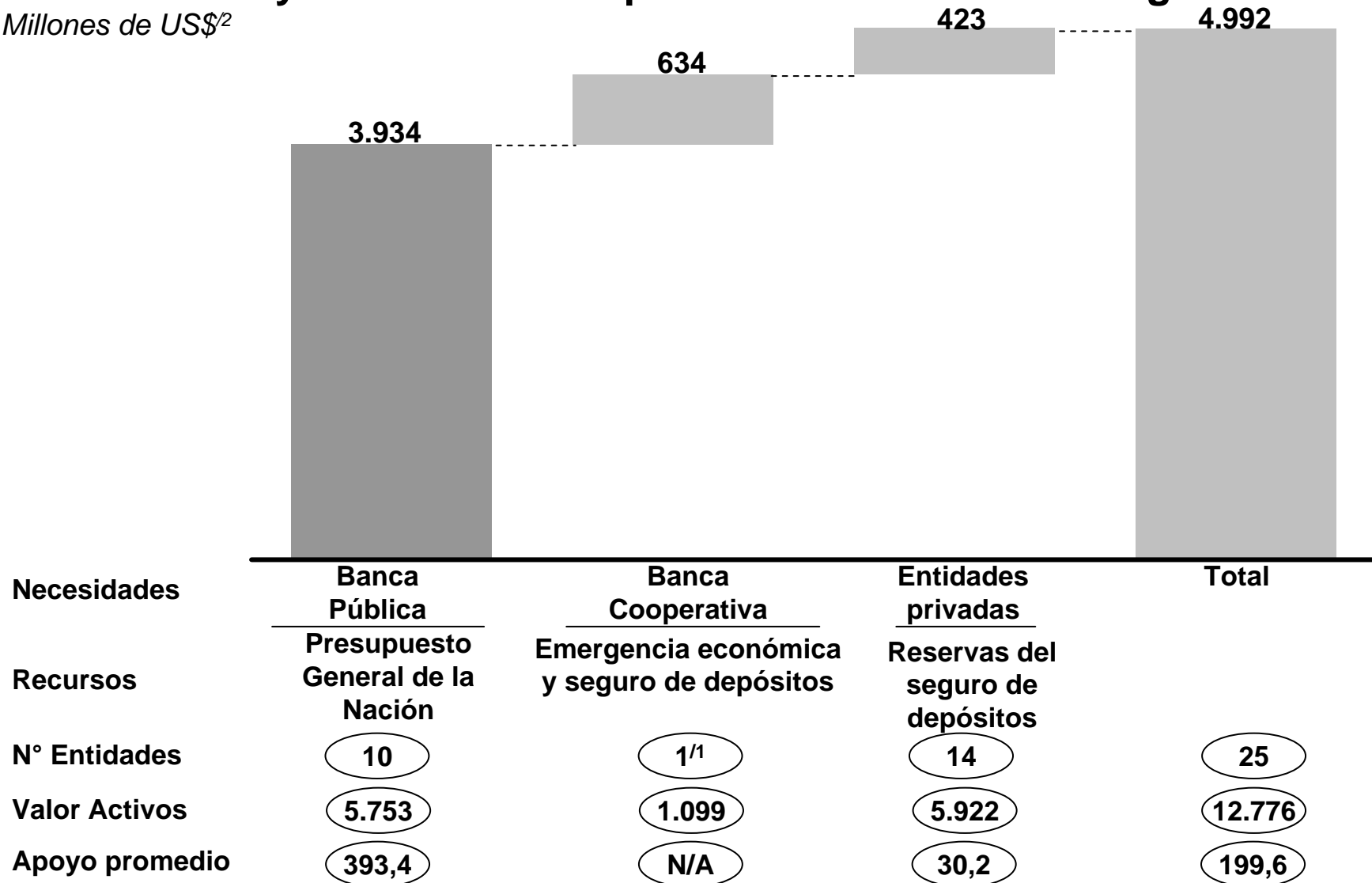
**Medidas**

- ✓ **Banca Privada.** *Se buscó fortalecer patrimonialmente las entidades a través de créditos a sus accionistas o a las entidades.*
- ✓ **Banca Pública.** *En primer lugar, se definió la viabilidad de cada una de las entidades. Las viables fueron saneadas y fortalecidas patrimonialmente, para su posterior venta.*
- ✓ *Las no viables se llevaron a Liquidación*
- ✓ *Se decidió mantener una sola entidad pública: El Banco Agrario*

