

Los años cruciales: el Banco de Colombia en el corto siglo XX (1923-1997)

Carlos
Caballero
Argáez

Andrés
Álvarez

 **Bancolombia**

Los años cruciales:
el Banco de Colombia
en el corto
siglo XX
(1923-1997)

Nombre: Caballero Argáez, Carlos Eduardo, autor. | Álvarez, Andrés, autor.

Título: Los años cruciales : el Banco de Colombia en el corto siglo XX (1923-1997). Tomo II / Carlos Caballero Argáez, Andrés Álvarez. Descripción: Bogotá : Bogotá : Universidad de los Andes, Facultad de Economía, Ediciones Uniandes, 2026. | 255 páginas : ilustraciones ; 16 × 21 cm.

Identificadores: ISBN 9786287903302 (rústica) | 9786287903319 (e-book)

Materias: Bancolombia – Historia | Bancos – Historia – Colombia | Instituciones financieras – Colombia | Colombia – Condiciones económicas

Clasificación: CDD 332.123–dc23

SBUA

Primera edición: junio de 2026

© Bancolombia

© Carlos Caballero Argáez
y Andrés Álvarez

Bancolombia

Carrera 48 n.º 26-85

Medellín, Colombia

Teléfono: (604) 5109000

<http://bancolombia.com>

ISBN Tomo I I: 978-628-7903-31-9

E-ISBN Tomo I I: 978-628-7903-30-2

Corrección de estilo:

Fabián Bonnett

Diseño de la colección:



Piedra Tijera Papel

Impresión:

DGP Editores S. A. S.

Calle 63 n.º 70D-34

Teléfonos: 601 721 7641 - 601 721 7756

Bogotá, D. C., Colombia

Impreso en Colombia –
Printed in Colombia

Universidad de los Andes

| Vigilada Mineducación.

Reconocimiento como

universidad: Decreto 1297 del 30
de mayo de 1964. Reconocimiento
de personería jurídica:

Resolución 28 del 23 de febrero
de 1949, Minjusticia. Acreditación
institucional de alta calidad, 10
años: Resolución 000194 del 16 de
enero del 2025, Mineducación.

Todos los derechos reservados.

Esta publicación no puede ser
reproducida ni en su todo ni en
sus partes, ni registrada en o
transmitida por un sistema de
recuperación de información,
en ninguna forma ni por ningún
medio, sea mecánico, fotoquímico,
electrónico, magnético, electro-
óptico, por fotocopia o cualquier
otro, sin el permiso previo por
escrito de la editorial.

Los años cruciales: el Banco de Colombia en el corto siglo XX (1923-1997)

Carlos
Caballero
Argáez

Andrés
Álvarez

 **Bancolombia**

CAP. (1)	PÁG. #20	LOS AÑOS DE LA EXPANSIÓN NACIONAL EN MEDIO DE LA GRAN DEPRESIÓN (1923-1940)
CAP. (2)	PÁG. #40	LOS AÑOS DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL (1940-1945)
CAP. (3)	PÁG. #50	CAMBIOS INSTITUCIONALES EN EL MEDIO SIGLO
CAP. (4)	PÁG. #66	EL BANCO DE COLOMBIA Y LOS EVENTOS DE MAYO DE 1957

CAP. (5) PÁG. #76 LOS AÑOS DEL
FRENTE NACIONAL

CAP. (6) PÁG. #106 LA EXPANSIÓN
DEL BANCO DE
COLOMBIA EN UNA
DÉCADA AGITADA

CAP. (7) PÁG. #136 LAS CRISIS
ECONÓMICA Y
FINANCIERA
DE LOS AÑOS
OCHENTA

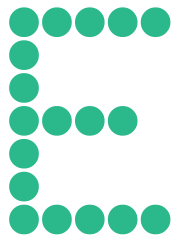
CAP. (8) PÁG. #146 LA CRISIS Y EL
ESCÁNDALO DE
LOS FONDOS
DE INVERSIÓN
DEL GRUPO
GRANCOLOMBIANO

CAP. (9) PÁG. #162	EL DESENLACE DE LA CRISIS: UNA NUEVA ADMINISTRACIÓN (1983-1984)
CAP. (10) PÁG. #198	LA NACIONALIZACIÓN
CAP. (11) PÁG. #220	LA GRAN TRANSFORMACIÓN: APERTURA ECONÓMICA, NUEVA CONSTITUCIÓN Y REFORMA FINANCIERA
CAP. (12) PÁG. #228	EL REGRESO DEL BANCO DE COLOMBIA AL SECTOR PRIVADO

Agradecimientos

Los libros dos y tres de esta historia se nutrieron de las generosas entrevistas e intercambios de documentos con Jorge Londoño, Juan Carlos Mora, Federico Ochoa y Juan Guillermo Serna. Los autores quieren agradecer muy especialmente el tiempo dedicado y la información suministrada por Dina Olmos y Mónica Lamprea del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafín). El Banco de la República abrió sus puertas para tomar algunas imágenes de su colección de retratos del piso 5. La asistencia de investigación de Juan David Bohórquez fue de invaluable ayuda. Finalmente, los autores quieren agradecer al periódico *El Espectador* por permitirles el acceso a los archivos y la reproducción de documentos publicados.

Sobre este segundo libro



En el segundo volumen de esta colección sobre la historia del Banco de Colombia hablaremos de “el corto siglo xx”: el período comprendido entre 1923 —cuando la creación del Banco de la República transformó de raíz el sistema financiero colombiano— y 1997, cuando la fusión del Banco Industrial Colombiano (BIC) con el Banco de Colombia dio origen a Bancolombia. Son casi ochenta años en los que Colombia transitó por cambios en su estructura económica, su arquitectura institucional y su inserción en la economía mundial. Para el Banco de Colombia, este período fue de expansión y consolidación, pero también de crisis que pusieron a prueba su capacidad de adaptación y, en más de una ocasión, amenazaron su existencia.

El punto de partida no es arbitrario. Como contamos en el primer volumen de esta colección, la Misión Kemmerer y las leyes de 1923 marcaron el fin de la banca libre y el inicio de un orden financiero nuevo. El Banco de Colombia dejó de ser un banco emisor y se convirtió en uno comercial al finalizar la guerra de los Mil Días, en 1902. Dos décadas después, con las nuevas instituciones creadas a raíz de dicha misión en 1923, el Banco quedó sujeto a la vigilancia y regulación de la

Superintendencia Bancaria y pasó a depender del Banco de la República para la provisión de liquidez. Esa transformación lo posicionó como una de las instituciones más sólidas del nuevo sistema. La euforia de los años veinte, alimentada por el crédito externo y la bonanza cafetera —la célebre “danza de los millones”—, lo impulsó a ejecutar una estrategia de expansión mediante fusiones con el Banco del Pacífico y el Banco del Ruiz, capitalizaciones sucesivas y la apertura de una sección hipotecaria que le permitió acceder a los mercados de capitales de Nueva York.

Pero la euforia duró poco. El desplome de los precios del café y el cese del crédito externo precipitaron a Colombia en la Gran Depresión, lo que obligó al Gobierno a abandonar el patrón oro en 1931 y a instaurar el control de cambios. El país que emergió de la crisis era otro: el Estado asumió un rol activo en la dirección de la economía, nació el modelo de sustitución de importaciones y la banca comercial tuvo que reorientar sus operaciones hacia el financiamiento del mercado interno. El Banco de Colombia demostró durante aquellos años su capacidad de resistencia, sustentada en una gestión que privilegió la liquidez y el fortalecimiento de las reservas por encima de la rentabilidad inmediata.

La Segunda Guerra Mundial profundizó esas transformaciones. Si bien la década de 1930 y el inicio de la de 1940 fueron convulsionadas a nivel internacional, en Colombia la industria manufacturera logró un rápido crecimiento. El cierre de los mercados europeos y la escasez de bienes importados aceleraron la industrialización y crearon un mercado cautivo para la producción nacional. Para el Banco, fueron años de consolidación: la gerencia de Roberto Michelsen Lombana acompañó el desarrollo de las nuevas industrias y diversificó la cartera hacia los sectores manufactureros emergentes, mientras la acumulación involuntaria de reservas internacionales proporcionaba al sistema bancario una base de depósitos creciente.

La posguerra trajo consigo un nuevo paradigma. Las recomendaciones de la Misión Currie del Banco Mundial y de los expertos de la Reserva Federal de los Estados Unidos condujeron a la reforma financiera de 1951, que redefinió las funciones del Banco de la República y sentó las bases del crédito de fomento. Desde entonces, el banco central dejó de ser un regulador pasivo para convertirse en instrumento activo de la política de desarrollo. Se crearon bancos estatales especializados (el Popular, el Cafetero, el Ganadero), surgieron las corporaciones financieras y, en la década siguiente, se fundó la Junta Monetaria para centralizar la conducción de la política monetaria. La banca privada, incluido el Banco de Colombia, debió operar bajo crecientes restricciones —altos encajes, inversiones forzosas, topes a las tasas de interés— en un entorno que los especialistas han denominado de represión financiera.

En medio de esos cambios, la vida del Banco de Colombia se cruzó con un episodio de la historia nacional. En mayo de 1957, rompió la tradición de servicio ininterrumpido que mantenía desde 1875. Cerró sus puertas, junto a los demás bancos privados, en solidaridad con el paro cívico que condujo a la caída del Gobierno del general Gustavo Rojas Pinilla. Ignacio Copete Lizarralde, gerente general del Banco de Colombia, fue designado poco después gerente del Banco de la República, en un gesto que reflejaba el reconocimiento de que la institución y sus directivos habían ganado como pilares de la estabilidad financiera del país.

Los años del Frente Nacional fueron de relativa estabilidad política, pero de gradual complejidad económica. Las fluctuaciones del sector externo, en especial por los bajos precios del café y la creciente demanda de importaciones de materias primas y bienes de capital hicieron difícil la estabilización de la balanza de pagos y la macroeconomía. La estabilidad solo se alcanzó mediante el rígido control de cambios impuesto

por el Decreto Ley 444 de 1967, que dio lugar a un control minucioso de los movimientos comerciales y financieros externos. La implementación de estas medidas fue un reto para todos los agentes económicos, en particular para el sector financiero.

El surgimiento, en 1972, de las corporaciones de ahorro y vivienda, diseñadas por Lauchlin Currie para canalizar el ahorro hacia la construcción, y la creación de los fondos financieros del Banco de la República diversificaron aún más el panorama. Pero fue la década de los setenta, con la bonanza cafetera de 1975 y la expansión del crédito que la siguió, la que sembró las semillas de la crisis del Banco de Colombia.

A partir de 1969, bajo la dirección de Jaime Michelsen Uribe, el Banco se convirtió en el eje del Grupo Grancolombiano, un conglomerado financiero de alta complejidad cuyo diseño buscaba consolidar un grupo líder en el país, con un grado de innovación financiera sin precedentes en Colombia. La ambición del proyecto, sin embargo, se desarrolló en un marco regulatorio que carecía de las herramientas necesarias para supervisar estructuras de esa naturaleza. Los fondos de inversión del grupo —el Bolivariano y el Grancolombiano— canalizaron recursos del público hacia la adquisición de empresas, en operaciones que las autoridades no estaban en capacidad de vigilar de manera adecuada. Cuando esa estructura coincidió con la crisis económica internacional de comienzos de los ochenta, la caída de los precios del café y un período de contracción generalizada de la economía colombiana, las fragilidades del modelo se hicieron evidentes. Los fondos perdieron una porción sustancial de su valor, las empresas del Grupo asumieron pasivos crecientes y el costo terminó trasladándose al Banco de Colombia, comprometiendo su solvencia en el contexto de una crisis que resultó ser sistémica para el sector financiero.

En 1980 se creó la Comisión Nacional de Valores para la vigilancia y el control de las entidades que

actuaban en el mercado de capitales, entre ellas los fondos Bolivariano y Grancolombiano. Esta nueva entidad se estrenó, precisamente, con la investigación de las operaciones de estos fondos.

En diciembre de 1985 se aprobó la Ley 117, que creó el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafin) y, en los primeros días de 1986, el Gobierno procedió a nacionalizar el Banco de Colombia, reduciendo el valor nominal de las acciones existentes a un centavo para buscar la capitalización y el fortalecimiento de la entidad sin beneficiar a los accionistas particulares. Por primera vez en su historia, el Banco dejó de ser una institución privada para convertirse en propiedad del Estado.

El saneamiento del Banco de Colombia fue un proceso que tomó casi una década. Bajo la dirección de un nuevo presidente y una nueva junta directiva designados por el Gobierno, la institución debió reconstruir su cartera, recuperar la confianza del público y restablecer su reputación en los mercados financieros. Al cabo de ese período, el Banco había vuelto a ser una entidad viable y rentable. Sin embargo, su condición de banco estatal no podía ser permanente: el riesgo fiscal que representaba para el Estado colombiano la propiedad de entidades financieras se había hecho evidente, y las reformas de apertura económica y liberalización financiera que estaban transformando la economía del país exigían el retorno de esos activos al sector privado.

Más allá de las dificultades del Banco de Colombia, y de la intervención urgente de parte de las entidades del Estado, la forma como se enfrentaron estos problemas permitió un aprendizaje y un avance en vigilancia y regulación del sistema financiero del país. Dado el liderazgo y la importancia relativa del Banco de Colombia dentro del sistema bancario, su intervención implicó la creación de nuevos instrumentos para la actividad de las numerosas entidades que entraron en crisis durante los

años ochenta. Estos nuevos instrumentos y herramientas de política fueron esenciales para el manejo de los problemas que se presentaron durante la crisis de fin de siglo (1999-2002).

Mientras tanto, Colombia había cambiado profundamente. Desde la Administración de Virgilio Barco (1986-1990) se había postulado la necesidad de transitar hacia un nuevo modelo económico. Fue durante el Gobierno de César Gaviria (1990-1994) cuando esa transición se aceleró y se impulsó una transformación estructural en un tiempo muy corto. La Constitución de 1991 reformó la estructura del Banco de la República, otorgándole autonomía del Gobierno y confiando la política monetaria a una junta directiva independiente. La Ley 45 de 1990 introdujo normas prudenciales inspiradas en los Acuerdos de Basilea y abrió el camino hacia la banca universal. La Ley 9 de 1991 desmontó el control de cambios instaurado desde 1967. Se liberalizó el comercio exterior, se redujo la intervención del Estado en la asignación del crédito y se autorizó la inversión extranjera en los bancos, sin restricciones. El modelo de banca especializada y de represión financiera que había prevalecido durante cuarenta años cedió su lugar a un sistema más abierto, competitivo y expuesto a las dinámicas del mercado global.

En ese nuevo contexto, la privatización de los bancos estatizados durante la crisis de los ochenta se convirtió en una prioridad. En enero de 1994, en una jornada en la Bolsa de Bogotá, Fogafín sacó a subasta pública el 75 % de las acciones del Banco de Colombia. Isaac y Jaime Gilinski, miembros de una familia de empresarios caleños con experiencia en la banca, presentaron la oferta ganadora por 295 000 millones de pesos, con el respaldo financiero del ING GROEP N.V. de Holanda y de otros inversionistas internacionales. El águila del Banco de Colombia volvía a volar en manos privadas.

El grupo Gilinski impulsó una modernización del Banco orientada hacia la banca universal,

pero el entorno económico se deterioraba. En 1997, apenas tres años después de la privatización, la familia negoció la fusión del Banco de Colombia con el Banco Industrial Colombiano (BIC), controlado por el Grupo Empresarial Antioqueño, en una operación que dio origen a Bancolombia. Con ese acto se cerró un ciclo de más de ciento veinte años y se abrió otro, el de la institución financiera que hoy es la más grande del país, de cuya historia nos ocuparemos en el tercer y último volumen de esta colección.

La historia que recoge este segundo volumen es, en muchos sentidos, la historia de la banca colombiana en el siglo xx. Pocos bancos en el país estuvieron tan cerca de los grandes procesos de transformación económica e institucional como el Banco de Colombia. Su trayectoria refleja las tensiones entre la iniciativa privada y la intervención del Estado, entre la prudencia financiera y la expansión acelerada del crédito, entre la búsqueda de la modernización y las limitaciones de un entorno institucional en construcción. Al final de este volumen, el Banco habrá atravesado la crisis de los años ochenta para renacer, primero como entidad oficial, luego como institución privatizada, y finalmente como parte del nuevo Bancolombia.

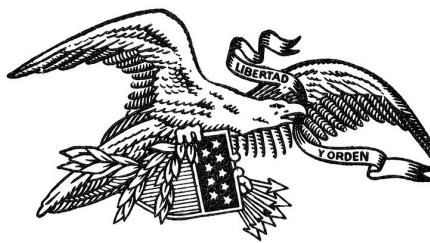
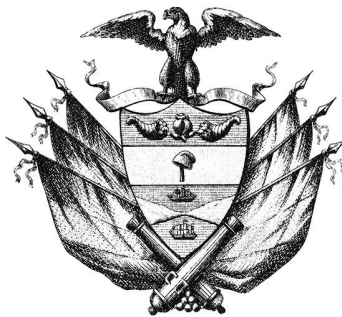
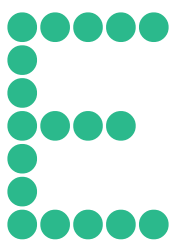


Ilustración 1

Diferentes escudos utilizados por el Banco de Colombia como insignia entre 1875 y 1965. Tomado de la revista *Nuestro Banco*, N°. 45, diciembre de 1964, p. 2.

1.

Los.....años.....de
la.....expansión
nacional.....en
medio.....de.....la
Gran.....Depresión
(1 9 2 3 - 1 9 4 0)



El año 1923 marcó un punto de quiebre para la economía colombiana y, con ella, para el Banco de Colombia. Las leyes impulsadas tras la Misión Kemmerer pusieron fin a la banca libre, centralizaron la emisión en el Banco de la República y crearon un régimen de supervisión bancaria que transformó el oficio mismo de hacer banca. Para una institución que había sido, desde 1875, un banco de emisión con vocación nacional, el desafío era doble: adaptarse a un orden institucional nuevo sin perder relevancia, y hacerlo en un ciclo económico que pasaría —en menos de una década— de la euforia de la “danza de los millones” a la contracción severa de la Gran Depresión.

En este capítulo reconstruimos ese tránsito siguiendo dos hilos que se entrelazan. El primero es el marco macroeconómico e institucional: el auge del crédito externo y la bonanza cafetera en los años veinte; el colapso de 1929, y el giro de política económica, que llevó al abandono del patrón oro, al control de cambios internacionales y al nacimiento del modelo de sustitución de importaciones. El segundo hilo es la historia interna del Banco: sus reformas estatutarias, su expansión territorial, la creación de una sección hipotecaria con acceso a

los mercados internacionales, las grandes fusiones que lo convirtieron en un banco verdaderamente nacional, y las decisiones de prudencia que le permitieron preservar la confianza del público en la crisis económica nacional.

Un nuevo orden monetario y bancario (1923)

Antes de 1923, el sistema monetario colombiano se caracterizaba por la fragmentación: varios bancos privados emitían billetes sin una autoridad central que coordinara la oferta monetaria ni un prestamista de última instancia que pudiera proveer liquidez en episodios de pánico. La propia exposición de motivos de la reforma describía esa situación como una suerte de “anarquía monetaria”, con múltiples emisores y reglas heterogéneas. La reforma de 1923 buscó resolver ese problema mediante tres piezas complementarias. Primero, la creación del Banco de la República y el otorgamiento del monopolio de emisión. Segundo, la adopción de instrumentos de redescuento para dotar al nuevo banco central de capacidad de proveer liquidez al sistema. Tercero, la Ley 45 de 1923, que estableció un marco moderno de regulación, introdujo el encaje legal y creó la Superintendencia de Bancos para vigilar los establecimientos de crédito y proteger los depósitos del público.

La credibilidad del nuevo régimen se vio reforzada por el saneamiento fiscal asociado a la indemnización por Panamá y por el acceso creciente de Colombia a los mercados de capitales internacionales. Parte de esos recursos se incorporó a las reservas del país y apoyó la capitalización inicial del Banco de la República: de un capital de diez millones de pesos, cinco millones provinieron de fondos públicos. Ese respaldo resultó decisivo: el orden monetario de 1923 no fue solo un cambio legal, sino una reorganización práctica de los incentivos

y las restricciones bajo las cuales operarían los bancos comerciales durante el siguiente ciclo expansivo.

Para el Banco de Colombia, la reforma significó renunciar de manera definitiva a su antiguo papel como banco emisor y reconstituirse como banco comercial moderno. La respuesta de su dirección fue temprana y estratégica. El banco se integró como uno de los principales accionistas privados del Banco de la República, suscribiendo 20 495 acciones, con lo cual aseguró su inserción en el nuevo sistema y su acceso a las operaciones de redescuento.

El nuevo orden monetario y bancario implicó igualmente una restricción al crédito de largo plazo. La Misión Kemmerer estableció un límite a los plazos del crédito comercial que no podía exceder los seis meses. Esto convertía a la banca comercial en un prestamista de corto plazo, con redescuento para liquidez en el Banco de la República. Esta arquitectura obligaba a los inversionistas a recurrir a otros mecanismos de financiación para el largo plazo. La alternativa llegaría con la creación de la Bolsa de Bogotá (BB) en 1928. A pesar de la competencia de este nuevo actor del sistema financiero, para el Banco de Colombia esto significó una nueva posibilidad de adquisición de recursos para sus ampliaciones de capital. En efecto, fue una de las primeras firmas en registrar sus acciones en la BB.

La adaptación interna del Banco al nuevo orden institucional se plasmó en una reforma estatutaria aprobada por los órganos de gobierno de la entidad y ratificada por la Asamblea General de Accionistas en sesión extraordinaria del 4 de marzo de 1924. La reforma contenía, entre otras decisiones, la prórroga de la sociedad comercial del Banco por veinticinco años, contados desde el 1.º de enero de 1925 (“Prorrógase la duración de la sociedad por 25 años”), una señal de horizonte empresarial de largo plazo. En paralelo, se redefinió el objeto social para ampliar el rango de operaciones: “El Banco de

Colombia se ocupará en todas las operaciones que la ley permita a los establecimientos bancarios”, alineando su mandato con la nueva Ley 45.

La “danza de los millones” y la expansión del Banco (1925-1928)

Con el marco estatutario modernizado, el Banco aceleró su expansión territorial para aprovechar la actividad económica que comenzaba a irrigar la “danza de los millones” (Ver Gráfica 1). Más allá de las posibilidades que brindó el despegue económico de unas pocas regiones, el Banco de Colombia aprovechó el nuevo orden y la estabilidad de las reglas del juego, soportada por un banco central, para ampliar geográficamente sus operaciones. En la sesión del 22 de octubre de 1924, la Asamblea Delegataria autorizó la fundación de sucursales o agencias en Barranquilla y Girardot; dos meses después, extendió la autorización a Bucaramanga y Santa Marta. En pocos meses, el Banco de Colombia se estaba convirtiendo en una red nacional de intermediación, capaz de acompañar el comercio y el transporte en plazas clave.

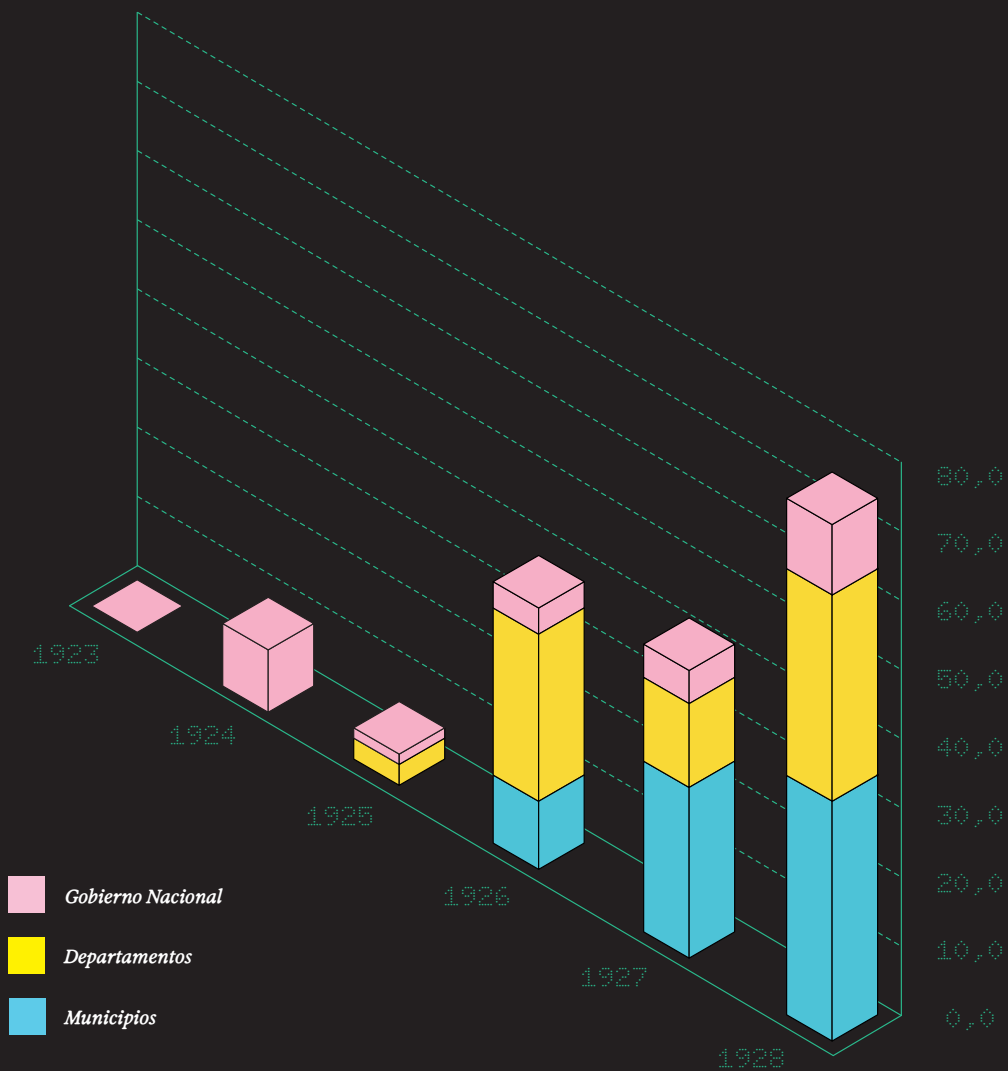
El ciclo expansivo de los años veinte se sostuvo en una interacción de variables externas e internas. Por un lado, el crédito externo contratado por el país permitió un ambicioso programa de inversión pública en infraestructura —ferrocarriles, carreteras, puertos, obras urbanas, redes telegráficas y la expansión de la capacidad eléctrica—; por otro, la bonanza cafetera respaldó la capacidad de pago de Colombia y alimentó la confianza de los acreedores. En términos de deuda, la magnitud del cambio fue notable: de 27,1 millones de dólares en 1922, la deuda externa total llegó a 207,9 millones en 1928. La combinación produjo una expansión monetaria y crediticia que elevó la actividad económica, pero también incrementó la



Ilustración 2

Edwin Walter Kemmerer, jefe de la Misión Kemmerer (1923). En segundo plano el primer edificio del Banco de la República en la carrera 8 con avenida Jiménez.

Fuente: diseño digital de los autores a partir del negativo del retrato conservado en la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos. Imagen del Banco de la República inspirada en imágenes de prensa.



Gráfica 1

Nuevos créditos externos contratados en Colombia por nivel de gobierno, 1923-1928 (millones de dólares).

Fuente: Avella Gómez, M. (2003). "Antecedentes históricos de la deuda externa colombiana: La paz americana. Banco de la República", Borradores de Economía, N.º 251., Tabla 16, p. 21.

vulnerabilidad de la economía a un choque simultáneo de precios del café y financiamiento externo (Ver Tabla 1).

El desempeño del café fue el segundo pilar del auge. Las exportaciones cafeteras representaron, durante gran parte de la década, más del 70 % del valor total exportado y alcanzaron participaciones aún mayores en varios años, apoyadas tanto por el aumento del volumen como por un ciclo de precios internacionales favorable (por ejemplo, el precio externo pasó de 21,6 centavos de dólar por libra en 1924 a 26,6 en 1926) (Ver Gráfica 2). La creación de la Federación Nacional de Cafeteros (1927) consolidó un actor institucional clave en la regulación del mercado, la defensa de los productores y la interlocución con el Estado.

En ese entorno, la estrategia del Banco de Colombia combinó diversificación de negocios y fortalecimiento patrimonial. La decisión más significativa fue la creación de la Sección Hipotecaria, aprobada en la Asamblea General de Accionistas del 18 de julio de 1925. La sección abrió para el Banco un negocio de largo plazo que requería capacidades nuevas: captar recursos estables, administrar plazos más extensos y, sobre todo, acceder a mercados de capital. En 1927, la gerencia reportó la venta de dos millones de dólares en cédulas hipotecarias en el mercado estadounidense, un hito que ilustra tanto la escala del negocio como la creciente sofisticación financiera de la institución.

La expansión elevó rápidamente el pasivo y exigió capitalizaciones sucesivas. En la Asamblea General del 18 de enero de 1926 se aprobó elevar el capital a 1 500 000 pesos mediante la emisión de 6000 acciones nuevas de 50 pesos. Un año después, en la Asamblea General extraordinaria del 1.º de marzo de 1927, se autorizó un nuevo aumento para situar el capital en 2 000 000 de pesos. La justificación registrada en el acta es reveladora del auge: el “creciente aumento de los negocios” había llevado el pasivo en enero a 12 406 700,31 pesos. El fortaleci-

miento del capital no solo respondía a la regulación y a la prudencia, sino a la necesidad de sostener una expansión que ya había adquirido escala nacional.

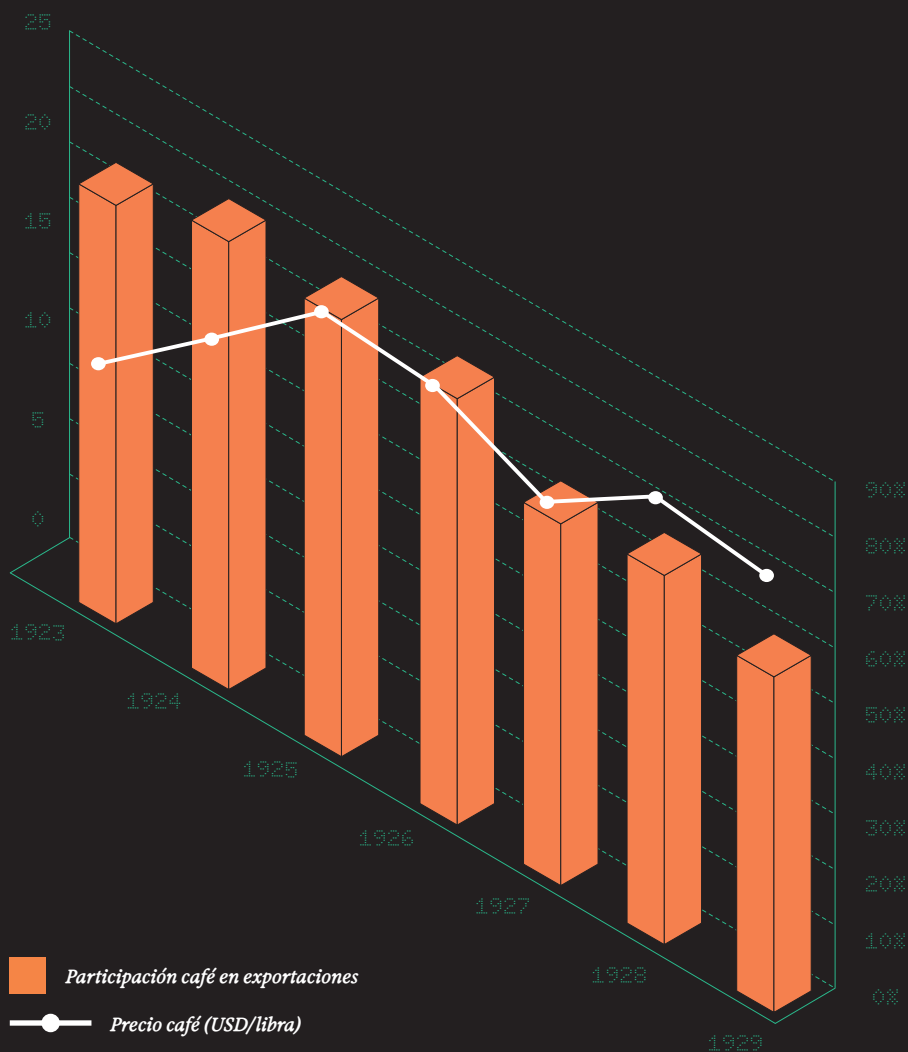
En 1928, cuando el auge alcanzó su punto culminante, el Banco de Colombia completó una estrategia de consolidación del mercado bancario. La primera operación fue la incorporación del Banco del Pacífico, aprobada en asambleas generales extraordinarias en abril. En la sesión del 14 de abril de 1928 se avalaron las bases del convenio de fusión celebrado por la Junta Directiva con Jorge Garcés B., representante del Banco del Pacífico, y se autorizó aumentar el capital en 2 500 000 pesos mediante la emisión de 50 000 acciones nuevas.

La fusión exigió, además, una reestructuración corporativa de mayor alcance. Para facilitar la operación, se decidió separar la Sección Hipotecaria y organizar una entidad independiente —el Crédito Hipotecario de Colombia—, lo que refleja un grado de sofisticación poco común en la banca privada colombiana de la época. El contrato se ratificó en la asamblea del 23 de abril de 1928, que aprobó la escritura pública del convenio.

Impulsado por esa primera integración, el Banco avanzó casi de inmediato hacia una segunda: en la Asamblea General del 14 de julio de 1928 se sometieron a consideración las bases de la incorporación del Banco del Ruiz, con lo cual se consolidaba la presencia del Banco de Colombia en el corazón de la zona cafetera. La operación condujo a un capital final de 6 150 000 pesos y a una estructura accionaria por clases (A, B y C) para dar cabida a los antiguos accionistas del Banco de Colombia, del Banco del Pacífico y del Banco del Ruiz, con reglas específicas de representación en la Junta Directiva. La absorción del Banco del Pacífico llevó a la designación de Jorge Garcés Borrero, accionista mayoritario de este banco regional, como presidente de la Junta Directiva del Banco de Colombia, lo que contribuyó a afianzar los lazos con las élites regionales.

Año	Deuda externa total (millones de dólares)	Reservas internacionales (millones de dólares)	Medio circulante (millones de pesos)
1923	33	43	54
1924	33	45	65
1925	49	47	77
1926	112	60	92
1927	152	67	99
1928	208	73	103
1929	203	48	84

Tabla 1
Indicadores macroeconómicos de Colombia, 1923-1929.
Tomado de las estadísticas históricas del Banco de la
República. Disponibles en línea en: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas-economicas/series-estadisticas-historicas-colombia> (consultado el 23 de marzo del 2026).



Gráfica 2

Participación del café en el total de exportaciones de Colombia y precio real del café en el mercado externo (centavos de dólar por libra a precios constantes de 1925).

Fuente: Meisel Roca, A., Ramírez, M. T. y Jaramillo, J. (2014). "Muy tarde, pero rentables: Los ferrocarriles en Colombia durante el período 1920-1950". Cuadernos de Historia Económica y Empresarial, 34, Banco de la República, p. 7.

Al cierre de 1928, la transformación era evidente: el Banco de Colombia era una institución verdaderamente nacional, con red territorial ampliada, base de capital fortalecida y negocios diversificados. Pero el Banco estaba a punto de enfrentar el choque externo más severo del siglo.

El Banco de Colombia frente a la Gran Depresión (1929-1933)

La caída de los precios del café y el cese del crédito externo golpearon a Colombia a partir de 1929. El doble choque se tradujo en la contracción del comercio, la parálisis de obras públicas y el deterioro de la cartera bancaria. La economía, altamente dependiente de divisas y financiamiento externo, enfrentó una reducción drástica de liquidez y una presión creciente sobre las reservas internacionales. Para la banca comercial, el escenario fue una verdadera “tormenta perfecta”: aumentó el riesgo de impago, se contrajo la liquidez y se multiplicaron los incentivos para la fuga hacia activos seguros. Para el Banco de Colombia, el riesgo era inmediato: deterioro acelerado de la calidad de los créditos, mayor incertidumbre y posibilidad de retiros masivos de depósitos.

En paralelo, el Gobierno contrató en 1930 una segunda Misión Kemmerer. Sus recomendaciones reflejaron la tensión entre la ortodoxia monetaria y el pragmatismo que imponía la contracción. Una importante medida que trajo esa segunda misión fue la ampliación del cupo de crédito en el Banco de la República para el Gobierno nacional, lo que facilitó la recuperación fiscal.

En la práctica, fue la política fiscal y cambiaria, impulsada desde el Ministerio de Hacienda —con Esteban Jaramillo como figura clave—, la que abrió el espacio para una salida más rápida: negociación de préstamos para sostener el gasto, medidas para estabili-

zar el sistema financiero y, en la dimensión distributiva, una devaluación que operó como alivio para el sector cafetero y funcionó como un subsidio fiscal implícito a los exportadores.

El primer eje fue restringir los nuevos desembolsos y privilegiar operaciones de bajo riesgo y corto plazo. En un entorno de liquidez en contracción y riesgo de impago en aumento, conservar liquidez se convirtió en condición de supervivencia. La medida contribuyó a la contracción general del crédito, pero redujo la exposición del Banco a los sectores más golpeados, como el comercio de importación y los proyectos de infraestructura paralizados.

El segundo eje consistió en sacrificar rentabilidad de corto plazo para fortalecer la capacidad de absorber pérdidas. En lugar de sostener dividendos altos, una porción creciente de las utilidades se destinó a provisiones y a engrosar el fondo de reserva. Las actas muestran el cambio de prioridades: en 1929, aun cuando las utilidades seguían siendo significativas, la Junta Directiva propuso destinar treinta mil pesos al fondo de reserva; a partir de 1930, la política se acentuó con reducciones más pronunciadas de los dividendos, lo cual facilitó el saneamiento de la cartera sin comprometer el capital.

El tercer eje fue operar de manera dinámica los activos existentes. La dirección intensificó el seguimiento a deudores y buscó acuerdos de reestructuración para facilitar pagos en condiciones adversas, lo que contuvo la morosidad y evitó pérdidas masivas. Al mismo tiempo, el Banco reorientó gradualmente su crédito hacia actividades menos riesgosas —agricultura para el mercado interno y primeras industrias sustitutivas—, anticipando el giro estructural que impondría el control de cambios. Hacia 1933, el Banco de Colombia había preservado la confianza del público y mantenido su reputación de solidez, en una posición favorable para liderar la recuperación.

El punto de inflexión de la política económica ocurrió en septiembre de 1931. Ante la caída persistente de reservas, el Gobierno decidió abandonar la convertibilidad del peso en oro y, de inmediato, instauró el control de cambios, centralizando en el Banco de la República la compra y venta de divisas. Ese cambio reconfiguró el rol del banco central: de defensor ortodoxo del patrón oro pasó a ser instrumento activo de la promoción de la reactivación y el fomento al crecimiento (ver Gráfica 1). Normas de emergencia —en particular el Decreto 1683 de 1931— lo autorizaron a realizar operaciones antes prohibidas, como comprar bonos del Gobierno y emitir “cédulas” para financiar instituciones de fomento. En ese contexto, se creó la Caja de Crédito Agrario, Industrial y Minero (1931), impulsada por el presidente Mariano Ospina, y al año siguiente el Banco Central Hipotecario (1932), medidas que ampliaron el espectro del crédito y modificaron el entorno competitivo de la banca comercial.

Además de esta nueva arquitectura que buscaba canalizar recursos financieros al desarrollo de sectores específicos, en 1927 se había creado la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), lo que condujo a la consolidación del poder de este gremio, no solo en la actividad económica, sino también en la toma de decisiones de política monetaria. En particular, la segunda Misión Kemmerer modificó la composición de la Junta Directiva del Banco de la República para incluir un representante de la FNC, lo que posibilitó la incidencia directa de este sector en la definición de la política cambiaria del país durante las seis décadas siguientes.

Nueva arquitectura bancaria, recuperación y consolidación

La recuperación iniciada en 1933, después de haberse superado el conflicto fronterizo con el Perú, abrió una



Ilustración 3

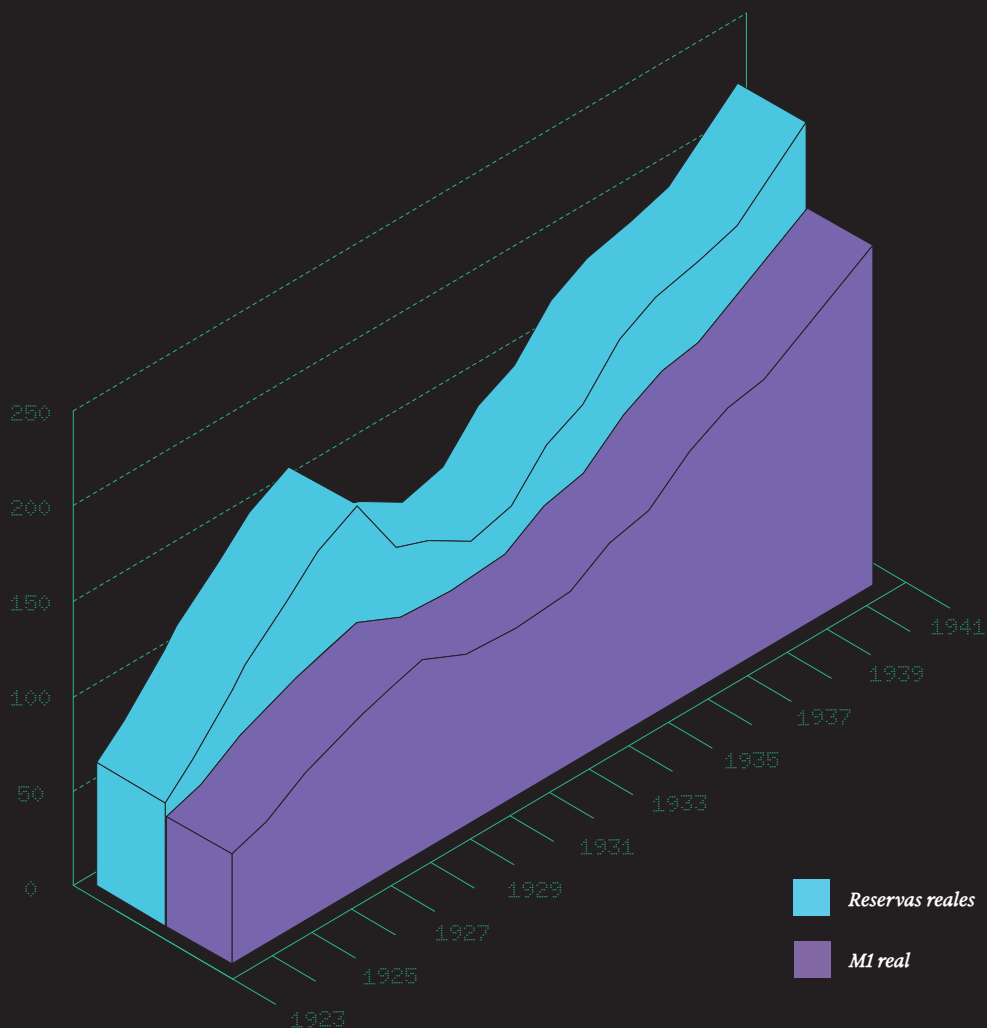
Esteban Jaramillo. Fuente: Caricatura de Ricardo Rendón, publicada el 29 de septiembre de 1921 en el diario *La República*. Pertenecce a la colección de arte del Banco de la República, colección de caricaturas de Rendón.

década de consolidación de un paradigma distinto. El control de cambios y el incremento de los aranceles restringieron las importaciones y crearon un entorno protector que incentivó la producción local. El Banco de la República, con política monetaria expansiva y mayores mecanismos de redescuento, redujo el riesgo de pánico financiero y estabilizó el fondeo bancario. La demanda de crédito se desplazó: del comercio exterior y las obras públicas de los veinte hacia el financiamiento de la industria manufacturera y la agricultura orientadas al mercado interno.

La Administración de Alfonso López Pumarejo (1934-1938) profundizó la intervención del Estado en la economía bajo el programa de la Revolución en Marcha. Las reformas no se limitaron al ámbito productivo. En 1935 se modernizó el impuesto sobre la renta, se amplió su base y se fortalecieron mecanismos de recaudo; se introdujeron impuestos sobre el patrimonio y sobre utilidades extraordinarias. Para la banca comercial, estas medidas incrementaron la carga tributaria en un contexto de restricciones operativas heredadas de la crisis.

La reforma constitucional de 1936 consagró la función social de la propiedad y amplió facultades de intervención estatal, lo que reforzó la idea de que la banca tenía una dimensión de interés público. En ese marco, los bancos privados fundaron en 1936 la Asociación Bancaria de Colombia (Asobancaria) para coordinar posiciones y defender intereses comunes; el Banco de Colombia participó activamente en su creación y desempeñó un papel destacado en su gestión.

Para el Banco de Colombia la década de 1930 fue un período de recuperación gradual y de adaptación estratégica. La reorientación de su cartera hacia la industria manufacturera y la agricultura para el mercado interno, iniciada durante la crisis, se consolidó como línea permanente. Al finalizar la década, el panorama financiero era sustancialmente distinto al de 1929: el patrón oro había



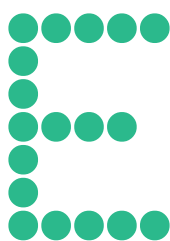
Gráfica 3
Reservas reales y circulación monetaria 1923-1939 (pesos constantes de 1937)

Fuente: Estadísticas históricas del Banco de la República.

sido abandonado, el Estado asumía un papel protagónico en la dirección de la economía y la industria manufacturera crecía al amparo de la sustitución de importaciones. Para 1940, cuando el estallido de la Segunda Guerra Mundial impuso nuevos desafíos, el Banco de Colombia estaba en una posición sólida para enfrentarlos, fortalecido por la experiencia de haber navegado con éxito la tormenta de la Gran Depresión.

2.

Los.....años.....de
la.....Segunda
Guerra.....Mundial
(1940 - 1945)



El 1.º de septiembre de 1939, la invasión alemana a Polonia desencadenó la Segunda Guerra Mundial. Para Colombia, un país cuya economía dependía críticamente de las exportaciones de café y de la importación de bienes manufacturados, el conflicto representó una perturbación de proporciones mayores. Cabe señalar que, en 1945, se fundó en Medellín el Banco Industrial Colombiano (BIC), que décadas más tarde se fusionó con el Banco de Colombia para dar origen a Bancolombia. Si bien Colombia no participó directamente en las hostilidades, la guerra redefinió las condiciones en las que operaban la economía y el sistema financiero del país, planteando desafíos y oportunidades que marcaron la trayectoria del Banco de Colombia durante la primera mitad de la década de los años cuarenta.

El período que va de 1940 a 1945 constituye, en la historia económica colombiana, un eslabón fundamental entre la consolidación del modelo de sustitución de importaciones que emergió de la Gran Depresión y las profundas reformas institucionales que se emprendieron a partir de 1950. Para el Banco de Colombia fueron años de consolidación silenciosa, durante los cuales la institución afianzó su posición en el mercado financiero

nacional y adaptó sus operaciones a un entorno marcado por la incertidumbre del conflicto global.

El impacto de la guerra sobre el comercio exterior

La guerra alteró la estructura del comercio exterior de Colombia. El cierre de los mercados europeos —que habían sido destino importante para el café, especialmente Alemania— redujo las posibilidades de exportación. Si bien los Estados Unidos se convirtió en un comprador cada vez más dominante del grano, las condiciones del comercio se endurecieron. La firma del Acuerdo Interamericano del Café en 1940 significó una limitación en los volúmenes exportables, pero también una cierta previsibilidad en los ingresos de divisas. La implementación de este acuerdo comercial llevó a la creación del Fondo Nacional del Café, administrado por la FNC, con el propósito de estabilizar los precios internos del grano y cumplir con las cuotas exportadoras.

El sector de las importaciones fue quizás el más afectado por la guerra mundial: la producción industrial de los países beligerantes se volcó al esfuerzo bélico, lo que redujo la oferta de bienes de consumo y maquinaria. Colombia experimentó una grave escasez de productos importados que se tradujo en un aumento de los precios internos y en una acumulación involuntaria de reservas internacionales: los dólares generados por el café no podían gastarse en importaciones que simplemente no estaban disponibles.

El Gobierno de Eduardo Santos (1938-1942) enfrentó los primeros años de la guerra con cautela fiscal y un fortalecimiento de las relaciones con los Estados Unidos. La firma de un acuerdo bilateral de comercio en 1941 consolidó a ese país como principal socio económico de Colombia. La acumulación de reservas internacionales —al convertirse en pesos para circular

internamente— ocasionó presiones inflacionarias que las autoridades intentaron contener mediante controles de precios y restricciones al crédito. El segundo Gobierno de Alfonso López Pumarejo (1942-1945) heredó estas tensiones y enfrentó un clima político cada vez más convulso. En materia financiera, la Administración López profundizó la intervención del Estado en la asignación del crédito. Se fortalecieron los mecanismos de redescuento del Banco de la República para canalizar recursos hacia la agricultura, la industria manufacturera y el comercio de productos básicos. El control de cambios se mantuvo y endureció.

Si la Gran Depresión había sentado las bases de la industrialización por sustitución de importaciones, la guerra le dio un impulso decisivo. La imposibilidad de importar bienes manufacturados creó un mercado cautivo para la producción nacional. Industrias que habían surgido tímidamente en los treinta —textiles, alimentos procesados, cemento, vidrio, productos químicos básicos— encontraron condiciones favorables para expandirse. Este proceso transformó la demanda de crédito bancario. Las nuevas empresas industriales necesitaban financiamiento y la banca comercial se convirtió en pieza fundamental del engranaje productivo; al mismo tiempo, la expansión del medio circulante proporcionó a los bancos una base de depósitos creciente y estable. Además del crédito comercial, el Estado decidió apostarle al fomento de sectores específicos por medio de la creación del Instituto de Fomento Industrial (IFI) en 1942.

Esta era de despegue manufacturero planteó nuevos desafíos y oportunidades para el Banco de Colombia. Por un lado, la política estatal de sustitución de importaciones y de orientación de recursos financieros a cargo del Estado era una competencia para la actividad bancaria. Pero, por otro lado, el crecimiento económico y la expansión de la demanda creaba oportunidades de negocio para el Banco.

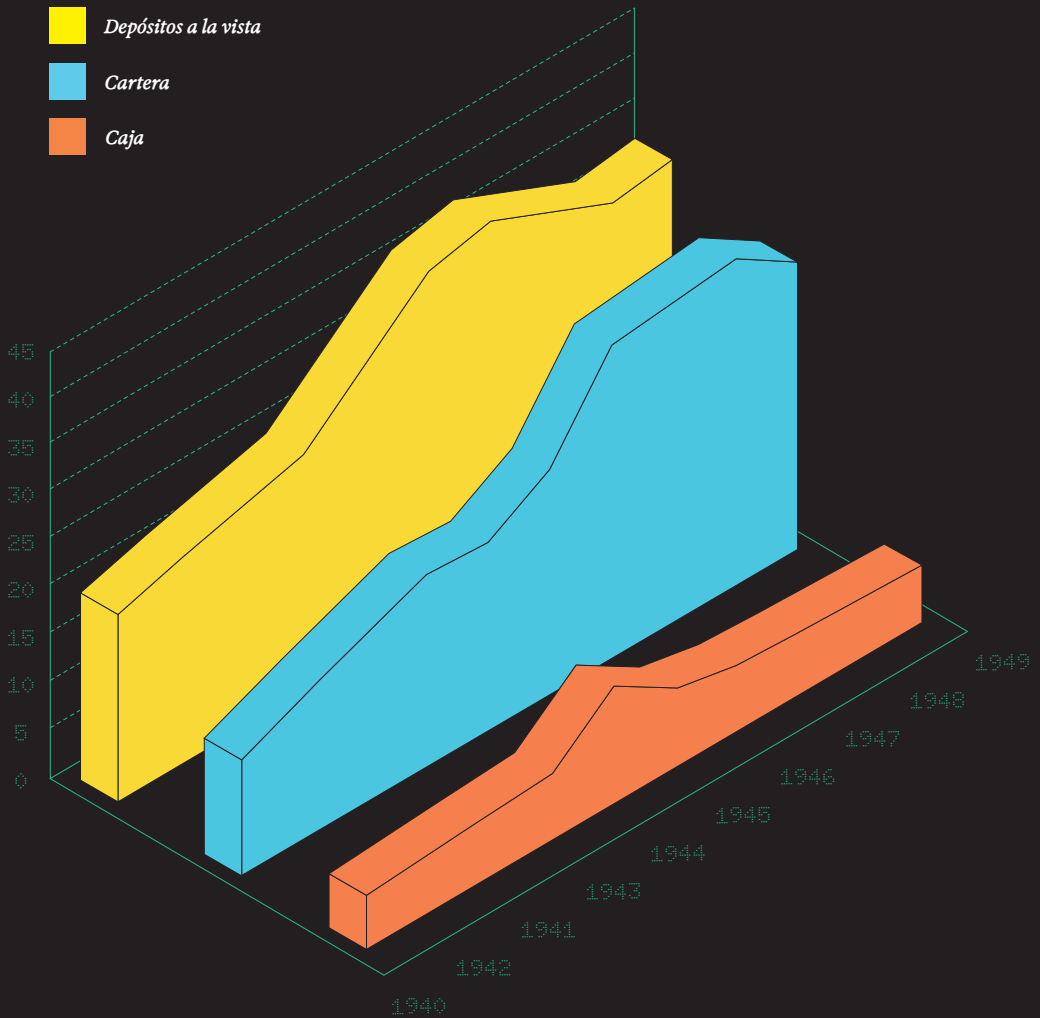
El Banco de Colombia: consolidación y prudencia en tiempos de conflicto

Para el Banco de Colombia, los años de la guerra fueron un período de consolidación institucional. La gerencia de Roberto Michelsen Lombana mantuvo la política de prudencia que había sido clave durante la Gran Depresión. La gestión se orientó a fortalecer la relación con los clientes industriales emergentes, a expandir la red de sucursales y a mantener niveles de liquidez que garantizaran la solidez de la institución. Su experiencia en comercio exterior lo convertía en interlocutor natural para las empresas que necesitaban gestionar importaciones bajo severas restricciones cambiarias, y su reputación de solidez, forjada durante la depresión, le aseguraba la preferencia de los depositantes más conservadores. La presencia del Banco en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Manizales le permitió acompañar el proceso de industrialización en sus distintas manifestaciones regionales.

El balance del Banco confirma esa consolidación. Aun descontando el efecto de la inflación, que se aceleró durante los años de guerra, las cuentas principales muestran un crecimiento sostenido. Los depósitos a la vista, que representaban más del 80 % de la captación, se duplicaron en términos reales entre 1940 y 1946, y la cartera se triplicó en el mismo período, reflejo de la financiación que el Banco canalizó hacia la industria manufacturera emergente. La caja, por su parte, registró un pico hacia 1944, producto de la acumulación involuntaria de reservas por la imposibilidad de importar, que se corrigió una vez normalizados los flujos comerciales en la posguerra (Ver Gráfica 4).

Las tensiones de la guerra intensificaron la discusión sobre la función del sistema bancario. El subgerente del Banco de Colombia, Carlos Villaveces, fue uno de los participantes más activos en este debate, anticipando en sus escritos y conferencias muchas de las ideas que

Los años de la Segunda Guerra Mundial (1940-1945)



Gráfica 4

Cuentas principales del Banco de Colombia, 1940-1949 (millones de pesos constantes de 1940, deflactor IPC). Sin datos para 1942 y 1947.

Fuente: Elaboración propia con base en balances del Banco de Colombia en los informes a los accionistas y series de precios del Banco de la República.

se plasmaron en la reforma financiera de 1951. Cuando la guerra terminó, en 1945, Colombia era un país distinto: la industria había crecido sustancialmente, la población urbana había aumentado y el Estado había consolidado su papel como director de la economía.

La limitación de las importaciones, tanto por el conflicto mundial como por la política explícita de sustitución de estas, dejó una acumulación de divisas sin precedentes. Las reservas internacionales se habían multiplicado por siete entre 1940 y 1945^[1]. Este exceso de medios de pago internacionales facilitó el crecimiento de las importaciones desde 1946, al crear nuevas oportunidades para los negocios de comercio exterior de la banca comercial colombiana. Para el Banco de Colombia, la posguerra trajo una reconfiguración profunda del entorno en el que operaba, como se examinará en el capítulo 3.

Los años de la Segunda Guerra Mundial (1940-1945)

Año	Activos totales (miles de pesos)	Capital y reservas (miles de pesos)	Proporción capital/activos	Tasa de interés vigente
1912	4,294	743	17.48%	12%
1913	4,733	770	16.26%	12%
1914	3,957	810	20.47%	12%
1915	4,018	820	20.40%	12%
1916	4,619	856	18.53%	12%
1917	5,381	880	16.35%	12%
1918	5,760	930	16.14%	12%
1919	9,581	975	10.17%	12%
1920	8,840	1,130	12.77%	12%
1921	8,761	1,210	13.81%	12%
1922	8,752	1,245	14.22%	12%
1923	7,363	1,271	17.26%	10%
1924	7,352	1,292	17.57%	9%
1925	9,311	1,350	14.94%	9%
1926	13,596	1,833	13.48%	9%
1927	19,229	3,085	15.98%	9%
1928	39,094	7,495	19.17%	9%
1929	37,277	7,550	20.25%	11%
1930	32,708	7,620	23.29%	9%
1931	29,025	7,650	26.35%	9%
1932	20,743	4,207	20.28%	7%
1933	21,385	4,431	20.72%	6%
1934	20,882	4,564	21.85%	6%
1935	23,688	4,761	20.09%	6%

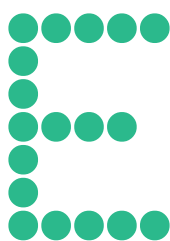
Tabla 2

Serie histórica de activos totales, capital y reservas, proporción capital sobre activos y tasa de interés vigente del Banco de Colombia.

Fuente: Actas de la Junta Directiva del Banco de Colombia.

3.

Cambios...insti-
tucionales...en
el...medio...siglo



l fin de la Segunda Guerra Mundial trajo consigo una nueva orientación del desarrollo para los Estados que quedaron a la zaga de los países industrializados. Dentro de las recién creadas instituciones financieras --el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial-- hubo consenso sobre la necesidad de extender el bienestar a todos los pueblos, por medio de una mayor intervención de los Estados nacionales y la formulación de estrategias de desarrollo económico y social².

Por lo anterior, en el presente capítulo nos concentraremos en los cambios recomendados para Colombia y su sistema financiero por la misión de estudio del Banco Mundial y de los expertos del Banco de la Reserva Federal contratados por el Banco de la República.

La reforma financiera de 1951 implicó una modificación institucional profunda en el Banco de la República, la primera desde 1923, con ajustes de importancia en la operación de los bancos comerciales. Reflejó, como lo anotó Miguel Urrutia,

[l]a creencia entre los expertos colombianos de que había un déficit de crédito, pero también la nueva concepción de banca central desarrollista

que estaba de moda entre algunos funcionarios de la Reserva Federal que asesoraban a los bancos centrales en países periféricos³.

Al tiempo con la reforma, se introdujo el crédito de fomento mediante los redescuentos de los créditos otorgados por la banca para apoyar la actividad de los sectores productivos. Además, se fundaron tres nuevos bancos estatales especializados: el Popular (1951), el Cafetero (1953) y el Ganadero (1956). Asimismo, el perfil del sistema financiero se diversificó. Por un lado, se crearon las corporaciones financieras, encargadas de intermediar recursos destinados a la inversión en empresas; por otro, surgieron los fondos financieros, cuyo objetivo era captar recursos del ahorro y canalizarlos hacia la compra de acciones en el mercado de capitales.

En conjunto, estas medidas dieron lugar a un entorno diferente a aquel en el que operaron los bancos a partir de 1923. Dos causas visibles fueron el financiamiento de los créditos con recursos obtenidos en el Banco de la República y la competencia de los bancos oficiales, lo que implicó una política monetaria activa con su impacto en la actividad de la banca privada.

Las misiones internacionales y sus recomendaciones

Con posterioridad al estallido político y social del 9 de abril de 1948, el Gobierno del presidente Mariano Ospina Pérez solicitó al Banco Mundial un crédito para invertir en diferentes proyectos, entre estos la construcción de la planta de Acerías Paz del Río. En respuesta, el Banco propuso enviar a Colombia una misión de estudio que estableciera las bases para un programa de desarrollo. Se conformó, entonces, la primera misión internacional del Banco a país alguno, dirigida por el economista Lauchlin Currie, quien había sido asesor del

presidente Roosevelt en los años treinta. La misión vino a Colombia en julio de 1949 y entregó su informe un año después (ver Ilustración 3), días antes de la posesión del presidente Laureano Gómez.

El informe dio cuenta de la existencia de diez grandes bancos nacionales y cuatro extranjeros, anotando que tres de ellos, con sucursales por todo el país —incluido el Banco de Colombia— concentraban el 70 % de los depósitos bancarios. Destacó igualmente que los bancos otorgaban créditos amplios a corto plazo para la industria y el comercio, pero destinaban muy pocos al sector agrícola. El crédito de largo plazo estaba dirigido a “viviendas costosas” y “era completamente insuficiente para ‘viviendas medianas y baratas’”⁴.

La misión mencionó que, a pesar de que algunas empresas retenían utilidades con el fin de ampliar sus inversiones, para la mayoría era muy difícil obtener capital en el mercado. En conclusión: “la canalización del capital presenta una tendencia al desarrollo exagerado de ciertos sectores y el descuido de otros”. De ahí la necesidad de “una precisa dirección del Gobierno en el caudal del capital”, que ampliara el mercado para lograr una distribución más equilibrada de los fondos entre las distintas actividades productivas⁵.

El informe incluyó una fuerte crítica tanto a la operación de la banca comercial como a la función del Banco de la República. Los préstamos de los bancos se habían concentrado en el comercio y en la industria, por lo cual, entre 1940 y 1948, una porción importante del crédito había sostenido la especulación en artículos importados. La Misión cuestionó, por consiguiente, la filosofía tras la legislación de 1923, que había limitado “a los bancos comerciales a hacer préstamos con vencimiento inferior a un año y les prohibió las inversiones en empresas industriales o en finca raíz”⁶. En contraste con la concepción de Kemmerer, para la Misión Currie “la solidez del sistema bancario no dependía, en

los dos partidos políticos, lo mismo que a los extranjeros, que con tanta generosidad nos dieron su tiempo y conocimientos para absolver miles de preguntas nuestras.

No hubieran podido ser mejores los arreglos que para nuestra instalación hizo el Banco de la República y la hospitalidad y cordialidad que encontramos en todas partes fueron muy alentadoras.

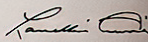
La traducción del Informe se realizó bajo la dirección del Dr. Jaime F. Gledoba, Coordinador General Asistente, quien también ha contribuido con muchas sugerencias valiosas sobre la redacción y edición del Informe. El fue completamente asesorado por el Dr. José Camacho Lorenzana, del personal del Banco Internacional. La responsabilidad de la edición recae principalmente sobre Miss Ruth Aull.

Aprecio enormemente la total colaboración prestada por el Banco Internacional a la Misión al facilitarle útiles estudios, al proporcionar ayuda técnica con su personal, y al satisfacer las necesidades de la Misión en formas demasiado numerosas para poder enumerarlas aquí.

Estoy muy agradecido con los miembros de la Misión por el entusiasmo y la completa devoción que demostraron en sus labores. Agradezco particularmente la ayuda prestada por aquellos miembros de la Misión que formaban parte del personal del Banco Internacional —Señores David L. Gordon, Jacques Torfs y Gordon Grayson— quienes después del regreso de la Misión, tuvieron una doble carga, pues además de trabajar en el Informe, desempeñaban sus funciones regulares. Se incluyen los nombres de los miembros de la Misión.

Me doy cuenta de que el estudio pudiera mejorarse considerablemente al emplear algo más de tiempo. Sin embargo, en vista de que la gestión de ciertos proyectos se ha demorado en espera del Informe, de que ya ha transcurrido bastante tiempo desde que hicimos nuestras observaciones y de que los arreglos propuestos para estudiar el Informe en Colombia facilitarían su refinación y otras mejoras, parece que se perdería más de lo que podría ganarse al demorar más la presentación del Informe.

De Usted Alientamente,



LAUCHLIN CURRIE

x

LA MISIÓN

LAUCHLIN CURRIE

Jefe de la Misión

GORDON GRAYSON

Asistente del Jefe de la Misión

(Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento).

ROGER ANDERSON (Fondo Monetario Internacional).	Autor de Cambio Exterior.
HAYWOOD R. FAISON (Junta de Ingenieros de Ríos y Puertos, Departamento de Defensa de los Estados Unidos).	Autor de Carreteras y Vías Fluviales.
CARL W. FLEISHER	Autor de Industrias, Combustibles y Energía.
FREDERICK C. GILL	Autor de Transportes.
DAVID L. GORDON (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento).	Autor de Servicios Públicos.
WILFREL JOHNS	Autor Agrícola Asistente.
JUAN ANTONIO MONTOYA (Oficina Sanitaria Panamericana).	Autor Asistente de Higiene.
JOSEPH W. MOUNTIN (Sub-Director del Servicio de Salud Pública de los Estados Unidos).	Autor de Higiene y Previsión Social.
RICHARD A. MURGRAVE (Universidad de Michigan, Departamento de Economía).	Autor de Finanzas, Moneda y Bancos.
RAYMOND C. SMITH (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos).	Autor Agrícola.
JACQUES TORFS (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento).	Economista.
JOSEPH WHITE	Autor de Ferrocarriles.

CONSULTORES ADICIONALES

V. LEWIS BASSIE (Universidad de Illinois).	Autor de Cuentas Nacionales.
THE MARSHALL-MOORMAN DEVELOPMENT COMPANY, NEW YORK, NEW YORK.	Autores de Refinerías de Petróleo.

Editor: RUTH AULL

Secretaría: DOROTHY SODERLUND

xi

Ilustración 4
Informe de la Misión Currie. Páginas interiores del libro
"Bases de un programa de fomento para Colombia", 1951,
Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.

Fuente: Foto de los autores, ejemplar propio.

última instancia del vencimiento de los activos del Banco, sino de la solidez de la economía en general”, razón por la cual una economía sana y en expansión permitía prestar a largo plazo sin el riesgo del deterioro de sus activos⁷. En la misma dirección, la sección “Política monetaria y crediticia” del informe concluyó que las restricciones impuestas por la legislación de 1923 habían “ido más allá de lo necesario al tratar de asegurar la liquidez bancaria” y que, en consecuencia, separaron el sistema bancario y la formación de capital, de manera que los bancos no contaban con la capacidad para financiar la inversión⁸.

Coincidiendo con la misión del Banco Mundial, en 1949 se encontraban en Colombia los señores David Grove y Gerald Alter, funcionarios del Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos, invitados por el Banco de la República para revisar el funcionamiento de esta entidad⁹. Para ellos, las normas de 1923 no habían diferenciado adecuadamente entre el Banco de la República y los bancos comerciales, por lo cual el primero no otorgaba préstamos que tuvieran un impacto favorable sobre la composición de la inversión o sobre el nivel y la orientación de la actividad económica. Por esta razón, se requería revisar la legislación sobre el Banco y actualizar las normas relacionadas con los bancos comerciales e hipotecarios.

Una recomendación fue ampliar el alcance de los redescuentos del Banco de la República para no concentrarlos exclusivamente en el corto plazo. Asimismo, sugirieron ampliar los poderes discrecionales del Banco, lo cual implicaría cambiar su estructura de propiedad y su control privado¹⁰. De ahí la consideración de los expertos en el sentido de que el Banco desempeñara un papel más activo, para lo cual sería necesario dotarlo de un mayor número de instrumentos encaminados a regular la oferta monetaria y canalizar el crédito, y de esta manera impulsar el desarrollo económico.

Las conclusiones de la Misión Currie y de los señores Grove y Alter se formularon en un momento en el cual en Colombia se discutía la necesidad de ampliar las funciones del Banco de la República en materia de regulación y de dirección del crédito a los sectores productivos. Por ejemplo, en 1949, la Revista del Banco de la República publicó un artículo de Carlos Villaveces, quien se desempeñaba como subgerente del Banco de Colombia, en el que sostuvo que la política monetaria debía incluir los encajes flexibles; la utilización de operaciones de mercado abierto; el manejo de las tasas de interés para estimular o desalentar la oferta monetaria, y la asignación del crédito:

[p]or medio de disposiciones concernientes a los redescuentos, cuotas de cartera, plazos de las obligaciones y tasas de interés diferenciales; el estímulo a la contracción de la demanda a través de la política fiscal; y, eventualmente y como medida transitoria, la regulación del comercio exterior por medio del control de las importaciones o de los cambios internacionales¹¹.

La reforma financiera de 1951

En 1950 se dictaron las primeras medidas para modificar la estructura y el funcionamiento del Banco de la República, pero la expedición del Decreto Legislativo 756 de 1951 fue el eje de la reforma financiera¹². Fueron los primeros cambios sustanciales del Banco de la República desde su fundación en 1923.

El Decreto 384 de 1950, precursor del llamado crédito de fomento, autorizó al Banco de la República a otorgar créditos destinados a financiar la producción a plazo mayor de un año. En 1951 se dictaron dos decretos

adicionales, el 143 y el 637: el primero para atribuir a la Junta Directiva del Banco la facultad de señalar periódicamente el monto global de las divisas disponibles para efectuar pagos al exterior, y el segundo para establecer que el movimiento de las divisas en moneda extranjera se haría por intermedio del Banco¹³. El paso siguiente fue la expedición del Decreto 756 del 5 de abril de 1951, que “otorgó al Banco atribuciones para diseñar las políticas monetaria, crediticia y cambiaria, con el objetivo de crear condiciones propicias para el desarrollo ordenado de la economía colombiana”.

El Decreto 756 estuvo vigente hasta 1963, cuando se creó la Junta Monetaria. Se autorizó a la Junta Directiva del Banco de la República a abrir cupos de crédito para “el descuento de operaciones destinadas a determinadas actividades económicas, de acuerdo con las necesidades del desarrollo agrícola, industrial y comercial del país”. Se le otorgó, igualmente, la capacidad de obrar selectivamente en cuanto a montos y condiciones de las tasas de interés de esos créditos, “según la importancia económica de la respectiva operación y su finalidad”. Además, podía fijar y variar el encaje de bancos y cajas de ahorro “a fin de hacer efectiva la política monetaria y de crédito que se estimara oportuna” y señalar encajes “hasta del 100 % sobre aumentos futuros de depósitos exigibles a término”.

Por último, el Decreto 2057 de 1951 autorizó al Gobierno a celebrar un nuevo contrato de emisión con el Banco de la República, que prorrogó por veinte años adicionales, a partir del 20 de julio de 1953, el término de la duración del Banco y el ejercicio del derecho de emisión. Mantuvo una junta directiva de nueve miembros, pero modificó su composición para que participaran el ministro de Hacienda, dos directores designados por el Gobierno, tres elegidos por los bancos, uno propuesto por las sociedades de agricultores del país y por las asociaciones de ganaderos, escogido

por el Gobierno, y el gerente de la Federación Nacional de Cafeteros¹⁴.

El crédito de fomento

Expedidos todos los decretos, se abrieron en el Banco de la República los cupos ordinario, extraordinario o temporal para casos de emergencia, y especial. Este último se destinaría al redescuento de las llamadas operaciones de fomento.

No tardaron en añadirse otras líneas especiales y

[e]n las siguientes tres décadas se utilizaron todos estos instrumentos para tratar de direccionar el crédito. Se crearon encajes especiales para actividades tan diversas como crédito agropecuario, parques en Bogotá, crédito a la pequeña industria; se crearon inversiones forzosas a los bancos para financiar vivienda popular o el Banco Central Hipotecario, se controlaban las tasas de interés para diferenciar diferentes tipos de crédito, en general por debajo de las tasas de mercado más corrientes, y se controlaban también las tasas de interés de los depósitos de ahorro y se prohibían las tasas remuneratorias de los depósitos en cuenta corriente¹⁵.

Aunque algunos autores consideraron la introducción del crédito de fomento como un avance en la política económica, para Miguel Urrutia la decisión de que el Banco Central tuviera a su cargo la función del crédito de fomento “no reflejaba el consenso internacional sobre banca central” y la misma Misión Currie había criticado “el acceso automático al descuento de crédito bancario en el Banco de la República y el efecto inflacionario de este

en 1948”¹⁶. Para Antonio Urdinola, “la ambición de cada gremio se redujo a lograr acceso al cupo especial, como en el futuro sería creado un fondo financiero para obtener crédito subsidiado a largo plazo, alegando que sin ese elemento no habría fomento”¹⁷.

Una consecuencia del crédito de fomento fue la expansión monetaria mediante los redescuentos del Banco de la República, lo que condujo a la elevación de la inflación a partir de los años cincuenta y al aumento de los encajes y de las inversiones forzosas de los bancos comerciales, es decir, a un fenómeno de represión financiera, que trataremos en el capítulo 4.

Bancos estatales y nuevas entidades financieras

Al tiempo con la dirección del crédito por medio del Banco de la República, en los años y décadas que siguieron a la reforma financiera de 1951, los gobiernos crearon entidades financieras especializadas. Entre estas se encontraban la banca estatal para promover sectores específicos de la producción; las corporaciones financieras, en 1957, para impulsar la inversión privada en la agroindustria y la industria manufacturera, y los fondos de inversión, reglamentados en 1960 para canalizar ahorro a la capitalización de empresas productivas.

En la década de los cincuenta nacieron tres bancos oficiales: el Popular, en 1951, que buscaba favorecer a los pequeños industriales y las personas de bajos ingresos; el Cafetero, en 1953, cuyo único accionista fue el Fondo Nacional del Café, y el Ganadero, en 1956, orientado a fomentar y desarrollar la industria pecuaria¹⁸. En este último año se autorizó a todos los bancos a otorgar préstamos con tres años de plazo para la agricultura y la ganadería. Esta medida incluía a toda la banca comercial y al Banco de la República.

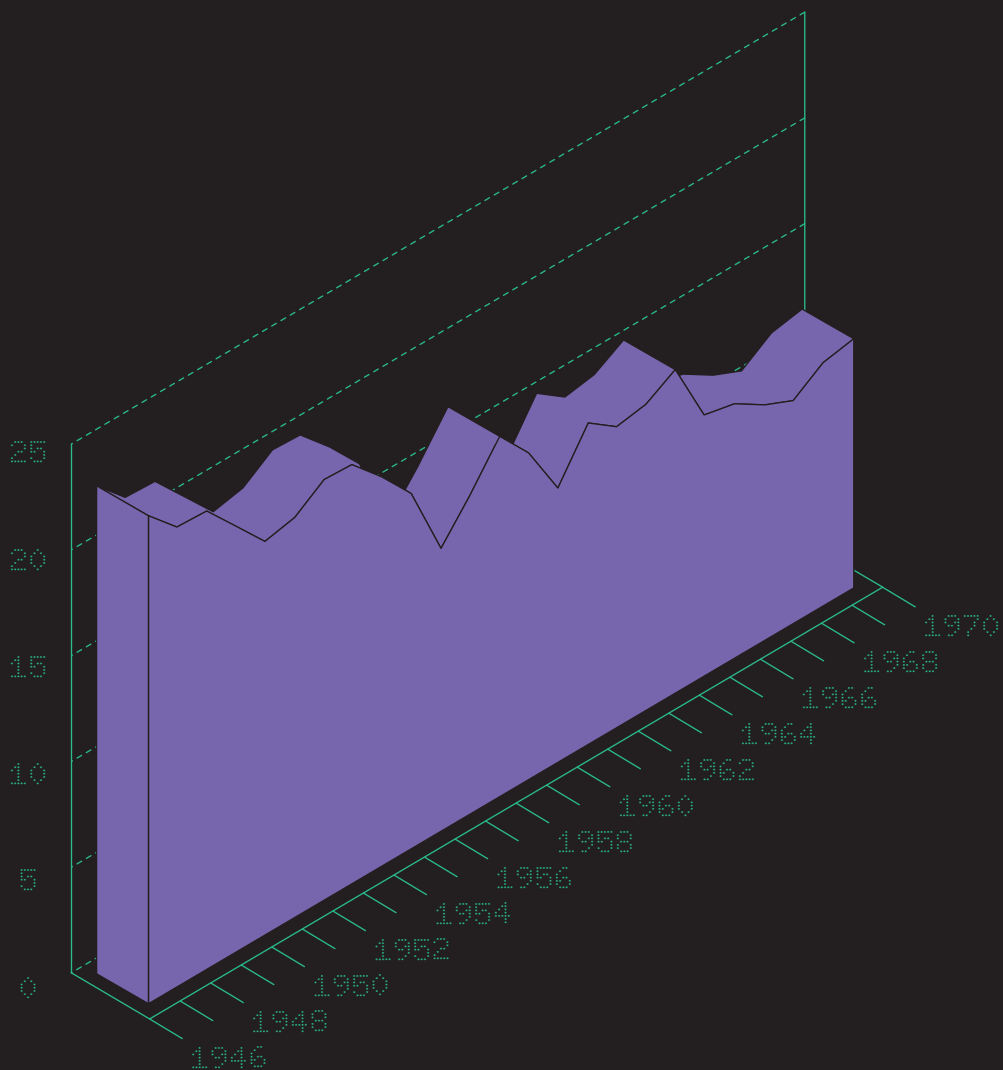
La actividad de los nuevos bancos estatales modificó la importancia del sistema financiero colombiano y la contribución relativa de las entidades que lo conformaban. De acuerdo con Mauricio Avella,

[l]a expansión de la banca privada nacional, y en menor medida de la oficial, propiciaron [*sic*] el crecimiento del sistema hasta 1957. En los años posteriores, fue el decaimiento de la banca privada nacional lo que terminó en la pérdida de la vitalidad del sistema. Si se considera el período 1947-1962 en su conjunto, se concluye que, en promedio, la banca destinada al fomento (Caja Agraria, banca hipotecaria, banca oficial) contaba con el 45 % de los activos¹⁹.

En 1962, los activos de los bancos privados nacionales rebajaron su participación a 48 % y los extranjeros al 7 % del total de los activos bancarios. Las estadísticas de los años cincuenta y la primera mitad de los sesenta comprueban, por otra parte, que la política financiera adoptada desde 1950 se tradujo en un incremento de los préstamos a la agricultura y a la industria.

La trayectoria del Banco de Colombia reflejó esa recomposición del sistema. Entre 1946 y 1970, su participación en los activos totales de los establecimientos de crédito cayó de cerca de 23 % a poco más de 11 %, una reducción que no obedeció a un debilitamiento del Banco sino a la multiplicación de entidades que competían por los mismos recursos (ver Gráfica 5).

La iniciativa de crear un intermediario financiero especializado en canalizar capital y crédito para invertir a largo plazo en empresas del sector productivo surgió a raíz de la visita a Colombia de una misión del Banco Mundial en 1952, pero solo se concretó en 1957, cuando se expidió el decreto que autorizó la organización de las corporaciones financieras.



Gráfica 5

Activos del Banco de Colombia como porcentaje del total de establecimientos de crédito, 1946-1970.

Fuente: Elaboración propia con base en estadísticas de Asobancaria.

En 1959 se fundaron dos entidades: la Corporación Financiera Colombiana, en Bogotá, a la cual el Banco de Colombia aportó el 25 % del capital, y la Corporación Financiera Nacional, con sede en Medellín, que después se transformó en Corfinsura, y en el 2005 se fusionó con Conavi y Bancolombia para dar origen al Bancolombia actual. En 1961 se organizaron otras dos corporaciones: la de Caldas en Manizales, y la del Valle, en Cali, y en 1963 se creó la Corporación Financiera del Norte, en Barranquilla. En 1960 otro decreto estableció con claridad los objetivos, las funciones y el alcance de la actividad de las corporaciones financieras, y autorizó a los bancos comerciales y a las compañías de seguros a adquirir acciones de estas corporaciones, y al Banco de la República a redescantar sus créditos.

También en 1960 se reglamentaron por primera vez en Colombia los fondos de inversión, cuya organización había sido autorizada por la Ley 30 de 1959. Su propósito era desarrollar el mercado de capitales en el país y orientar recursos de capital hacia empresas productivas²⁰.

El nombramiento de Carlos Villaveces como ministro

La presencia de Carlos Villaveces, quien se desempeñaba como subgerente del Banco de Colombia, en la Junta Directiva del Banco de la República y su contribución al diseño de la reforma financiera de 1951 condujeron al presidente Laureano Gómez a nombrarlo ministro de Fomento, el 16 de octubre de ese año.

La Junta Directiva del Banco de Colombia dejó constancia del nombramiento de Villaveces — quien regresó al Banco en la década de 1960— y le expresó “su profundo reconocimiento por el inteligente dinamismo que con tan singular eficacia ha puesto por muchos años al servicio del instituto y le augura el más completo

éxito en su gestión al frente del despacho ejecutivo puesto bajo su experto cuidado”²¹.

En junio de 1953, cuando asumió la Presidencia de la República el general Gustavo Rojas Pinilla, Villaveces fue designado ministro de Hacienda, cargo en el cual permaneció hasta septiembre de 1956.

En 1955, al cumplir el Banco ochenta años, Roberto Michelsen Lombana (ver Retrato 1) se retiró de la gerencia; había estado vinculado a la institución desde 1898, cuando su tío Ernesto Michelsen Uribe ocupaba la dirección de la entidad, y lo reemplazó en ese cargo en 1930. Fue presidente de la Junta Directiva hasta su muerte, a principios de 1960.

Para suceder a Roberto Michelsen fue designado Ignacio Copete Lizarralde, subgerente desde el retiro de Carlos Villaveces, quien, como también veremos en el capítulo 4, fue nombrado gerente general del Banco de la República en 1957, al asumir el Gobierno la Junta Militar.



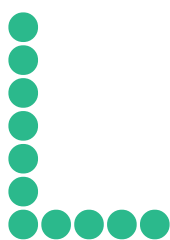
Retrato 1

Roberto Michelsen, gerente del Banco de Colombia (1930-1955).

Fuente: Sala de Arte de Bancolombia. Autor no identificado, año 1934, óleo sobre tela.

4.

El Banco de
Colombia y
los eventos de
mayo de 1957



os años cincuenta fueron un período de gran convulsión política y de alteración del orden público en Colombia. El Congreso permaneció clausurado desde noviembre de 1949 hasta julio de 1958. La violencia entre liberales y conservadores se intensificó, con el consecuente aumento en el número de colombianos muertos. El presidente Laureano Gómez intentó reformar la Constitución de 1886 y convocó en 1952 una Asamblea Nacional Constituyente para incorporar, entre otras ideas, un modelo corporativista en la conducción del Estado. Aunque la Asamblea sobrevivió al cambio de gobierno del 13 de junio de 1953, se utilizó con fines distintos a los previstos y, entre otras decisiones, legitimó la presencia del general Gustavo Rojas Pinilla en la Presidencia.

El desgaste del Gobierno y sus acciones arbitrarias llevaron a los líderes de ambos partidos políticos a encabezar un movimiento por la restauración de la democracia en el país. En 1957, cuando la Asamblea Constituyente aprobó la extensión del período del general Rojas Pinilla hasta 1962, esos líderes promovieron su salida de la presidencia. Se organizó entonces un frente cívico con la participación de expresidentes de la República,

un numeroso grupo de políticos, la Iglesia, los gremios, rectores y profesores universitarios, estudiantes, asociaciones de profesionales y centrales obreras, entre otros, con el propósito de remover al mandatario.