Los apoyos se diseñaron e implementaron de acuerdo con la naturaleza de los establecimientos de crédito. En total ascendieron a US\$4.992 millones, de los cuales el 89%, US\$3.934 millones, fue destinado al salvamento de la Banca Pública

## Saneamiento y fortalecimiento patrimonial a través de Fogafín

Millones de US\$<sup>2</sup>

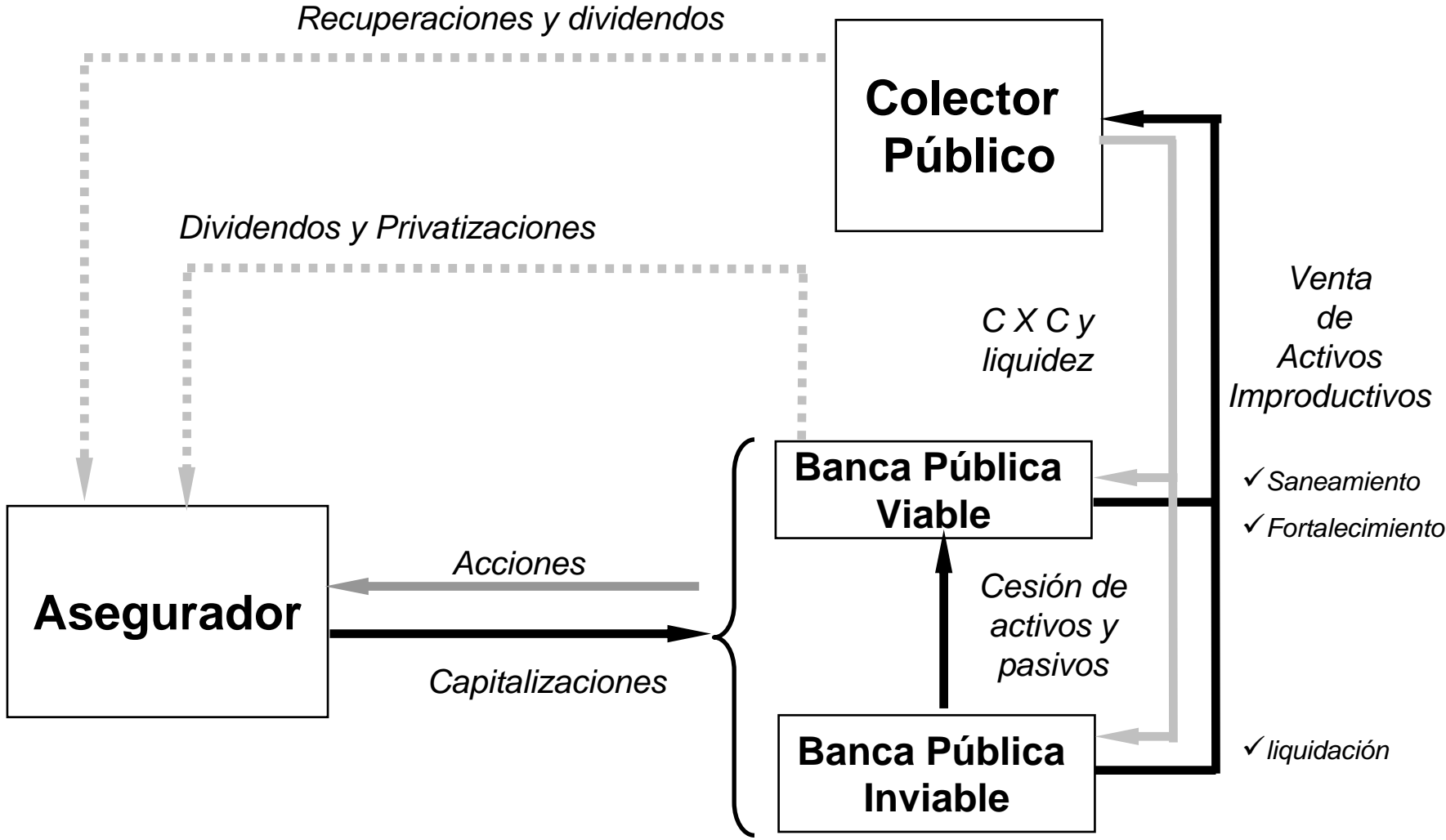


/1 Se fusionaron las entidades cooperativas en un Banco

/2 Se utilizó la Tasa de cambio (TRM) promedio del año 2006

**El esquema de fortalecimiento de la Banca Pública minimizaría el costo fiscal incurrido y optimizaría el capital invertido en el salvamento de ésta.**