El paro cívico nacional

El rechazo a la prolongación del mandato de Rojas Pinilla fue generalizado entre los dirigentes colombianos. A finales de abril de 1957, tras lanzarse en todos los rincones del país la candidatura de Guillermo León Valencia —respaldada por los dos partidos, como lo evidenciaban numerosas cartas enviadas a sus jefes—, los gerentes y miembros de las juntas directivas de los bancos de Bogotá, Colombia, Comercial Antioqueño, de los Andes e Industrial Colombiano remitieron una carta al presidente de la República. En ella expresaban que respaldarían toda declaración de principios que condujera al restablecimiento del orden institucional y jurídico de la Nación, a la unión de los partidos políticos, a la estabilidad económica y, en general, al retorno a la normalidad, anhelo mayor de todos los colombianos para superar la incertidumbre que afectaba a los distintos sectores del trabajo y de la iniciativa privada, y para que renaciera la confianza indispensable para el progreso del país²².

El 2 de mayo los estudiantes de las universidades privadas de Bogotá declararon que no asistirían a clases, y se informó que los de Medellín, Manizales, Cali y Popayán también se habían sumado al paro. Así se inició una huelga general. Los clubes sociales de Cali cerraron sus puertas, y los de Bogotá suspendieron sus actividades en señal de solidaridad. El 4 de mayo, en un despliegue militar, el Ejército ocupó la capital y se estableció un toque de queda durante algunas horas. Desde el domingo 5 de mayo, los principales diarios del

país dejaron de publicarse, en cumplimiento de un pacto firmado entre sus directores.

En la reunión ordinaria de la Junta Directiva del Banco de Colombia, programada para el 6 de mayo de 1957, el gerente general, Ignacio Copete Lizarralde, manifestó que

[a]unque la junta se había convocado para estudiar el informe de la visita practicada por la Superintendencia Bancaria a la sucursal de Honda, en vista de los recientes acontecimientos y del giro que estos había tomado, por todos conocidos, consideraba del caso entrar a estudiar la situación que vivía el país y la actitud que debía tomar el Banco respecto al movimiento de Paro Cívico que se está produciendo en toda la nación²³.

Los miembros de la junta que asistieron a la reunión fueron Salvador Camacho Roldán, quien la presidió, Carlos Sanz de Santamaría, Luis Guillermo Echeverri, Enrique Cortés y Evaristo Obregón. El subgerente-secretario fue Eduardo Soto Pombo.

Tuvo lugar, entonces, una conversación en la que los directores del Banco expresaron sus puntos de vista sobre el momento crítico del país y coincidieron unánimemente en que era necesario “actuar en defensa de la restructuración democrática y republicana del Gobierno por cuanto prolongar la dictadura llevaría al país no solo a la pérdida de su fisonomía política sino al caos económico más grave de su historia”. En estas circunstancias, llegaron a la conclusión de que los particulares no “tenían medio distinto de acción para la legítima defensa de sus derechos, que la suspensión de sus actividades normales” y así lo habían entendido “los dirigentes de las distintas actividades al promover el Paro Cívico Nacional”.

En consecuencia, convinieron en “autorizar a la Gerencia General para proceder al cierre del

despacho para el público a partir de las dos y media de la tarde, de acuerdo con los otros bancos”. A la Junta también se le informó que “los empleados se encontraban reunidos y habían resuelto manifestar a la Dirección del Banco que no deseaban concurrir al trabajo, como solidaridad con el movimiento Civil”²⁴.

El 6 de mayo, en las horas de la tarde, comenzó en todo el país una huelga general. Las grandes empresas industriales y comerciales entraron en paro y el 7 de mayo los principales bancos privados del país cerraron sus puertas al público. Sus gerentes enviaron una carta al superintendente bancario en la cual informaban que habían recurrido a esa medida porque era “el único camino civil para señalar al Gobierno nuestro deseo de que el país regrese a la plenitud de su vida democrática republicana”. Y más adelante escribieron que deseaban “impedir por todos los medios a su alcance que la situación actual pueda producir daño a los empleados en su honra, vida y bienes, porque son solidarios con ellos en el anhelo de obtener libertad y paz para Colombia”²⁵.

El general Rojas Pinilla declaró el paro como actividad “subversiva” y llamó al servicio militar obligatorio a todos los empleados. La carta de los gerentes de los bancos al superintendente bancario dio lugar a una retaliación que llegó al extremo de autorizar la toma de posesión y haberes del Banco de Bogotá, y el mismo Gobierno prohibió, por decreto, el cobro de intereses sobre los préstamos y las obligaciones vigentes. La tensión entre los bancos y el Gobierno alcanzó su máximo nivel en la víspera de la salida del cargo del general Rojas Pinilla²⁶.

En la mañana del 10 de mayo de 1957, el ministro de Guerra, el comandante general de las Fuerzas Armadas y los comandantes de las diferentes ramas del Ejército (Marina, Aviación, Policía) informaron a la ciudadanía, por medio de la Radiodifusora Nacional, que el general Rojas Pinilla había entregado el poder a una junta militar.

Al regresar a la normalidad, el 22 de mayo la asamblea de la Asociación Bancaria aprobó una resolución para enviarla a los miembros de la Junta Directiva del Banco de la República, en la cual les solicitaron designar como gerente del Banco “a una persona que, por su prestigio nacional e internacional, su conocimiento de los problemas bancarios y del país y su trayectoria, lo hagan merecedor de desempeñar tan importante cargo”. En esta misma sesión de la asamblea se sancionó al Banco Popular, miembro de la asociación, por haber colaborado en la adopción de medidas contra los bancos privados colombianos²⁷.

Ignacio Copete Lizarralde, gerente del Banco de la República

En respuesta a la petición de la Asociación Bancaria, el Banco de la República encargó de la gerencia general a Ignacio Copete Lizarralde. El 12 de junio de 1957 tuvo lugar una reunión extraordinaria de la Junta Directiva del Banco de Colombia en la cual el doctor Copete manifestó que la había convocado para “informar que la junta del Banco de la República acababa de encargarlo de la gerencia del Emisor y que, en consecuencia, se permitía solicitar licencia para separarse de la gerencia general del Banco de Colombia”. Los directores felicitaron a Ignacio Copete, autorizaron la licencia y procedieron a designar a Salvador Camacho Roldán gerente encargado por el tiempo que durara la licencia concedida al doctor Copete²⁸.

Unos días más tarde, el 19 de julio de 1957, en el informe de la Junta Directiva a los accionistas del Banco de Colombia se manifestó que el 6 de mayo de 1957 se había roto la tradición de prestar un servicio ininterrumpido desde el primero de abril de 1875 para ayudar a:

[m]antener el imperio en Colombia de los ideales republicanos que han permitido a vuestra institución desarrollar y realizar los propósitos de servicios y provecho social que animaron a sus fundadores y que han sido norma permanente de sus directores y funcionarios a través de su historia²⁹.



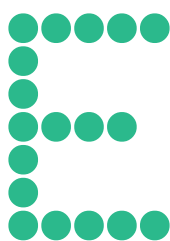
Retrato 2

Ignacio Copete Lizarralde, gerente del Banco de Colombia y gerente del Banco de la República (1957-1960).

Fuente: colección de retratos de gerentes en el piso 5 del Banco de la República.

5.

Los...años...del
Frente Nacional



n 1958 se inauguró en Colombia el período del Frente Nacional, el acuerdo político bajo el cual se gobernó al país hasta 1974, cuyo propósito fundamental era erradicar la violencia partidista, que tanto daño había causado en los diez años anteriores. Los partidos Liberal y Conservador se alternaron en la presidencia de la República cada cuatro años. Para establecer el nuevo marco institucional, la Constitución se reformó mediante un plebiscito en diciembre de 1957 y al año siguiente se eligieron tanto el Congreso Nacional como el presidente de la República.

El énfasis de los cuatro gobiernos del Frente Nacional estuvo en la restauración de la economía, el diseño y la ejecución de planes de desarrollo, el acceso al crédito externo, la provisión a todos los colombianos de condiciones mínimas de educación, salud, vivienda y servicios públicos. El programa de la coalición incluyó la puesta en marcha de una reforma agraria y la ampliación de la intervención del Estado para lograr un desarrollo económico y social integral.

En este período continuaron los cambios institucionales para el manejo de la política monetaria, crediticia y cambiaria con la creación de la Junta

Monetaria en 1963. Destacamos los fondos financieros del Banco de la República para direccionar el crédito de fomento, y la aparición de las corporaciones ahorro y vivienda, especializadas en la promoción del ahorro privado y su canalización hacia la construcción de vivienda. Se profundizó la diversificación de las entidades financieras, de tal manera que en 1974 el perfil del conjunto del sistema era muy distinto al de 1958.

En el presente capítulo presentaremos la trayectoria que siguió la economía colombiana, sus cambios y las dificultades de su manejo. Describiremos el fenómeno de la represión financiera, mediante el cual la autoridad monetaria restringió la operación de los bancos comerciales. Estas limitaciones respondieron a la necesidad de controlar la oferta monetaria frente a tres presiones principales: las demandas de recursos de redescuento para sostener el crédito de fomento, los requerimientos de la Federación Nacional de Cafeteros para la compra de la cosecha cafetera y el cubrimiento de los faltantes presupuestales del Gobierno nacional. En las últimas partes del capítulo nos concentraremos en el sistema financiero y en los hechos más relevantes de la historia del Banco de Colombia a lo largo de estos años. En particular, reseñaremos los cambios en la propiedad y la dirección del Banco en 1969.

La economía y la política económica

En la trayectoria de la economía en los dieciséis años del Frente Nacional pueden diferenciarse dos fases: la de los dos primeros períodos presidenciales (1958-1966) y la de los dos últimos (1966-1974). La separación estuvo determinada por el comportamiento del precio internacional del café, que después de una breve bonanza en 1953-1954 entró en un ciclo de depresión que se prolongó hasta los inicios de los años setenta. La separación coincidió, también, con

el quiebre en el manejo del sector externo que tuvo lugar a finales de 1966, cuando se implantó un rígido control de los cambios internacionales y las importaciones, así como una nueva política cambiaria enmarcada en el Decreto-Ley 444 de 1967, un Estatuto que reguló los cambios y el comercio exterior hasta 1991.

Por la baja de los precios internacionales del café desde 1955, las autoridades tuvieron que recurrir al control de las importaciones, a la frecuente devaluación de la moneda, a los créditos del Fondo Monetario Internacional para estabilizar la balanza de pagos, a los ajustes drásticos de la inversión pública y al recorte de los préstamos del Banco de la República al Gobierno nacional.

La inestabilidad macroeconómica se reflejó en una política de pare y siga: en algunos años los controles eran más fuertes y se reducía el ritmo de crecimiento, pero las demandas de toda índole conducían a cambiar el énfasis y adoptar una política monetaria más laxa. De ahí la volatilidad en la expansión del PIB, si bien entre 1950 y 1970 la economía creció casi un 5 %³⁰. Esta política se prolongó hasta 1967, cuando se expidió el Estatuto Cambiario, que imprimió estabilidad en el manejo económico; el ritmo de crecimiento fue superior al 6 % a finales de los años sesenta e inicios de los setenta. Sin embargo, la inflación, medida por el índice de precios al consumidor (IPC), registró picos elevados en algunos años —en particular en 1963, cuando se elevó al 32,6 %— y comenzó a superar 10 % anual a partir de 1971, hasta alcanzar el 26 % en 1974.

La estructura de la producción en el país cambió de manera sustancial desde mediados del siglo. El sector agropecuario redujo su participación dentro del PIB: mientras que hacia 1950 se calculaba en 40 %, para 1970 era de 26 %. Al mismo tiempo, la industria manufacturera elevó de 15 % a 22 % su contribución al PIB en los veinte años, y el comercio y los servicios, sumados, de 22 % a 32 %. En 1970,

las actividades financieras y de seguros representaban 3,7 % del PIB³¹.

En 1951 la población total del país era de 12,4 millones de personas y en 1973 se había elevado a 23,9 millones. Su aumento fue muy acelerado en los períodos intercensales 1951-1964 y 1964-1973 —los más altos del siglo xx— por los incrementos en las tasas de natalidad y el descenso de las de mortalidad. En los períodos posteriores ambas tasas bajaron, lo que refleja el avance en el proceso de modernización de Colombia³². En 1970, 60 % de los colombianos habitaba en cabeceras municipales y las autoridades enfrentaban los desafíos de generar empleos y de proveer tanto vivienda como servicios públicos a la población urbana.

La creación de la Junta Monetaria

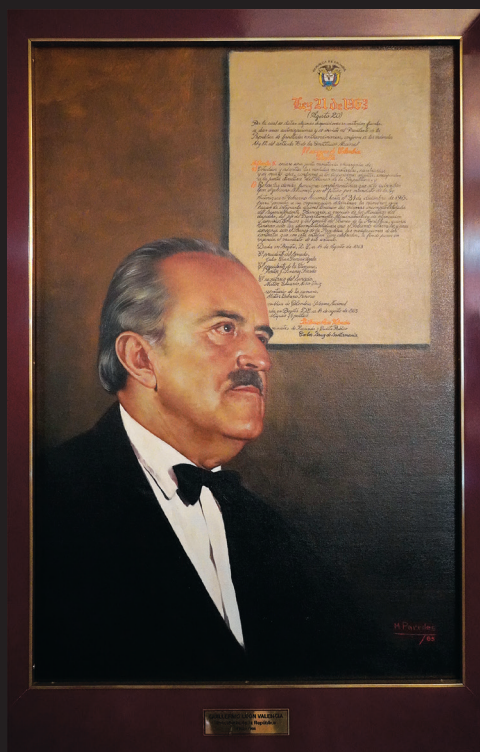
En la discusión de los decretos que promulgaron la reforma de 1951 se consideró la idea de crear una junta monetaria dentro del Banco de la República. En el informe Grove se argumentó que la Junta Directiva de la institución no era la apropiada para conducir la política monetaria; los directores eran individuos que no se dedicaban de tiempo completo a la función de la banca central y pocos tenían la preparación necesaria en asuntos económicos, por lo cual no se les podía exigir que diseñaran “una política monetaria positiva y ventajosa”³³.

El desorden fiscal, monetario y cambiario de los dos primeros años de la década de 1960, en especial el desborde del crédito del Banco de la República tanto al Gobierno como a los particulares por la vía del redescuento, reanimaron el debate sobre la naturaleza del Banco. En 1962 se exploraba un esquema institucional que permitiera al Estado ejercer la plenitud de la soberanía monetaria; surgió entonces la fórmula de establecer una Junta Monetaria como alternativa a la nacionalización del

Banco. En 1963 el Congreso autorizó su creación, para encargarla de la formulación de la política monetaria y cambiaria, dejando a la Junta del Banco de la República la administración del Banco³⁴.

El Gobierno determinó quiénes integrarían la Junta Monetaria: el ministro de Hacienda, quien la presidiría; el ministro de Fomento, el ministro de Agricultura, el jefe del Departamento Nacional de Planeación y el gerente del Banco de la República. En 1968, se adicionó el director del Instituto de Comercio Exterior (Incomex) y en algunos gobiernos se invitó a sus deliberaciones al secretario económico del presidente de la República. El organismo contaría con la asesoría de dos expertos nombrados por la misma junta. Desde un principio, la designación de los dos asesores recayó en personas con posgrados en Economía o Derecho, quienes deberían presentar documentos escritos sobre los temas que se tratarían en la Junta, para que sus miembros los leyera antes de que se adoptaran las decisiones correspondientes³⁵.

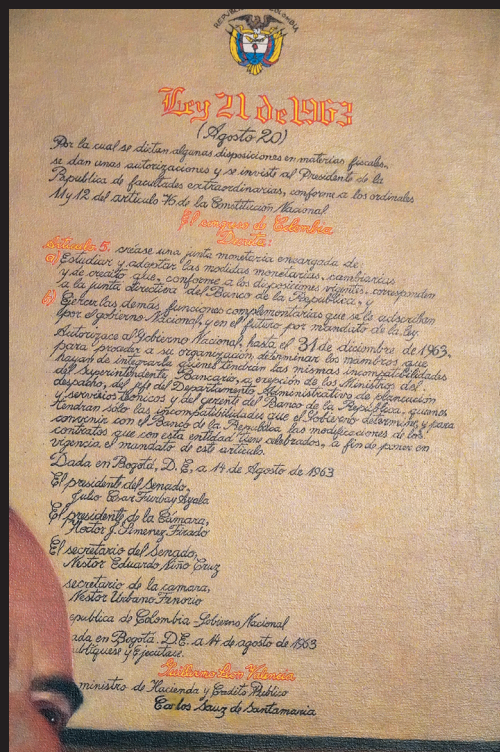
Con la creación de la Junta Monetaria, los representantes del sector privado en la Junta del Banco de la República perdieron la posibilidad de participar en la toma de decisiones relacionadas con las políticas monetaria, cambiaria y de crédito. En consecuencia, hubo una fuerte reacción en contra de esta ley por parte de los banqueros privados, los mismos parlamentarios y algunas figuras prestantes del país. Los primeros, por intermedio de la Asociación Bancaria, presentaron una demanda de inconstitucionalidad ante la Corte Suprema de Justicia por considerar que algunas de las normas establecidas en la ley daban lugar a una peligrosa intervención del Estado en la industria bancaria. Veinte años después, Eduardo Soto Pombo, quien en 1963 era el gerente del Banco de Colombia, comentó que con la Junta Monetaria las reglas de juego para la operación del sistema financiero habían pasado a “depender de una entidad movida por los intereses específicos de los ministros y no por una concepción



Retrato 3

Guillermo León Valencia, presidente de la República de Colombia (1962-1966). A la derecha se observa el detalle del texto de la ley 21 de 1963.

Fuente: Sala de reuniones de la Junta del Banco de la República, óleo sobre tela.



general sobre la función de la banca para contribuir al bienestar de toda la sociedad”³⁶.

La Junta Monetaria fue la autoridad monetaria, cambiaria y de crédito en Colombia desde 1963 hasta 1991, cuando la nueva Constitución estableció que el Banco de la República era una entidad autónoma e independiente del Gobierno y modificó la estructura institucional para el manejo de estas políticas. Se eliminó la Junta Monetaria y se modificó la Junta del Banco, que ahora integrarían el ministro de Hacienda, en calidad de presidente, el gerente del Banco de la República, y cinco miembros independientes, de tiempo completo, con nombramientos escalonados (dos por período presidencial si no hay renunciaciones), y período fijo de cuatro años, renovables a discreción del presidente de la República hasta por dos períodos adicionales.

La represión financiera y el Banco de Colombia

El desarrollo del sistema financiero se desaceleró en Colombia en los años sesenta y parte de los setenta. La profundización financiera, es decir la cartera total de los bancos expresada como proporción del PIB, se estancó entre 1965 y 1973 como consecuencia del fenómeno denominado *represión financiera*. Esta se caracterizó por las tasas de interés administradas, el crédito de fomento por medio del Banco de la República, los altos encajes y las inversiones forzosas. De hecho,

[l]a utilización de encajes altos e inversiones forzosas para fondar el crédito de fomento produjo tensiones entre los bancos privados y el banco central, pues los encajes les quitaban libertad de acción a los intermediarios. Por ejemplo, pocos bancos eran activos en el sector agrícola, pero todos tenían que proveer el financiamiento del

Fondo Financiero Agropecuario. El promedio del encaje aumentó fuertemente después de los años cincuenta. Pasó de 15 % a 50 % entre 1944 y 1980^[37].

La ampliación del crédito de fomento se dio en un período en el cual se expandió la oferta monetaria por los créditos al Gobierno nacional y a la Federación Nacional de Cafeteros. Por ello, el peso de la política monetaria para controlar la inflación recayó sobre el sector financiero, en particular sobre la banca comercial. De acuerdo con la información contenida en la Revista del Banco de la República, el crecimiento de los medios de pago, que había sido de 10 % en 1955, se elevó a 18 % en abril de 1956, lo que llevó al Banco a actuar sobre la expansión secundaria —o sea el crédito otorgado por los bancos con base en el aumento de sus depósitos— mediante un encaje marginal sobre captaciones futuras del 60 %³⁸.

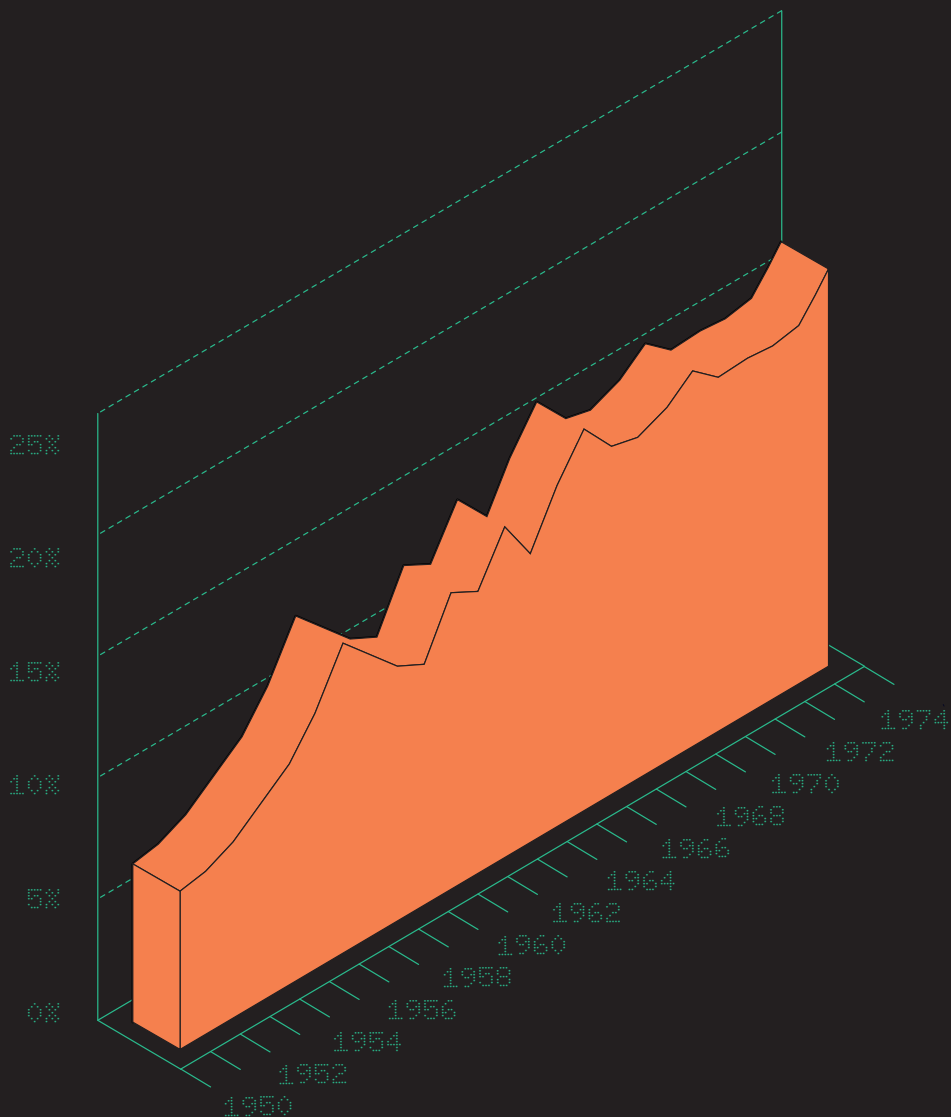
Este fue el contexto en el cual se desenvolvió la actividad del Banco de Colombia en los veinte años transcurridos a partir de 1951. Como se comprueba en la **gráfica 6**, la cartera del Banco en relación con el PIB registró un primer período de crecimiento hasta 1956, cuando alcanzó 15 %, impulsada fundamentalmente por el alza de los precios internacionales del café y la expansión del ingreso nacional. Después cayó y se recuperó hasta ubicarse a finales de la década de los sesenta en 20 % del PIB, nivel que se mantuvo con una ligera tendencia al alza por diez años más. Sin embargo, el Banco perdió aproximadamente diez puntos de participación dentro de los activos de los establecimientos financieros, tal como se desprende de la **gráfica 7**. Para 1970, los índices de profundización financiera de los dos principales bancos del país —el de Bogotá y el de Colombia— eran muy similares, lo que confirma el lento desarrollo financiero que se registró a lo largo del período.

Podría concluirse que en medio de las dificultades en la conducción de la economía y de la

política monetaria ya descritas, el comportamiento del Banco de Colombia se caracterizó por la estabilidad. En la **gráfica 8** se registra la evolución de las utilidades generadas por el Banco, expresadas en términos reales, desde 1950 hasta 1970, tomadas de los informes anuales de la Junta Directiva a la Asamblea de Accionistas. Se observa un nivel estable de dichas utilidades —descontada la inflación—, interrumpido por un incremento inusitado en 1970 producto de utilidades extraordinarias obtenidas en la venta de inmuebles y del 50 % de la participación accionaria del Banco en Almacénar —el almacén de depósito del Banco de Colombia— al Banco del Comercio en ese año.

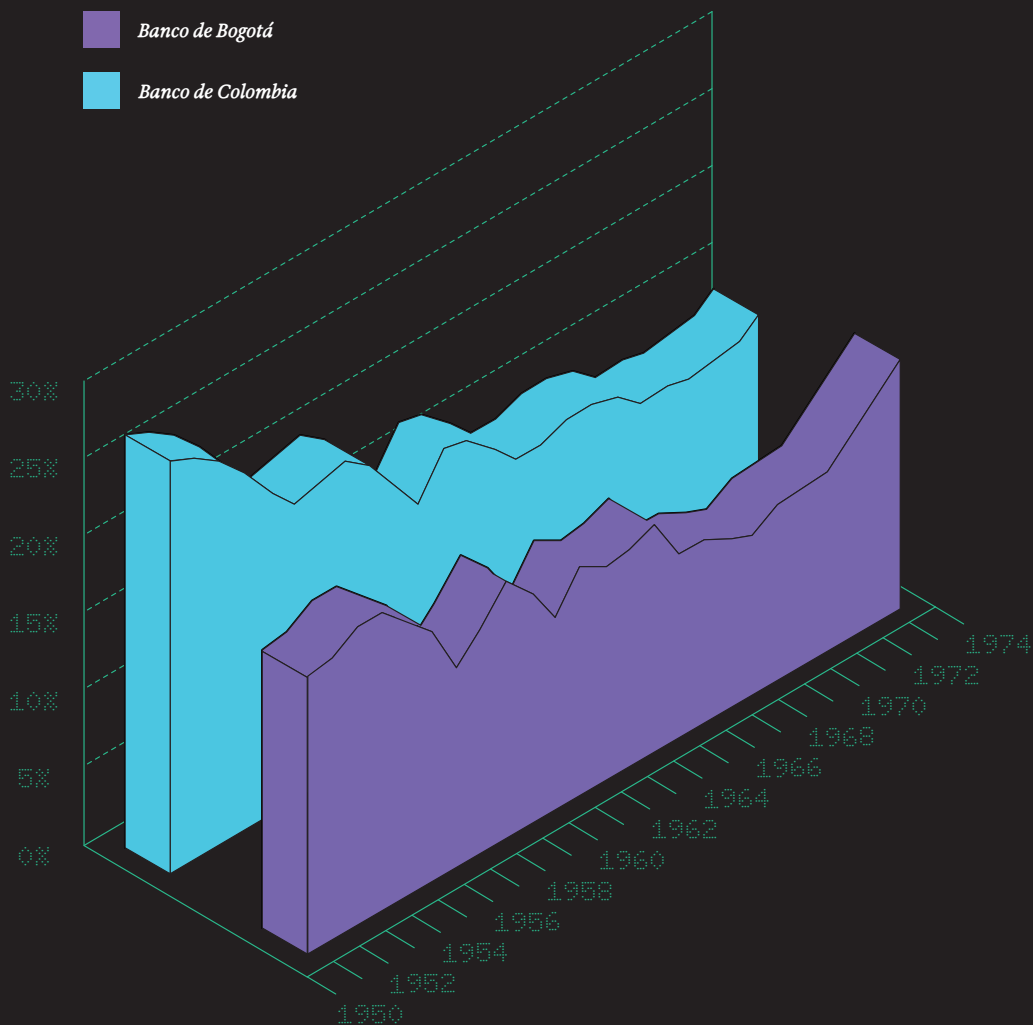
La diversificación de las entidades financieras

La diversificación del sistema financiero a partir de 1951 se tradujo en la ampliación del número de establecimientos de crédito durante los veinticinco años siguientes. Entre 1959 y 1964 la Superintendencia Bancaria autorizó la creación de numerosos bancos comerciales. En 1959 se fundó en Barranquilla el Banco de la Costa, que, en 1976, cambió su nombre por Banco Colpatria. En 1960 se fundó en Santa Marta el Banco Bananero, que se liquidó pocos años más tarde. En 1961 se organizaron el Banco Santander, en Bucaramanga, y el Banco Grancolombiano en Bogotá. En 1963 se fundó el Banco de Construcción y Desarrollo, que posteriormente cambió su razón social por Banco de Crédito y Desarrollo, y de nuevo en 1978 para identificarse como Banco de Crédito. En 1964 se organizaron varios bancos: el Banco de la Sabana, que en 1970 pasó a llamarse Banco Nacional de la Sabana y Banco Nacional en 1971; el Banco de Occidente en Cali; el Banco Panamericano, fusionado después con el Banco del Estado, y el Banco de América Latina, también fusionado en 1979 con el Banco del Estado. En 1965 se fundó en Mani-



Gráfica 6
Cartera del Banco de Colombia como porcentaje del PIB, 1950-1974.

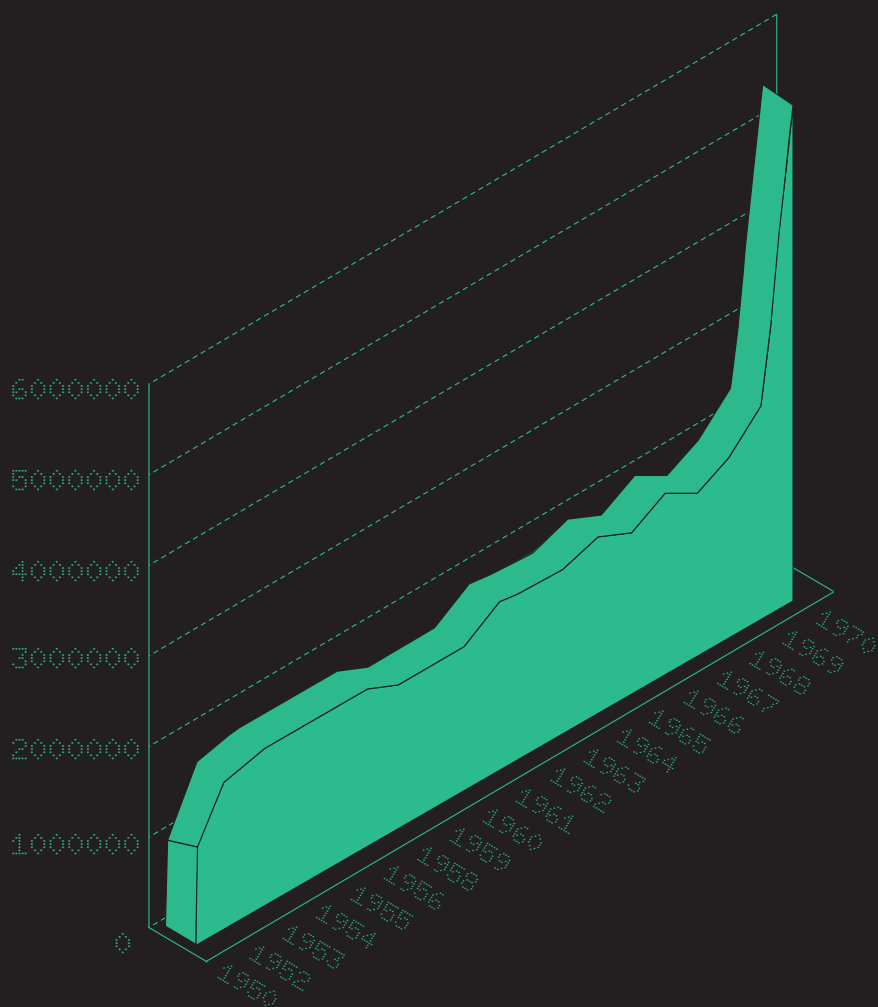
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Asobancaria.



Gráfica 7

Activos como porcentaje del total de establecimientos de crédito: Banco de Colombia y Banco de Bogotá, 1950-1974.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Asobancaria.



Gráfica 8

Utilidades reales del Banco de Colombia, 1950-1970 (millones de pesos constantes de 1940, deflactor IPC).

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Asobancaria y de las estadísticas históricas del Banco de la República.

zales el Banco de Caldas. En 1967 se autorizó la operación de una filial del Bank of America en Colombia, que en 1975 se convirtió en el Banco Colombo Americano. En 1974 se organizaron el Banco de los Trabajadores y la sucursal del Banco Real de Brasil, que un año después se transformó en el Banco Real.

Por otra parte, tras la fundación de las primeras corporaciones financieras entre 1959 y 1963, en 1966 se organizaron dos más, privadas: la Corporación Financiera de Occidente y la Corporación Financiera de Santander. Y entre 1970 y finales de 1974 aparecieron siete corporaciones financieras privadas: Grancolombiana, de Oriente, Suramericana, del Tolima, de los Andes, Aliadas y Cofinatura. Unas nuevas entidades financieras especializadas surgieron en 1972: las corporaciones de ahorro y vivienda.

En el Plan de Desarrollo de la Administración de Misael Pastrana Borrero, la última del Frente Nacional, la construcción de vivienda se escogió como el sector líder para el crecimiento económico y el mejoramiento social. Se consideró, entonces, que al incentivarla podrían alcanzarse, de manera simultánea, los objetivos de satisfacer la demanda de vivienda y generar empleos.

Mediante el Decreto 678 de 1972 se autorizó la creación de las corporaciones de ahorro y vivienda como entidades financieras cuya finalidad era promover la captación de ahorro privado y canalizarlo a la industria de la construcción dentro de un nuevo instrumento del sistema financiero: el sistema de valor constante³⁹. Su elemento distintivo fue estipular que tanto los ahorros como los préstamos otorgados por las corporaciones de ahorro y vivienda se ajustarían periódicamente de acuerdo con las fluctuaciones del poder adquisitivo de la moneda en el mercado —esto es, de la inflación medida por el IPC— y que los intereses sobre la captación de recursos se liquidarían sobre el valor del principal reajustado por la inflación.



Ilustración 5

Logos publicitarios de las corporaciones de ahorro y vivienda Granahorrar (abajo) y Conavi (arriba).

Fuente: Reconstrucción digital a partir de publicidades en prensa de la década de 1980-1990.

Los decretos que dieron vida a las corporaciones autorizaron a los bancos, las corporaciones financieras y las compañías de seguros para invertir en el capital de las corporaciones de ahorro y vivienda. De inmediato, las principales instituciones financieras procedieron a organizarlas y muy pronto el sistema de las corporaciones de ahorro y vivienda inició su expansión en competencia con los bancos, canalizando enormes volúmenes de ahorro al sector de la construcción. A comienzos de 1974 ya se habían fundado siete corporaciones de ahorro y vivienda privadas y dos estatales. El Banco de Colombia invirtió en la Corporación Grancolombiana de Ahorro y Vivienda (Granahorrar), y el Banco Industrial Colombiano en Conavi.

La nacionalización del Banco de la República

Al celebrar el Banco de la República sus primeros cincuenta años de existencia, venció el contrato de emisión firmado con el Gobierno que se había renovado por veinte años en julio de 1953. Previendo la finalización del contrato, la Junta Directiva del Banco de la República, en coordinación con la Junta Monetaria, había ido reduciendo gradualmente la participación de los bancos privados en el capital del Banco.

El Gobierno presentó entonces al Congreso el proyecto de ley para una nueva prórroga por otros veinte años más, que, con algunas modificaciones, fue aprobado y se convirtió en la Ley 7 de 1973. Esta norma determinó que el atributo de emisión era indelegable y lo ejercía el Estado por medio del Banco de la República, y autorizó al Gobierno por noventa y nueve años más. Asimismo, obligó a la Administración a adquirir las acciones que aún mantuvieran los bancos comerciales, antiguos accionistas. Además, modificó la composición de la Junta Directiva del Banco, estableciendo que dos de



Ilustración 6
Edificio del Banco de Colombia en Medellín,
inaugurado en 1951.

*Fuente: Fotografía, Biblioteca Pública Piloto de Medellín/
Archivo Fotográfico, BPP-F-009-0533.*

los diez miembros serían representantes del presidente de la República, uno tendría origen en los consumidores, otro en los productores, otro en los exportadores —excepto del sector cafetero—, tres en el sector bancario escogidos por los bancos nacionales afiliados a la Asociación Bancaria —uno de los cuales debería provenir de la banca estatal—, además del gerente de la Federación Nacional de Cafeteros y del ministro de Hacienda, quien continuaría presidiéndola⁴⁰.

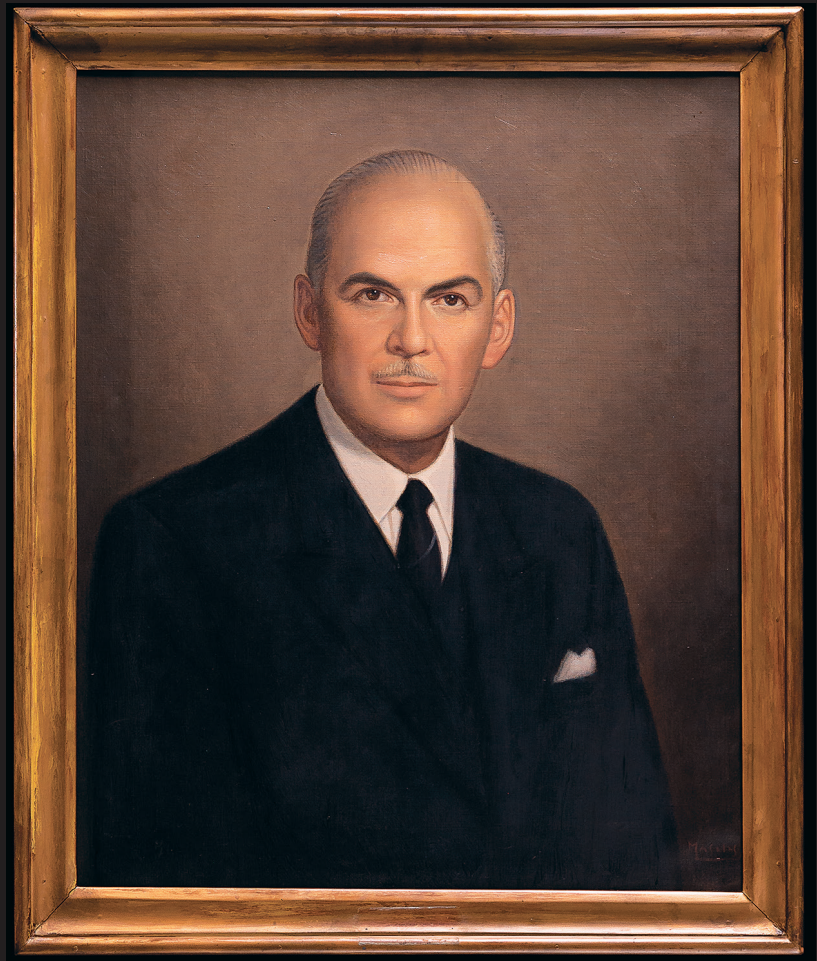
La década de 1960 en el Banco de Colombia

Al celebrar en 1960 su aniversario número ochenta y cinco, el Banco de Colombia contaba con la mayor red de oficinas del país. Había sido, además, el primero en incorporar sistemas electrónicos en sus equipos de contabilidad, como base fundamental en la automatización del manejo de las cuentas corrientes.

En esta década fueron numerosos los eventos y los cambios relacionados con el Banco y con su dirección. En enero de 1963 falleció Salvador Camacho Roldán, quien se desempeñaba como presidente de la Junta Directiva. La Asamblea de Accionistas designó en su reemplazo a Enrique Cortés, presidente de Seguros Bolívar.

Un hito en la historia del Banco de Colombia fue la apertura de su sucursal en Panamá, inaugurada el 7 de agosto de 1964 con la presencia de Roberto Chiari —presidente de la República de Panamá—, del doctor Eduardo Arias Robledo —gerente del Banco de la República— y del ministro de Agricultura de Colombia, Virgilio Barco Vargas. Era la primera sucursal de un banco latinoamericano en el país vecino⁴¹.

En diciembre de 1964, cuando el Banco cumplió noventa años, el Gobierno, presidido por Guillermo León Valencia, le otorgó la Cruz de Boyacá.



Retrato 4

Salvador Camacho Roldán, presidente de la Junta Directiva del Banco de Colombia en 1963.

Fuente: Sala de Arte del Banco de Colombia, óleo sobre lienzo.



PANAMA. Don Enrique Cortés, Presidente de la Junta Directiva del Banco de Colombia, agradece la Orden de Balboa que le fue conferida por el gobierno panameño a los directores del Banco. En la gráfica, el ministro de hacienda de Panamá, doctor Julio Linares; doctor Eduardo Soto Pombo y don Alcides Caidedo Roa. En segundo plano, los señores Camilo Levy Salcedo, Basilio Ford y doctor Rafael Merchán.

Ilustración 7

Apertura de la sucursal del Banco de Colombia en Panamá. Enrique Cortés, presidente de la junta directiva del Banco de Colombia, recibe la Orden de Balboa. Aparecen, entre otros: Julio Linares (ministro de hacienda de Panamá), Eduardo Soto Pombo (presidente del Banco de Colombia).

Fuente: Revista Nuestro Banco, julio-agosto de 1964, N°. 40-41, p. 4. Archivo de Bancolombia.

En el banquete ofrecido para celebrar el aniversario y recibir la condecoración, el presidente Valencia dijo ser cliente de la sucursal del Banco en Popayán y afirmó: “[...] después de 90 años de existencia el Banco ha demostrado tener el derecho a seguir llevando ese ilustre nombre de Colombia”⁴².

En 1969 hubo importantes modificaciones en la dirección y en la orientación del Banco de Colombia. Por una parte, en la Asamblea Ordinaria de Accionistas celebrada en febrero, Enrique Cortés informó sobre su retiro de la Junta Directiva y, por tanto, de su presidencia: las acciones que poseía Seguros Bolívar habían sido vendidas. En su reemplazo fue nombrado Nicolás Escobar Soto, quien era a la vez el gerente de la Texas Petroleum Company en Colombia.

Unas semanas más tarde, el 5 de mayo, renunció a la junta José Alejandro Cortés, quien representaba también a Seguros Bolívar⁴³. Al día siguiente Carlos Villaveces, quien —como se recordará— había sido subgerente del Banco y se había retirado en 1953 debido a su nombramiento como ministro de Fomento, fue designado miembro de la Junta.

El 30 de mayo se informó a la junta que el Banco había terminado el contrato de trabajo con el doctor Eduardo Soto Pombo y las condiciones para la liquidación. A Soto Pombo se le designó presidente honorario del Banco. En la misma reunión se nombró presidente del Banco a Carlos Villaveces⁴⁴, pero su duración en el cargo fue muy breve: en la reunión de la junta del 8 de septiembre de 1969 se aceptó su renuncia, y se nombró presidente a Jaime Michelsen Uribe, nieto de Ernesto Michelsen Uribe, gerente del Banco entre 1899 y 1930, y sobrino de Roberto Michelsen Lombana, gerente desde 1930 hasta 1955^{45, 46}.

En los últimos meses de 1969 la Junta Directiva del Banco de Colombia aprobó operaciones conjuntas con el Banco Grancolombiano y, en diciembre,

Activos

Año	1940	1941	1943	
Activos	100,00 %	100,00 %	100,00 %	
Caja y bancos del país	 17,41 %	 17,22%	 17,87%	
Préstamos y descuentos - Descontables en BanRep	 24,90 %	 28,80%	 35,81%	
Préstamos y descuentos - Descontables en BanRep	0,00 %	0,00%	 3,31%	
Préstamos y descuentos - No descontables en BanRep	 10,01 %	 11,20%	 10,51%	
Inversiones en diversos valores mobiliarios	 20,32 %	 13,49%	 6,96%	
Efectivo e inversiones de Sección de Ahorros	 18,45 %	 17,14%	 15,23%	
Deudores varios	0,00 %	0,00%	0,00%	
Edificios para oficinas del Banco	 3,38 %	 2,96%	 2,14%	
Sucursales y agencias	 1,15 %	 1,53%	 3,27%	
Otros activos	 1,68 %	 5,43%	 3,49%	
Otros activos menores	 2,68%	 2,23%	 1,42%	

Pasivos

Año	1940	1941	1943	
Pasivos	100,00%	100,00 %	100,00 %	
Depósitos y otras exigibilidades antes de 30 días	 56,46%	 57,99%	 61,31%	
Depósitos de ahorros	 16,76%	 15,47%	 13,86%	
Prestamos y descuentos en el Banco de la República	0,00%	0,00%	 3,31%	
Depósitos y otras exigibilidades después de 30 días	 10,13%	 11,33%	 8,75%	
Reserva legal	 3,35%	 3,24%	 3,77%	
Capital pagado	 8,75%	 7,44%	 5,35%	
Otros pasivos	 0,49%	 0,69%	 0,40%	
Reservas eventuales	 0,70%	 0,43%	 0,29%	
Pérdidas y ganancias	 1,35%	 1,21%	 1,13%	
Otros pasivos menores	 2,01%	 2,21%	 1,84%	

Tabla 3
Balance del Banco de Colombia, 1940-1962, principales rubros del balance en proporciones.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de los informes a la Asamblea de Accionistas.

	1944	1945	1946	1948	1949	1950	1952	
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	
	26,37%	17,03%	12,70%	12,58%	12,87%	8,04%	12,62%	
	26,96%	35,60%	39,33%	35,66%	36,21%	22,68%	15,18%	
	0,00%	0,00%	3,17%	7,45%	0,00%	7,60%	14,02%	
	10,99%	10,92%	15,24%	17,34%	19,71%	24,33%	28,90%	
	8,90%	12,20%	5,65%	2,99%	6,04%	7,08%	4,50%	
	14,57%	14,63%	11,81%	9,45%	9,34%	6,74%	6,70%	
	1,90%	2,59%	3,94%	1,96%	2,04%	3,16%	4,14%	
	2,28%	2,94%	2,47%	3,78%	3,54%	7,75%	7,33%	
	2,33%	2,11%	3,82%	2,04%	2,52%	3,71%	3,93%	
	0,26%	0,24%	0,20%	0,24%	0,22%	0,23%	0,30%	
	5,44%	1,74%	1,68%	6,51%	7,50%	8,67%	2,38%	

	1944	1945	1946	1948	1949	1950	1952	
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	
	64,30%	71,80%	66,98%	61,71%	68,14%	57,41%	57,58%	
	13,27%	13,28%	10,71%	8,50%	8,41%	5,96%	6,12%	
	6,48%	0,00%	3,17%	7,45%	0,00%	8,41%	14,51%	
	3,11%	2,17%	2,95%	1,40%	1,98%	4,69%	6,88%	
	4,97%	4,47%	6,22%	6,08%	5,96%	5,03%	5,65%	
	4,14%	3,59%	4,51%	4,33%	4,25%	3,59%	3,15%	
	0,00%	0,00%	0,00%	4,75%	5,77%	8,11%	0,40%	
	0,44%	0,93%	1,73%	2,38%	2,19%	3,00%	1,92%	
	0,96%	1,19%	1,48%	1,24%	1,17%	1,23%	1,17%	
	2,33%	2,56%	2,25%	2,17%	2,13%	2,59%	2,62%	

Activos

	Año	1953	1954	1955	
	Activos	100,00 %	100,00 %	100,00 %	
	Caja y bancos del país	10,95%	12,85%	9,05%	
	Préstamos y descuentos - Descontables en BanRep	16,83%	23,29%	17,99%	
	Préstamos y descuentos - Descontables en BanRep	10,26%	10,09%	23,12%	
	Préstamos y descuentos - No descontables en BanRep	31,59%	22,56%	15,98%	
	Inversiones en diversos valores mobiliarios	4,18%	4,45%	3,95%	
	Efectivo e inversiones de Sección de Ahorros	7,45%	7,36%	7,78%	
	Deudores varios	3,53%	6,48%	7,59%	
	Edificios para oficinas del Banco	6,69%	4,95%	5,09%	
	Sucursales y agencias	5,53%	5,30%	5,74%	
	Otros activos	0,52%	0,44%	0,41%	
	Otros activos menores	2,47%	2,23%	3,30%	

Pasivos

	Año	1953	1954	1955	
	Pasivos	100,00%	100,00 %	100,00 %	
	Depósitos y otras exigibilidades antes de 30 días	58,89%	57,19%	47,93%	
	Depósitos de ahorros	6,81%	6,69%	7,08%	
	Prestamos y descuentos en el Banco de la República	10,69%	10,39%	18,68%	
	Depósitos y otras exigibilidades después de 30 días	7,62%	10,69%	6,69%	
	Reserva legal	6,71%	5,38%	6,06%	
	Capital pagado	3,64%	2,76%	2,81%	
	Otros pasivos	0,51%	0,54%	0,62%	
	Reservas eventuales	1,92%	1,90%	2,58%	
	Pérdidas y ganancias	1,29%	1,00%	0,98%	
	Otros pasivos menores	1,92%	3,45%	6,59%	

	1956	1958	1959	1960	1961	1962
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
	 7,73%	 9,75%	 9,25%	 8,40%	 8,63%	 10,92%
	 19,09%	 16,64%	 13,31%	 5,81%	 8,89%	 6,96%
	 10,99%	 4,27%	 5,40%	 11,06%	 8,18%	 5,53%
	 24,32%	 25,67%	 32,51%	 35,43%	 34,25%	 27,17%
	 3,81%	 4,42%	 5,26%	 5,35%	 6,32%	 5,25%
	 8,37%	 6,42%	 8,23%	 7,83%	 8,66%	 8,56%
	 8,15%	 3,50%	 5,54%	 7,27%	 8,31%	 9,24%
	 5,04%	 4,74%	 5,04%	 4,49%	 4,16%	 2,33%
	 6,61%	 5,81%	 4,79%	 4,65%	 5,72%	 4,61%
	 0,46%	 14,58%	 4,98%	 4,06%	 0,30%	 0,34%
	 5,43%	 4,21%	 5,69%	 5,64%	 17,97%	 19,08%

	1956	1958	1959	1960	1961	1962
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
	 55,77%	 56,00%	 60,53%	 55,69%	 53,83%	 53,96%
	 7,64%	 9,18%	 12,31%	 12,46%	 12,19%	 12,28%
	 10,86%	 4,27%	 5,39%	 11,13%	 7,35%	 5,51%
	 2,64%	 3,44%	 2,06%	 1,36%	 1,22%	 1,23%
	 3,21%	 2,61%	 3,07%	 3,03%	 3,29%	 3,64%
	 5,47%	 3,94%	 4,26%	 3,98%	 3,20%	 2,38%
	 0,71%	 13,52%	 5,15%	 4,14%	 0,60%	 0,58%
	 2,85%	 1,70%	 2,12%	 2,79%	 2,07%	 1,96%
	 0,96%	 0,69%	 0,71%	 0,07%	 0,80%	 0,67%
	 9,90%	 4,66%	 4,41%	 5,35%	 15,45%	 17,78%



El Jefe del Estado, doctor Guillermo León Valencia, entrega al Presidente de la Institución, doctor Eduardo Soto Pombo, la Cruz de Boyacá otorgada por el Gobierno Nacional al Banco de Colombia con ocasión



Ilustración 8

Arriba: Entrega de la Cruz de Boyacá por parte del presidente de la República Guillermo L. Valencia al presidente del Banco de Colombia, Eduardo Soto Pombo, noviembre de 1964.

Fuente: Portada de la revista Nuestro Banco, Nº. 45, diciembre de 1964.

Abajo: Diploma y condecoración "Cruz de Boyacá" en grado cruz de plata, otorgada al Banco de Colombia el 12 de diciembre de 1964 .

Fuente: Sala de Arte de Bancolombia, fotografía de Gabriel Buitrago, 2026.



Ilustración 9

Discurso del Presidente Guillermo León Valencia en el banquete del nonagésimo aniversario del Banco de Colombia.

Fuente: Sala de Arte de Bancolombia. Fotografía de David Bautista, abril de 2026.

la inversión de un 50 % en el capital de la Grancolombiana Corporación Financiera S. A.

Ya en 1970, en la primera reunión de la Junta Directiva del Banco, Andrés Uribe Campuzano, miembro de la junta y presidente y mayor accionista de Cementos Diamante, informó que se proponía vender la totalidad de las acciones que poseía en el Banco de Colombia, razón por la cual dejó de pertenecer a la Junta Directiva⁴⁷.

Terminaba así la década de los sesenta con cambios sustanciales en la propiedad y en la conducción del Banco de Colombia. Un nuevo presidente de la entidad y una Junta Directiva de cinco miembros principales y cinco suplentes, entre quienes se contaban Nicolás Escobar Soto, Nicolás Gómez Dávila, José Lloreda Camacho, Antonio Puerto Tovar, Jorge Cubides Camacho y Mario Galofre Cano⁴⁸.

El Grupo Grancolombiano

En 1959 un grupo de miembros del Comité de Comercio de Bogotá, una entidad gremial poco conocida, fundó la Aseguradora Grancolombiana de Crédito. Eran representantes de casas comerciales de la capital en los más diversos ramos, desde vestuario hasta automóviles y tractores, pasando por los muebles⁴⁹. Intentaban asegurar el crédito otorgado por los almacenes a su clientela.

El primer presidente de la Aseguradora Grancolombiana fue Jaime Michelsen Uribe, quien se desempeñaba como secretario general de la Compañía Nacional de Seguros, fundada en 1956⁵⁰.

Además del seguro de crédito, rápidamente se organizó la Aseguradora Grancolombiana de Vida y luego la Capitalizadora Grancolombiana. En febrero de 1961, la Aseguradora Grancolombiana de Crédito y algunos de sus socios comerciantes constituyeron el



Retrato 5
Eduardo Soto Pombo, gerente
general del Banco de Colombia
(1966-1975).

*Fuente: Sala de Arte de Bancolombia,
óleo sobre tela.*

Banco Grancolombiano, cuyo primer presidente fue Ernesto Michelsen Mantilla, padre de Jaime Michelsen, quien había sido gerente del Banco Central Hipotecario y presidente de la Asociación Bancaria (1947-1960). Unos meses después, el propio Jaime Michelsen compró unas primeras acciones del Banco Grancolombiano⁵¹. Al morir su padre en 1965, Jaime Michelsen pasó a presidir el Banco por algunos años.

A partir de la fundación del Banco Grancolombiano, contando además con la Aseguradora Grancolombiana de Crédito y la Aseguradora Grancolombiana de Vida, Jaime Michelsen inició una carrera para constituir entidades financieras que le permitieran captar recursos del ahorro privado⁵².

Al amparo del Decreto 238 de 1960 creó en 1963 la sociedad Grancolombiana Administradora de Inversión, Graninversión, administradora de fondos de inversión, que organizó un primer fondo, el Grancolombiano, por medio del cual comenzó a recibir depósitos del público para invertir en acciones de empresas y bonos o títulos emitidos por empresas privadas o por el Gobierno. En 1964, apareció Promociones Mercantiles Pronta, que cambió su nombre a Grancolombiana de Promociones Pronta y se convirtió unos años más tarde en una compañía de financiamiento comercial. En 1966, se constituyó la Compañía Administradora Bolivariana de Inversión, de la cual dependió el Fondo Bolivariano de Inversión hasta 1968, cuando pasó a ser administrado por Graninversión.

En ese año ya se hablaba de un conglomerado de sociedades financieras: el Banco Grancolombiano, la Corporación Financiera Grancolombiana (Granfinanciera), la Grancolombiana Administradora de Inversiones (Graninversión) y Pronta. Por medio de los fondos de inversión Grancolombiano y Bolivariano se habían adquirido acciones de Acerías Paz del Río, Edificaciones e Inversiones Edin Limitada, Litoformas, Viviendas y Urbanizaciones, y la Compañía Comercial

Grancolombiana⁵³. En 1965, el Banco Grancolombiano había iniciado la construcción de un edificio de veintidós pisos en el centro de Bogotá.

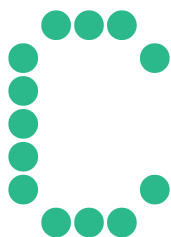
En febrero de 1968 Carlos Villaveces, quien no pudo regresar de inmediato al Banco de Colombia después de ejercer como ministro de Hacienda en el Gobierno de Gustavo Rojas Pinilla, fue nombrado gerente del Fondo Grancolombiano, y al año siguiente invirtió treinta millones de pesos en acciones del Banco de Colombia (el 10 % de los recursos que manejaba el Fondo), con lo cual los representantes del Grupo Grancolombiano ingresaron a la Junta Directiva del Banco. Como ya mencionamos, en junio de 1969, cuando se liquidó el contrato con Eduardo Soto Pombo, se nombró a Villaveces para reemplazarlo en la presidencia del Banco⁵⁴, y a finales de 1969, cuando Jaime Michelsen fue nombrado presidente del Banco de Colombia, se designó a Villaveces como asesor de la junta Directiva. Se insinuaba, entonces, la absorción del Banco Grancolombiano por el Banco de Colombia, con lo cual este último se convertiría en la cabeza del Grupo Grancolombiano.

En 1970, con un conjunto de sociedades en las cuales participaban sus familiares y sus allegados más cercanos, Jaime Michelsen constituyó la Compañía Industrial Grancolombiana (Cingra), que llegó a ser una de las matrices del conglomerado. Pero apenas en junio de 1978 se creó la sociedad Grupo Grancolombiano S. A., cuyo objetivo fundamental era convertirse en una *holding* o matriz de la organización, con la capacidad para promover y crear todo tipo de sociedades mercantiles e invertir en ellas.

Diez años después de su nombramiento como gerente de la Aseguradora Grancolombiana de Crédito, Jaime Michelsen era el “dueño y señor del Grupo Grancolombiano”⁵⁵.

6.

La.....expansión
del.....Banco.....de
Colombia..en..una
década...agitada



on Jaime Michelsen Uribe como presidente, el Banco de Colombia inició, a partir de 1970, un proceso de integración y complementación con las entidades del Grupo Grancolombiano, que venía armándose desde la década anterior. El Banco entró a formar parte de un conglomerado económico en expansión, en medio de cambios en el entorno tanto nacional como internacional. El nuevo contexto, interno y externo al Banco, incidiría en su desempeño en los finales de años setenta y principios de la década de los ochenta.

Los años setenta del siglo xx marcaron un punto de inflexión en la economía mundial, en la de América Latina y en la colombiana.

El alza de las cotizaciones internacionales del petróleo, promovida por la Organización de los Países Exportadores de Petróleo (OPEP) —el cartel de los países productores—, alteró drásticamente las economías de Occidente, y las relaciones entre las economías industrializadas, así como entre los países ricos y los países pobres.

El reciclaje de los fondos excedentarios de los países petroleros —en especial los árabes— por medio de la banca internacional dio lugar en América

Latina al endeudamiento externo de la mayoría de los países. Al cambiar la política monetaria en los Estados Unidos a principios de los años ochenta ante el incremento de la inflación, el alza de las tasas de interés internacionales condujo a la imposibilidad del pago de la deuda y, por consiguiente, a la crisis económica que se tradujo en la que vino a conocerse como la “década perdida” en América Latina.

En Colombia, la bonanza externa originada en la extraordinaria elevación de los precios internacionales de café debido a la fuerte helada de los cafetales brasileiros de mediados de 1975 provocó una afluencia de divisas que no se había experimentado desde los años veinte⁵⁶. Incluso llegó a considerarse que se había logrado romper el tradicional “cuello de botella” de la crónica escasez de moneda extranjera. Sin embargo, la conducción de la economía en el marco del control de cambios y la devaluación gradual de la moneda tuvo consecuencias sobre la inflación y el funcionamiento del sistema financiero.

Además, en estos años surgieron las exportaciones de narcóticos —especialmente de marihuana, aunque también de cocaína— así como la venta de productos colombianos al exterior sin registro, estimulada por la demanda de Venezuela y Ecuador.

Este capítulo tiene dos propósitos. Primero, enmarcar la evolución del Banco de Colombia en el desenvolvimiento de la economía y en el comportamiento del sistema financiero a lo largo de la década de los setenta. Y, segundo, describir la expansión del Banco durante estos años y relatar los principales eventos en la vida de la entidad, que en 1974 completó cien años de existencia.

Bonanza externa y preludio de crisis⁵⁷

Entre 1968 y 1974 la tasa de crecimiento económico en Colombia fue de 6,5 % anual en promedio. El precio del

café mejoró gradualmente desde 1970, acercándose a 0,70 dólares estadounidenses por libra en 1974 y 1975. Aparte del dinamismo de las exportaciones diferentes al café, se registró un impulso de la inversión tanto privada como pública.

La inflación se aceleró a partir de 1971, cuando se elevó a 13,6 % y alcanzó 26 % en 1974. Las crisis cambiarias quedaron en el pasado; no se presentó ninguna durante este período, ni tampoco hubo modificación alguna en el régimen de cambios internacionales.

Inmediatamente después de posesionarse en agosto de 1974, el presidente Alfonso López Michelsen, preocupado por el alto ritmo de la inflación, puso en práctica un plan de estabilización con los objetivos adicionales de reducir el déficit fiscal, controlar la expansión de la oferta monetaria y reordenar el sistema financiero.

En septiembre, el Gobierno decretó el estado de emergencia económica y procedió a expedir una reforma tributaria para corregir el deterioro de las finanzas públicas, que se manifestaba en el déficit fiscal del sector público consolidado y en el aumento del endeudamiento del Gobierno con el Banco de la República. Al tiempo con la reforma tributaria, la Administración de López impuso severos controles al gasto público y al crecimiento de los medios de pago e introdujo, también, una reforma para elevar el ahorro y hacer más eficiente la operación del sistema financiero.

No habían surtido pleno efecto las medidas adoptadas en el segundo semestre de 1974 cuando el entorno externo se alteró de manera dramática al sobrevenir la helada de los cafetales brasileños a mediados de 1975. El precio internacional del café subió de 0,68 dólares por libra en 1974 a un promedio de 2,37 dólares en 1977. Las exportaciones del grano pasaron de 677 millones de dólares en 1975 a 1477 millones de dólares en 1977. Las reservas internacionales del país, que habían caído en los últimos doce meses, empezaron a elevarse a partir de

junio de 1975 y alcanzaron cuantías nunca antes vistas en Colombia: 2493 millones de dólares en 1978 y 5633 millones de dólares en 1981. La acumulación de reservas trajo consigo una expansión de la base monetaria sin que las autoridades modificaran el marco institucional bajo el cual se formulaban las políticas cambiaria y monetaria.

A pesar de los esfuerzos desplegados por la Administración de López para controlar la inflación, al finalizar 1976 el incremento de los precios era del 26 %, después de su reducción a 17,5 % en 1975. La perspectiva inflacionaria para 1977 era un desbordamiento a niveles del orden del 40 % por el enorme ingreso de divisas y las deficiencias en el abastecimiento de alimentos, originadas en una intensa sequía en el país. En estas circunstancias tuvo lugar un cambio en la orientación y el manejo de la política económica.

El presidente López Michelsen decidió entonces implantar un segundo plan de estabilización, muy diferente. En particular, el Gobierno desaceleró sustancialmente el ritmo de devaluación del peso e introdujo, en abril de 1977, el mecanismo de los certificados de cambio con descuento para el reintegro de las exportaciones de café y de servicios con el fin de diferir, primero por treinta días y después por noventa, la monetización de las divisas. En la práctica no solo se revaluó el peso en términos reales, sino que tuvo lugar una revaluación nominal de la moneda.

A su turno, la Junta Monetaria estableció un encaje marginal del 100 % sobre los depósitos en cuenta corriente en los bancos comerciales para neutralizar la expansión secundaria de los medios de pago, lo mismo que un encaje marginal del 100 % sobre los pasivos en moneda extranjera, un encaje del 15 % sobre los depósitos a término y del 20 % sobre las cuentas de ahorro del sistema UPAC. Se dio marcha atrás en materia de política financiera al controlar administrativamente las tasas de interés en las entidades financieras. La

Año	Precio internacional (centavos de dólar / libra)	Evento contextual clave
1960	36.6	Estabilidad post - bonanza de los cincuenta
1961	36	Negociaciones del Convenio Internacional
1962	34	Firma del primer Acuerdo Internacional del Café (AIC)
1963	34.1	Implementación de cuotas de exportación
1964	46.7	Recuperación de precios por control de oferta
1965	44.7	Consolidación del sistema de cuotas
1966	40.6	Presión a la baja por exceso de <i>stocks</i> globales
1967	37.8	Reajuste de cuotas de la Organización internacional del café (OIC)
1968	37.5	Estabilidad bajo el segundo AIC
1969	40.7	Inicio de tensiones climáticas en Brasil
1970	52	Primer repunte significativo de la década
1971	44.8	Leve caída por aumento de oferta
1972	50.4	Suspensión de las cuotas económicas del AIC
1973	62.3	Crisis del petróleo y presiones inflacionarias
1974	65.9	Precios sostenidos antes del gran choque
1975	71.7	Helada en Brasil (julio): El punto de quiebre
1976	155.7	Inicio de la bonanza cafetera en Colombia
1977	240.8	Pico histórico nominal del siglo xx
1978	170.1	Corrección de mercado después del pico
1979	173.5	Precios altos sostenidos
1980	154.2	Retorno a la regulación de cuotas de la OIC
1981	125.2	Caída por exceso de oferta mundial
1982	140.4	Estabilización mediante retención de existencias

Tabla 4

Precios internacionales del café e hitos históricos, 1970-1982. Elaboración de los autores a partir de datos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. Estadísticas históricas: Precios internacionales del café suave colombiano (indicativo OIC. Dirección de Investigaciones Económicas. <https://federaciondecafeteros.org>

política monetaria contempló también el estímulo de los giros al exterior, la prohibición para contratar nueva deuda pública en el extranjero y el control de los flujos privados de capital hacia el país por la vía de los mayores costos y las restricciones administrativas.

Además de los ingresos de divisas por concepto de las exportaciones de café estaban los generados por las de productos no tradicionales, que se duplicaron. Algo similar ocurrió con las exportaciones de servicios registradas en la balanza cambiaria del Banco de la República, como resultado de los reintegros por ventas ilegales al exterior de productos originarios de Colombia (café, ganado, cemento, y bienes de origen agrícola e industrial transados en las fronteras con Venezuela y Ecuador), de crecientes exportaciones de marihuana y cocaína, y de entradas subrepticias de capitales atraídos por las altas rentabilidades del mercado local, en especial desde 1977 cuando se desaceleró la devaluación.

La bonanza externa no condujo a mayores tasas de crecimiento de la economía. Con excepción de la cifra de 1978, cuando el PIB se elevó en un 8,5 %, el promedio anual de crecimiento en el período 1975-1982 fue de 4,05 %, inferior al de los seis años anteriores. La fuerte contracción fiscal que se puso en vigencia entre 1977 y 1979, y la crisis de la oferta de alimentos explican este resultado. La inflación, por su parte, se elevó a 28,8 % en 1977, cayó a 18,8 % en el año siguiente, pero volvió a subir al 28,8 % en 1979 y se mantuvo alrededor del 26 % anual en los primeros años de la década de los ochenta.

Tras el pico del precio internacional del café en 1977, se inició su tendencia a la baja desde 1978, aunque en ese año y en el siguiente se presentaron algunas heladas menores en los cafetales del Brasil, por lo cual el precio no se descolgó como había sucedido en 1954.

El Gobierno del presidente Julio César Turbay Ayala, que se inauguró en agosto de 1978, diseñó una estrategia económica diferente a la de su predecesor:

puso en marcha un amplio programa de obras públicas. La situación fiscal no permitía financiar esas inversiones con recursos tributarios, por lo cual se decidió obtener crédito en el exterior (lo que no había ocurrido en los años anteriores en contraste con lo sucedido en el resto de los países de la región), aprovechando la disponibilidad de fondos en la banca privada internacional.

La política económica se centró, otra vez, en utilizar todas las herramientas para compensar la expansión monetaria. Con tal fin, se aceleró la liberación de las importaciones y se aplicó una fuerte contracción monetaria con elevación de las tasas de interés. Fue imposible continuar bajando la inflación después de 1978. Además, la actividad productiva perdió su dinamismo a partir de 1981, se produjo un déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos después de varios años de arrojar superávit, se gestó un déficit fiscal que en 1980 equivalía al 2,8 % del PIB, y el saldo de la deuda pública externa pasó de representar el 20 % del PIB, en 1978, al 35 % en 1982.

La economía colombiana se debilitó después de la bonanza externa y se hizo vulnerable ante el nuevo choque del exterior que se sintió en toda América Latina. La decisión de la autoridad monetaria de los Estados Unidos de enfrentar con fuerza el proceso inflacionario que venía registrando desde finales de los años sesenta, agudizado por la elevación del precio internacional del petróleo, condujo a que el Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos (FED) actuara en 1979 con una política monetaria agresivamente contraccionista, que elevó de manera sustancial las tasas de interés y desató una recesión tanto en ese país como en el mundo industrializado.

Estaban dadas las condiciones para que se presentara una crisis económica y financiera en América Latina por el proceso de endeudamiento externo que había tenido lugar. El flujo de capitales cambió de dirección: comenzaron a salir recursos de la región y se dificultó cumplir con los compromisos adquiridos. En 1982

estalló la crisis de la deuda externa de la región: dieciocho países latinoamericanos se encontraron en imposibilidad de pagar su deuda.

El sistema financiero: de la reforma a la desintermediación

En los inicios de la Administración de López Michelsen en 1974 se introdujo una serie de cambios en la política financiera para promover una mayor libertad en su funcionamiento, incrementar el ahorro interno y canalizarlo hacia inversiones más eficientes y productivas. Se adoptó un conjunto de medidas de reforma financiera: aumentó el rendimiento sobre los depósitos de ahorro, se congelaron las inversiones forzosas sobre las cuentas de ahorro y se liberó la tasa de interés de colocación. Se intentó, además, integrar el sistema de ahorro en valor constante, el UPAC, al resto de la estructura financiera. Imponiendo un límite a la corrección monetaria —el ajuste por inflación de las tasas de interés de las captaciones y las colocaciones— y se estableció un encaje sobre esos depósitos para garantizar la liquidez de las corporaciones de ahorro y vivienda y darle mayor estabilidad a este sistema⁵⁸.

Las medidas de reforma financiera se reflejaron en el crecimiento del ahorro en bancos y corporaciones, que alcanzó en 1975 y 1976 niveles no registrados con anterioridad, y se incrementó la relación entre el ahorro y el PIB desde 1975. La reforma introdujo mayor transparencia y claridad en el funcionamiento del sistema financiero, entorpecido en los veinte años anteriores por un exceso de normas y regulaciones. A pesar de la importancia que otorgaba el Gobierno a este sector para impulsar el desarrollo económico, las nuevas disposiciones no implicaron cambios en el aparato de supervisión y control sobre las entidades ejercido desde la Superintendencia Bancaria.

Al poco tiempo de la expedición de estas medidas —como se vio en la sección anterior de este capítulo—, cambió la coyuntura externa y, con esta, la orientación de la política económica para dar paso a una “contrarreforma financiera”⁵⁹.

Era de esperar que un impacto de la magnitud del irradiado por la bonanza cafetera sobre la economía condujera a un aumento del ahorro y de la intermediación financiera, ya fuera que la realizaran las entidades supervisadas, o entidades y mercados extra-bancarios. Al sistema financiero en su conjunto le correspondía canalizar la liquidez y atender con crédito y capital a los sectores productivos. Sin embargo, la represión de la operación de las instituciones financieras formales, en un ambiente inflacionario, condujo a la elevación de las tasas de interés de los créditos otorgados por la banca comercial, que perdió competitividad frente a los intermediarios no bancarios.

El desorden en el sistema financiero se manifestó en dos fenómenos sin precedente: la “desintermediación financiera” y la aparición de innumerables “innovaciones financieras” y “prácticas no ortodoxas”. Como consecuencia de la primera, fue menor la proporción de excedentes del ahorro captados por los intermediarios tradicionales y mayor la de otros agentes, que ofrecían rendimientos más elevados; se produjo “la paradójica situación de una economía con excesos de liquidez y deficiencia de crédito institucional”⁶⁰.

En cuanto a las innovaciones financieras, el sistema bancario se organizó para eludir los controles desarrollando un conjunto de mecanismos no ceñidos a las normas. La autoridad monetaria empezó a perder discrecionalidad en el manejo de la liquidez de la economía⁶¹. Surgieron, entonces, las entidades o los individuos que estaban dispuestos a recibir depósitos para canalizarlos hacia otras actividades o para comprar con ellos otros

activos, en especial acciones de empresas registradas en las bolsas de valores⁶².

Fue el caso de los “intermediarios financieros”, que proliferaron hasta cuando se expidió el Decreto 170 de 1979, que estableció las pautas básicas para su creación y funcionamiento y los convirtió en compañías de financiamiento comercial. Y, también, el de la creación de muchas corporaciones financieras. Ambos tipos de entidades se organizaron “más por el hecho de ser el único tipo de entidad que se autorizaba que por la atracción que significaba desarrollar unos propósitos financieros específicos⁶³.

Al finalizar los años setenta, los bancos comerciales conservaban su predominio sobre los demás intermediarios financieros, pero habían perdido participación en los activos totales del sistema. Mantuvieron competitividad en el mercado del ahorro por cuanto la captación de certificados de depósito a término (CDT) representó el 20 % de los pasivos, al tiempo que las cuentas corrientes redujeron su participación a menos de la mitad en 1980. Por consiguiente, cayó la rentabilidad sobre los activos productivos, que apenas se mantuvo en el nivel que registraba en 1975. Al concluir la década, en 1980, el patrimonio de los bancos medido en términos reales era similar al que tenían en 1970 y, excluyendo las valorizaciones, inferior al de dicho año.

La expansión del Banco de Colombia

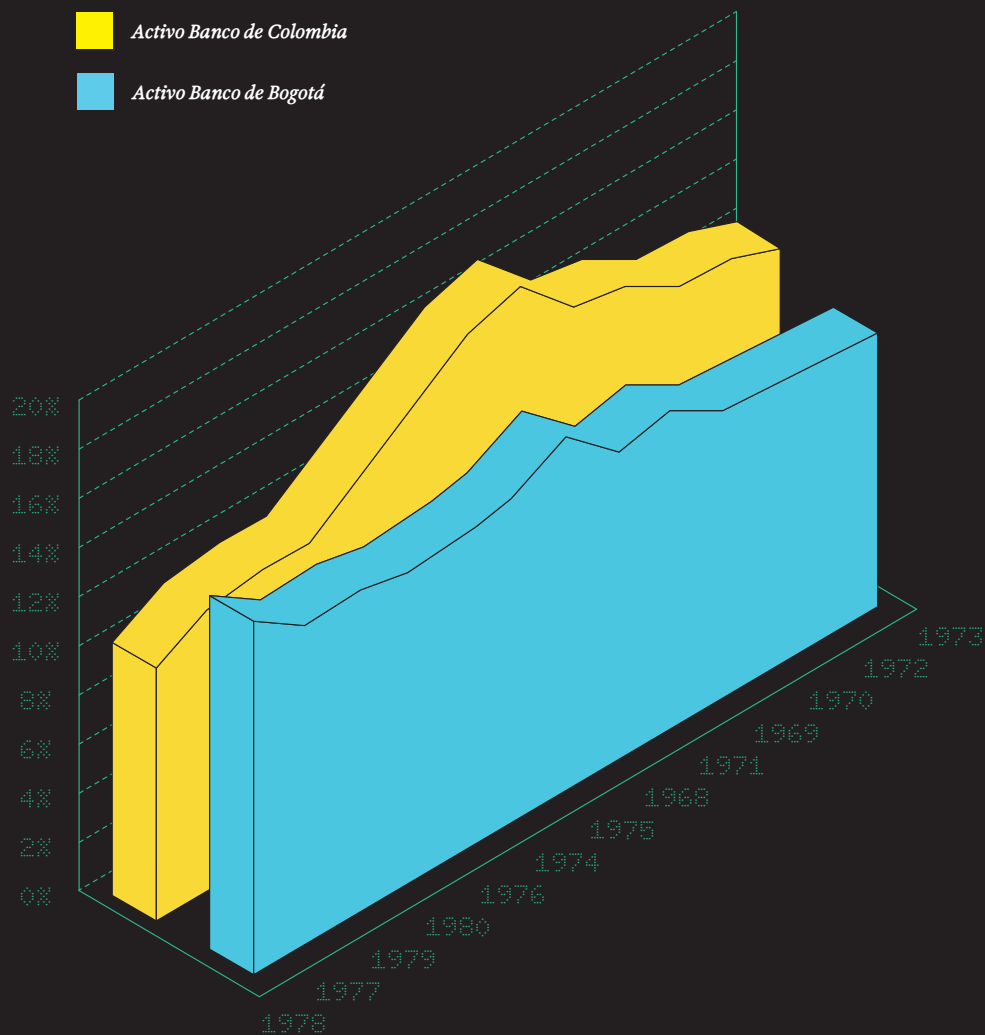
La evolución de los bancos comerciales durante los años setenta del siglo xx enfrentó dos ciclos diferentes marcados por la conducción de la política económica, en particular, por aquella frente al sistema financiero. La bonanza cafetera constituyó el punto de quiebre entre ambos ciclos. Además, la inflación comenzó a elevarse desde 1972,

cuando se ubicó en el 14 %, llegó al 26 % en 1974, y alcanzó su nivel más alto en 1979 cuando bordeó el 30 %.

La participación de los activos del Banco de Colombia dentro del total de los establecimientos de crédito se había reducido desde el inicio de la segunda mitad del siglo (en 1952 registró el 20 %) y había tocado su nivel más bajo en 1968. Sin embargo, comenzó a elevarse en los años setenta, superó la del Banco de Bogotá en 1972 y llegó a 17,4 %, su punto más alto, en 1975 (ver Gráfica 9), que consigna la trayectoria de los activos del Banco de Colombia y el Banco de Bogotá entre 1968 y 1980^[64]). La expansión de la cartera, expresada como porcentaje del PIB, se elevó de manera lenta pero gradual a lo largo de la década y más acelerada en los primeros años de la siguiente. En la gráfica 10 se puede observar la evolución de la cartera del Banco de Colombia como porcentaje del PIB y el comportamiento de la cartera vencida como porcentaje del total de los establecimientos de crédito. Como puede verse, el incremento de la cartera vencida fue muy pronunciado en 1975 y 1976, cuando subió a cerca del 40 % del total, con un ajuste fuerte en los años siguientes hasta 1984, cuando el Banco fue intervenido y la Superintendencia Bancaria asumió su administración.

En diciembre de 1972, la Asamblea General del Banco de Colombia autorizó la incorporación del Banco Grancolombiano, iniciativa que se había considerado en la Junta Directiva desde 1970. En el informe del segundo semestre de 1972 a los accionistas, se juzgó “trascendental” por reunir “en uno solo, dos de los principales organismos financieros del país”. El Grupo Grancolombiano era propietario del 40 % del Banco Grancolombiano, con lo cual aumentó la participación del Grupo en el capital del Banco de Colombia. La relación de intercambio fue de uno y un tercio de las acciones del Grancolombiano por una acción del Banco de Colombia.

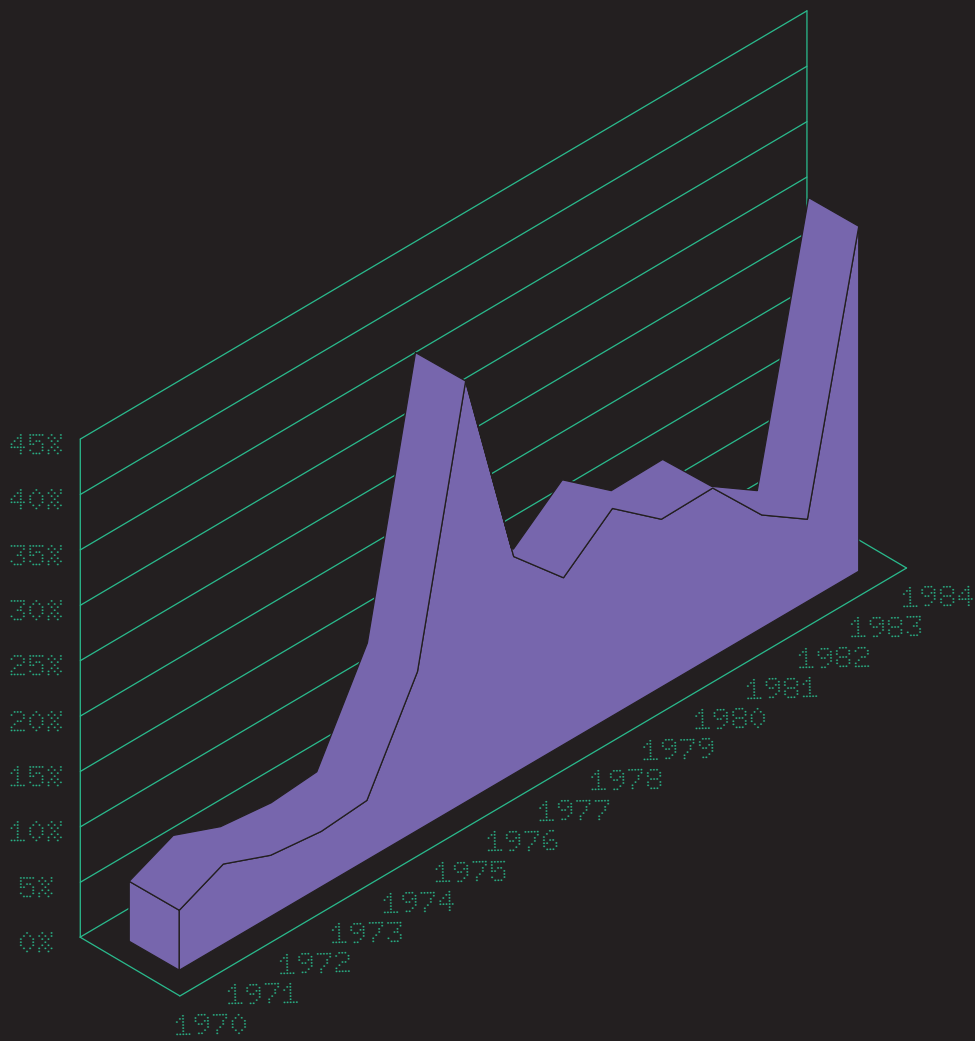
En el segundo semestre de 1972 se fundó, también, la Corporación Grancolombiana de Ahorro



Gráfica 9

Activos como porcentaje del total de establecimientos de crédito:
Banco de Colombia y Banco de Bogotá, 1968-1980.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Asobancaria.



Gráfica 10
Cartera vencida del Banco de Colombia como porcentaje del total de establecimientos de crédito, 1970-1984.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Asobancaria.

y Vivienda, Granahorrar, con una participación del Banco de Colombia en su capital del 30 %, al amparo de las normas que reglamentaban el UPAC.

Uno de los asuntos que ocupó la atención de la Junta Directiva del Banco de Colombia en 1970 fue la transformación de la sucursal en Panamá en una entidad bancaria que no dependiera formalmente de la Dirección General en Bogotá, que operara exclusivamente bajo la jurisdicción panameña. El capital de la filial del Banco de Colombia en Panamá fue aportado por la casa matriz al liquidarse la sucursal⁶⁵. Al final del año, una vez obtenidos los permisos de las autoridades de los dos países, la filial abrió sus puertas al público. En los informes a las asambleas de accionistas del Banco a lo largo de la década se consignó la apertura de numerosas oficinas en Panamá y el incremento de los clientes. Igualmente se mencionó la muy buena relación sostenida con los bancos internacionales que extendían créditos a la filial.

Ampliar la presencia internacional del Banco de Colombia fue constante a lo largo de la década⁶⁶. Se estudió la constitución de agencias, sucursales o bancos en varios países de América Latina, incluyendo Ecuador, Chile, Venezuela, Brasil y Paraguay. Se llevaron a cabo múltiples visitas a distintos países y se mantuvieron conversaciones frecuentes con las autoridades a fin de obtener los permisos para la operación de las sucursales del Banco, que en su mayoría resultaron infructuosas.