---



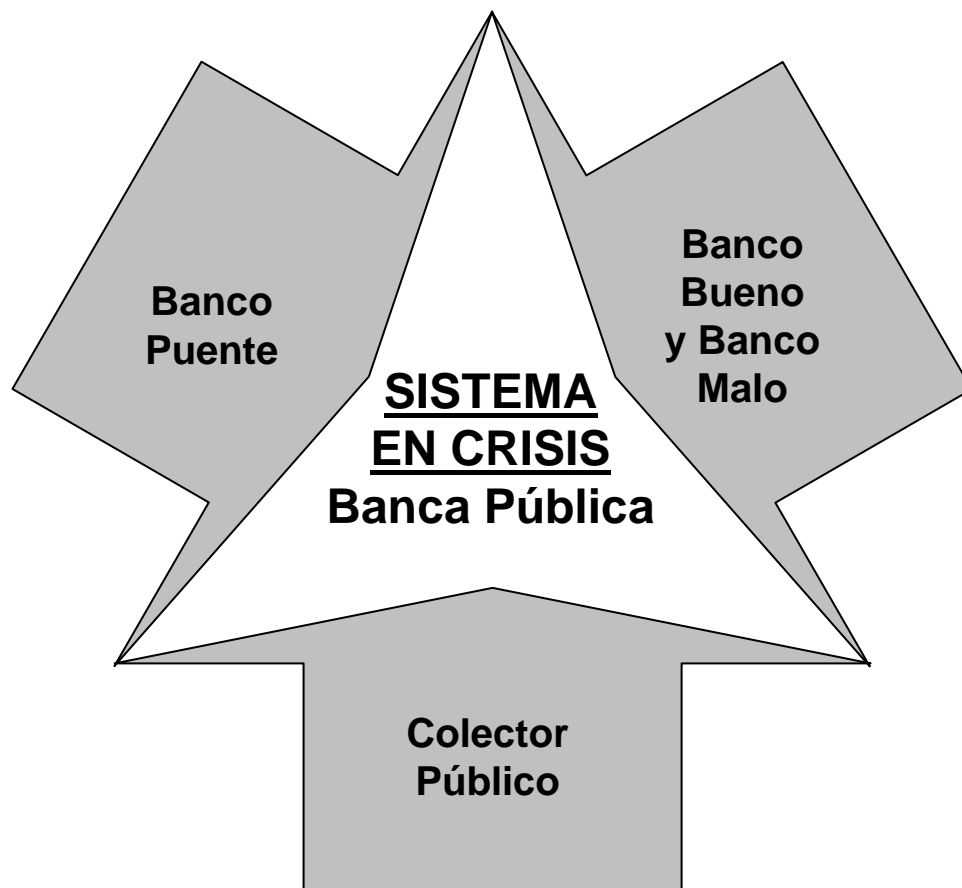
Así, dependiendo de la estructura, el objeto y la viabilidad de las entidades, se ejecutaron diferentes mecanismos de fortalecimiento y posterior desmonte con el fin de maximizar el retorno del capital invertido.

Estrategia	Entidades	Misión Entidad	Apoyo <sup>/1</sup>	Proceso
Liquidar	Caja Agraria	✓ Sector agropecuario	\$507,6	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sinceramiento de los Estados Financieros</li> <li>✓ Provisión y amortización</li> <li>✓ Castigos (Banestado)</li> <li>✓ Transferencia a otro Banco y Colector Público</li> <li>✓ Liquidación</li> </ul>
	Banestado	✓ Sector gubernamental	\$719,2	
	IFI	✓ Fomento industrial	\$296,1	
	BCH	✓ Sector hipotecario	\$592,2	
Privatizar	Granahorrar	✓ Banco hipotecario	\$465,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saneamiento de la Entidad <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sinceramiento</li> <li>✓ Provisión</li> <li>✓ Venta activos improductivos</li> </ul> </li> <li>✓ Fortalecimiento</li> <li>✓ Privatización</li> </ul>
	Bancafé	✓ Banco Comercial	\$846,1	
Mantener	Banco Agrario	✓ Sector agropecuario	\$42,3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Saneamiento de la Entidad</li> <li>✓ Fortalecimiento <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Optimización de tecnología</li> <li>✓ Rediseño de la estrategia</li> </ul> </li> </ul>