En 1975 estas gestiones fueron febriles. En la reunión de la Junta Directiva del Banco en febrero Jaime Michelsen informó sobre la posibilidad de establecer una oficina en Manaos por la “estrecha vinculación” con Colombia y solicitó autorización para iniciar los estudios y enviar a dos funcionarios del Banco a explorar preliminarmente esta posibilidad. En la junta de septiembre, el vicepresidente ejecutivo, Alcides Caicedo, informó que en el viaje a Caracas organizado por la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) había conversado con el ministro

de Hacienda y el superintendente bancario sobre la suerte de la solicitud que había presentado el Banco de Colombia para contar con una sucursal en esa ciudad, gestión que no llegó a concretarse. Y en la reunión de noviembre, el presidente informó que se habían concluido los estudios de factibilidad para el establecimiento de una oficina del Banco en Santiago de Chile⁶⁷.

En 1974, el Banco de Colombia fue el único banco del país que invirtió en el Euro-Latinamerican Bank Ltd. (Eulabank). En 1977 lo hizo en el Banco Árabe-Latinoamericano (Arlabank), y en 1978, en el Banco Latinoamericano de Exportaciones (Bladex)⁶⁸.

En 1978, el presidente del Banco informó a la Junta Directiva sobre la exploración que se había realizado en Miami para establecer “un punto de apoyo” en los Estados Unidos que permitiera ampliar las operaciones de comercio internacional. Asimismo, comentó que habían entrado en conversaciones con el Central National Bank of Miami, entidad con la cual se había “estructurado una relación estrecha de negocios... que se iría estrechando cada vez más y que no debería detenerse en el desarrollo de operaciones de comercio internacional sino lograr una vinculación de mayor grado”⁶⁹.

Otra preocupación de la administración del Banco fue la de incorporar tecnología de sistemas para agilizar la operación y atender mejor a los clientes. En 1975, al inaugurarse el centro comercial Unicentro en el norte de Bogotá, el Banco de Colombia instaló allí el primer cajero automático en la capital, solo precedido a nivel nacional por el cajero instalado por Conavi en Medellín en octubre de 1975. Otra innovación tecnológica en la que el Banco fue pionero fue el Telebanco, una facilidad para que los clientes tuvieran acceso a los servicios bancarios desde sus automóviles.

En todos los informes semestrales a la Asamblea de Accionistas la administración del Banco informaba sobre los avances que se iban logrando en



Ilustración 10

Primer cajero electrónico en Colombia, instalado en la ciudad de Medellín por Conavi, año 1975.

materia de sistematización de las operaciones en las diferentes ciudades del país.

En el informe a la Asamblea de Accionistas del primer semestre de 1972, el doctor Michelsen comentó la competencia que ejercían los bancos estatales sobre los privados, argumentando que la presencia de los estatales se justificaba para prestar servicios en segmentos no atendidos por los privados, pero que la Asociación Bancaria —el gremio de los bancos desde 1936— no era el escenario adecuado para intentar resolver ese problema. Por tanto, pensaba que era necesario introducir cambios sustanciales en la estructura de la entidad y “dotarla de elementos adecuados que le permitan actuar con independencia y audacia”.

En 1973, la inconformidad de la administración del Banco de Colombia condujo a su desafiliación de la Asociación, por considerar que esta no prestaba los servicios que se le demandaban y “para poner fin a erradas interpretaciones y a debates personalistas”⁷⁰. Esta inconformidad explica la creación, un año más tarde, de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF), a la cual el Banco de Colombia se afilió en 1974, autorizado por la Asamblea de Accionistas de agosto de ese año, por considerar que la nueva entidad representaba “un nuevo estilo de asociación, que habrá de repercutir en notables avances de sus afiliados”⁷¹.

En la misma reunión de la Asamblea de Accionistas, la Junta Directiva del Banco de Colombia celebró “los cien años de la institución, los doscientos semestres de su funcionamiento y de su servicio, evocando el recuerdo de sus fundadores y la trayectoria de probidad y de eficiencia que venturosamente no ha tenido ni una sola ruptura”⁷². Por este motivo, se creó la Fundación Centenario del Banco de Colombia, para promover actividades científicas, educativas, culturales y de asistencia social. Al mismo tiempo, se decidió que por medio de la Fundación se otorgarían premios “para estimular la crea-

ción de espíritu libre y para consagrar todo esfuerzo que contribuya a enaltecer el destino del hombre colombiano”. También se creó la Biblioteca Centenario del Banco de Colombia y el personal recibió una prima equivalente a un sueldo mensual⁷³.

Al finalizar el año, el Congreso aprobó la Ley 55 de 1975, que exigía a los bancos extranjeros que desearan continuar prestando el servicio bancario en el país transformarse en empresas mixtas mediante la constitución de un nuevo banco en el cual no menos del 51 % de las acciones perteneciera a inversionistas nacionales. Para completar la transformación se fijó un plazo de tres años y se prohibió a las sucursales de aquellos que no lo hicieran continuar con sus actividades a partir del 31 de diciembre de 1976. Seis de los siete bancos extranjeros con sucursal en Colombia convinieron la conversión y solo uno, el First National City Bank, demandó la ley ante la Corte Suprema de Justicia, que declaró exequible la norma, por lo cual finalmente se transformó en el Banco Internacional de Colombia.

En la Asamblea de Accionistas del Banco de Colombia celebrada en febrero de 1976, al informar sobre los esfuerzos para aumentar su capital y su reserva legal, se mencionó que la capitalización por parte de inversionistas nacionales en los nuevos bancos de propiedad mixta ordenados por la ley de “colombianización” de la banca implicaba “la utilización de parte sustancial de las posibilidades de ahorro e inversión de los colombianos” y que, en tales circunstancias,

no parece lógico que se continúe exigiendo a la banca nacional el cumplimiento de un programa de capitalización, el cual, por la sola erosión monetaria cuyos efectos suponen entrega al Banco Emisor de buena parte de sus efectos, requeriría la destinación de la mayor parte de los recursos disponibles a su logro, innecesariamente en des-

medro de otras actividades prioritarias para el desarrollo⁷⁴.

Los problemas del Banco y del Grupo Grancolombiano

En la reunión de la Junta Directiva del Banco el 30 de marzo de 1978 se informó sobre el incumplimiento de la relación capital-pasivos, lo cual hacía imperiosa una nueva emisión de acciones, y se presentaron las bases propuestas para esta capitalización. Una de estas era que la nueva emisión se hiciera sin sujeción al derecho de preferencia, iniciativa que fue aprobada. En abril, la Superintendencia Bancaria aceptó la emisión de las acciones en la forma determinada y se expidió el reglamento para la colocación. En la reunión del 11 de mayo el presidente del Banco solicitó a la junta la autorización para vender todas las acciones a las sociedades del Grupo Grancolombiano Inversiones y Negocios Grancolombiano Ltda., Distribuidora Metropolitana, Indismetro y Títulos Grancolombiano S. A.⁷⁵.

Eduardo Holguín Hurtado, miembro de la Junta Directiva del Banco en representación del Ingenio Mayagüez y de otros inversionistas de Cali (con una participación del 11,12 % del capital), sugirió dividir la venta entre las sociedades mencionadas y las que él representaba, pero su solicitud no fue aprobada por la Junta, lo que implicaba mayor participación del Grupo Grancolombiano en la propiedad del Banco. Esta decisión dio lugar a una queja por parte de Holguín ante la Superintendencia Bancaria y condujo, en junio de 1978, a la venta de las acciones representadas por él a sociedades del Grupo Grancolombiano —con lo cual sus empresas consolidaron el 50 % de la propiedad accionaria del Banco de Colombia— y a su retiro de la Junta Directiva^{76,77}.

Por esas mismas fechas, el presidente del Banco consideró necesario referirse a las publicaciones

aparecidas en el periódico *El Espectador* en las cuales se cuestionaban actuaciones relacionadas con entidades del Grupo Grancolombiano. Específicamente, se hacía alusión a depósitos colocados por el Instituto de Seguros Sociales en la Corporación Financiera Grancolombiana en condiciones preferenciales, y al comentario de que el Grupo Grancolombiano era el accionista mayoritario de la Siderúrgica de Medellín (Simesa). Michelsen rechazó ambas afirmaciones del diario y, en el caso de Simesa, señaló que los fondos de inversión administrados por el Grupo “adquieren bloques de acciones de las compañías que consideran más sólidas y en cualquier sitio del país... y que, por ello se habla de que el Grupo es dueño de Simesa y que tiene el control de otras compañías como Cine Colombia”⁷⁸. El presidente del Banco recibió el apoyo de los miembros de la junta frente a la información de un articulista de *El Espectador*⁷⁹, pero desde ese momento las relaciones del Banco con este periódico se enfriaron notoriamente.

En mayo de 1978 el grupo guerrillero M-19 secuestró al doctor Nicolás Escobar Soto, presidente de la Junta Directiva del Banco de Colombia. El ejecutivo fue asesinado a finales de diciembre cuando, de forma casual, las tropas del ejército encontraron la llamada “Cárcel del Pueblo” en donde lo retenían en Bogotá. En la reunión extraordinaria de la Junta Directiva del Banco el 10 de enero de 1979, sus directores exaltaron la memoria de Escobar Soto y dejaron “testimonio de gratitud y reconocimiento a su memoria por los valiosos servicios prestados al Banco en su gestión inteligente y eficaz a lo largo de sus 20 años de vinculación a la institución”⁸⁰. En su reemplazo como presidente de la Junta directiva fue designado Nicolás Gómez Dávila.

A mediados de 1978 era notable la preocupación del Banco y de su Junta Directiva por la mala prensa de Jaime Michelsen y del Grupo Grancolombiano. En la reunión del 13 de julio, mientras este se encontraba en el exterior, el vicepresidente ejecutivo puso en discu-

sión el hecho de que en las últimas semanas se habían registrado ataques en contra de las compañías del Grupo y de su presidente, el doctor Michelsen, que para los directores eran “el reflejo de fenómenos originados en circunstancias de índole política partidista, que contrasta con la manera acertada como ha manejado los intereses de las citadas instituciones”. Así las cosas, los miembros de la Junta concluyeron con un “unánime reconocimiento y solidaridad con las actuaciones del presidente de la institución, agregando sus congratulaciones por tan notables éxitos en su comportamiento”. Aprovecharon entonces para aumentar tanto el sueldo como la suma de los gastos de representación de su presidente⁸¹.

Un mes más tarde, al inicio de la reunión de la junta, Jaime Michelsen se refirió a las declaraciones que había dado a distintos periódicos en Medellín el doctor Hernando Agudelo Villa, según las cuales varias compañías del Grupo Grancolombiano “utilizando dineros del ahorro privado habían adquirido el dominio de diversas empresas contra expresa prohibición legal”, la Superintendencia de Cambios había culminado una investigación contra el Banco de Colombia por mal manejo cambiario, y “las directivas del Banco de Colombia dispusieron comprar para sí la última suscripción de acciones burlando el derecho de preferencia”, lo cual condujo a una investigación por parte de la Superintendencia Bancaria, que había dirigido una carta al Banco con “comentarios sobre esta operación y acusándolo de adulteración de documentos en la misma”^{82,83}.

Michelsen refutó en la reunión “la verdad y la justicia” de estas informaciones y comentó que había enviado sus respuestas al doctor Agudelo Villa mediante cartas a *El Tiempo* y a *El Espectador*. Asimismo, informó que había solicitado los servicios de un conocido abogado para iniciar acciones legales en contra de su acusador⁸⁴.

Lejos de disiparse, los rumores en la prensa continuaron a finales de 1978 y principios de 1979.

En febrero, antes de desarrollar el orden del día de la Junta Directiva, Jaime Michelsen informó sobre las versiones de su salida del país por razones de seguridad y sobre la oferta que le hizo el presidente Julio César Turbay Ayala de nombrarlo embajador de Colombia ante la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas. Afirmó que no había pensado dejar el país y leyó la carta que le dirigió al presidente en la cual declinaba el nombramiento de embajador⁸⁵.

Curiosamente, en medio de las controversias que rodeaban al Grupo Grancolombiano, Michelsen también informó en una reunión posterior de la Junta que en la Asamblea de Accionistas de Cine Colombia las compañías del Grupo, "dueñas de la mayoría de las acciones, obtuvieron el control de la Junta Directiva"⁸⁶. Este tipo de informes no era común en este escenario, pero permitía mostrar que, pese a las críticas y rumores que circulaban en la prensa, el Grupo continuaba consolidando posiciones en otras empresas.

En una reunión en abril, Michelsen leyó la carta que le había dirigido el presidente de la República al doctor Hernando Agudelo Villa relacionada con informes que debían suministrar el superintendente bancario y el superintendente de Control de Cambios acerca de investigaciones realizadas sobre el Banco de Colombia.

En esta carta, el presidente Turbay Ayala se refería a las inquietudes de Agudelo Villa respecto de la "utilización del ahorro privado que manejan algunas entidades financieras para la compra de acciones de compañías diferentes" y le informaba que la intención del Gobierno era la de "dotar al mercado bursátil de un organismo regulador, que evite las distorsiones que se presentan en el mismo y elimine los movimientos erráticos que se producen con ocasión de la oferta y demanda de los valores inscritos en las bolsas". Concluía la carta avisándole que en el Congreso avanzaba

“la discusión sobre el proyecto presentado por el Gobierno para la creación de la Comisión de Valores, que está llamada a cumplir una tarea de regulación, fiscalización y control de la actividad bursátil, que espero que antes de mucho tiempo se haya convertido en Ley de la República⁸⁷.”

El 14 de mayo de 1979 el Congreso Nacional aprobó la Ley 32, que creó la Comisión Nacional de Valores; el 28 de agosto se nombró a Hernán Echavarría Olózaga como presidente de la Comisión, pero la primera reunión de la Sala General de la Comisión solo tuvo lugar en enero del año siguiente.

En una reunión de la Junta del Banco en octubre de 1979, Jaime Michelsen relató los incidentes del juicio por calumnia que el Banco de Colombia adelantaba contra el doctor Hernando Agudelo Villa y que la prensa había publicado en días anteriores⁸⁸.

La última reunión de 1979 transcurrió sin mayores comentarios o anuncios. Se informó, sí, que el Gobierno de Chile no había considerado viable la constitución de una filial del Banco de Colombia en ese país, que llevaría el nombre de Surandino, pero aprobaría la presencia de una sucursal en Santiago. La junta autorizó al presidente a llevar a cabo los trámites respectivos.

Activos

Año	1963	1964	1965
Activos	100,00	100,00 %	100,00 %
Préstamos y descuentos - Descontables (Sección Comercial)	 7,20%	 31,16%	 29,89%
Deudores varios - En otras especies reducidas a m/l	 2,27%	 5,73%	 9,28%
Caja y depósitos en el Banco de la República	 4,59%	 3,44%	 3,61%
Préstamos y descuentos - No descontables (Sección Comercial)	 28,49%	0,00%	0,00%
Préstamos y descuentos - Descontados en BanRep	 6,94%	0,00%	0,00%
Inversiones en valores mobiliarios - Obligatorias	 3,46%	 3,95%	 3,68%
Remesas en tránsito de cheques negociados	 11,05%	 8,63%	 7,94%
Deudores varios - En moneda legal	 1,74%	 2,61%	 6,67%
Inversiones en valores mobiliarios - Voluntarias	 1,42%	 1,23%	 1,36%
Avales otorgados - En otras especies reducidas a m/l	0,00%	 4,48%	 3,25%
Corresponsales extranjeros - Reducidas a m/l	0,91%	 2,44%	0,45%
Inversiones de la Sección de Ahorros - Obligatorias	 8,54%	 6,54%	 6,29%
Caja	0,99%	 3,69%	 3,56%
Inversiones en valores mobiliarios - Del encaje	0,75%	 2,58%	 2,43%
Deudores - En otras especies reducidas a m/l	0,08%	 5,13%	 3,36%
Préstamos de la sección de ahorros	0,00%	0,00%	0,00%
Disponibilidades menores	 1,47%	 0,98%	 2,36%
Otros préstamos y cartera menor	 10,73%	 4,55%	 5,48%
Activos fijos y bienes	 6,55%	 3,21%	 3,28%
Otros activos menores	 2,82%	 9,64%	 7,10%

Pasivos

Año	1963	1964	1065
Pasivos	100,00%	100,00%	100,00%
Depósitos y otras exigibilidades antes de 30 días	 51,69%	 40,50%	 43,55%
Depósitos de ahorros	 12,23%	 9,14%	 9,03%
Financiaciones por aceptaciones y/o avances	0,00%	0,00%	0,00%
Préstamos y descuentos en el Banco de la República	 7,12%	 7,88%	 5,04%
Depósitos y otras exigibilidades después de 30 días	 3,55%	 4,07%	 3,70%
Reserva legal	 3,68%	 3,52%	 3,30%
Capital autorizado	 3,75%	 4,15%	 3,88%
Préstamos con recursos del Fondo Financiero Agrario	0,00%	0,00%	0,00%
Responsabilidades por avales y garantías	 4,11%	 8,35%	 7,56%
Corresponsales extranjeros reducidos a moneda legal	0,92%	0,06%	0,22%
Abonos diferidos	0,28%	 0,70%	 4,06%
Contrato en divisas con pacto de retroventa	0,86%	 14,03%	 11,25%
Pasivos estimados y provisiones	0,98%	0,68%	0,65%
Sucursales y agencias	 5,81%	 4,54%	 3,98%
Banco de la República: suministros con fondos del FIP	0,14%	0,00%	 1,15%
Bonos en circulación	0,40%	0,34%	0,41%
Otros depósitos y exigibilidades menores	0,16%	0,14%	0,10%
Otras obligaciones con BanRep y Fondos	0,00%	0,00%	0,00%
Pasivos diferidos e intereses	 1,56%	 1,19%	 1,34%
Otras cuentas de patrimonio	 2,78%	 0,72%	 0,76%

1966-1972								
1966-1972								
	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	
	1,61%	34,48%	33,03%	27,91%	29,35%	12,33%	13,73%	
	10,30%	8,02%	10,64%	16,40%	17,41%	19,56%	22,52%	
	4,60%	5,55%	4,59%	4,31%	15,29%	11,13%	12,05%	
	29,93%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,95%	6,62%	
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,47%	9,87%	
	3,86%	4,22%	5,36%	5,47%	8,38%	7,68%	7,66%	
	4,34%	4,95%	4,44%	3,36%	4,20%	3,83%	4,26%	
	5,00%	3,53%	4,29%	3,30%	4,20%	3,67%	4,08%	
	1,40%	1,00%	1,22%	1,28%	5,88%	4,96%	4,94%	
	1,44%	2,17%	1,75%	2,56%	0,00%	0,00%	0,03%	
	2,42%	3,00%	3,74%	3,11%	0,24%	14,79%	2,32%	
	6,38%	7,25%	7,72%	6,65%	0,00%	0,00%	0,25%	
	2,07%	1,84%	7,00%	10,13%	1,39%	1,02%	0,74%	
	1,87%	4,25%	0,34%	0,35%	2,56%	2,15%	2,55%	
	1,51%	0,90%	0,00%	0,00%	0,32%	0,00%	0,86%	
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,38%	0,00%	0,00%	
	1,76%	1,28%	1,55%	1,06%	0,74%	1,14%	0,78%	
	8,24%	6,92%	5,54%	6,49%	0,00%	0,00%	0,00%	
	3,42%	4,41%	4,16%	3,40%	3,07%	2,53%	1,64%	
	9,86%	6,23%	4,64%	4,23%	4,59%	1,80%	5,18%	
	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	
	41,07%	47,34%	45,50%	43,24%	39,84%		34,58%	
	10,19%	11,63%	11,73%	10,76%	12,79%		14,80%	
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	11,76%		19,65%	
	5,17%	5,40%	3,77%	5,25%	7,14%		4,35%	
	9,55%	6,44%	11,74%	14,34%	0,47%		0,28%	
	3,18%	3,23%	3,25%	3,42%	3,69%		4,61%	
	3,40%	3,30%	6,14%	4,86%	4,70%		2,13%	
	2,00%	0,19%	0,36%	1,18%	2,49%		3,96%	
	5,63%	5,94%	4,02%	5,75%	0,00%		0,00%	
	1,18%	4,37%	2,30%	3,33%	4,10%		5,13%	
	5,41%	2,61%	2,90%	3,21%	2,56%		3,20%	
	5,68%	1,69%	0,01%	0,00%	0,00%		0,00%	
	0,89%	0,47%	0,62%	0,70%	0,73%		1,14%	
	0,00%	0,00%	0,34%	0,00%	1,26%		0,00%	
	2,11%	2,49%	2,34%	1,39%	1,69%		1,26%	
	0,00%	0,43%	0,37%	0,25%	0,12%		0,02%	
	0,04%	0,05%	0,39%	0,27%	1,65%		0,66%	
	1,59%	0,49%	1,00%	1,55%	1,20%		0,81%	
	1,03%	1,26%	1,21%	1,00%	1,20%		0,53%	
	1,87%	2,68%	2,03%	-0,51%	2,60%		2,88%	

Activos

Año	1973	1974	1975	
Activos	100,00 %	100,00 %	100,00 %	
Préstamos y descuentos - Descontables (Sección Comercial)	 10,89%	 5,94%	 5,98%	
Deudores varios - En otras especies reducidas a m/l	0,00%	 28,12%	0,00%	
Caja y depósitos en el Banco de la República	 14,13%	 8,24%	 11,44%	
Préstamos y descuentos - No descontables (Sección Comercial)	 5,91%	 5,23%	 9,19%	
Préstamos y descuentos - Descontados en BanRep	 13,83%	 13,72%	 11,91%	
Inversiones en valores mobiliarios - Obligatorias	 8,13%	 6,07%	 4,72%	
Remesas en tránsito de cheques negociados	 4,94%	 2,59%	 2,46%	
Deudores varios - En moneda legal	 4,87%	 4,14%	 4,57%	
Inversiones en valores mobiliarios - Voluntarias	 6,33%	 8,01%	 7,75%	
Avales otorgados - En otras especies reducidas a m/l	 16,96%	0,00%	 23,06%	
Corresponsales extranjeros - Reducidas a m/l	 2,54%	 2,18%	 3,23%	
Inversiones de la Sección de Ahorros - Obligatorias	0,00%	0,00%	0,09%	
Caja	0,91%	0,64%	0,91%	
Inversiones en valores mobiliarios - Del encaje	 2,03%	 1,84%	 3,61%	
Deudores - En otras especies reducidas a m/l	0,41%	0,37%	1,05%	
Préstamos de la Sección de Ahorros	 1,29%	 4,62%	 5,00%	
Disponibilidades menores	0,71%	0,33%	0,26%	
Otros préstamos y cartera menor	0,00%	0,00%	0,00%	
Activos fijos y bienes	 2,86%	 2,23%	 1,86%	
Otros activos menores	 3,24%	 5,73%	 3,03%	

Pasivos

Año	1973	1974	1975	
Pasivos	100,00 %	100,00 %	100,00 %	
Depósitos y otras exigibilidades antes de 30 días	 37,29%	 28,79%	 27,79%	
Depósitos de ahorros	 14,75%	 11,95%	 11,40%	
Financiaciones por aceptaciones y/o avances	 17,21%	 27,11%	 23,72%	
Préstamos y descuentos en el Banco de la República	 7,48%	 4,13%	 6,62%	
Depósitos y otras exigibilidades después de 30 días	0,94%	 2,17%	 3,82%	
Reserva legal	 4,61%	 3,47%	 4,16%	
Capital autorizado	 1,84%	 1,25%	 1,18%	
Préstamos con recursos del Fondo Financiero Agrario	 4,16%	 7,67%	 7,65%	
Responsabilidades por avales y garantías	0,00%	0,00%	0,00%	
Corresponsales extranjeros reducidos a moneda legal	0,27%	 2,46%	 1,79%	
Abonos diferidos	 2,27%	 1,38%	0,91%	
Contrato en divisas con pacto de retroventa	0,00%	0,00%	0,00%	
Pasivos estimados y provisiones	 1,18%	 1,96%	 3,11%	
Sucursales y agencias	0,00%	0,00%	0,00%	
Banco de la República: suministros con fondos del FIP	 1,65%	 1,18%	 1,10%	
Bonos en circulación	0,01%	0,00%	0,00%	
Otros depósitos y exigibilidades menores	0,86%	0,71%	 1,27%	
Otras obligaciones con BanRep y Fondos	 1,92%	 1,01%	 2,07%	
Pasivos diferidos e intereses	 1,13%	 2,48%	 1,21%	
Otras cuentas de patrimonio	 2,44%	 2,29%	 2,20%	

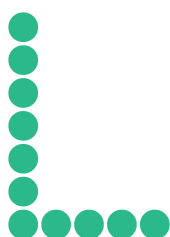
	1976	1977	1978	1978	1979
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
	5,79%	4,19%	3,90%	3,90%	16,85%
	15,62%	8,57%	0,00%	9,61%	15,79%
	12,32%	17,51%	16,79%	16,79%	16,94%
	9,67%	12,64%	14,81%	14,82%	11,16%
	12,16%	21,59%	19,97%	19,97%	0,00%
	4,56%	8,87%	3,67%	12,02%	8,29%
	3,26%	3,38%	3,99%	4,00%	4,40%
	5,40%	4,90%	4,71%	4,71%	7,65%
	8,20%	2,40%	8,35%	2,71%	2,74%
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	1,92%	3,22%	0,00%	1,46%	2,49%
	0,37%	0,00%	0,35%	0,00%	0,71%
	0,62%	1,04%	0,49%	0,49%	0,73%
	3,15%	0,00%	2,36%	0,00%	3,42%
	5,66%	1,99%	11,10%	1,49%	1,82%
	7,75%	4,72%	2,10%	2,10%	0,74%
	0,29%	1,34%	3,59%	2,12%	0,55%
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	1,80%	1,98%	1,88%	1,88%	1,64%
	1,70%	2,02%	2,13%	2,13%	4,22%

	1976	1977	1978	1978	1979
	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
	31,50%	29,53%		33,16%	9,13%
	13,69%	14,52%		16,33%	19,55%
	17,29%	9,00%		8,79%	15,64%
	3,47%	14,11%		10,65%	6,07%
	5,12%	4,26%		4,66%	12,22%
	5,50%	5,10%		5,01%	5,14%
	1,55%	1,35%		1,22%	1,17%
	7,68%	7,09%		6,35%	0,47%
	0,00%	0,00%		0,00%	0,00%
	2,42%	1,32%		1,17%	4,03%
	1,59%	0,79%		0,79%	1,26%
	0,00%	0,00%		0,00%	0,00%
	1,65%	1,81%		1,78%	3,50%
	0,00%	3,75%		1,52%	2,38%
	0,99%	0,84%		0,58%	8,40%
	0,00%	0,00%		0,00%	0,00%
	1,67%	0,82%		1,58%	2,00%
	2,31%	2,85%		3,36%	4,77%
	1,34%	0,70%		0,74%	0,79%
	2,22%	2,17%		2,31%	3,47%

Tabla 5
Balances del Banco de Colombia, 1963-1979, principales rubros del balance en proporciones. Fuente: Elaboración de los autores a partir de las Actas de la Asamblea de Accionistas.

7.

Las crisis
económica y
financiera de
los años ochenta



os años ochenta del siglo xx quedaron marcados en la historia como la década en la cual la economía colombiana experimentó la más profunda y prolongada crisis en cincuenta años.

El cambio en las circunstancias económicas del país tuvo lugar en el segundo semestre de 1980, al desplomarse el precio internacional del café. Los indicadores se deterioraron: el déficit fiscal se amplió, la tasa de cambio se revaluó, la liberación de las importaciones afectó duramente al sector productivo, el déficit de la balanza de pagos se desbordó y la economía se hizo dependiente del crédito externo. En cuanto a las aduanas, se desató una crisis en el sector financiero de proporciones nunca experimentadas en Colombia.

Años críticos para la economía

El ritmo de crecimiento de la economía comenzó a desacelerarse después de 1980, cuando registró 4 %; en 1981 cayó a 2,3 % y entre junio de 1982 y junio de 1983 se contrajo en

1,9 %, medido en relación con los mismos semestres de 1981 y 1982^[89].

La crisis se manifestó en los sectores productivos y, con especial intensidad, en el comportamiento de la industria manufacturera, cuya participación en el PIB que se había elevado entre 1975 y 1979, se redujo en los siguientes cuatro años a un nivel similar al que había tenido en 1965. La caída de la demanda agregada fue la responsable del retroceso en la actividad productiva. Todo el espectro industrial del país se descompuso, lo que impactó el empleo y obligó a muchas empresas a entrar en procesos concordatarios para reestructurar sus deudas con el sistema financiero.

La producción agropecuaria también atravesó por una crisis que se reflejó en la caída en su tasa de crecimiento promedio en los cinco primeros años de los ochenta, a la mitad de la observada en la década anterior. Los problemas de la agricultura fueron causados por varios factores: la adversa evolución de los precios internacionales de los productos agropecuarios; la menor demanda de alimentos de Venezuela y Ecuador, y el contexto macroeconómico, que desestimuló la producción para la exportación y para competir con las importaciones.

El desequilibrio de las finanzas del Estado, originado también por una combinación de factores, se profundizó entre 1979 y 1981, de tal manera que en este último año el déficit del Gobierno central llegó a representar el 4 % del PIB, y el del conjunto del sector público —que incluye departamentos, municipios y empresas del Estado—, el 6,4 %. A partir de 1982, se adoptaron varias medidas tendientes a elevar los ingresos tributarios del Gobierno nacional, entre estas la introducción del impuesto al valor agregado (IVA), en 1984, así como una sobretasa a las importaciones del 8 % sobre su valor en moneda extranjera. Para reducir el gasto público se congeló la nómina oficial y se fijó un tope del 10 % para el incremento de los salarios públicos en 1985, cuando la inflación superaba el

20 % anual. De esta manera, fue posible rebajar en 1985 el déficit del Gobierno central a 2,8 % del PIB y el del conjunto del sector público a 4,6 %.

Por su parte, enfrentar el deterioro de la balanza de pagos ocasionado por la caída de los precios del café, la liberación de las importaciones, la reducción de las reservas internacionales y el incremento del endeudamiento externo fue difícil y complejo. En agosto de 1982, diez días después de la posesión del presidente Betancur, tuvo lugar la solicitud del aplazamiento del pago de la deuda externa de México, que desató, en forma súbita, la crisis de la deuda externa de América Latina. Unos meses más tarde, en febrero de 1983, Venezuela y Ecuador devaluaron sus monedas, lo que encareció la compra de productos colombianos. Era claro, desde finales de ese año, que se había cerrado el acceso de Colombia a los mercados internacionales de capitales para obtener préstamos externos. Iban a requerirse decisiones audaces del gobierno para rebajar el déficit de la balanza de pagos, frenar la caída de las reservas internacionales y evitar una crisis cambiaria mayor.

En julio de 1984 tuvo lugar el cambio del ministro de Hacienda y un replanteamiento de la política económica. Se profundizó el ajuste externo, que pasó a ocupar el primer lugar en la agenda pública junto con la reducción del déficit fiscal y el saneamiento del sistema financiero. Para lograrlo se utilizaron numerosos instrumentos, entre los cuales se destacó la devaluación del peso colombiano dentro del mecanismo vigente desde 1967, es decir, de manera gradual, pero acelerada. En 1985 la devaluación nominal fue de 51,2 % y la real cercana al 30 % por cuanto la inflación alcanzó en ese año el 22,5 %.

La recuperación de la credibilidad internacional del país, con la consecuente reapertura del crédito externo que se requería de manera urgente para financiar principalmente la terminación del proyecto del Cerrejón en La Guajira y para apoyar los programas de

inversión de Ecopetrol, en búsqueda de la recuperación de la autosuficiencia petrolera del país, fue una gestión difícil de desarrollar y de lograr.

La difícil estabilización macroeconómica

A pesar de la mejor posición relativa de Colombia frente a los países de la región, que se vieron obligados a reestructurar su deuda externa con la banca privada mediante acuerdos formales con el Fondo Monetario Internacional, primaba la desconfianza de la banca multilateral, del mismo Fondo Monetario Internacional y de los bancos comerciales privados, agudizada notoriamente desde el segundo semestre de 1983. Esa desconfianza alcanzó su máximo nivel en 1984. Un elemento negativo era la debilidad del sistema financiero —afectado por su propia crisis— sumada a las dificultades de las principales empresas del país para cumplir oportunamente con el repago de sus deudas con la banca comercial internacional, lo que hacía urgente diseñar un esquema para estructurarlas y normalizar su relación financiera con el exterior.

En estas condiciones, fue inevitable emprender el ajuste fiscal así como establecer alguna modalidad de relación con el Fondo Monetario Internacional para asegurar que la banca comercial suministrara los nuevos préstamos que la economía necesitaba⁹⁰. Se iniciaron negociaciones con la banca privada y, simultáneamente, con el Fondo Monetario Internacional y los bancos multilaterales, que concluyeron en la adopción por parte del Fondo de un esquema novedoso de “monitoría” para supervisar el comportamiento de la economía en 1985 y 1986. Así se pudo contratar un préstamo de 1000 millones de dólares con el conjunto de la banca extranjera acreedora de Colombia, que se conoció como el *crédito jumbo*. Se abrió de nuevo el crédito externo y para el país quedó atrás la amenaza de la crisis cambiaria.

Al concluir 1985, la balanza comercial registraba un superávit por primera vez desde 1980, el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos se había rebajado a 3,7 % del PIB y las reservas internacionales iniciaban una senda ascendente. Colombia había sorteado con éxito una de las situaciones externas más delicadas de su historia económica reciente, en medio de un entorno internacional adverso y de la crisis de la deuda externa latinoamericana, que dio lugar a la “década perdida” en la región.

Estalla la inevitable crisis financiera

En junio de 1982 estalló una crisis en el sistema financiero sin precedente alguno en Colombia. Fue la consecuencia del relajamiento y las deformaciones que habían tenido lugar en la operación del sector financiero en la segunda mitad de la década de 1970.

En 1980 las autoridades adoptaron un conjunto de medidas para facilitar el regreso a la normalidad financiera al extinguirse la bonanza externa. Se produjo el desmonte gradual de las restricciones monetarias bajo las cuales venían funcionando los bancos comerciales, pero en un contexto macroeconómico que no era favorable. La tasa de interés, alta desde 1979, continuó subiendo. Los CDT en bancos y corporaciones se convirtieron en la inversión preferida por los ahorradores y las captaciones crecieron aceleradamente.

Estos desarrollos reforzaron las tendencias desestabilizadoras del sistema financiero, con el agravante de que el sector productivo comenzó a perder su dinamismo y se deterioró la cartera de las entidades de crédito. Los bancos, las corporaciones financieras y las compañías de financiamiento comercial enfrentaron una coyuntura peligrosa: mayores costos de captación y mayores riesgos de los créditos. Quienes depositaban

sus ahorros en intermediarios financieros institucionales confiaban en su seguridad por la estabilidad cercana a sesenta años del sistema bancario. Las que lo hacían por fuera del sistema formal no eran conscientes de la naturaleza transitoria de las olas especulativas.

La mayor liquidez de la economía originada en la bonanza externa había creado un doble interés para los inversionistas. Para los dueños de los bancos era atractivo hacerse a la propiedad de las empresas por medio de sus filiales. Para los empresarios industriales era atractivo invertir en entidades financieras para aumentar su liquidez y expandirse. El mercado de acciones en las bolsas de valores del país estaba postrado desde hacía varios años por cuanto las acciones habían dejado de ser atractivas para el público frente a la compra de títulos emitidos en el sector financiero. Se presentó por tanto la oportunidad para unos y para otros de acudir al mercado de valores a fin de obtener el control de las empresas manufactureras y de los bancos comerciales⁹¹.

El ciclo de auge financiero nacional e internacional llegó a su fin a mediados de 1982, con pocos meses de diferencia. En junio y julio la Superintendencia Bancaria intervino las entidades financieras del Grupo Correa, cuyo eje era el Banco Nacional. En agosto salió a flote el problema de la deuda externa latinoamericana a raíz de las dificultades de México.

La primera manifestación de la crisis en Colombia fue la pérdida de la confianza pública en las entidades financieras privadas a raíz de la sorpresiva intervención del Banco Nacional y de las sociedades financieras del Grupo Correa. Cambió la preferencia de los ahorradores, que dirigieron sus recursos a la compra de títulos del Banco de la República, a los depósitos en los bancos estatales y en los mixtos (con propiedad de inversionistas extranjeros), y a las corporaciones de ahorro y vivienda.

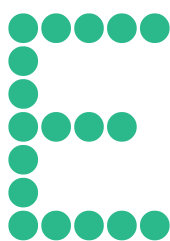
En octubre de 1982 el Gobierno del presidente Betancur declaró el estado de emergencia

económica y, a su amparo, expidió el Decreto 2920 con el propósito de reforzar la confianza del público en bancos y corporaciones y dar vida a la figura de la “nacionalización” de las entidades financieras, y procedió a nacionalizar el Banco del Estado, eje del Grupo Mosquera, para lo cual el Gobierno asumió su deuda con el Banco de la República⁹². Se introdujo, entonces, en la legislación una herramienta poderosa para que las autoridades hicieran frente a las dificultades del sistema financiero: el Estado podía administrar una entidad financiera con la posibilidad de participar en su capital en condiciones especiales, evitando que los responsables de prácticas ilegales o inseguras se beneficiaran de su apoyo.

En 1985 estas medidas se complementaron con la creación, mediante la Ley 117, del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafín), con el objetivo fundamental de apoyar patrimonialmente, de manera transitoria, a las entidades financieras, sin que esto se traduzca en beneficio para los accionistas o administradores responsables de poner en riesgo a la entidad financiera en dificultades. El Fogafín facilitó la capitalización rápida de la entidad por parte del Estado, mediante la reducción nominal del capital para excluir de su patrimonio a los accionistas anteriores y proceder, posteriormente, a rescatarla y crearle las condiciones para su viabilidad futura.

8.

La.....crisis.....y
el.....escándalo
de.....los.....fondos
de.....inversión
del.....Grupo
Grancolombiano



El año 1980 se inició en el Banco de Colombia con aparente normalidad. En la primera reunión de la Junta Directiva, el 16 de enero, se presentó el balance del segundo semestre de 1979 y se aprobó el proyecto de distribución de utilidades que se presentaría en la Asamblea Ordinaria de Accionistas, citada para el 29 de febrero, que incluyó el reparto del 17 % de la utilidad líquida y destinar el 10 % de esta a una reserva especial para cubrir riesgos no contemplados en la póliza global bancaria.

En la reunión del 20 de febrero, al referirse a la Corporación Financiera Grancolombiana, el presidente del Banco informó a la Junta Directiva que el Gobierno estaba preparando un decreto sobre reformas a las sociedades de inversión y a los fondos de inversión creados por estas, que incluirían restricciones para que una sociedad administradora no pudiera manejar sino un fondo de inversión; para que no se pudiera adquirir con los recursos del fondo más del 10 % de las acciones suscritas de una compañía, ni en un solo título más del 10 % de sus recursos propios, y que prohibía la inversión en acciones de sociedades vigiladas por la Superintendencia Bancaria⁹³.

En efecto, el 22 de febrero se expidió el Decreto 384 que otorgó facultades a la recién creada Comisión Nacional de Valores para reglamentar el tipo de operaciones que podían realizar los fondos de inversión y la manera como deberían proceder. De acuerdo con el relato posterior del primer presidente de la Comisión, Hernán Echavarría Olózaga,

[u]na vez organizada la C. N. V. era evidente que los administradores de los fondos de inversión ya no podían seguir haciendo las valuaciones periódicas a su amaño [...] Cualquier persona inteligente, y el doctor Michelsen Uribe lo es en demasía, si acaso esto es posible, tenía que darse cuenta de que la fiesta incontrolada de los fondos de inversión había terminado⁹⁴.

En este capítulo nos enfocamos en la crisis de los fondos Bolivariano y Grancolombiano creados por el Grupo Grancolombiano en los años sesenta, antes de que el Banco de Colombia se convirtiera en el eje financiero del Grupo. La figura de los fondos de inversión había cobrado vida jurídica en la Ley 130 de 1959, que dio origen también las corporaciones financieras. Su propósito fue contar con un mecanismo mediante el cual canalizar recursos del ahorro hacia la inversión en acciones de empresas inscritas en las bolsas de valores y, de esta manera, dinamizar el mercado de capitales.

La crisis de los fondos de inversión del Grupo Grancolombiano fue detectada por la recién creada Comisión Nacional de Valores y por su primer presidente, Hernan Echavarría Olózaga. Se desató un fuerte escándalo público que condujo a una investigación por parte de la Comisión Tercera del Senado de la República en 1981. Para financiar los retiros de depósitos en los fondos, las empresas del Grupo Grancolombiano extendieron financiación directa a los fondos y al Banco de Colombia de manera

indirecta (por intermedio del Grupo). La crisis posterior del mismo Banco de Colombia en 1983 tuvo su origen en el problema creado para el Banco y para las sociedades financieras del Grupo por los fondos de inversión.

De ahí la importancia de este capítulo.

Lo elaboramos con base en las actas de la Junta Directiva y de la Asamblea de Accionistas del Banco de Colombia, así como en el libro escrito por Echavarría Olózaga y publicado en 1984 para explicar sus actuaciones frente al Grupo Grancolombiano desde la presidencia de la Comisión de Valores, y el informe de la Comisión de Senadores que investigó el manejo de los fondos de inversión en 1979 y 1980. Es de esperar que los lectores de este libro se formen sus propias opiniones sobre la crisis y el escándalo que ocupó las páginas de los periódicos en la década de los ochenta y que, a la postre, explicaría la nacionalización del Banco de Colombia al comenzar 1986.

La crisis de los fondos de inversión del Grupo Grancolombiano

¿Qué ocurrió? El 29 de febrero de 1980 el valor neto de los fondos del Grupo Grancolombiano, el Bolivariano y el Grancolombiano, se elevaba a la suma de 4361 millones de pesos; un mes después, el 31 de marzo, únicamente llegaba a 1504,7 millones de pesos, de manera que habían perdido el 65 % de su valor⁹⁵. Era claro que las unidades de los dos fondos habían subido de precio de manera exagerada en 1978 y 1979, y que, como lo afirmó el presidente de la Comisión Nacional de Valores, habían sido “los años de la especulación en las tomas de poder”, actividad intensa en los últimos tres meses de 1979^[96, 97].

No hubo una crisis generalizada del conjunto de los fondos de inversión, sino que se concentró en los dos fondos del Grupo Grancolombiano. De acuerdo con Echavarría,

[l]a crisis fue súbita y corta. Pues llegó en marzo de 1980 y para el fin de ese mes había terminado. Después de marzo de 1980 ninguno de los dos fondos, Grancolombiano y Bolivariano, tuvo que atender a solicitud de reintegro. La crisis fue corta y súbita porque fue producida por la caída de los precios en Bolsa de las cinco acciones en las cuales los administradores de los dos fondos habían invertido, pocas semanas antes, más del 90 % de sus activos de estos [sic]. No fue una crisis gradual y prolongada, como son siempre las crisis de confianza, sino una crisis corta que solo duró el mes de marzo de 1980^[98].

La crisis fue corta. Se originó en una serie de operaciones con acciones de cinco empresas antioqueñas en febrero y marzo de 1980, a través de las bolsas de valores de Bogotá y de Medellín, mediante las cuales los fondos Bolivariano y Grancolombiano compraron las acciones a precios altos y luego las negociaron a precios bajos, con sociedades del Grupo Grancolombiano. En consecuencia, los ahorradores incurrieron en una pérdida sustancial, al tiempo que el Grupo obtenía una ganancia extraordinaria. Así lo explicó el doctor Echavarría en comunicación a un juez de instrucción criminal para solicitar, un año más tarde, que se investigaran las mencionadas operaciones y se determinara si constituían o no un delito penal⁹⁹.

El debate público sobre la crisis de los fondos

El comportamiento de los fondos de inversión del Grupo Grancolombiano y el hecho de que los recursos se habían utilizado en la compra de acciones de las empresas antioqueñas y luego las habían vendido a menor precio al Grupo Grancolombiano desató una fuerte polémica en

los medios de comunicación y afectó la imagen de Jaime Michelsen y del Grupo Grancolombiano. El 8 de abril de 1980 el periódico *El Tiempo* publicó una nota en la cual se refirió a las críticas del doctor Echavarría a los fondos de inversión, a los que acusó de

[h]aber engañado al público, y aclaró que la caída en las captaciones y el valor de la unidad de los fondos no se podía atribuir al Decreto 384 sino a operaciones que había elevado irrealmente el valor de las unidades en los finales de 1979 por lo cual los fondos “se encontraban en una situación insostenible”¹⁰⁰.

En la sesión del 9 de abril (un día después de la publicación del artículo en *El Tiempo*), el presidente de la Junta Directiva del Banco, don Nicolás Gómez Dávila, expresó a Jaime Michelsen en la reunión de la junta, “su simpatía, apoyo y adhesión por sus actuaciones en las instituciones financieras que dirige y, de manera especial, en las Sociedades Administradoras de Inversión y de los Fondos de Inversión que dependen de ellas”, declaración “que fue ratificada al doctor Michelsen por cada uno de los directores”.

Jaime Michelsen agradeció las manifestaciones de confianza de los miembros de la junta y comentó que a la fecha había enviado una carta al presidente de la República solicitándole “designar un Tribunal de Honor para establecer hasta donde son falsas las imputaciones, sin perjuicio de que este tribunal se manifieste sobre las prácticas monopolísticas y sobre otros aspectos de los sistemas de concentración de recursos que puedan existir en el país”. Terminó diciendo que deseaba que la discusión sobre el tema no se ampliara y que era necesario esperar la decisión del presidente de la República¹⁰¹.

Las sesiones de la Junta Directiva del Banco de Colombia durante marzo se concentraron en los

temas concernientes a la operación bancaria. Sin embargo, en la del día 5 la Junta designó a tres de sus directores para estudiar y “aprobar o improbar las operaciones de crédito de las compañías de Grupo Grancolombiano”¹⁰². Y en la reunión de la junta del 26 de marzo, ante el incumplimiento del encaje (desencaje) en que se encontraba el Banco, el presidente solicitó la autorización para obtener un crédito por 900 millones de pesos con el Banco de la República, la que fue concedida¹⁰³. Este crédito extraordinario fue desembolsado el 7 de abril con un plazo de 120 días (se canceló en agosto de 1980). La comisión senatorial sobre los fondos de inversión solicitó información sobre este crédito en mayo de 1981 al gerente de la época, cuando se llevaba a cabo la investigación sobre los fondos del Grupo Grancolombiano¹⁰⁴.

Las publicaciones en la prensa sobre el manejo de los fondos de inversión por parte del Grupo Grancolombiano continuaron. En la reunión de la junta en los primeros días de mayo el presidente del Banco se refirió a una publicación del expresidente Carlos Lleras Restrepo en su periódico *Nueva Frontera* intitulado “El vuelo del águila”, sobre los conflictos en las actividades de los fondos Grancolombiano y Bolivariano, a la cual Michelsen no consideró prudente dar respuesta¹⁰⁵. Sin embargo, en la reunión del 28 de mayo el presidente del Banco comunicó a los miembros su satisfacción por la conversación que había sostenido con el expresidente Lleras Restrepo para aclarar los hechos, en reunión que se había llevado a cabo gracias a la invitación del director de la junta, José Félix Patiño¹⁰⁶.

El 30 de mayo, el presidente de la sociedad Grupo Grancolombiano S. A., Manuel José Arrázola, firmó ante el notario 18 de Bogotá una manifestación de voluntad en la cual se hizo constar que el Grupo había comprado a la sociedad administradora de los fondos, Graninversión, parte de la cartera de inversiones tanto del Fondo Grancolombiano como del Fondo Bolivariano y

que “era propósito de los declarantes reconocer y pagar a Graninversión una cantidad igual a la diferencia entre los precios de venta por parte de esta y el de la futura compra de terceros”. Esta declaración se mantuvo en secreto y solo fue conocida cuando la Comisión Tercera del Senado inició, en 1981, la investigación sobre el escándalo de los fondos de inversión.

El escándalo y el Banco de Colombia

A todas estas, el 20 de junio el superintendente bancario exigió al Banco de Colombia explicaciones sobre el incumplimiento de la relación entre el capital y los pasivos de la entidad durante todo el segundo semestre de 1979 y el primer trimestre de 1980, lo cual obligaba al Banco a efectuar una nueva capitalización. La carta de la Superintendencia se leyó en la reunión de la junta del 25 de junio. En sesiones posteriores se comentaron distintas opciones para ajustar el capital y la reserva legal del Banco al volumen de los pasivos con el público, entre ellas incrementar la reserva legal, vender el edificio en el cual se encontraba la sede del Banco y explorar con la Superintendencia un cambio en la base para la liquidación de los pasivos, por cuanto no se consideraba conveniente proceder a una nueva emisión de acciones por el efecto que podría tener en su cotización en la Bolsa¹⁰⁷.

En julio, el Banco comunicó a la Superintendencia las medidas que estaba considerando adoptar para ajustar el capital, incluyendo las tratadas en las reuniones anteriores de la junta más la de vender acciones del Banco de Colombia-Panamá S. A., y solicitó que las propuestas fueran aceptadas para obtener la autorización de la Asamblea General de Accionistas que se reuniría el 29 de agosto y ponerlas en práctica¹⁰⁸. La Asamblea autorizó el incremento de la reserva legal en 364 millones de pesos (17 %) mediante una porción de las utilidades del

semestre, la aplicación de todas las utilidades obtenidas en la venta de inmuebles y el traslado de la reserva para impuestos a la reserva legal. Estas decisiones se materializaron en la reunión de la junta del 17 de septiembre^{109, 110}.

En la reunión de la junta del 8 de octubre, el doctor Michelsen informó sobre la negociación de las compañías del Grupo Grancolombiano de veintiún millones de acciones de Nacional de Chocolates a un grupo de industriales antioqueños por la suma de 2100 millones de pesos y explicó que el pago se realizaría mediante la entrega de bienes inmuebles por 1500 millones de pesos y 600 millones de pesos en efectivo mediante abonos en un plazo de diez años¹¹¹. La escritura de la permuta se firmó en Medellín el 25 de agosto de 1981 en las oficinas de la Compañía Nacional de Chocolates con la presencia de Jaime Michelsen¹¹².

Acordada la permuta de las acciones con la Nacional de Chocolates, el 22 de octubre el representante legal de la sociedad Grupo Grancolombiano firmó otra manifestación de voluntad en declaración ante la notaria 18 en Bogotá, por considerar que la nueva transacción le permitía “reiterar su voluntad de reconocer a los Fondos de Inversión la utilidad que se generara de la misma con el propósito de resarcirlos de las pérdidas que hubieran podido tener” como consecuencia de los hechos del primer trimestre de 1980¹¹³.

En la última reunión de la junta directiva de 1980, el presidente del Banco informó que el Tribunal Superior de Bogotá había sobreseído definitivamente al doctor Hernando Agudelo Villa en el proceso penal adelantado por el Banco a raíz de sus afirmaciones públicas del año anterior, con respecto a las inversiones del Grupo Grancolombiano en acciones de la Compañía Colombiana de Seguros con dineros de los fondos Grancolombiano y Bolivariano, violando el Decreto 2388 de 1976. El doctor Michelsen comentó que había conversado con el apoderado del Banco en este pleito y que se habían presentado

irregularidades en el proceso, por lo cual se había dirigido al Tribunal y a la Procuraduría General de la Nación¹¹⁴.

La sentencia del tribunal fue confirmada el 20 de enero de 1981, un año en el cual la discusión pública estuvo dominada por el escándalo de los fondos de inversión del Grupo Grancolombiano. El tribunal consideró que “sí se había violado el Decreto 2388 y, más aún, que se había perjudicado a los suscriptores en más de \$8 millones”¹¹⁵.

En la Asamblea de Accionistas del Banco de Colombia del 27 de febrero la sentencia del tribunal fue objeto de una prolongada discusión. Uno de los asistentes solicitó modificar el orden del día para que el presidente del Banco explicara la situación que se había creado y que implicaba que eran “ciertas las aseveraciones del doctor Agudelo Villa y los cargos graves que hizo contra la Junta y contra el doctor Michelsen”.

El presidente del Banco se explayó entonces sobre los tres cargos, esto es, la emisión de trece millones de acciones sin el derecho de preferencia, lo que había conducido a la queja del inversionista y miembro de la Junta Directiva del Banco Eduardo Holguín Hurtado; la utilización del ahorro privado para la toma de otras empresas, y las violaciones cambiarias por fallas administrativas del Banco.

En conclusión, Michelsen consideró que la sentencia era irregular porque solo había sido firmada por dos de los tres magistrados reglamentarios, y además aseguró que se trataba de un “fallo político”, basado en consideraciones políticas antes que jurídicas. En el acta de la reunión se transcribe el salvamento de voto del magistrado Ricardo Romero. Finalmente, la Asamblea aprobó una proposición en la cual los accionistas del Banco declararon que “habían podido establecer que las afirmaciones del señor Agudelo eran falsas y contrarias a la verdad”¹¹⁶.

Las aguas, sin embargo, no se calmaron.

La intervención del Gobierno y la opinión pública

El 20 de febrero la Comisión de Valores expidió la Resolución 43 de 1981, mediante la cual suspendió por un término de treinta días la inscripción en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios de la sociedad Acciones y Valores, comisionista de la Bolsa de Bogotá, por haber realizado operaciones ficticias con la acción de la Compañía Nacional de Chocolates, el 7 de marzo de 1980. A raíz de esta decisión, y del debate público que originó, el Senado de la República consideró conveniente realizar una serie de audiencias especiales el 11 y el 12 de marzo de 1981 y creó una subcomisión conformada por los senadores William Jaramillo, Rodrigo Marín Bernal y Roberto Arenas Bonilla para estudiar las respuestas de las autoridades y de los implicados en el escándalo a las preguntas de los senadores, y para recomendar medidas que evitaran la repetición de las irregularidades que se pudieran comprobar, así como para fortalecer los instrumentos de control y vigilancia de la Comisión Nacional de Valores¹¹⁷.

El 22 de marzo el periódico *El Tiempo* reprodujo un nuevo escrito del expresidente Lleras Restrepo en el cual volvió a cuestionar el manejo de los fondos de inversión del Grupo Grancolombiano, así como el hecho de que en la Asamblea del Banco de Colombia se hubieran “expresado opiniones sobre un fallo judicial atribuyendo a estos móviles políticos”. Terminó afirmando que:

[m]anejos como los que han provocado el actual debate están en completa contradicción con lo que debe ser la administración de un Fondo. Nunca podrá evitarse, es verdad, que haya especuladores en el mercado de valores, pero, como decía alguno de los damnificados, “que especulen con su plata y no con la ajena”¹¹⁸.

Dos días después, el doctor Michelsen respondió al expresidente mediante una carta que leyó

en la Junta Directiva del Banco, defendiendo, una vez más, las actuaciones de los fondos y justificando la discusión que había tenido lugar en la reunión de la Asamblea de Accionistas¹¹⁹.

Los días 11 y 12 de marzo tuvo lugar en la Comisión Tercera del Senado el debate promovido por los senadores Jaramillo, Marín Bernal y Arenas Bonilla con la asistencia del ministro de Desarrollo, el presidente de la comisión de Valores, el superintendente bancario, el superintendente de Sociedades, el presidente de la Bolsa de Bogotá, el presidente del Grupo Financiero Grancolombiano Jaime Michelsen y el presidente de la Sociedad Administradora Graninversión, quienes respondieron a los cuestionarios elaborados por los senadores. Sus intervenciones fueron decisivas para la redacción del informe senatorial, que repasó con detalle extraordinario los manejos de los fondos de inversión del año anterior¹²⁰.

El 30 de marzo de 1981 Hernán Echavarría Olózaga renunció al cargo de presidente de la Comisión Nacional de Valores. En el epílogo de su libro, publicado en 1983, Echavarría manifestó su pesimismo por “la desmoralización y el cinismo en los altos niveles de la administración pública” y denunció a la clase dirigente por beneficiarse de las irregularidades, razón por la cual consideraba que no quedaría “quien lleve a cabo las reformas indispensables para la supervivencia de la sociedad”¹²¹.

Apenas a principios de noviembre de 1981 la subcomisión del Senado entregó el informe final sobre lo sucedido en marzo de 1980, ratificando las irregularidades en las operaciones con acciones de Nacional de Chocolates, Cine Colombia, Argos y Simesa, que le permitieron al Grupo Grancolombiano adquirir el control de Cine Colombia, de Simesa y —mediante una permuta— de la compañía Abonos Colombianos (Abocol)¹²². Se disculpó por la tardanza en la presentación del informe en razón de la complejidad del trabajo y elaboró un proyecto de ley —que no incluyó en el informe— para modificar la

estructura interna de las bolsas de valores y legislar sobre los “grupos de sociedades”, por cuanto el derecho colombiano no lo había hecho en el pasado¹²³.

En la junta del Banco de Colombia del 2 de septiembre el presidente comunicó a los directores que el Juzgado 18 Penal del Circuito de Bogotá había concluido la investigación sobre la denuncia presentada por Hernán Echavarría Olózaga el 19 de febrero de 1981 en contra de los Fondos de Inversión Grancolombiano y Bolivariano y había decidido “cesar todo procedimiento penal en favor de Jaime Michelsen Uribe y Manuel José Arrázola”, y abstenerse de decretar la detención precautelar de varios de los corredores de bolsa involucrados en las operaciones, aun cuando la investigación del juzgado continuaría. Los directores del Banco expresaron su “satisfacción por los resultados procesales de esta investigación que demuestra la absoluta independencia del presidente del Banco en las actuaciones de los Fondos Financieros Bolivariano y Grancolombiano”¹²⁴.

Por otra parte, en la reunión de la junta del Banco de Colombia del 4 de noviembre de 1981 el doctor Michelsen se refirió a la presentación del informe de la comisión del Senado informando que tenía noticia de que la subcomisión había concluido “que en el trámite de las operaciones de los fondos Bolivariano y Grancolombiano, se incurrió en irregularidades”. Comunicó igualmente que la subcomisión había terminado su trabajo “con un proyecto de ley sobre sociedades anónimas y otras entidades financieras que tenía como fin crear nuevas normas sobre el mercado de acciones”¹²⁵.

El asunto de los fondos de inversión perdió relevancia en las reuniones de la Junta Directiva del Banco en los meses siguientes en vista del inicio, en 1982, de una profunda crisis que afectaría al conjunto del sistema financiero y que condujo a la liquidación de varias de sus entidades.

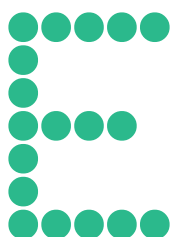
Sin embargo, el debate entre la opinión pública continuó. En agosto de 1982, con el cambio de gobierno y la designación como presidente de la Comisión Nacional de Valores del doctor Juan Camilo Restrepo —quien había ejercido como Superintendente Bancario en los últimos años de la Administración de López Michelsen— volvió a investigarse lo ocurrido en 1980. En mayo de 1983, no solo se estableció un mecanismo para que se cumplieran las “manifestaciones de voluntad” suscritas por el Grupo Grancolombiano, sino que se ordenó la eliminación de uno de los fondos de inversión y se impuso una multa de 13 800 000 pesos a la firma Graninversión, sociedad administradora de los fondos¹²⁶.

Ese mismo año, a raíz de una serie de publicaciones de *El Espectador* sobre préstamos del Banco de Colombia a las sociedades y empresas del Grupo Grancolombiano, la Superintendencia Bancaria profundizó su investigación sobre la cartera de créditos del Banco. En octubre comunicó al Banco de Colombia que debería provisionar las deudas de las empresas del Grupo vencidas desde hacía más de un año y exigió el retiro de la alta dirección del Banco. Después de una serie de conversaciones entre el presidente del Banco y la Junta Directiva y las autoridades —el superintendente bancario y el ministro de Hacienda—, no se alcanzó ningún acuerdo y la Superintendencia ordenó realizar una Asamblea de Accionistas en los primeros días de 1984 y nombrar una nueva junta directiva. El doctor Michelsen renunció a la presidencia y salió del país, y el Gobierno forzó el nombramiento de Ignacio Copete Lizarralde como presidente del Banco, episodios que trataremos en detalle en el capítulo 9.

En enero de 1986 se nacionalizaron el Banco de Colombia, la Corporación Financiera Grancolombiana, la Compañía de Promociones Pronta y la Compañía de Financiamiento Comercial Grancolombiana. El Grupo Grancolombiano dejó de existir.

9.

El.....desenlace
de.....la.....crisis;
una.....nueva
administración
(1983 - 1984)



n este capítulo nos concentramos en la crisis del Banco de Colombia que trajo consigo la renuncia de Jaime Michelsen Uribe a la presidencia de la institución y la designación de Ignacio Copete Lizarralde para sucederlo en los días finales de 1983.

Inicialmente hacemos un recuento de los antecedentes de la crisis, entre ellos el escándalo de los fondos de inversión Bolivariano y Grancolombiano que estalló en 1980. Estos sucesos condujeron en los primeros años de la década de los ochenta a cuantiosos préstamos efectuados por el Banco a las sociedades del Grupo Grancolombiano.

En medio de la crisis del sistema financiero que había estallado en junio de 1982, el Gobierno declaró en octubre el estado de emergencia económica y expidió el Decreto 2920 de 1982 con el propósito de poner fin a las conductas irregulares que se presentaban en el otorgamiento de créditos a entidades asociadas con los accionistas de algunos bancos y que en el pasado no se habían calificado como delitos o contravenciones. Este decreto, que implicaba ajustar la cartera de esos bancos en un tiempo estipulado y normalizarla, tuvo un efecto

profundo en el comportamiento de los administradores de las entidades financieras¹²⁷.

A raíz de los debates públicos alrededor de los problemas de los fondos de inversión del Grupo Grancolombiano, la Superintendencia Bancaria inició una investigación sobre la relación del Banco de Colombia con las empresas del Grupo. Como resultado de esta pesquisa, a finales de 1983 la Superintendencia ordenó al Banco provisionar la cartera vencida y separar de la dirección del Banco a los funcionarios de la alta administración vinculados con el manejo de los préstamos efectuados a las sociedades y las empresas del Grupo Grancolombiano. En consecuencia, en los últimos días del año se desarrolló una serie de reuniones de la Junta del Banco y de su presidente con las autoridades —incluyendo al presidente de la República— para tratar sobre la relación de la entidad con el Grupo y proponer un plan de pagos de las empresas que permitiera llegar a un acuerdo con la Superintendencia, lo que no terminó satisfactoriamente. En consecuencia, el doctor Michelsen renunció a la presidencia y salió del país.

Los hechos que relatamos en el capítulo 8 tuvieron como fuente principal las actas de las reuniones de la Junta Directiva y de la Asamblea General de Accionistas del Banco. Con base en el relato que propone dicha fuente primaria, nuestros lectores podrán formarse una opinión propia sobre la complejidad de los episodios que llevaron al cambio de la administración del Banco y a la desaparición del Grupo Grancolombiano.

Las apuestas de Jaime Michelsen

Transcurrido casi medio siglo desde lo ocurrido, el análisis del contexto histórico sugiere que Jaime Michelsen intentó consolidar un grupo financiero que llevara a la práctica una estructura de *banca múltiple* o *banca universal*, en una etapa de la evolución del sistema financiero

colombiano caracterizada, desde los años cincuenta, por un modelo de *banca especializada*. El marco legal, muy precario, no permitía organizar los negocios financieros concentrando en un banco, cabeza de un grupo económico, las decisiones de varias entidades financieras que captaban masivamente ahorro del público y lo invertían. Tampoco era posible que unos pocos funcionarios del Banco y de las entidades asociadas, interactuando entre ellos, administraran las diferentes entidades del Grupo. Era evidente, por tanto, la presencia de conflictos de interés en el manejo de las sociedades y empresas del Grupo.

Podría afirmarse que, de cierta manera, Jaime Michelsen Uribe se adelantó a los tiempos y actuó en un entorno en el cual no existían ni la regulación sobre el tipo de actividades financieras que emprendió, ni la vigilancia de las entidades por parte de la Superintendencia Bancaria, el Ministerio de Hacienda y el Banco de la República. Solo a raíz de los episodios del Banco de Colombia, y de otras entidades financieras que formaban parte de grupos constituidos *ad hoc* o informalmente, la regulación y la supervisión por parte del Estado comenzó a estructurarse con la conformación de la Comisión Nacional de Valores, el fortalecimiento de la Superintendencia Bancaria, la expedición del Decreto 2920 de 1982 y la creación, en 1985, del Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafín), que cumplió una función esencial en el manejo de la crisis de “fin de siglo” en 1999. Las reformas de 1990 y 1991, como veremos en el capítulo final de este libro, permitieron dejar atrás el modelo de la banca especializada y avanzar hacia la banca universal, pero solo en la segunda década del siglo ^{XXI} el Congreso de la República aprobó la ley de conglomerados para instaurar la regulación y la vigilancia de los grupos financieros.

Los dos primeros años de la década de los ochenta fueron muy activos en la expansión internacional del Banco. Las autoridades chilenas autorizaron la apertura de la sucursal en Santiago de Chile, que comenzó

a operar en mayo de 1980. No olvidemos que, a mediados de ese año, el Banco de Colombia decidió vender un 30 % de las acciones del Banco de Colombia-Panamá S. A. La transacción se llevó a cabo y el comprador fue la compañía Wengen Valley N. V., con sede en las Antillas Holandesas, que pagó 9 100 000 dólares por las acciones, suma que el Banco de Colombia-Panamá reembolsó a Wengen Valley posteriormente con la entrega de la totalidad de los dividendos distribuidos en la Asamblea General que tuvo lugar a principios de 1981^[128].

En mayo de ese mismo año, el presidente informó a la Junta Directiva del Banco que la Comisión Bancaria de Panamá había autorizado al Banco de Colombia Panamá S. A. la inversión en la sociedad Sabrina Properties N. V. de Curazao, tenedora del 100 % de las acciones de Eagle National Holding, Inc., tenedora, a su vez, del 91 % de las acciones del Central National Bank of Miami¹²⁹. Sabrina Properties N. V. era otra sociedad en Antillas Holandesas que había sido constituida por Jaime Michelsen, hermana de Wengen Valley N. V.¹³⁰. Después de obtener las autorizaciones del Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos, la propiedad del Central Bank of Miami —cuyo nombre cambió después a Eagle National Bank— pasó al Banco de Colombia-Panamá S. A.

En septiembre se informó a la Junta que el Departamento Nacional de Planeación no había objetado la inversión del Banco de Colombia-Panamá S. A. en Sabrina Properties de Curazao, y que el doctor Michelsen había conversado con el gerente del Banco de la República y el superintendente bancario sobre los informes del Banco de Colombia referidos a la operación, que ellos enviarían al Banco de la Reserva Federal en Washington¹³¹.

La adquisición del Central National Bank of Miami por parte del Banco de Colombia Panamá S. A. fue seguida de cerca por el Banco de la República, interesado en aclarar si el doctor Michelsen tenía vinculación personal directa o indirecta en el capital del Banco en

Miami¹³²; lo propio hizo el Banco de la Reserva Federal en los Estados Unidos. El 30 de octubre de 1981 el presidente y el vicepresidente ejecutivo del Banco de Colombia, junto con los gerentes de los bancos en Panamá y en Miami, se reunieron en Washington con funcionarios de la Reserva Federal para sustentar la solicitud de autorización de la inversión del Banco en la Florida. Explicaron los nexos entre las diferentes filiales del Banco de Colombia en el exterior y respondieron preguntas sobre las relaciones entre el Banco de Colombia y el Grupo Grancolombiano¹³³.

En el Banco de Colombia comenzaron a sentirse las dificultades de las empresas colombianas a mediados de 1981, cuando el presidente del Banco informó a la Junta Directiva que algunas empresas de “reconocida capacidad económica e industrial” enfrentaban problemas y solicitarían admisión en concordato de acreedores. Las conversaciones con estas empresas se prolongaron durante varios años. Los nombres de otras sociedades deudoras del Banco, en distintas partes del país, fueron apareciendo gradualmente en las reuniones de la junta.

En marzo de 1982 se presentó a la Junta Directiva del Banco el informe de la comisión accidental de la junta encargada de estudiar las operaciones de crédito del Banco con las compañías de Grupo Grancolombiano y sus filiales, con el fin de aprobar su renovación. En esa fecha el conjunto de sociedades y empresas del Grupo Grancolombiano había incrementado la posesión de acciones del Banco de Colombia, que llegó al 50 % en 1983. Además, como se puede ver en la tabla 6, el número de acciones representadas en las asambleas de accionistas del Banco había venido cayendo desde 1970 y la mayoría de estas era de propiedad del Grupo Grancolombiano (ver Gráfica 1).

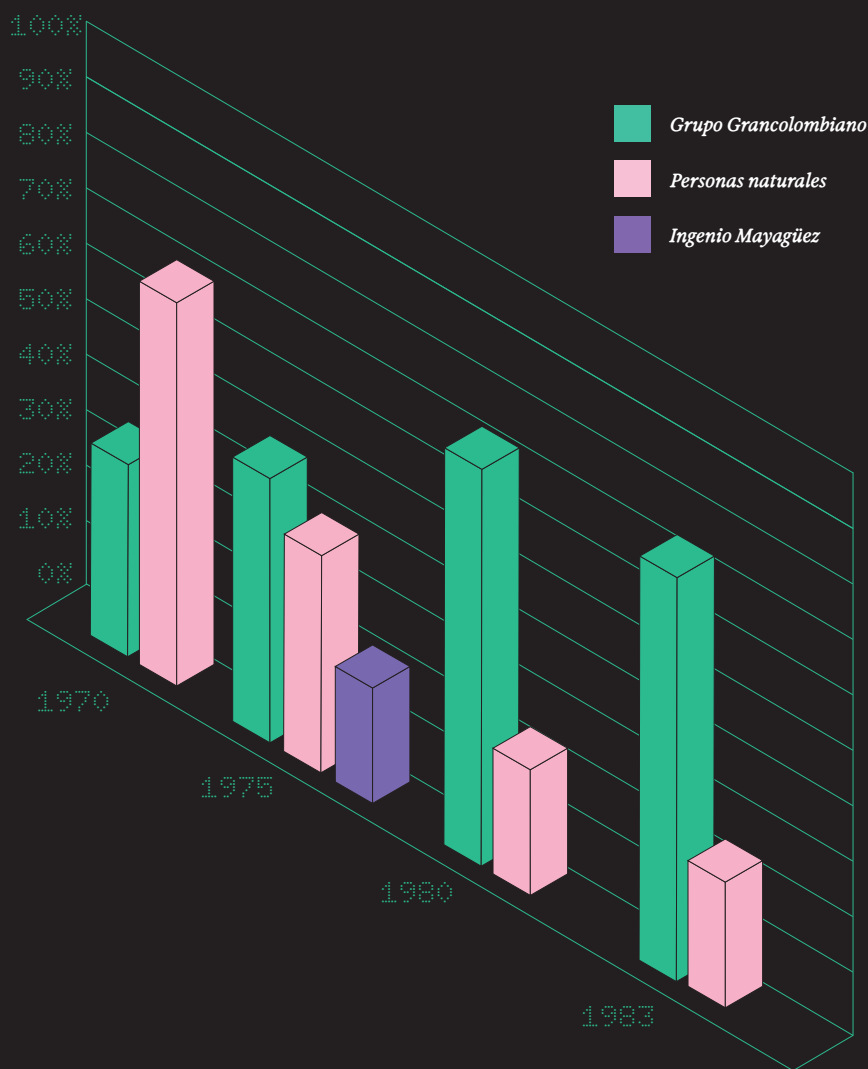
El vicepresidente ejecutivo aclaró que los préstamos tenían diferentes orígenes porque algunos habían sido “el resultado de operaciones que fue preciso

Fecha	Acciones totales	Acciones representadas	Porcentaje representadas/totales
23 de febrero de 1970	30 000 000	23 780 101	79,30 %
29 de agosto de 1975	75 222 819	42 188 219	56,10 %
29 de febrero de 1980	163 334 168	104 969 705	64,30 %
26 de agosto de 1983	490 002 450	302 324 290	61,70 %

Tabla 6

Composición de la Asamblea de Accionistas del Banco de Colombia, 1970-1983.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de las actas de las Asambleas de Accionistas.



Gráfica 11
Composición del capital representado en las Asambleas de Accionistas del Banco de Colombia, 1970-1983.

Fuente: Elaboración de los autores con base en actas de las Asambleas de Accionistas del Banco de Colombia.

realizar como consecuencia de la crisis de los fondos mutuos de inversión que afectó especialmente a los Fondos Bolivariano y Grancolombiano”; que otros tenían

[c]omo causa operaciones con intervención de compañías del Grupo, por solicitud del Banco, para colaborar en la adquisición de bienes de deudores en difíciles circunstancias de recaudo y, por último, que algunos créditos tenían su origen en las necesidades propias de las principales compañías del Grupo y de sus filiales. Igualmente se consideraron los sobregiros que ocasionalmente se registraban en las respectivas cuentas corrientes¹³⁴.

En total, se informaron las deudas y los sobregiros en pesos y en dólares de cincuenta y seis compañías del Grupo Grancolombiano, tres de estas filiales del Banco de Colombia: Almacén, Granahorrar y Granfinanciera. En total, los cupos de deuda (sin incluir los préstamos en moneda extranjera, ni la deuda de los fondos de inversión) y de los sobregiros aprobados de la totalidad de esas compañías se fijaron en 9 704 millones de pesos, un monto 4,4 % superior al del patrimonio del Banco en diciembre de 1982. De esta suma, aproximadamente el 35 % estaba destinado a las que se podrían catalogar como sociedades financieras del Grupo Grancolombiano, lo cual equivalía al 17,8 % de las colocaciones totales del Banco en pesos colombianos¹³⁵.

Por solicitud de uno de los miembros de la Junta, Alcides Caicedo explicó el proceso cumplido en el desarrollo de los préstamos originados en la crisis de los fondos de inversión. Informó que las autoridades habían conocido los pormenores de ese proceso y que “los créditos siempre habían estado expuestos al examen de los funcionarios de revisión y control internos de la Superintendencia, quienes en diversas oportunidades los

habían examinado”. Finalmente, los directores autorizaron las renovaciones de los cupos y los límites máximos para sobregiros de las compañías del Grupo Grancolombiano¹³⁶.

En una de las reuniones de abril de 1982 el presidente del Grupo mencionó un editorial del diario *El Espectador* que se quejaba de la reducción de los avisos del Grupo Grancolombiano, del Banco de Colombia y de Cine Colombia, con el argumento de que se trataba de una retaliación por las noticias y artículos que se habían publicado sobre las operaciones realizadas por los fondos de inversión del Grupo. En la columna se hablaba de la existencia de una “tenaza económica” que atentaba contra la prensa nacional. Para el doctor Michelsen, las relaciones del Grupo con el periódico se habían deteriorado desde hacía varios años, pero la reducción reciente se debía a la poca circulación del diario, en comparación con otros medios publicitarios.

En una sesión de mayo, el vicepresidente ejecutivo informó sobre su asistencia a la Junta Directiva del Eagle National Bank en Miami y mencionó que una comisión de la Oficina de Control del Estado de la Florida había realizado una visita al Banco y manifestado su preocupación por “alguna concentración de operaciones sobre Colombia en razón del capital y la reserva del Banco”, que el doctor Caicedo no consideró peligrosa por corresponder “a la actividad de apoyo que cumple el Banco en Miami sobre los negocios originados en Colombia”¹³⁷.

La crisis financiera: el Decreto 2920 de 1982

El último día de junio de 1982 se comentó en la reunión de la junta la intervención de la Superintendencia Bancaria para tomar posesión de la Sociedad Financiera Furatena S. A. Compañía de Financiamiento Comercial, y que las puertas del Banco Nacional continuaban cerradas al público, previendo que la Superintendencia también

ocuparía la entidad¹³⁸. Una semana más tarde, era ya evidente que el Banco Nacional había sido intervenido y que la Superintendencia también había tomado posesión de la Corporación Financiera Antioqueña. Unos días después, la Sociedad Fiduciaria Colombia S. A. pasó a la Superintendencia. Es decir, en julio de 1982 se completó la intervención de todas las sociedades financieras del Grupo Correa.

El 8 de octubre el Gobierno del presidente Belisario Betancur declaró el estado de emergencia económica y expidió el Decreto 2920 de 1982. En la reunión de la junta del 13 de octubre el presidente del Banco comentó las normas del decreto, así como la resolución que dispuso la nacionalización del Banco del Estado. La conversación se centró en las disposiciones del decreto sobre las conductas de los administradores de las instituciones de las entidades financieras y sobre la fijación del valor de la acción en el caso de la nacionalización, observándose que “las normas parecerían exceder artículos expresos de la Constitución Nacional”.

Se comentó, igualmente, la eliminación de las compañías de “autofinanciamiento industrial” o de servicio y el plazo de veinticuatro meses para su liquidación, así como la prohibición de las compañías de “arrendamiento financiero” (*leasing*) y compra de cartera (*factoring*), que no podrían captar dinero del público en forma masiva y habitual. Por último, se trató sobre “la protección penal de la confianza en el sistema financiero por cuanto las violaciones de las normas legales se elevaban a la calidad de delito con castigos que oscilaban entre 2 y 6 años de prisión”¹³⁹.

El 3 de noviembre, en la reunión de la Junta Directiva, el doctor Michelsen inició diciendo que tenía conocimiento de las inquietudes de algunos de los miembros sobre las consecuencias que podrían tener para el Banco y para sus directores las disposiciones del Decreto 2920, por lo cual dedicó buena parte de la sesión

a analizar el contexto de la norma para estimar el impacto que podría tener sobre las directivas de la institución.

En particular, recordó el artículo del Decreto 3604 de 1981 que prohibía a los bancos comerciales conceder créditos a sus accionistas en cuantía superior al 10 % del capital suscrito y la reserva legal, y propuso a la junta adoptar la decisión de que

[e]n ningún caso, quien sea propietario del 10 % o más de las acciones que representan el capital suscrito de la institución podrá recibir de esta, a título de préstamo o descuento, directa o por interpuesta persona, suma que represente una cantidad superior al 10 % del capital suscrito y reserva legal del establecimiento.

La resolución de la junta incluía, además, una serie de medidas para hacer más estricto el control sobre la identidad de los propietarios de títulos accionarios. Lo anterior incluía una serie de procedimientos y la exigencia de documentos que permitieran comprobar la calidad de accionistas del Banco para personas naturales jurídicas. Los miembros de la junta aprobaron, por unanimidad, esta resolución, lo mismo que contratar a uno o varios asesores legales que recomendaran “todas las medidas oportunas para acomodar su situación, la de sus directivas, representantes legales, administradores y funcionarios, estrictamente, a las disposiciones de los decretos mencionados en la reunión”¹⁴⁰.

En la siguiente reunión de la junta, el vicepresidente ejecutivo del Banco reportó que dos días antes había asistido a un almuerzo en la Casa de Naríño con representantes de las entidades financieras de los sectores privado y público, lo mismo que de funcionarios del alto gobierno, en el cual el presidente Betancur fijó su pensamiento con respecto a las disposiciones que se habían dictado en desarrollo de la emergencia

económica y estableció los principios que orientarían la política futura del Gobierno frente al sistema financiero. En la misma reunión, el gerente del Banco de la República leyó un nuevo decreto, el 3227 de 1982, que definió el concepto de *captación masiva y habitual* y dio a los “captadores” un plazo de noventa días para informar al Gobierno la cuantía de esas captaciones, otorgando un plazo de dos años para liquidarlas.

En el informe del presidente de la Junta Directiva y el presidente del Banco a la Asamblea General de Accionistas correspondiente al segundo semestre de 1982, celebrada el 25 de febrero de 1983, se calificó el período como “especialmente difícil para el sistema bancario que se vio frente a las dificultades más graves de su historia”, añadiendo que se entendía y comprendía “el estupor que causó la grave alteración en algunas áreas del sistema y la súbita desconfianza que como consecuencia de ello surgió, pero mantuvimos la fe en las normas esenciales del sistema y en la conducta de quienes regían otros sectores no afectados”. En otro párrafo se comentó que no había sido “una falla del sistema en sí lo que produjo esta situación, sino actos de quienes transitoriamente tuvieron acceso a los instrumentos o a las instituciones que hacían parte del sistema y no los hicieron para el desarrollo normal del mismo”¹⁴¹.

Curiosamente, en la misma reunión de la Asamblea General de Accionistas se presentó y aprobó un proyecto de reforma de los estatutos del Banco que incluyó la creación de un Consejo Superior para asesorar a la Junta Directiva y al presidente del Banco, integrado por el número de miembros que determinara la Asamblea, quienes a la vez podrían formar parte de la Junta Directiva y serían elegidos por un período de un año con posibilidades de ser reelegidos de manera indefinida. Una vez aprobada la reforma, la Asamblea procedió a la elección de los miembros del Consejo Superior, que resultaron ser quienes hasta ese momento habían integrado la Junta

Directiva, con excepción de Humberto Vegalara, quien se había desempeñado por un largo período como asesor de la Junta. Después se eligió una nueva junta directiva¹⁴².

El Consejo Superior y la nueva junta comenzaron a operar en abril de 1983, una vez aprobada la reforma de los estatutos del Banco por la Superintendencia Bancaria. Jaime Michelsen fue nombrado presidente de la Junta Directiva del Banco de Colombia¹⁴³.

En el informe a los accionistas correspondiente al primer semestre de 1983, el tono fue similar al del anterior. En uno de los párrafos finales se advirtió que

[s]e cometía un grave error, más que una flagrante injusticia, al tratar de crear un ambiente de hostilidad y desconfianza contra quienes han desarrollado y organizado industrias, construido masivas soluciones de albergue de millares de familias, fomentado la agricultura y logrado con sistemático esfuerzo nuevos renglones de exportación, combatir el desempleo y, en general, vinculando positivo y tesonero concurso en favor del desarrollo de Colombia. La actitud debería ser precisamente la contraria. Sin ese concurso fundamental el país hubiera sido otro que no habría logrado los avances que muestra la Colombia de hoy¹⁴⁴.

Tanto en el segundo semestre de 1982 como en el primero de 1983 el Banco presentó a sus accionistas balances con utilidades de 556 102 millones de pesos, en diciembre de 1982, y una reserva de 8 millones de pesos para deudas de dudoso recaudo, y de 456 272 millones de pesos, en junio de 1983, con una reserva para deudas de dudoso recaudo de 78 164 millones de pesos.