<sup>/1</sup> Millones US\$ y no incluye apoyos a CISA, FES y Central de Seguros por US\$ 465,3 millones

## La ejecución de la estrategia se basó en la aplicación de tres mecanismos: Banco Puente, Banco Bueno Banco Malo y el Colector Público

---



### **Banco Puente**

- *Mediante esta estrategia se maximiza la recuperación del capital invertido en las entidades públicas viables.*
- *El mecanismo optimizó los logros alcanzados con las entidades involucradas y minimizó el riesgo de desmonte*

### **Banco Bueno-Banco Malo**

- *Con este esquema se contuvo y minimizó el costo fiscal de liquidación de las entidades bancarias que se consideraron inviables*

### **Colector Público**

- *Mediante este esquema se busco especializar y focalizar las actividades de los administradores y los liquidadores de la Banca Pública*
- *Este esquema inyectó liquidez y recursos frescos a las entidades consideradas viables y a las liquidaciones de las inviables*

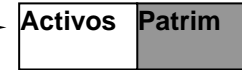
# El mecanismo de Banco Puente permite maximizar la recuperación del capital invertido

ENTIDAD SOBRECAPITALIZADA

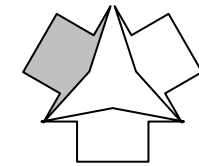


Escisión

BANCO PUENTE



COLECTOR

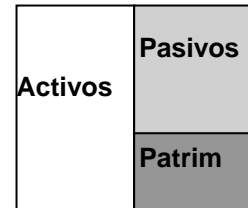


ENTIDAD A VENDER

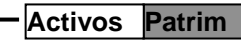


Se inicia el proceso de venta Saneado y optimizado

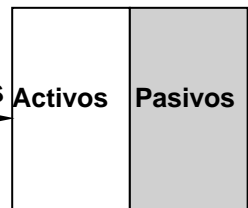
BANCO PUENTE



DESCAPITALIZACION



ACTIVOS PRODUCT. Y PASIVOS CON COSTO



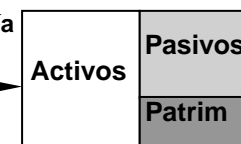
ENTIDAD CON PROBLEMAS



Cesión de Activos y Pasivos

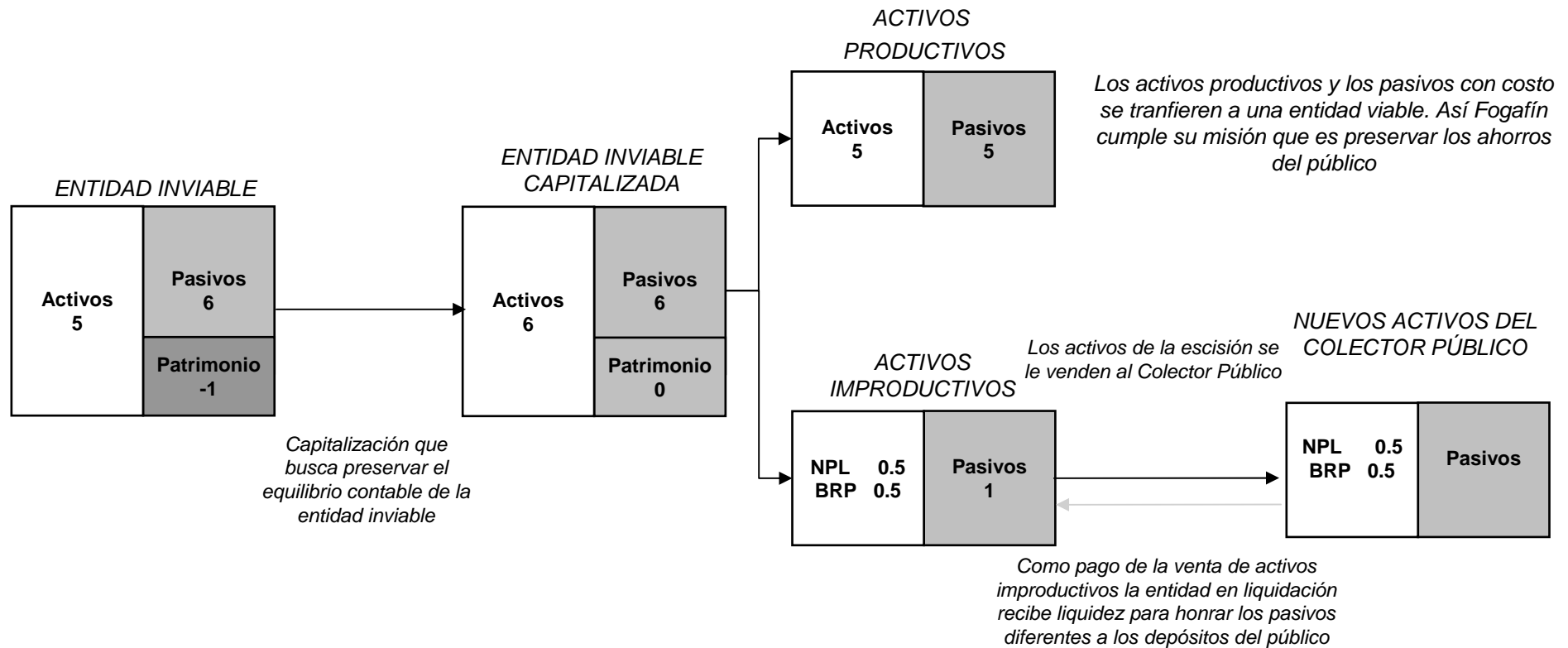
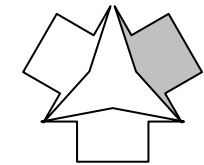
Retiro de capital garantía

ENTIDAD A LIQUIDAR



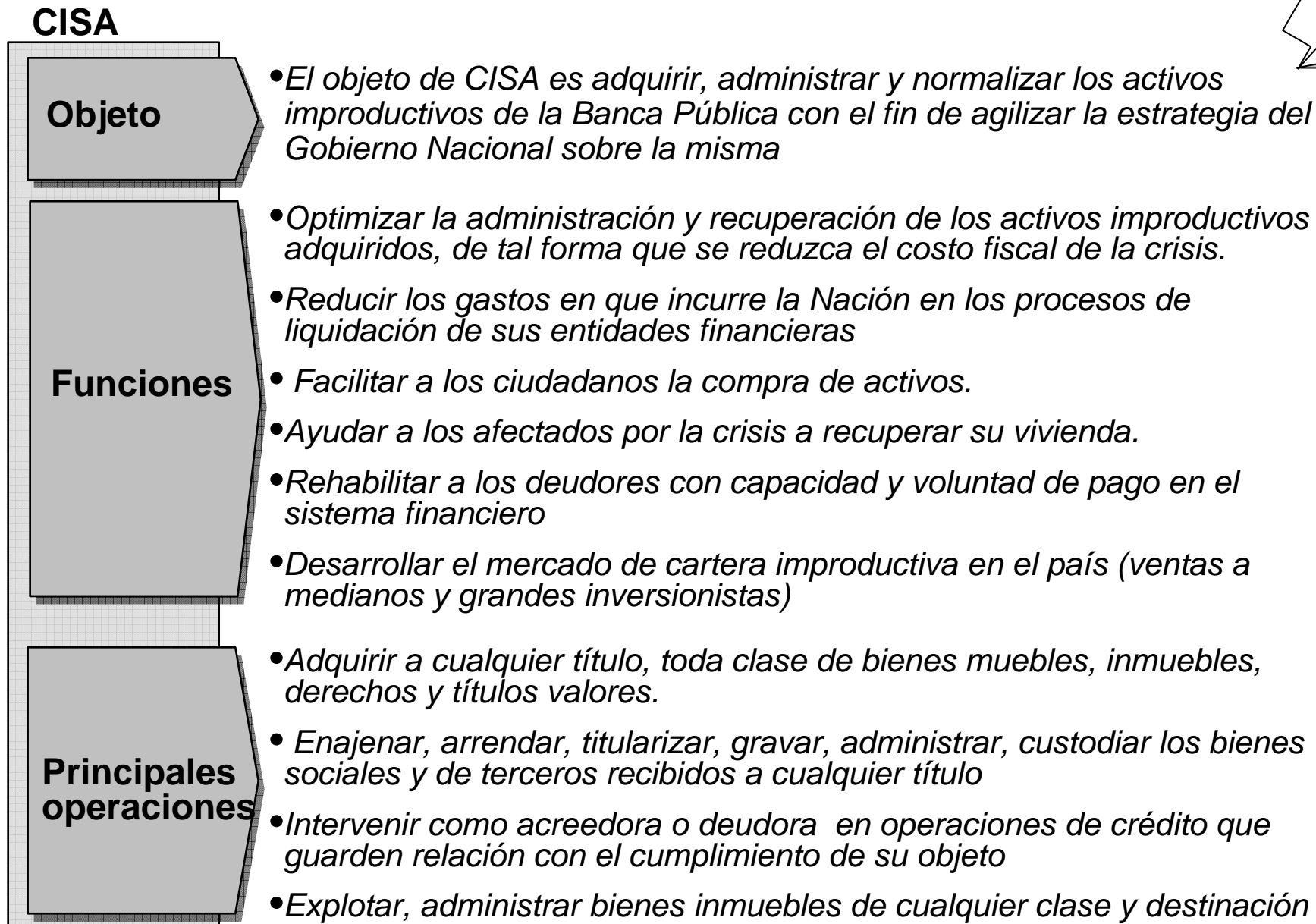
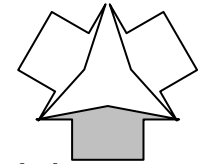
Se inicia el proceso de liquidación

# El esquema de operación de Banco Bueno- Banco Malo permite disminuir el costo fiscal de las liquidaciones de las entidades no viables



**Con el objeto de focalizar los esfuerzos del administradores de los Bancos Viables, se utilizó el mecanismo de colector público...**


---



# AGENDA

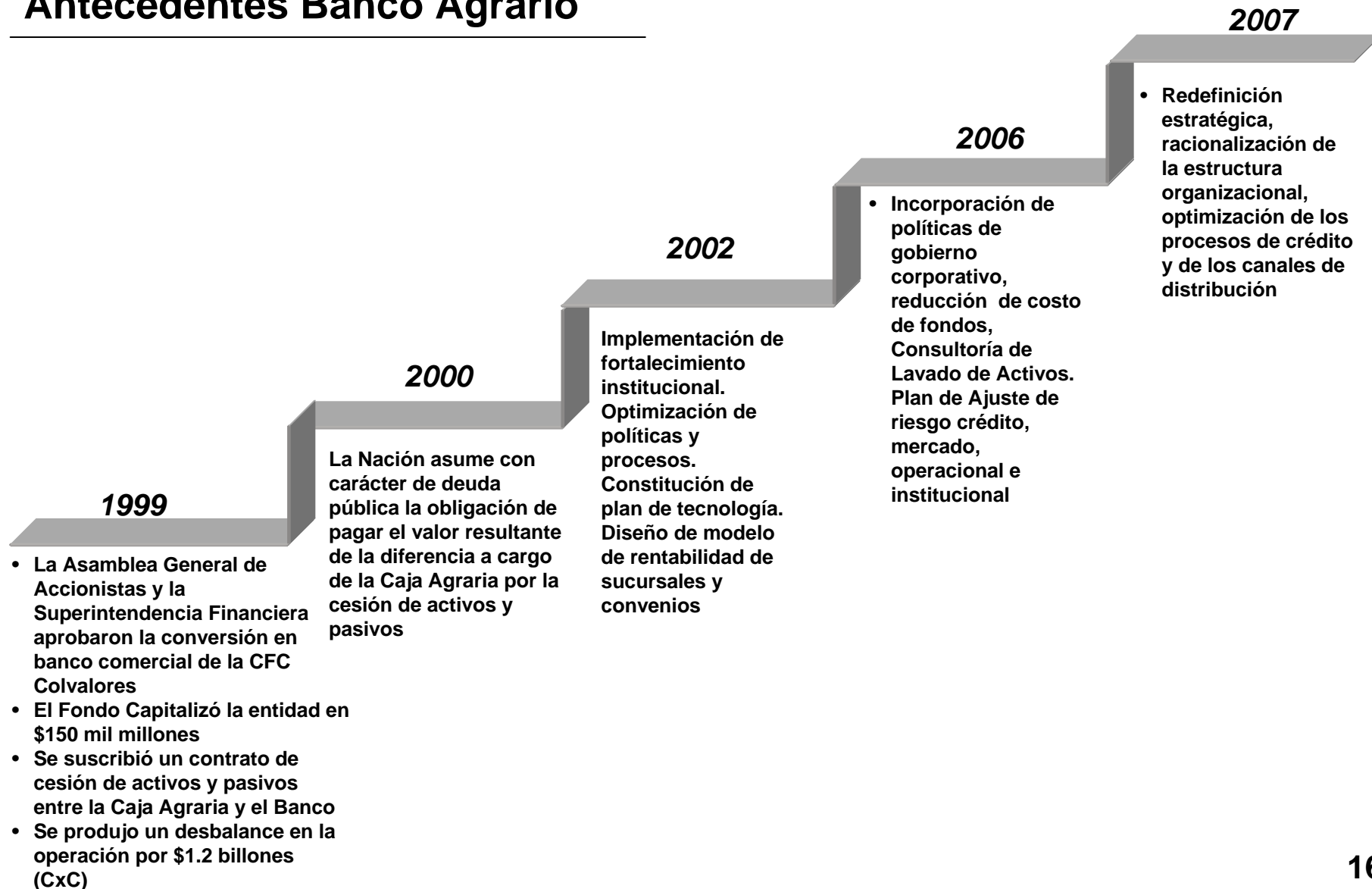
**Crisis Financiera de 1999**

**Mecanismos de apoyo y desmonte de la Banca Pública**

 **Retos y