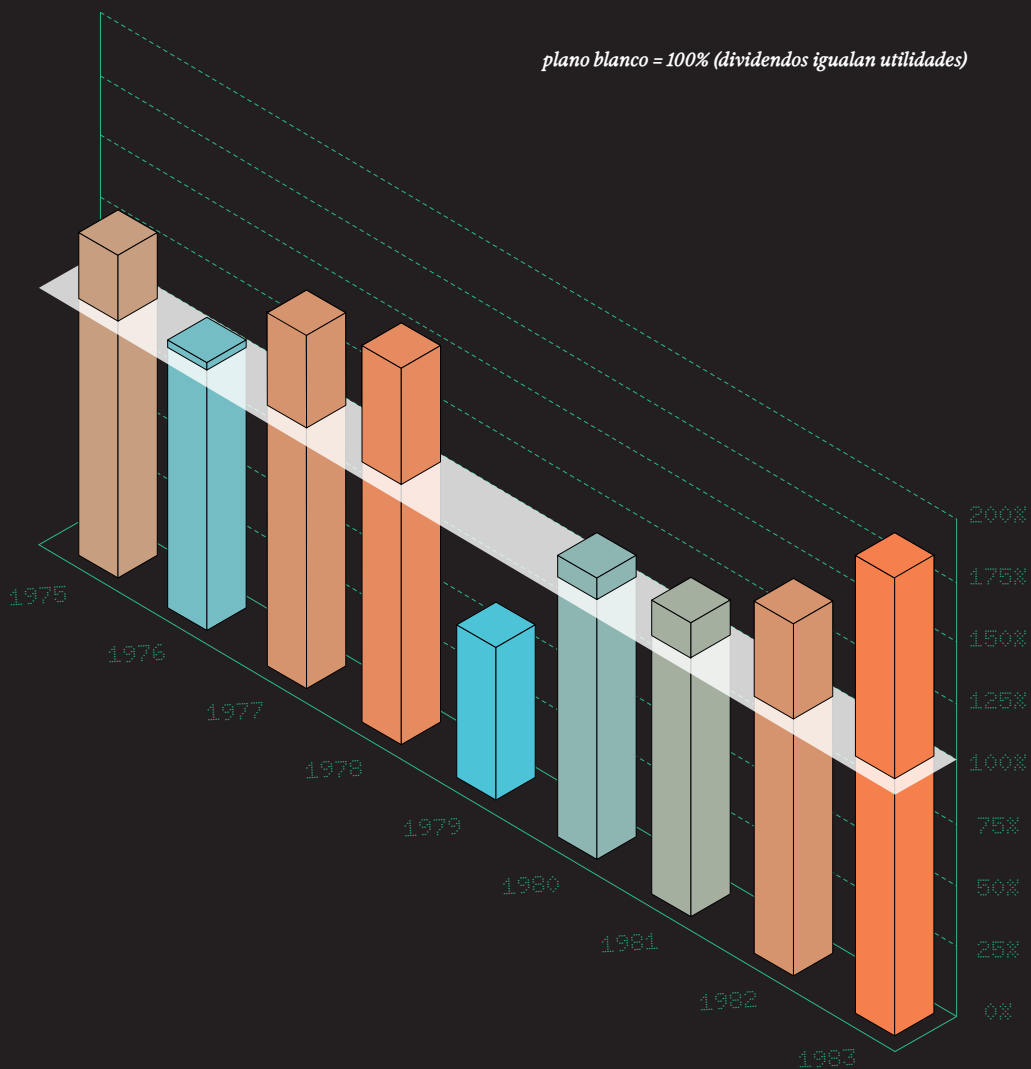
Es importante anotar que desde 1980 la repartición anual de dividendos a los accionistas superó cuantiosamente las utilidades generadas por el Banco, una práctica que se había seguido desde 1975, como puede

observarse en la gráfica 12. En 1983, los dividendos entregados a los accionistas fueron cerca de 80 % mayores a las utilidades contabilizadas por el Banco. Es posible que para lograr estos montos de distribución se hubieran utilizado las reservas eventuales acumuladas por la entidad¹⁴⁵.

El año 1983 fue crucial para las entidades financieras del Grupo Grancolombiano y para el Banco de Colombia. Era necesario iniciar el desmonte de la captación en aquellas sociedades del Grupo que no habían sido autorizadas por la Superintendencia Bancaria, particularmente de la compañía Títulos Grancolombianos S. A. En enero, su gerente remitió a la Superintendencia la solicitud de una licencia provisional por dos años, que fue aprobada en marzo; a partir de ese mes la sociedad tendría tres meses para iniciar la devolución del dinero, que debería completar en diciembre.

El problema era muy complejo: Títulos Grancolombianos debería devolver una suma superior a los 2000 millones de pesos y, como la compañía era el principal accionista individual del Banco de Colombia, tendría que vender esas acciones para responderle al público¹⁴⁶. De hecho, en las asambleas de accionistas del Banco celebradas el 25 de febrero y el 26 de agosto de 1983, las acciones de Títulos Grancolombianos S. A. representadas por su gerente equivalían, en la primera, al 36 % de las acciones representadas y al 23,94 % de las totales emitidas por el Banco, y en la segunda, al 37,4 % de las representadas y se mantenía la misma participación en las totales¹⁴⁷. Además, Títulos era dueña del 88 % de las acciones de otra empresa financiera del Grupo, la Compañía de Financiamiento Comercial Grancolombiana, y del 21 % de las acciones de Cine Colombia, el 78 % de las de Pronta y el 7 % de las de Dineros Club de Colombia¹⁴⁸.

En mayo de 1983 reaparece en las actas de la Junta Directiva el problema de los fondos de inversión Bolivariano y Grancolombiana de 1980. El doctor Michelsen informó que se había reunido con el presidente



Gráfica 12

Dividendos como porcentaje de las utilidades, Banco de Colombia, 1975-1983. Sin datos para 1978.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de los balances del Banco.

Betancur y conversado sobre la situación del país y el tema de los fondos de inversión del Grupo Grancolombiano. Aprovechó la oportunidad para hacer un recuento a los nuevos miembros de la Junta Directiva de los hechos que dieron origen a la crisis de los fondos, en el cual insistió en que esta

[n]o fue producto de la acción u omisión de los administradores de los fondos, sino de la actividad de personas que desde el alto gobierno hicieron declaraciones que causaron inquietud entre los inversionistas, amén de circunstancias macroeconómicas que dispararon las tasas de interés hacia el alza.

Los miembros de la junta expresaron su respaldo a las actuaciones del doctor Michelsen¹⁴⁹.

En el segundo semestre estallaron en el Banco los problemas del Grupo Grancolombiano, que las autoridades venían investigando desde el escándalo de los fondos de inversión, con base en informaciones publicadas en *El Espectador*¹⁵⁰.

En junio, Michelsen informó a la junta que se había constituido el fideicomiso relacionado con la Sociedad Graninversión S. A., que administraba los fondos Bolivariano y Grancolombiano, y que, con la venta de los activos colocados en la fiducia, se respondería a los depositantes en los fondos por la pérdida en que habían incurrido en 1980.

Unos días más tarde fue sorpresa para el presidente del Banco y para los miembros de la Junta Directiva la noticia de que el juez 18 del Circuito había dictado un auto para detener a unos funcionarios de la comisionista Corredores Asociados y a los doctores Jaime Zuleta y Fernando Senior, funcionarios del Grupo Grancolombiano y del Banco de Colombia. Igualmente, impuso la obligación de presentación personal cada diez

días a Manuel José Arrazola y al mismo Jaime Michelsen, medidas que fueron apeladas por los abogados del Grupo. Michelsen informó igualmente a la junta que el 14 de junio, luego de conocerse el auto del juez 18,

[s]e presentaron agentes de la Policía Judicial desde tempranas horas de la tarde y en número verdaderamente sorprendente. 40 o 50 agentes allanaron el despacho de la Presidencia y las instalaciones de la Dirección General para hacer efectivas las órdenes de detención proferidas contra los doctores Jaime Zuleta y Fernando Senior.

Además, el sábado 16 había ido junto con el doctor Arrázola al Juzgado 18 para notificarse, en vista de que deberían presentarse cada diez días a ese despacho¹⁵¹.

En septiembre, el doctor Michelsen anticipó la reunión de la junta para informar sobre la publicación de un artículo titulado “Millonarios préstamos del Banco de Colombia a una compañía de bolsillo” aparecido en *El Espectador* el 4 de septiembre, relacionado, de nuevo, con sobregiros concedidos a los fondos de inversión y a compañías del Grupo Grancolombiano para atender los retiros de depósitos de los clientes. Se comentó, asimismo, el artículo que había aparecido en ese diario ese mismo día, titulado “Investigación de oficio en el Banco de Colombia sobre las denuncias de autopréstamos”.

Michelsen ratificó a la Junta la capacidad de pago que tenían “las compañías del Grupo Grancolombiano que se hicieron cargo de los pasivos originados en las pérdidas que sufrieron los fondos Bolivariano y Grancolombiano por los retiros masivos de la clientela”¹⁵². Comentó que todos los bienes recibidos del Grupo Antioqueño en la permuta por las acciones de la Compañía Nacional de Chocolates se habían colocado en el encargo fiduciario de Graninversión y estaban para la venta. Desafortunadamente, sin embargo, muy

pocos se habían logrado liquidar o vender. Para aclarar las “noticias malévolas e infundadas de *El Espectador*”, el presidente del Banco informó a los directores que “en 1982 se habían constituido varias sociedades en comandita por acciones, que se idearon para distribuir algunas concentraciones accionarias”, pero advirtió que dichas compañías, entre las cuales se contaba Ulises S. C. A. (mencionada por el periódico), “no tuvieron actividad alguna [...] y, a fines de 1982, los socios gestores y los comanditarios vendieron sus participaciones a entidades del Grupo Grancolombiano”¹⁵³.

Las publicaciones de *El Espectador* despertaron las sospechas de las autoridades, razón por la cual los funcionarios del Banco involucrados en ellas visitaron al superintendente bancario y algunos enviaron comunicaciones al director del periódico aclarando sus actuaciones. Desde ese momento, en todas las reuniones de la junta hasta el final del año se trataron las relaciones de las empresas del Grupo Grancolombiano con el Banco de Colombia, lo mismo que las comunicaciones de la Superintendencia al Banco solicitando información sobre los créditos a las sociedades del Grupo. El 29 de septiembre el Banco publicó un aviso en *El Espectador* para rechazar nuevas noticias del diario sobre los sobregiros de las sociedades del Grupo con el Banco.

En la reunión de la junta del 19 de octubre se leyó la carta del superintendente bancario, doctor Germán Botero de los Ríos, en la cual solicitaba

[l]a relación discriminada de la totalidad de los préstamos concedidos por el Banco a sociedades del Grupo Grancolombiano para cancelar los sobregiros y los préstamos concedidos a raíz del problema de los fondos Bolivariano y Grancolombiano.

Esta carta llevó a una reunión en la Superintendencia, en la cual uno de los vicepresidentes del Banco y el presidente de Granahorrar presentaron verbalmente a la entidad un plan acelerado de pagos de las compañías del grupo Grancolombiano al Banco de Colombia para resolver los créditos pendientes y la cancelación de los intereses. La junta autorizó al presidente para confirmar por escrito lo convenido en el plan de pagos¹⁵⁴.

En la confirmación del plan de pagos, que siguió a una reunión del presidente del Banco con el doctor Botero de los Ríos, Michelsen informó que había suspendido “toda operación de renovación o prórroga de los créditos otorgados por el Banco a las compañías y sociedades del Grupo Grancolombiano” y solicitó que la provisión requerida por la Superintendencia sobre “el monto total de los intereses causados por tales créditos” únicamente cubriera aquellas sumas que cumplieran un año o más de vencidas y no fueran objeto del plan de pago convenido con las entidades deudoras. Según Michelsen,

[l]o contrario, a más de perjudicar fuerte e innecesariamente los resultados contables y financieros del Banco de Colombia, representa un procedimiento inequitativo de excepción que en nada beneficiaría el proceso de soluciones que se está poniendo en práctica¹⁵⁵.

En algunas de las reuniones de la Junta Directiva del mes de noviembre de 1983 no estuvo presente el doctor Michelsen, así que las presidió el vicepresidente ejecutivo Alcides Caicedo. En una de esas reuniones se informó a la junta que el 29 de noviembre el “*controller of the currency*” en los Estados Unidos había aprobado la solicitud del Banco de establecer una Agencia Federal en Miami¹⁵⁶.

Por convocatoria del superintendente bancario encargado, doctor Germán Tabares Cardona, el

22 de diciembre la Junta se reunió en las instalaciones de la Superintendencia. En esta ocasión, el superintendente consideró pertinente informar en directo a los miembros de la junta sobre las comunicaciones que se habían dirigido al presidente del Banco, por la importancia que tenían para “el desarrollo de las actividades de la institución”.

Procedió, entonces, a leer una primera carta dirigida a la Junta Directiva del Banco. En esta, el funcionario manifestó que el presidente del Banco no había dado respuesta aceptable al requerimiento de suministrar información de la operación mediante la cual el Banco de Colombia en Bogotá

[a]dquirió compromisos con Wengen Valley N. V. en el segundo semestre de 1980 que determinaron que las utilidades retenidas del Banco de Colombia-Panamá y las obtenidas en 1980, en total US\$6 360 200, se destinaron a pagos de dividendos a favor exclusivamente de Wengen Valley N.V., propietaria solamente del 29,79 % de las acciones del Banco.

Para la Superintendencia, el negocio se había efectuado en perjuicio de la casa matriz del Banco de Colombia en el país y en beneficio de la firma Wengen Valley, N. V. Por consiguiente, la Superintendencia exigía a la Junta directiva del Banco que le suministrara “a más tardar el próximo miércoles 28 de diciembre, todos los detalles que la presidencia del Banco no ha suministrado”¹⁵⁷. De acuerdo con los directivos del Banco, la complejidad de esta operación se convirtió en uno de los puntos más difíciles de explicar a las autoridades y a los accionistas minoritarios. Solo en 1984, con el cambio de administración del Banco, se pudo aclarar que las acciones de la Wengen Valley pertenecían efectivamente al Banco de Colombia.

A continuación, el superintendente leyó una segunda carta, enviada ese día al presidente del Banco, en la cual dio respuesta a la carta dirigida por el doctor Michelsen al doctor Botero de los Ríos el 31 de octubre, relacionada con el plan de pagos de las deudas de las compañías del Grupo Grancolombiano con el Banco de Colombia. Para la Superintendencia,

[l]as entidades deudoras carecen de la solvencia necesaria para cancelar sus obligaciones, así posean, en gracia de discusión, activos suficientes para responder por ellas, por la sencilla consideración de que la solvencia de los comerciantes debe medirse por la capacidad que tengan de atender el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.

Mas adelante, advirtió:

Tampoco parece viable que se autorice la ampliación de los plazos por cuanto que, [*sic*] a pesar de haber transcurrido más de tres (3) años de concedidos los préstamos iniciales y de ser por definición el crédito bancario de corto plazo, es decir, máximo de un año de duración, no solamente no ha sido posible recaudar el capital sino que, para que los deudores pudieran abonar los intereses respectivos, el Banco procedió a conceder préstamos a terceras entidades, operación esta que es claramente irregular no solamente por lo que quedó anotado sino por cuanto tiende a desfigurar la realidad de la situación financiera del Banco, al permitirle mantener como de normal recaudo operaciones que deberían haber sido provisionadas, y a computar como ingresos, y como tales factor de la determinación del monto de las utilidades, sumas que solo pudieron recau-

darse mediante nuevos desembolsos hechos por el mismo Banco para este solo efecto.

En conclusión:

Por las anteriores consideraciones, este despacho ratifica la necesidad de contabilizar una provisión especial, en los términos ordenados por la carta de octubre pasado, que comprenda, cuando menos, los intereses generados a partir de la fecha en que se impartió la orden, provisión que solamente podrá reversarse cuando se produzca el pago en efectivo por las empresas deudoras o cuando, estudiada cada empresa en concreto y vistas las garantías reales con que cuenta el Banco, pueda este despacho concluir que, con daciones en pago, la provisión específica de que se trate resulta innecesaria. Queda pendiente lo relacionado con la necesidad de constituir provisiones sobre las demás obligaciones a cargo de los mismos deudores por conceptos diversos a los comentado. Ahora bien, revisadas las aclaraciones que ustedes hacen a las distintas propuestas de pago, encuentra la Superintendencia que ellas no son suficientes, no corresponden, en algunos casos por lo menos, a las observaciones y reparos formulados por la Superintendencia¹⁵⁸.

Después de indicar al Banco las razones por las cuales la Superintendencia consideraba inconvenientes las propuestas específicas del plan de pagos, el funcionario reiteró:

[q]ue uno de los factores que mayor entorpecimiento parece haber producido en la búsqueda de una solución adecuada al problema analizado radica en las vinculaciones que, no obstante lo

expresado por usted, doctor Michelsen, en el despacho y en presencia del superintendente titular, doctor Germán Botero de los Ríos, existen entre las firmas deudoras y algunos directivos del Banco. Posiblemente por eso, y no obstante los perjuicios que con ello se causan a más de 20 000 accionistas, ajenos por entero a las causas de la situación actual, el Banco no ha procedido con la energía que las circunstancias demandan a hacer valer sus derechos de acreedor ni a exigir fórmulas que tengan en cuenta más los intereses de la Entidad que los de tales deudores.

En consecuencia, la Superintendencia conminó a la Junta Directiva del Banco

[a]l relevo de todos aquellos que en la alta administración del Banco hayan tenido responsabilidad en las operaciones crediticias irregulares y se encuentren en la situación de conflicto de intereses descrito. La Junta deberá informar a este despacho, a más tardar el miércoles 28 de los corrientes, sobre las decisiones adoptadas a este respecto.

Igualmente, solicitó al representante legal del Banco

[c]onvocar para el 13 de enero próximo una reunión extraordinaria de la Asamblea de Accionistas del Banco, con el exclusivo propósito de que se considere el mismo procedimiento respectivo [sic] de aquellos miembros de la Junta Directiva que se encuentren en las circunstancias anotadas¹⁵⁹.

El doctor Michelsen manifestó su extrañeza ante las cartas de la Superintendencia, especialmente por la segunda, y manifestó que su texto mostraba

[u]n ambiente de animadversión, que el despacho no había entendido o no había querido entender las numerosas comunicaciones anteriores por las cuales la entidad aclaró todo lo relacionado con la operación de la Wengen Valley N. V., así como la forma como las compañías del Grupo ofrecían cancelar los pasivos¹⁶⁰.

La reunión de la junta continuó en el salón principal del Banco de Colombia, y allí se estudiaron detenidamente las dos cartas de la Superintendencia. Los directores estuvieron de acuerdo en que

1. la Superintendencia Bancaria “no había entendido en forma correcta los planteamientos que se habían hecho sobre ambos asuntos”;
2. la contabilización de la provisión especial por las cantidades vencidas colocaba a la institución “en el caso de presentar un balance, con utilidades totalmente insuficientes para el pago de dividendos”;
3. la renuncia de los funcionarios de alto nivel de la entidad “podría causar serios traumatismos al Banco de Colombia [...] y un traumatismo de magnitud incalculable a la solidez y el prestigio de la entidad, todo ello orquestado, naturalmente, por aquel sector de la prensa nacional que muestra su antipatía hacia el presidente del Banco y a las entidades que el dirige e inspira”, y
4. era imposible cumplir con las fechas estipuladas por la Superintendencia para informar sobre nuevas decisiones y para convocar una reunión

extraordinaria de la Asamblea de Accionistas para el 13 de enero de 1984.

Después de manifestar su solidaridad “individual y conjunta” con el doctor Michelsen, se le recomendó hacer todas las gestiones para modificar el criterio de la Superintendencia y tener lista la información relacionada con Wengen Valley N. V. para atender de manera urgente la solicitud del órgano de control¹⁶¹.

Al día siguiente volvió a reunirse la junta; se leyó la nueva carta de la Superintendencia en la cual se detallaron las normas legales violadas por el Banco. Igualmente se informó a los miembros de la junta de la gestión personal realizada por Alcides Caicedo con el superintendente bancario titular, Botero de los Ríos, en la residencia de este último, para reforzar la posición del Banco con respecto al plan de pagos de las deudas de las compañías del Grupo Grancolombiano y para plantearle el impacto que tendría a nivel nacional e internacional el retiro de los funcionarios y directores del Banco en las fechas propuestas por la Superintendencia. Le propuso extender los plazos hasta febrero de 1984 para evitar los traumatismos previstos por el Banco. Después de esta reunión se desplazó a la Superintendencia para exponer los mismos planteamientos al doctor Tabares, quien le manifestó que no prometía no ofrecer variación alguna mientras que no hubiera recibido las cartas del Banco que se habían solicitado para estudiar el caso con el personal de la institución. El presidente, entonces, envió una comunicación a la Superintendencia para responder a las inquietudes relacionadas con el incumplimiento en la entrega de información y aclarar que en ningún caso los créditos del Banco a las sociedades financieras del Grupo Grancolombiano podrían considerarse como autopréstamos, y para asegurar la “inexistencia” de conflictos de interés en el manejo de la situación de créditos entre el

Banco y el Grupo. En este escrito el doctor Michelsen solicitó que este mismo se considerara como la interposición del recurso de reposición contra las órdenes emitidas por la Superintendencia el día anterior¹⁶².

El 26 y el 27 de diciembre se reunió nuevamente la Junta Directiva del Banco. Como se puede confirmar en el Acta N.º 3430 de la Junta Directiva del Banco de Colombia del 27 de diciembre de 1983, este día el presidente del Banco informó sobre la visita que había realizado de urgencia al presidente de la República, a quien explicó la situación que se había presentado con la Superintendencia y los temores de la Junta Directiva del Banco de que cumplir con las determinaciones de la Superintendencia

[p]udiera traer traumatismos muy delicados que se reflejarían de inmediato en los sectores financieros, tanto en los ahorradores y depositantes del Banco de Colombia y de las compañías del Grupo Grancolombiano que captan recursos del público, así como de los accionistas de la institución, y en todos los sectores de inversión de recursos.

El presidente Betancur le manifestó al doctor Michelsen “que estaba al tanto, pero de forma muy general”, sobre el problema y que “necesariamente el respectivo proceso administrativo tendría que culminar con un arreglo ante la misma Superintendencia puesto que en su calidad de primer magistrado realmente no podía involucrarse en el asunto”. El presidente lo escuchó con atención y al despedirse le dijo que “gustoso se comunicaría con el superintendente a fin de que recibiera hoy mismo al doctor Michelsen en su despacho”¹⁶³.

Unas horas más tarde, Jaime Michelsen fue a la Superintendencia, en donde conversó nuevamente con el doctor Tabares, quien lo atendió de manera amable y receptiva y le afirmó que su despacho no tenía

“intenciones de propiciar una estatización del Banco de Colombia ni, tampoco, de que se acuda al sistema de democratización de las acciones para, de manera indirecta tomar el control de la institución”. El presidente del Banco le indicó que “si la Superintendencia daba tiempo suficiente a las compañías del Grupo para que pudieran concretar sus ofrecimientos, le ofrecía pasarle mañana 28 de diciembre una carta por la cual presentarían tres alternativas, que estaba seguro serían del interés y de fácil escogencia por su despacho”.

Enseguida, Michelsen pasó a describirle al superintendente el alcance de las tres alternativas. La primera consistía en la celebración de un contrato fiduciario con el Banco por parte de las compañías del Grupo para transferirle un conjunto de acciones de sociedades anónimas que garantizaran los créditos pendientes; la segunda, en la entrega en dación de pago de las acciones de las compañías al Banco de Colombia, y la tercera, en el reestudio y la revisión del plan integral de pagos, con nuevas posibilidades de entregas al Banco.

El doctor Michelsen terminó afirmando que había notado una buena actitud por parte del superintendente y que

[e]n el momento de la despedida indicó tener la intención de aceptar un arreglo sobre las bases propuestas y eliminar las condiciones que sobre los funcionarios de primera línea de la entidad y miembros de la Junta Directiva había formulado en su carta del 22 de diciembre, que había leído en la reunión sostenida con él en su despacho.

Los directores expresaron su satisfacción por los avances en las conversaciones con el presidente Betancur y con el superintendente y “estimaron que la presión sobre la entidad parecía haber descendido y estimaban que todo se arreglaría como se tenía pensado, en

forma paulatina, para culminar en la Asamblea Ordinaria de Accionistas que debía reunirse en el mes de febrero”¹⁶⁴.

La renuncia de Jaime Michelsen Uribe a la presidencia del Banco de Colombia

Al parecer, la reunión del doctor Michelsen con el superintendente bancario el 27 de diciembre no terminó en los buenos términos que este comentó a la Junta Directiva. En el recuento que presenta el periodista Héctor Mario Rodríguez en su libro *El águila*, publicado en 1989, se afirma que Michelsen iba en busca de un arreglo, pero el superintendente le insistió en que se había presentado un conflicto de interés que no podía resolverse “sin que se separe definitivamente de la administración” y que tanto Michelsen como Alcides Caicedo y Roberto Ordóñez “tenían que irse”. Antes de retirarse el presidente del Banco, el doctor Tabares “le dijo que al día siguiente saldría la respuesta al recurso interpuesto por él y que no revocaría la orden impartida”¹⁶⁵.

Los días que siguieron hasta el cambio del calendario fueron frenéticos para Jaime Michelsen, los demás miembros de la junta del Banco y las autoridades.

El 28 de diciembre, el superintendente citó a Michelsen para entregarle la respuesta al recurso que le había mencionado el día anterior, pero este rehusó asistir y envió al secretario general del Banco, quien recibió la carta y volvió a la Junta directiva, que estaba reunida la Junta Directiva. Michelsen leyó en voz alta el texto del documento que confirmó las órdenes del 22 de diciembre, y donde se argumentaba, además, que la vinculación entre personas que ocupaban cargos en la dirección general del Banco y las compañías deudoras había sido objeto de “interferencias que la actual administración del Banco no puede superar con éxito”. La carta autorizó

la celebración de la Asamblea General de Accionistas del Banco antes del viernes 3 de febrero de 1984^[166].

Leído el oficio del superintendente, el doctor Michelsen anunció que prepararía su carta de renuncia no solo como presidente del Banco, sino como presidente de su junta directiva. De igual manera, pidió citar a una reunión de directivos el lunes 2 de enero, y se despidió diciendo que pasaría el fin de año en su finca en Boyacá. Sin embargo, al llegar a su destino cambió de idea y decidió viajar a Miami el 31 de diciembre, en compañía de Alcides Caicedo, quien regresó a la ciudad al día siguiente¹⁶⁷.

Michelsen dejó escrita su carta de renuncia dirigida a la Junta Directiva del Banco y a la Asamblea General de Accionistas, debido a “la sugerencia del Gobierno de separar la Administración del Banco de Colombia de la del Grupo Grancolombiano y las compañías que lo conforman”¹⁶⁸.

El presidente Belisario Betancur se enteró de la salida de Michelsen del país por información del doctor Rodrigo Lloreda Caicedo, su ministro de Relaciones Exteriores quien, al parecer, viajó en el mismo avión a Miami.

El nombramiento de un nuevo presidente del Banco de Colombia

En la noche del primero de enero de 1984 se reunieron, en el apartamento del ministro de Hacienda, el jefe de la cartera y los superintendentes titular y encargado con Alcides Caicedo, quien acababa de regresar de Miami. El mensaje para Caicedo fue que, para evitar la intervención del Banco por parte del Gobierno, la Junta Directiva debería designar en las próximas horas un presidente que fuera una figura intachable y con profundos conocimientos profesionales.

En la mañana del 2 de enero continuó la reunión del equipo del Gobierno en la Casa de Nariño y se llegó a la conclusión de que la junta del Banco tendría que designar al nuevo presidente. Uno de los asistentes sugirió a Ignacio Copete Lizarralde, presidente honorario del Banco. Inmediatamente el presidente Betancur lo localizó en Bogotá, donde pasaba unos días con motivo de la Navidad, por cuanto residía en Lima y era el presidente del Banco Árabe Latinoamericano (Arlabank). Le pidió que aceptara la presidencia del Banco de Colombia¹⁶⁹ y le envió un automóvil de la presidencia para que lo llevara a la Casa de Nariño, pues consideraba necesario conversar con él y convencerlo de que se encargara de la entidad.

La junta del Banco fue citada para el mediodía en el salón principal del Banco. Fue una sesión de una enorme tensión debido a que los miembros de la junta no aceptaban la imposición del Gobierno y argumentaban que era “inexplicable la posición de las autoridades [...]”. Todos manifestaron su aprecio sobre el papel de Michelsen en el Banco y aceptaron a regañadientes, debido a la situación imperante, la salida del dirigente”. Alcides Caicedo leyó la carta de renuncia de Jaime Michelsen y les dijo que era necesario nombrar un nuevo presidente. Finalmente, después de una confrontación telefónica con el ministro de Hacienda, de varios recesos y de enviar una carta al ministro manifestando su inconformidad con el procedimiento, Alcides Caicedo recomendó a la Junta aceptar el nombre de Ignacio Copete Lizarralde para la presidencia por cuanto, de no hacerlo, las consecuencias para el Banco, incluidas las internacionales, serían funestas.

Así ocurrió: se aceptó la renuncia de Michelsen y se designó como presidente del Banco de Colombia al doctor Copete Lizarralde. De inmediato se comunicaron estas decisiones tanto al ministro de Hacienda —quien había dicho que no aceptaba nombre diferente— como al recién nombrado presidente¹⁷⁰.

El desenlace de la crisis: una nueva administración (1983-1984)

Activos

Año	1980	1981	
Activos	100,00 %	100,00 %	
Préstamos y descuentos - No descontables (Sección Comercial)	23,81%	23,54%	
Depósitos en el Banco de la República / Efectivo en m/l	16,74%	12,86%	
Deudores varios en moneda extranjera a m/l	13,67%	14,54%	
Préstamos y descuentos - Descontables (Sección Comercial)	10,00%	9,28%	
Inversiones obligatorias - Sección Comercial	7,26%	6,82%	
Inversiones - Del encaje	3,85%	4,88%	
Corresponsales extranjeros	4,43%	6,03%	
Deudores varios en moneda legal - Otros	3,30%	3,04%	
Inversiones voluntarias - Sección Comercial	2,60%	2,64%	
Otros activos	0,46%	1,49%	
Remesas en tránsito de cheques negociados	0,55%	3,23%	
Deudas de dudoso recaudo (netas)	1,05%	1,45%	
Caja y otros depósitos	2,54%	2,94%	
Otros préstamos y deudores menores	4,20%	3,96%	
Activos fijos y bienes	1,50%	2,01%	
Diferidos y valorizaciones	4,03%	1,27%	

Pasivos

Año	1980	1981	
Pasivos	100,00 %	100,00 %	
Depósitos en cuenta corriente	23,62%	20,80%	
Depósitos de ahorros	17,51%	15,53%	
Certificados de depósito a término	12,98%	16,49%	
Financiaciones / Exigibilidades en moneda extranjera	13,32%	12,73%	
Fondos de fomento - Financiaciones BanRep	5,96%	5,29%	
Superávit	1,55%	3,25%	
Reserva legal	4,46%	3,46%	
Pasivos estimados y provisiones	4,24%	3,03%	
Fondo de Promoción de Exportaciones	2,63%	2,60%	
Corresponsales extranjeros	0,34%	5,27%	
Otros depósitos y exigibilidades	2,07%	2,04%	
Otros depósitos y exigibilidades (m/l)	3,09%	1,10%	
Otros depósitos menores	0,74%	2,37%	
Otras obligaciones con BanRep y Fondos	2,07%	1,45%	
Otros pasivos y laborales	3,59%	1,81%	
Otras cuentas de patrimonio	1,82%	2,78%	

	1982	1983	1984
	100,00 %	100,00 %	100,00 %
	24,93%	22,73%	21,75%
	12,75%	8,78%	9,42%
	13,14%	18,53%	10,05%
	10,64%	10,44%	
	5,84%	7,55%	5,43%
	4,69%	6,10%	5,30%
	2,44%	3,87%	14,17%
	2,81%	4,01%	5,13%
	2,94%	3,00%	2,85%
	5,83%	1,11%	3,50%
	2,30%	1,95%	
	2,10%	1,83%	14,56%
	2,68%	1,20%	2,25%
	3,60%	5,32%	0,29%
	2,11%	2,00%	1,61%
	1,19%	1,57%	3,68%

	1982	1983	1984
	100,00 %	100,00 %	100,00 %
	20,83%	18,72%	13,65%
	15,66%	14,64%	10,39%
	18,23%	17,42%	14,07%
	11,78%	18,22%	36,86%
	6,35%	5,69%	11,38%
	5,84%	5,59%	3,83%
	3,12%	2,38%	
	2,08%	2,99%	4,71%
	2,95%	2,49%	
	2,08%	1,50%	
	1,96%	1,66%	2,61%
	0,93%	0,88%	
	2,26%	2,40%	0,11%
	1,64%	2,01%	
	1,91%	2,18%	1,89%
	2,40%	1,23%	0,49%

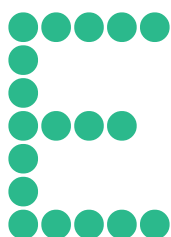
Tabla 7

Balances del Banco de Colombia, 1980-1984, principales rubros del balance en proporciones.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de las Actas de la Asamblea de Accionistas.

10.

La.....nacionali-
zación.....



n enero de 1984 asumió la presidencia del Banco de Colombia Ignacio Copete Lizaralde y se designó como vicepresidente ejecutivo a Pedro Camargo, un banquero de amplia trayectoria en el país. Rápidamente se conformó un nuevo equipo directivo en la administración del Banco.

El 3 de febrero se reunió la Asamblea General de Accionistas para nombrar una nueva junta directiva y aprobar los estados financieros correspondientes al 31 de diciembre de 1983. La junta la integraron varios abogados independientes muy reconocidos en Bogotá y un representante del Grupo Grancolombiano, con sus respectivos suplentes¹⁷¹. Se designó a la firma Price Waterhouse como revisor fiscal del Banco.

La primera tarea de la nueva administración fue celebrar un contrato de fideicomiso con los representantes del Grupo Grancolombiano, firmado el 2 de febrero, mediante el cual se estableció un régimen contractual para “reglar el servicio y las garantías de la totalidad de las obligaciones contraídas por las distintas empresas del Grupo Grancolombiano, en forma directa o indirecta, con el Banco de Colombia y con los demás acreedores del mismo Grupo”¹⁷².

Los accionistas de la sociedad Cingra, matriz del Grupo y, por consiguiente, tenedora de las acciones y los derechos de las empresas del Grupo Gran-colombiano, “las entregaron en administración para que con su producto los fideicomitentes pudiesen atender el satisfactorio pago de las obligaciones a favor de los distintos acreedores, incluido el Banco de Colombia”¹⁷³. Se estableció, igualmente, una junta asesora del fideicomiso conformada por dos miembros designados por el Banco de Colombia, dos por los accionistas fideicomitentes y un quinto nombrado de común acuerdo entre los cuatro anteriores. Se nombró como revisor fiscal de Cingra S. A. a la firma Price Waterhouse.

Desde el principio, la junta asesora del fideicomiso se propuso realizar todos los esfuerzos posibles para vender las empresas productivas del Grupo en los distintos sectores de la economía. El manejo del fideicomiso y su relación con el Banco fue muy difícil en el curso de los dos años siguientes. A la Junta Directiva del Banco le correspondía decidir sobre nuevos créditos a las empresas del Grupo y sobre las condiciones de las ventas de los activos entregados en fideicomiso, lo cual daba pie para que hubiera conflictos entre las dos partes. En la medida en que la administración del Banco fue conociendo en mayor detalle la situación de algunas de las sociedades financieras de la entidad, aumentaron tanto el tamaño de los problemas que se enfrentaban como las tensiones entre los fideicomitentes y la administración del Banco.

De acuerdo con Federico Ochoa, quien asumió la vicepresidencia comercial del Banco en enero de 1984 y se desempeñó en ese cargo por más de quince años, el doctor Copete separó las actividades del Banco en dos: el manejo del fideicomiso, coordinado por el vicepresidente de la fiduciaria, y la operación diaria del Banco, bajo la responsabilidad de Pedro Camargo y de los vicepresidentes respectivos¹⁷⁴.

Los episodios de fin de 1983, su repercusión en los medios de comunicación y el cambio en la administración del Banco implicaron una caída en los depósitos —tanto los de cuenta corriente como los de ahorro— en las primeras semanas de 1984. La recuperación, sin embargo, fue bastante rápida. Al terminar el primer semestre del año los depósitos habían registrado un crecimiento del 5,7 % con respecto al nivel del 31 de diciembre del año anterior. Era evidente la buena imagen del Banco entre su clientela a nivel nacional¹⁷⁵.

El deterioro de la cartera y la necesidad de capitalizar el Banco

El problema más angustiante que enfrentaba la nueva administración del Banco era el deterioro de la calidad de la cartera y el volumen apreciable de activos que no generaban ingresos con un alto riesgo de pérdida en algunos casos. Este era el factor que había provocado en 1983 la orden de la Superintendencia Bancaria de provisionar aquellos créditos vencidos con más de un año de antigüedad.

El equipo que comenzaba a dirigir el Banco encontró que no se trataba solo de los préstamos a las empresas del Grupo Grancolombiano. Había considerables créditos a cargo del Instituto de Mercadeo Agropecuario (Idema), que en los últimos años habían generado apreciables pérdidas para el Banco¹⁷⁶. Además detectaron, entre otros, créditos, depósitos e intereses no pagados del Banco de Colombia-Panamá; inversiones externas improductivas como las realizadas en Arlabank, Eulabank y el Bladex, y bienes recibidos en dación de pago que no generaban ningún ingreso. Era necesario efectuar provisiones sobre muchos de estos préstamos, a lo cual habría que añadir las pérdidas de años anteriores, que no se habían contabilizado. Y, en consecuencia, explorar la forma en la cual podría inyectarse nuevo capital al Banco.

Entonces el Banco se vio en la obligación de contabilizar cuantiosas pérdidas en sus estados financieros. De hecho, en el primer semestre de 1984 mostró en su balance una pérdida de \$141,2 millones de pesos¹⁷⁷. En diciembre de 1984 la pérdida fue de \$782,9 millones de pesos y el patrimonio del Banco era el 66 % del registrado seis meses atrás¹⁷⁸. Al conversar sobre estas pérdidas en la reunión de la Junta Directiva, el presidente comentó que esto equivalía a que el Banco estaba “colocado en una posición en la cual no tenía capital”. El mismo doctor Ramón Eduardo Madriñán se refirió a la alternativa de “nacionalizar” el Banco, añadiendo que esta era una “figura de sanidad financiera reversible, y que una vez nacionalizado se tendría una mayor capacidad de maniobra”. Para los otros miembros de la junta y para el doctor Copete el apoyo del Gobierno era “necesario e indispensable para el Banco” y lo importante era “sacar adelante la institución”¹⁷⁹.

Desde el primer semestre de 1984 la Junta Directiva consideró prioritaria la capitalización del Banco mediante la emisión de acciones o de bonos obligatoriamente convertibles en acciones, acogiéndose a una resolución expedida por la Junta Monetaria, que permitía el acceso al Fondo de Democratización del Banco de la República y la financiación, en condiciones muy favorables, de las compras de acciones de los bancos y de los bonos convertibles en acciones. Por otra parte, la junta directiva confiaba en el que el Gobierno facilitaría “el flujo oportuno de los fondos, autorizando un anticipo de los recursos destinados a la adquisición de los bonos”¹⁸⁰. En el informe del segundo semestre de 1984 se fue más allá: se consideró que aunque la capitalización era fundamental para el Banco, no reemplazaría “las fórmulas de descongelación de la cartera de dudoso recaudo y de otros activos”, ya que aun con la capitalización sería “imposible equilibrar por este camino los resultados negativos de los activos improductivos”¹⁸¹.

Durante la Asamblea General de Accionistas del 28 de marzo de 1985, el presidente del Banco recibió una carta del superintendente bancario en la cual se refería al examen realizado por esa entidad a los estados financieros en diciembre de 1984, que, entre otros aspectos, mencionaba:

Es de destacar que el volumen de activos congelados y aquellos que no generan ingresos en efectivo, tales como los depósitos en la filial panameña, las obligaciones a cargo del Grupo Grancolombiano, las deudas de dudoso recaudo con garantía real y personal, cartera vencida y los bienes recibidos en pago superan la cuantía de \$50 000 millones, aspectos estos que se constituyen en la causa principal de la situación que registra la institución aparte de los problemas que se originaron en los préstamos—a todas luces excesivos— concedidos por el Banco al Instituto de Mercadeo Agropecuario [Idema]¹⁸².

El esfuerzo de la capitalización dominó en muy buena parte las actividades de la administración del Banco durante 1985, lo mismo que los temas tratados en las reuniones de la Junta Directiva. Así, por ejemplo, en la primera de estas, en enero, el presidente Copete informó que la colocación de los bonos convertibles en acciones entraba en la “recta final” y que ya se habían logrado compromisos entre distintas entidades para tomar el 90 % de una emisión proyectada de 10 000 millones de pesos¹⁸³.

En los primeros meses del año, sin embargo, no fue posible concretar la capitalización mediante el mecanismo de los bonos convertibles y, en reuniones con el ministro de Hacienda, se estableció una comisión conformada por la viceministra de Hacienda y el presidente de la Comisión Nacional de Valores para estudiar el asunto. En mayo, después de reunirse con los

vicepresidentes del Banco, la comisión llegó a la conclusión de que este requeriría “una nueva capitalización a muy corto plazo, de posiblemente \$40 000 millones, pero que en ningún caso sería inferior a \$20 000 millones”. Además, para ese mes se consideraba complementar la emisión de los bonos con una de acciones ordinarias del Banco del orden de 5 000 millones de pesos¹⁸⁴.

Dentro del conjunto de dificultades que enfrentó el Banco a lo largo de 1985 un resultado muy positivo fue la firma, el 7 de junio, del acta de conciliación entre el Banco y el Idema, mediante la cual la Nación asumiría las deudas vencidas del Instituto con el Banco de Colombia, que sumaban 166,7 millones de dólares. El Ministerio de Hacienda, a su vez, obtuvo un préstamo externo sindicado por el Chase Manhattan Capital Market con el fin de allegar los recursos para el pago a los bancos colombianos acreedores del Idema¹⁸⁵. Otro logro crucial —del cual nos ocuparemos en la siguiente sección de este capítulo— fue el acuerdo de restructuración de la deuda externa del Banco con los corresponsales extranjeros.

La situación financiera del Banco continuó deteriorándose en el segundo semestre de 1985 y las pérdidas aumentaron. En el informe presentado a la Comisión Nacional de Valores correspondiente a septiembre se consignó una pérdida acumulada de los primeros nueve meses del año de 5858 millones de pesos¹⁸⁶. Un mes antes, la junta discutió los escasos avances del programa de capitalización y el doctor Copete, refiriéndose a la publicación reciente de las “Notas editoriales” de la *Revista del Banco de la República*, comentó que el Gobierno podría estar considerando que la capitalización incluyera en alguna proporción el sistema de “capital garantía” que se había utilizado para capitalizar el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo en el pasado¹⁸⁷.

El hecho es que el año terminó sin una solución de aumento de capital del Banco. Continuaron las múltiples reuniones con las autoridades, pero no se

materializó la capitalización. En las sucesivas sesiones de la junta a lo largo del segundo semestre los problemas del manejo del fideicomiso de Cingra ocuparon la atención de la junta, y la tensión y el cruce de cartas entre el Banco y los fideicomitentes se intensificó, lo cual condujo a la renuncia de José María de Guzmán, representante del Fideicomiso ante la junta.