oportunidades de administración de la Banca Pública: Banco Agrario**

**Al ser por mandato, el único Banco Público, se incorporaron estructuras y blindajes que fortalecen la operación del Banco Agrario.**

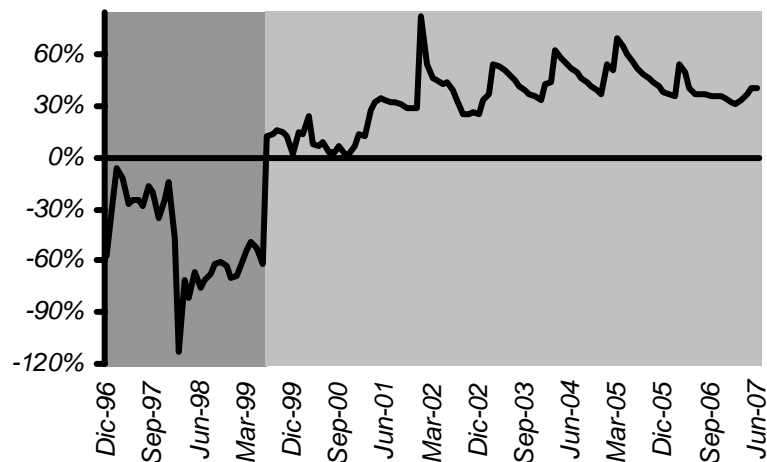
## **Antecedentes Banco Agrario**



De este modo, y a diferencia de la Caja Agraria, los principales indicadores financieros del Banco Agrario son saludables y evidencian su sostenibilidad.

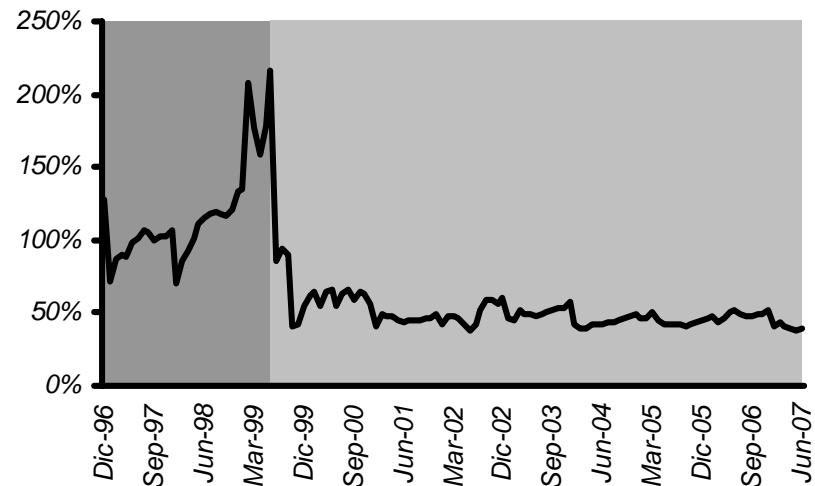
## Indicadores financieros

Porcentaje  
ROE

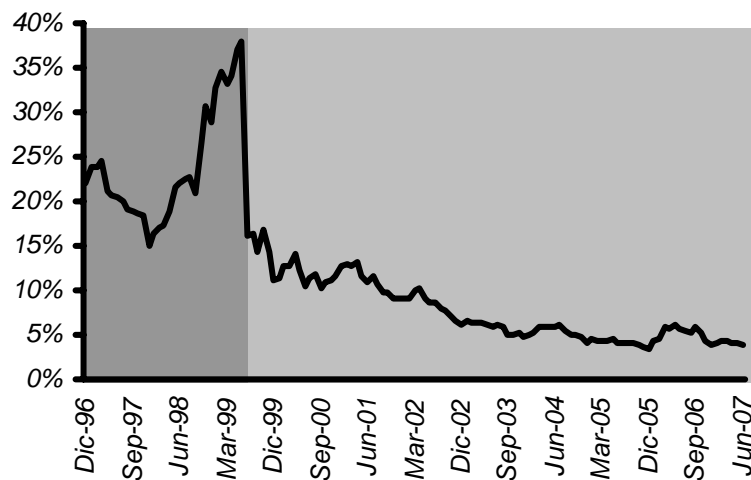


■ Caja Agraria  
■ Banco Agrario

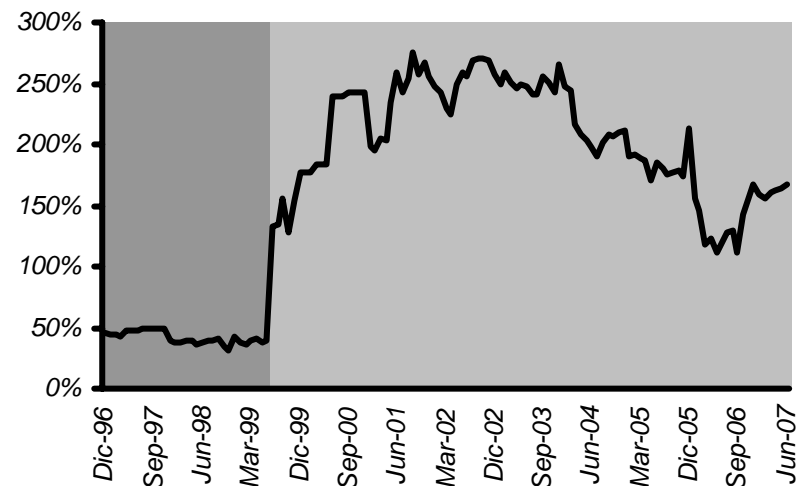
## Suficiencia Margen Financiero



## Indicador de calidad de cartera



## Indicador de Cubrimiento



## CONCLUSIONES

---

### **Crisis Financiera**

- *Las debilidades internas y externas de la Banca Pública profundizaron la crisis financiera en Colombia.*
- *Los principios y las medidas utilizadas para enfrentar la crisis financiera fueron determinantes para enfrentar el riesgo sistémico y garantizaron la confianza del público en el sistema financiero*
- *Los apoyos a la Banca Pública implicaron un mayor esfuerzo fiscal que los apoyos a la Banca Privada*

### **Banca Pública**

- *Los mecanismos de saneamiento que se adelantaron para la Banca Pública, permitieron minimizar el costo fiscal, reducir el riesgo de desmonte y especializar las actividades de los Administradores de la Banca Pública. De esta manera, se optimizó el capital invertido para el salvamento.*
- *El desempeño financiero del único Banco Público evidencia su sostenibilidad a mediano y largo plazo. No obstante, aún quedan pendientes la optimización de sus procesos de crédito y canales de distribución, la racionalización de la estructura y su redefinición estratégica*



**Desmonte de la Banca Pública: La experiencia  
Colombiana**

**El Salvador, Agosto de 2007**