*El endeudamiento externo del Banco
y el acuerdo con los acreedores*

Un problema complejo y de exigente manejo que encontró la nueva administración fue el endeudamiento externo del Banco. La entidad ocupaba una posición de liderazgo en las operaciones de comercio exterior y, con los años, había construido una excelente relación con los bancos corresponsales internacionales y con la banca comercial privada en el extranjero, que se había convertido en importante acreedora del Banco en Colombia y de sus filiales en el exterior, particularmente la de Panamá.

De ahí que la administración de Copete hubiera dedicado buena parte de su tiempo a determinar las deudas con cada uno de los bancos extranjeros y a buscar la reestructuración en términos de plazos para el pago y tasas de interés. A finales de marzo de 1984 el presidente Copete convocó a una primera reunión en Bogotá con los bancos acreedores del exterior para convenir, precisamente, la forma en la cual podría llevarse a cabo esa reestructuración. La Junta del Banco consideró oportuna dicha reunión porque, de no haberse conversado pronto con la banca internacional, “se habría producido en pocas semanas una situación de hecho consistente en no poder atender a tiempo los cargos hechos por los corresponsales, lo cual —allí sí— habría dificultado en alto grado los diálogos con los acreedores”¹⁸⁸.

En la reunión de Bogotá se acordó nombrar el Bankers Trust Company de Nueva York como asesor para todo el proceso de restructuración, que tomaría un buen tiempo, y establecer bajo su dirección un comité coordinador de los bancos, conformado por siete de los principales acreedores del Banco¹⁸⁹.

La deuda del Banco de Colombia-Panamá con los bancos internacionales que le habían extendido créditos en sumas cuantiosas resultó ser de la mayor gravedad. En el primer informe a los accionistas presentado por la Junta Directiva y el presidente del Banco en octubre de 1984, se estableció que el Banco de Colombia, en el país, “se vio obligado a registrar en su pasivo obligaciones de financiamiento originalmente otorgadas a su filial panameña, que se habían vencido en 1983 y estaban pendientes de reconciliación por valor de US\$148 millones o que, correspondiendo a operaciones realizadas en ejercicios anteriores, se registraron en el presente”. Y se afirmó que los corresponsales extranjeros que habían otorgado créditos a la filial panameña del Banco lo hicieron bajo “el supuesto del pleno respaldo del Banco de Colombia”, que no tuvo opción diferente a la de contabilizar dichos préstamos en su balance y responder por ellos¹⁹⁰.

La buena imagen del Banco de Colombia con sus corresponsales hizo posible el incremento del endeudamiento de su filial en Panamá entre 1979, 1980 y 1981, cuando se presentó en Colombia la crisis de los fondos de inversión del Grupo Grancolombiano. En esa coyuntura, el Banco en Panamá obtuvo créditos de los corresponsales con garantía de la casa matriz en Bogotá y efectuó préstamos por una suma cercana a 170 millones de dólares a empresas del Grupo Grancolombiano, las cuales, a su vez, transfirieron esos recursos a los fondos para atender los retiros de depósitos¹⁹¹.

El tamaño de la deuda en moneda extranjera del Banco de Colombia (matriz más filiales) fue conocido por las autoridades colombianas cuando el

Banco puso a consideración de sus acreedores extranjeros, el 29 de marzo de 1984, un plan para mantener el servicio de los intereses y reestructurar la totalidad de la deuda. En esta reunión se obtuvo una moratoria sobre el total de la deuda externa del Banco hasta el 30 de junio de 1984, que se prorrogó trimestralmente hasta enero de 1987.

A mediados de 1984 las dificultades externas del Banco de Colombia se habían convertido en un obstáculo en la relación financiera del país con el exterior; se habían afectado la imagen y la credibilidad del sistema financiero en Colombia y de sus filiales panameñas en los círculos bancarios y gubernamentales internacionales. Las autoridades no podían continuar separando la responsabilidad de las filiales en Panamá de la de las casas matrices y tuvieron que actuar para recuperar la confianza de la banca extranjera. Así quedó consignado en el relato que el ministro de Hacienda, Roberto Junguito, hizo en un memorando que fue publicado por el diario *El Tiempo*, sobre las conversaciones que había sostenido con el presidente del Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos durante su asistencia a las reuniones anuales del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional en Washington, D. C., entre el 20 y el 28 de septiembre de 1984^[192].

En el memorando del ministro Junguito se informaba que “las autoridades norteamericanas se mostraban especialmente preocupadas con la situación del sector financiero colombiano y con la deuda externa de los bancos nacionales con la banca internacional, no solo a través de Colombia sino de las filiales de los bancos colombianos en Panamá”.

El ministro y el gerente del Banco de la República explicaron a la Reserva Federal la situación del Banco de Colombia y los problemas que se tenían para registrar como parte de la deuda colombiana los antiguos créditos suscritos por el Banco de Colombia en Panamá. En particular, se trató la dificultad política y jurídica de transferir el endeudamiento de la filial panameña a la casa

matriz por la carga que esto representaría sobre las reservas internacionales del país. Por lo tanto, se argumentó que el Gobierno podría estar dispuesto a adoptar estas medidas “siempre que fueran generales para los bancos colombianos en Panamá y que, como resultado de ello, se obtuviera una compensación de la banca comercial internacional en forma de recursos adicionales de crédito externo que permitieran atender adecuadamente las obligaciones surgidas de dichos registros”¹⁹³.

Como resultado de las conciliaciones para establecer la cifra verdadera de la deuda del Banco de Colombia (matriz y filial panameña) y del registro de la deuda por la cual respondería el Banco en Colombia, el monto total de los depósitos que la entidad reconoció a su filial panameña quedó en 248 millones de dólares al cierre de junio de 1984, y el saldo de la deuda externa del Banco —en proceso de renegociación— en 690 millones de dólares, de los cuales aproximadamente 120 millones correspondían a obligaciones del Idema¹⁹⁴.

Unos días después de publicado el memorando del doctor Junguito, el presidente del Comité de Acreedores del Banco de Colombia vino al país para conversar con las autoridades sobre la capitalización del Banco y el registro de la deuda panameña. En la reunión se convino que

- el capital del Banco de Colombia se incrementaría en 10 000 millones de pesos o, aproximadamente, 100 millones de dólares;
- el Gobierno nacional solicitaría a los bancos comerciales acreedores del Banco de Colombia un crédito con destino al Banco de la República por la suma de 100 millones de dólares para sufragar los costos fiscales como consecuencia de la capitalización y de la incorporación en Colombia

de la deuda contratada por el Banco de Colombia-Panamá S. A.;

→ el Gobierno de Colombia encontraría una vía “estrictamente legal” para registrar en la Oficina de Cambios del Banco de la República “una suma equivalente a aquellas obligaciones del Banco de Colombia sin derecho a giro al exterior con cargo a las reservas internacionales del país”, y

→ “las deudas del Banco de Colombia con sus acreedores del exterior que resultaran después de efectuarse la operación, se financiarían en condiciones a negociar por el Banco de Colombia con sus acreedores”¹⁹⁵.

Después de un largo proceso durante 1985 para finiquitar los detalles del acuerdo entre el Banco de Colombia y el Comité de Acreedores, que incluyó viajes de los miembros del comité a Bogotá y de funcionarios del Banco, encabezados por su presidente, a Nueva York, lo mismo que un “*road show*” en los Estados Unidos y en Europa para explicar el acuerdo a los sesenta bancos involucrados, el 20 de septiembre se firmó en el salón principal del Banco de Colombia, en presencia del ministro de Hacienda y del gerente general del Banco de la República, de la Junta Directiva y de delegados de los bancos miembros del Comité de Acreedores, el contrato de reestructuración de la deuda del Banco de Colombia con sus acreedores del exterior.

En total, el monto del crédito reestructurado se elevó a la suma de 410,9 millones de dólares distribuidos en dos operaciones: una de corto plazo (a dos años) para cubrir las necesidades de comercio exterior colombiano, por 90,9 millones, y la de mediano plazo (a siete años, con dos años y medio de gracia) por un total de 320,1 millones de dólares.

*La nacionalización del Banco de Colombia*¹⁹⁶

Al concluir 1985 la situación del sistema financiero continuaba siendo muy frágil. Los activos improductivos eran demasiado altos, aunque el ritmo de crecimiento de la cartera de dudoso recaudo se estaba desacelerando. Los problemas específicos del Banco de Colombia —así como de las otras entidades del Grupo Grancolombiano— y de bancos como el Tequendama y el de los Trabajadores, se habían agudizado. Además, la crisis de la deuda externa latinoamericana afectaba a varias instituciones de crédito colombianas con filiales en el exterior, desde las cuales se habían efectuado préstamos a empresas nacionales en problemas y a países de la región con dificultades en el repago de su deuda externa.

Gracias al doctor Hugo Palacios, quien se había desempeñado como gerente general del Banco de la República desde agosto de 1982 y reemplazado en octubre de 1985 al ministro Junguito en la cartera de Hacienda, en diciembre el Congreso aprobó la Ley 117 de 1985, que creó el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafin). El fondo tiene como objetivo principal “atender aquellas instituciones que tienen problemas de solvencia y de administración, dejando que el Banco de la República se especialice en atender dificultades de liquidez”¹⁹⁷. Para el doctor Juan Camilo Restrepo, presidente de la Comisión Nacional de Valores en el Gobierno de Belisario Betancur, “la Ley 117 de 1985 compendia y resume en texto legislativo la experiencia acumulada durante los primeros tres años de la administración Betancur, en la cual, contra lo que pueda creerse, hubo un manejo bastante coherente de la crisis financiera”¹⁹⁸.

Aprobada la Ley 117 de 1985 y, con base en el Decreto-Ley 2920 de 1982, el Gobierno nacional procedió, el 10 de enero de 1986, a nacionalizar el Banco de Colombia, al igual que la Corporación Financiera Grancolombiana (Granfinanciera), la compañía de financiamiento comercial Pronta, y Comercial Grancolombiana, del

Grupo Grancolombiano, “teniendo en cuenta el hecho de que su creciente deterioro patrimonial perjudicaba muy gravemente a los depositantes y acreedores de buena fe, y amenazaba el interés general que se vería afectado por un eventual colapso de organismos de significativa magnitud”¹⁹⁹. De inmediato, la recién constituida Junta del Fondo de Garantías ordenó “la reducción simplemente nominal” del capital de las entidades nacionalizadas, con lo cual el precio de las acciones quedó fijo en un centavo²⁰⁰. Una vez ordenada la reducción del capital, Fogafín procedió a sustituir los créditos que habían recibido las entidades nacionalizadas con cargo a los cupos en el Banco de la República y, luego, a capitalizarlos y suministrarles recursos financieros a bajo costo²⁰¹.

La nacionalización de las cuatro entidades financieras—con la consecuente reducción del capital— se explica porque los apoyos que siguieron en términos de capitalización y de crédito no debían traducirse en

[u]n beneficio injustificado de los antiguos accionistas mayoritarios del Grupo Grancolombiano [...]. No nacionalizar (sin reducir el capital) implicaba que los —en ese entonces— accionistas del Grupo Grancolombiano mantuvieran todos sus derechos sociales, a diferencia de lo que sucede con la nacionalización en la que los accionistas particulares perderán el derecho a participar en la administración de la institución²⁰².

Una vez traspasada al Fogafín la propiedad del Banco de Colombia, este inició una nueva etapa de su ya larga existencia pues había cumplido ciento diez años en 1985.

El 20 de enero de 1986 se reunió por última vez la Junta Directiva del Banco de Colombia siendo presidente del Banco el doctor Copete Lizarralde, quien leyó las cartas de renuncia a su cargo enviadas el 13

y 14 de enero al presidente de la República y al ministro de Hacienda. En las mismas fechas habían renunciado los miembros de la Junta Directiva²⁰³.

El 26 de febrero se reunió la Junta Directiva nombrada por el Gobierno nacional para administrar el Banco en esta nueva etapa, presidida por el exministro Antonio Álvarez Restrepo²⁰⁴. La nueva junta fue instalada por el ministro de Hacienda Palacios Mejía, quien presentó al nuevo presidente del Banco, Guillermo Villaveces Medina, un banquero de larga experiencia tanto en Colombia como en el exterior y con una excelente reputación nacional e internacional.

En su intervención al instalar la nueva Junta Directiva del Banco, el ministro de Hacienda fue enfático en señalar que para el Gobierno era necesario realizar “todos los esfuerzos para que el Banco retorne, tan pronto como resulte posible, a ser una entidad privada”. Igualmente, hizo claridad en el sentido de que el régimen laboral vigente debería mantenerse sin cambios y que “los funcionarios de todas las categorías no pueden desmejorarse [...]. Todo ello con el propósito que tuvo el Gobierno de que la entidad resultase completamente competitiva frente a sus colegas del sistema financiero”. Insistió también en que no debería ahorrarse esfuerzo alguno en las gestiones de cobro de las deudas de las empresas del Grupo Grancolombiano con el Banco²⁰⁵.

Por su parte, el nuevo presidente del Banco resaltó la urgencia de aumentar el capital de la entidad mediante la suscripción de acciones por el Fondo de Garantías, para lo cual era necesario liberar las acciones con valor nominal de un centavo para que las adquiriera el Fondo. La junta autorizó dicha liberación, lo cual permitía capitalizar de inmediato el Banco en 9800 millones de pesos. El presidente también informó que se había presentado el balance a 31 de diciembre de 1985, el cual arrojó una pérdida de 66 920 millones de pesos por cuanto se había incluido la provisión correspondiente al



Retrato 6
Guillermo Villaveces Medina, presidente del
Banco de Colombia (1986-1990).

Fuente: archivo particular, fotografía a color.

depósito del Banco en la filial de Panamá, equivalente a 246 millones de dólares²⁰⁶.

La enorme pérdida condujo a que la nueva administración del Banco solicitara al Fogafín el desembolso de 15 000 millones de pesos con destino a su capitalización; un crédito a cinco años con tasas de interés subsidiada, y la aprobación de *capital garantía* por 63 787 millones de pesos. Era la primera vez que se utilizaba esta figura en el país.

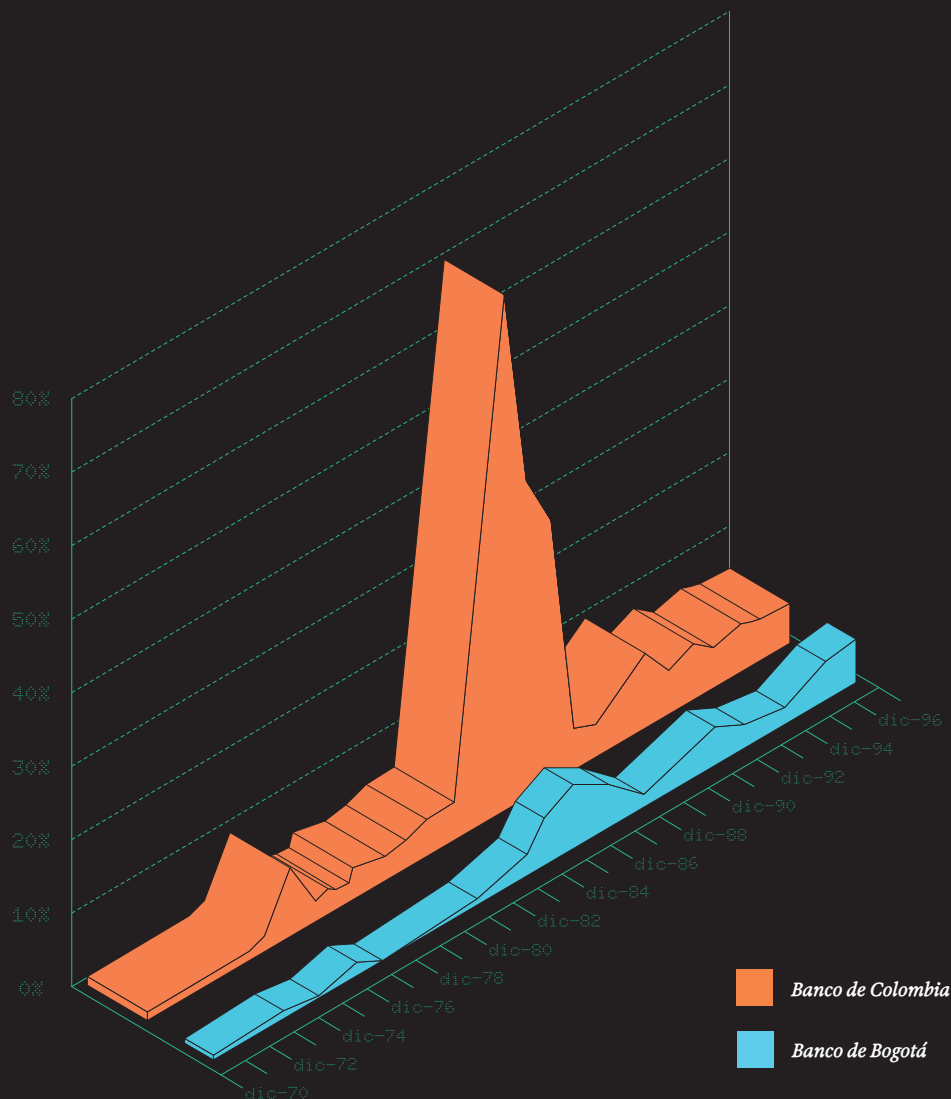
A lo largo de 1986 el Banco de Colombia y las autoridades cambiarias perfeccionaron la fórmula para legalizar la deuda externa de la entidad. Como resultado, el 21 de enero de 1987 se firmó un convenio entre la oficina en Colombia y el Banco de Colombia-Panamá mediante el cual la filial asumió formalmente la deuda con los acreedores del exterior, y la matriz quedó comprometida a pagar por cuenta de la filial, en caso de que esta no pudiera hacerlo. Los trámites anteriores despejaron el camino para el contrato de refinanciación de la deuda externa del Banco de Colombia y de su filial con la banca corresponsal extranjera, que se firmó el 30 de enero de 1987. La suma reprogramada fue, finalmente, de 241,6 millones de dólares, ya que el Banco había efectuado prepagos por un valor cercano a 80 millones de dólares y había acordado con sus acreedores la obtención de un crédito voluntario para financiar operaciones de comercio exterior de sus clientes colombianos, en vez de prefijar un cupo de crédito para este propósito dentro del contrato de reestructuración²⁰⁷.

El 25 de febrero de 1988 la administración del Banco de Colombia solicitó al Ministerio de Hacienda el desembolso de capital garantía, ante la inminencia de incumplimiento del contrato de refinanciación celebrado por el Banco y su filial en Panamá debido a que el pago de las cuotas de amortización se había fijado para comenzar en abril de 1988 y el Banco corría el riesgo de

incumplir los compromisos que se habían adquirido con la banca extranjera.

A su turno, en marzo de 1988 el Gobierno dio a conocer por medio de la Junta Monetaria un mecanismo para asegurar el cumplimiento del pago de la deuda que evitaba el otorgamiento de capital garantía y lo reemplazaba por la entrega de títulos canjeables por certificados de cambio por el monto equivalente al valor de su deuda externa, en condiciones que representaban una transferencia de 45 000 millones de pesos en vez de 63 800 millones de pesos del capital garantía. De esta manera se resolvía definitivamente el problema financiero del Banco. Con esta decisión se materializó el respaldo del Estado al Banco para superar la profunda crisis que había sufrido en lo corrido de los años ochenta del siglo xx.

Los aumentos de capital del Banco de Colombia durante 1986 y 1987, lo mismo que los esfuerzos para el cobro de la cartera vencida y la misma actividad crediticia condujeron a una reducción sustancial del índice de morosidad de la cartera, que se había elevado a cerca del 70 % en 1985 y para 1988 registraba un nivel inferior al 10 %, similar al que arrojaba el Banco de Bogotá en ese año, como puede verse en la gráfica 11. La gestión del Banco y el apoyo de los gobiernos de Belisario Betancur y de Virgilio Barco estaban logrando la recuperación plena de la institución, lo cual permitiría avanzar en un proceso de reprivatización de su propiedad, tal como en efecto sucedió a principios de los años noventa.



Gráfica 13
Índice de morosidad de los bancos de Colombia y de Bogotá, a diciembre 31 de cada año.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de datos de Asobancaria.

Activos

Año	1992	1993
Activos	100,00 %	100,00 %
Efectivo y depósitos en bancos	15,87%	12,99%
Cartera de créditos - Con garantía real	22,02%	22,43%
Cartera de créditos - Con garantía personal	34,45%	36,62%
Menos: Provisión para protección (cartera)	1,4%	0,78%
Inversiones - Voluntarias	4,89%	6,06%
Inversiones - Obligatorias	2,29%	1,29%
Inversiones - Del encaje	1,68%	0,92%
Cuentas por cobrar	3,54%	2,81%
Valorizaciones de activos	3,34%	2,78%
Deudores por aceptaciones bancarias	1,94%	1,8%
Otros activos	4,8%	4,67%
Otros activos menores	3,79%	6,85%

Pasivos

Año	1992	1993
Pasivos	100,00 %	100,00 %
Depósitos - Ahorros	23,7%	20,8%
Depósitos - Cuentas corrientes	20,17%	17,35%
Descuentos y obligaciones financieras	23,45%	16,27%
Depósitos - Certificados de depósito a término	15,6%	19,2%
Depósitos - Otros	3,23%	3,19%
Capital suscrito y pagado	3,71%	2,58%
Utilidades retenidas - No apropiadas	3,91%	2,55%
Superávit por valorizaciones de activos	3,5%	2,87%
Otros pasivos	2,61%	2,13%
Cuentas por pagar	2,1%	1,73%
Aceptaciones bancarias	2,05%	1,87%
Pasivos estimados y provisiones	1,55%	1,14%
Pérdidas no absorbidas (déficit acumulado)	-6,67%	-1,92%
Otros pasivos y patrimonio menor	1,1%	10,24%

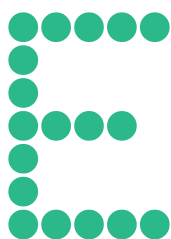
Tabla 8

Balances del Banco de Colombia, 1992-1993, principales rubros del balance en proporciones.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de las Actas de la Asamblea de Accionistas.

11.

La gran transformación.....
apertura.....
.....económica,
nueva.....
.....constitución
y.....reforma
financiera.....



n la historia de Colombia los años comprendidos entre 1986 y 1994 representan una de las transformaciones más aceleradas experimentadas en materia política, económica y social. En 1991 se expidió una nueva Constitución que reemplazó la de 1886 que, con sus reformas, había cumplido más de cien años de vida.

En menos de una década, el modelo de desarrollo económico que había prevalecido durante medio siglo —la sustitución de importaciones, el control de cambios, la represión financiera y la intervención directa del Estado en la asignación del crédito— fue desmontado y reemplazado por un esquema orientado hacia la apertura comercial, la liberalización cambiaria y financiera, y la integración con los mercados globales. Para el sistema financiero colombiano, en particular para el destino del Banco de Colombia, estas reformas configuraron un entorno nuevo que hicieron posible —e imperativa— la privatización de los bancos estatizados durante la crisis de los ochenta, que junto con los bancos oficiales creados tiempo atrás constituían la mayoría del sector bancario.

Las semillas de la transición hacia un país más moderno fueron plantadas durante la Administración

de Virgilio Barco (1986-1990). El fin de los pactos internacionales de precios entre los países productores y los consumidores de café, la persistencia de la inflación, el agotamiento del modelo proteccionista y la presión de los organismos multilaterales para que Colombia modernizara su economía confluyeron para generar un consenso creciente sobre la necesidad de introducir cambios de fondo en la orientación económica.

En febrero de 1990, al finalizar el Gobierno de Barco, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes) aprobó el documento 2465, titulado *Programa de modernización de la economía colombiana*, que se convirtió en el primer paso formal hacia la apertura comercial. La idea, sin embargo, venía de antes: un grupo de economistas cercanos al Gobierno sostenía que la protección arancelaria excesiva había asfixiado la competitividad de la industria nacional y que la inserción en los mercados mundiales era la vía más eficiente para impulsar el crecimiento.

Los países de América Latina estaban superando la “década perdida” y se imponía establecer las bases de un manejo macroeconómico que diera prioridad al equilibrio para reanudar el crecimiento de sus economías sin correr el riesgo de nuevas crisis. Los principios de esta estrategia se plasmaron en el Consenso de Washington, resultado de la reunión que un grupo de economistas de los Estados Unidos y de la región sostuvieron en esa ciudad en 1989.

La liberalización de la economía y las reformas del Gobierno de Gaviria

Fue en el Gobierno de César Gaviria (1990-1994) cuando la transformación se aceleró hasta alcanzar una velocidad sin precedentes en la historia legislativa del país. La apertura comercial fue el puntal de un proceso de

cambio orientado a adecuar la estructura productiva y los costos de la economía, “para enfrentar las nuevas condiciones de competencia externa y sustentar una progresiva inserción de los productos nacionales en el mercado internacional”²⁰⁸.

El Gobierno, con el presidente a la cabeza, sus ministros y el jefe del Departamento Nacional de Planeación, presentó al Congreso un conjunto de proyectos de ley de reforma que, en sus primeros tres años, incluyó once leyes de carácter estructural. El arancel promedio de importación, que se situaba en el 33,5 % en noviembre de 1990, se redujo al 14,6 % en 1994. La apertura no fue el resultado de una crisis externa ni de una imposición de organismos internacionales, como ocurrió en otros países de la región, sino una decisión deliberada del Gobierno colombiano que contó, además, con el respaldo de sectores empresariales que veían en ella una oportunidad de modernización.

Además de las reformas al comercio exterior —que incluyeron la creación de una nueva estructura institucional con el Ministerio de Comercio Exterior y la transformación del Fondo de Promoción de Exportaciones (Proexpo) en el Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancoldex)— se llevaron a cabo transformaciones en el régimen de cambios internacionales, en la legislación laboral, en el sistema financiero y asegurador, en la administración y operación de los puertos, en el sistema integral de seguridad social (salud y pensiones) y en la prestación de los servicios públicos domiciliarios. Todas estas reformas contemplaron la participación del sector privado como complemento del Estado en los distintos sectores. De cierta manera, se transitaba de un “Estado emprendedor” a un “Estado regulador”, lo que daría lugar a la creación de las comisiones de regulación de la prestación de servicios públicos y al establecer nuevas superintendencias (Puertos, Salud, Servicios Públicos, Transporte, entre otras) y reforzar las ya existentes.

La Asamblea Nacional Constituyente, convocada en medio del desafío del *narcoterrorismo* —que había cobrado la vida de tres candidatos presidenciales— y de una sociedad movilizada por el liderazgo de jóvenes universitarios que pedían un cambio político, redactó una nueva Carta Política que reformó las instituciones económicas del país. En materia financiera, el cambio de mayor alcance fue la consagración de la autonomía del Banco de la República. La Junta Monetaria, creada en 1963 para centralizar la conducción de la política monetaria bajo la dirección del Gobierno, fue reemplazada por una Junta Directiva del Banco de la República, conformada por siete miembros, con solo el ministro de Hacienda como representante del Ejecutivo. Por primera vez desde los debates de los años diez del siglo, relatados en el primer volumen de esta colección, el Banco de la República era independiente del Gobierno en la conducción de la política monetaria y cambiaria.

Un sistema financiero para los nuevos tiempos

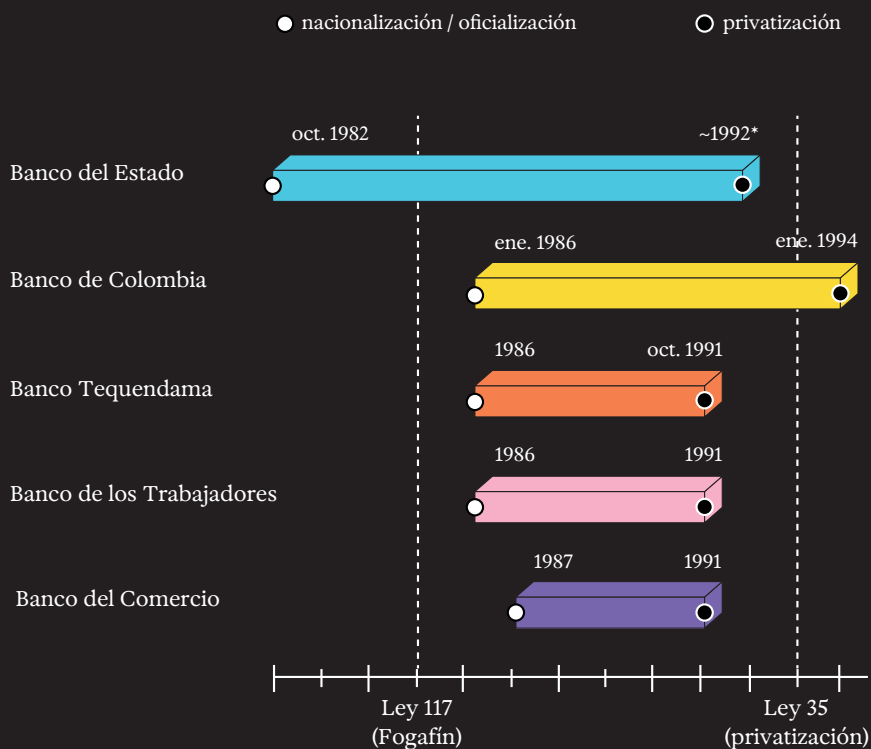
En el frente de la organización financiera, la Ley 45 de 1990 buscó alinear la legislación bancaria y de seguros con las exigencias de la modernización económica, en búsqueda de un sistema financiero de mayor capacidad para contribuir al desarrollo del país, más eficiente y competitivo nacional e internacionalmente. El sistema pudo transitar, entonces, de la banca especializada conformada por entidades separadas que atendían distintos sectores y prestaban diferentes servicios financieros —que había prevalecido desde los años cincuenta— hacia un sistema de banca universal regulada. Por tanto, se amplió la gama de servicios que podía ofrecer una entidad bancaria, por medio de sociedades filiales en las distintas áreas, como la fiducia, el *leasing* y las operaciones en la bolsa de valores.

No menos importante, la Ley 9 de 1991 derogó el límite del 49 % para la inversión extranjera en las entidades bancarias vigente desde 1975, cuando se aprobó la ley de la “colombianización de la banca”, con lo cual importantes bancos internacionales podrían establecerse en Colombia a través de sus filiales y competir con la banca nacional. Al mismo tiempo, esta ley eliminó el monopolio del Banco de la República en el manejo del mercado cambiario.

Por su parte, la Ley 35 de 1993 complementó estos procesos al dictar normas para hacer más competitivo el sistema financiero; se desmontaron los encajes diferenciales, se eliminaron las inversiones forzosas y, acogiendo el mandato de la nueva Constitución, se puso final al crédito de fomento redescontado en el Banco de la República. En este nuevo marco institucional, la permanencia del Estado como propietario de bancos comerciales resultaba no solo anacrónica sino fiscalmente insostenible. En general, la ley señaló la necesidad de redefinir el papel, el tamaño y la estructura de las entidades estatales ante las nuevas realidades y reprivatizar los bancos oficializados durante la crisis de los ochenta —el Banco de Colombia, el Banco Tequendama, el Banco del Comercio y el Banco de los Trabajadores— no solo por representar un riesgo contingente para las finanzas públicas difícil de justificar en un entorno de disciplina fiscal y de reducción del papel del Estado en la economía, sino para dinamizar la competitividad del sistema financiero y propiciar la diversificación de su propiedad.

La privatización no fue una tarea fácil. Atraer capitales privados nacionales y extranjeros dispuestos a invertir en entidades que cargaban con el estigma de la crisis no era sencillo; por esta razón, el Gobierno se vio en la necesidad de diseñar mecanismos de subasta que garantizaran la transparencia del proceso y atrajeran a inversionistas de calidad. La privatización del Banco de Colombia, que culminó en enero de 1994, fue la de mayor visibilidad en el país.

Bancos colombianos bajo propiedad estatal
Período entre nacionalización / oficialización y privatización



*Banco del Estado: nunca se privatizó; fue fusionado con el Banco Uconal en 1999 y liquidado c. 2000.

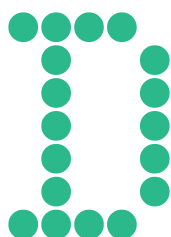
Ilustración 13

Cronología de nacionalizaciones y privatizaciones de bancos en Colombia, 1982-1994.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de información de Fogafín.

12.

El.....regreso
del.....Banco.....de
Colombia.....al
sector.....privado



esde el mismo momento de la nacionalización y la reducción de capital del Banco de Colombia en enero de 1986, las autoridades económicas manifestaron que la intervención tenía como propósito recuperar la viabilidad de la entidad para que estuviera en capacidad de traspasarse nuevamente a la órbita privada. Así lo expresó el ministro de Hacienda Palacios Mejía al instalar la Junta Directiva designada por el Gobierno para orientar esta nueva etapa del Banco y dar la bienvenida a Guillermo Villaveces como su presidente.

El propósito de este último capítulo del segundo volumen de la historia del Banco de Colombia es relatar el camino que se recorrió para su reprivatización y la manera en que el Gobierno se preparó para establecer el marco legal de la reprivatización de los bancos nacionalizados y la selección del mecanismo para vender el Banco de Colombia a inversionistas privados, objetivo que se logró en el primer semestre de 1994. Al finalizar, se comenta sobre los tres años en los cuales la familia Gilinski lideró el Banco, período que puede considerarse como una transición en la compleja vida de la institución, antes de la nueva venta de la entidad, que habría de dar lugar al surgimiento de Bancolombia en 1997.

Antecedentes legales de las privatizaciones

La Ley 74 de 1989, expedida por el Congreso en el Gobierno del presidente Virgilio Barco, estableció como requisito indispensable para la reprivatización de una entidad financiera que la Superintendencia Bancaria “certificara mediante resolución motivada que el estado de saneamiento de la entidad permitía proceder a su venta”²⁰⁹. Por su parte, el Decreto 500 de 1990 determinó que para certificar el saneamiento de una entidad financiera debería exigirse que esta hubiera presentado utilidades equivalentes al 1 % de los activos totales y que estas provinieran, al menos en un 50 %, de utilidades operacionales. Para Fogafín, su participación en el capital de la entidad nacionalizada debería ser transitoria, de tal manera que, al alcanzarse un punto en el cual el respaldo patrimonial hiciera posible el crecimiento sostenido —lo mismo que el fortalecimiento y la modernización del Banco—, el Fondo debería vender a inversionistas privados dicha participación²¹⁰.

A finales de 1990, tres de las entidades nacionalizadas (el Banco de Colombia, el Banco de los Trabajadores y el Banco Tequendama) se encontraban en una situación muy diferente a la registrada cuando se nacionalizaron, y su actividad permitía poner en práctica estrategias y políticas para salir al mercado y modernizarse tecnológicamente. Para Fogafín, se requería que contaran con un capital neto superior al 50 % del capital pagado y que sus planes las condujeran a “niveles de solidez financiera y patrimonial satisfactorios”²¹¹.

A su turno, el Decreto 2915 de 1990 fijó el marco para las privatizaciones y estableció un criterio fundamental: “el precio mínimo continuaría basado en conceptos técnicos financieros sobre la rentabilidad de la entidad y el valor comercial de los activos y de los pasivos, es decir, asociado directamente con el valor de cada entidad y no con la recuperación de la totalidad de la inversión realizada en el salvamento de la misma [*sic*]”²¹². Era necesaria la precalificación para acreditar la capacidad financiera

y administrativa de los interesados. Fogafin buscaría, además, obtener las mejores condiciones posibles y el mejor precio de venta en la adjudicación de las acciones.

Con base en el marco legal aprobado para las privatizaciones, Fogafin contrató una comisión asesora conformada por cinco expertos colombianos reconocidos en asuntos financieros y regulatorios, que se encargó de orientar el trabajo técnico relacionado con la determinación de los escenarios macroeconómicos y la selección de las metodologías más apropiadas para la valoración de entidades financieras²¹³.

Dentro del programa de reformas emprendido por el Gobierno de César Gaviria desde el segundo semestre de 1990, los cambios en el sector financiero ocuparon un lugar importante. Primero, se expidió la Ley 45 de 1990, que estableció un marco global para la operación de todo el sector financiero, facilitó la entrada de nuevos competidores y previó la formación de conglomerados que llevaran a cabo varias actividades financieras por medio de compañías filiales.

Tres años más tarde, se aprobó la Ley 35 de 1993 que desarrolló las normas de la Constitución de 1991 sobre el sector financiero y reglamentó los procedimientos de venta de las acciones del Estado en las entidades financieras. Esta Ley ordenó que un porcentaje de las acciones debía ofrecerse en primera instancia al sector solidario, a un precio fijo determinado por un avalúo técnico. El programa de privatización de una entidad debía tener el visto bueno del Consejo de Ministros para garantizar la transparencia y el respaldo político de los respectivos procesos de privatización²¹⁴.

La privatización del Banco de Colombia

Para el Gobierno de Gaviria era prioritario trasladar la propiedad de los bancos nacionalizados al sector privado.



Ilustración 14

Edificio del Banco de Colombia, Bogotá, sede del Banco en las décadas de 1970 a 2020.

Fuente: Informe de Gestión 1994, p. 28.

No solo por la importancia de contar con un sistema bancario que no estuviera dominado por los bancos estatales, sino por razones fiscales. Se consideraba que un banco en manos del Estado era un riesgo fiscal. Existía además un consenso amplio sobre la conveniencia de que los bancos nacionalizados volvieran a manos de inversionistas privados. La reprivatización del Banco de Colombia era fundamental y debería emprenderse con celeridad.

Como presidente del Banco entre 1986 y 1990, Guillermo Villaveces había logrado su estabilización, pero el capital garantía otorgado por el Estado constituía todavía un componente esencial de su balance, por lo cual, a la hora de la verdad, la entidad mostraba un patrimonio en el papel que no se correspondía con la realidad. Por esta razón uno de los funcionarios manifestaba con franqueza que desde 1984 “el Banco había operado sin capital”²¹⁵.

En septiembre de 1990 Leonor Montoya, quien venía desempeñándose como directora de Fogafín desde finales de 1986, fue designada presidente del Banco de Colombia en reemplazo del doctor Villaveces, quien había presentado su renuncia. La tarea encomendada por el ministro de Hacienda a la doctora Montoya fue la de preparar al Banco de Colombia para su venta. Para ocupar la Dirección de Fogafín se nombró al doctor Juan Guillermo Serna, quien tendría su cargo la coordinación de todo el proceso de venta del Banco y quien impulsó en el Congreso la aprobación de la Ley 35 de 1993.

El 14 de abril de 1993 el Ministerio de Hacienda y Crédito Público otorgó un mandato a Fogafín para adelantar, en su nombre y representación, la venta de las acciones que la Nación poseía en el Banco de Colombia. Directamente la Nación contaba con el 80,06 % de las acciones, producto de los préstamos y capitalizaciones que se habían efectuado desde 1986, y el Fogafín, el 17,04 %, también como consecuencia de las capitalizaciones realizadas para el saneamiento del Banco. En agosto,

la Superintendencia Bancaria, mediante la Resolución 2784 certificó, tal como lo exigía la ley, la viabilidad de la venta de las acciones del Banco de Colombia²¹⁶.

Adelantándose a la reglamentación del artículo 60 de la Constitución Nacional expedida en 1991, que había establecido el principio de que en la venta de la participación estatal en una empresa debía “ofrecer a sus trabajadores, a las organizaciones solidarias y de trabajadores, condiciones especiales para acceder a dicha propiedad accionaria”, Fogafín presentó al Consejo de Ministros el 11 de octubre de 1993 una propuesta de programa de enajenación de las acciones del Banco de Colombia, que contemplaba la venta de aproximadamente el 15 % de acciones a los trabajadores y a las organizaciones solidarias. En consecuencia, se expidió el Decreto 2049 de dicha fecha, que aprobó el programa de venta de las acciones y los derechos de suscripción de acciones que la Nación y el Fondo poseían en el Banco de Colombia²¹⁷.

A fin de promover la venta de las acciones, Fogafín contrató como asesor externo a la firma estadounidense *First Boston Corporation*, pues se trataba de combinar el conocimiento de los inversionistas internacionales con la experiencia local. Por otra parte, Juan Guillermo Serna viajó a México para estudiar el proceso de privatización bancaria que se había llevado a cabo en ese país con relativo éxito, y luego a España para explorar el posible interés de los bancos españoles en invertir en Colombia. Sin embargo, el resultado de esas gestiones fue desalentador: ningún banco extranjero mostró interés en firme por invertir en la compra del Banco de Colombia²¹⁸.

Era evidente que a comienzos de los años noventa Colombia no era un destino atractivo para la inversión extranjera en el sector financiero. El país venía de la década más violenta de su historia reciente: el narcoterrorismo había cobrado la vida de tres candidatos presidenciales, un ministro de Justicia, un procurador general de la Nación, el director del periódico *El Espectador*,

varios jueces y centenares de ciudadanos, y en 1992 el país había experimentado un “apagón” de la energía eléctrica durante varios meses, con graves consecuencias para la economía. Era imposible atraer inversión extranjera en esas circunstancias.

El Gobierno, sin embargo, continuó con el proceso de privatización del Banco de Colombia. El precio mínimo para las acciones a la venta se fijó con base en un avalúo técnico realizado por Fogafin en \$330 000 millones. La totalidad de las acciones y derechos del Estado se dividió en dos lotes:

El *lote uno* estaba compuesto por acciones equivalentes al 17 % del total. Este primer lote estaba dirigido exclusivamente a los trabajadores y pensionados del Banco de Colombia y de las entidades de servicios financieros filiales del Banco, fondos de empleados, fondos mutuos de inversión de empleados, fondos de cesantías y de pensiones cooperativas, sindicatos de trabajadores y federaciones y confederaciones de sindicatos de trabajadores. Se estableció, además, como condición para los compradores de estas acciones que no se podrían transferir en los dos años siguientes a la compra para evitar su actuación como testaferros, y se fijó el criterio de que la adjudicación debería realizarse en función de la capacidad individual de compra de los interesados.

El valor total de la venta de las acciones del lote uno ascendió a 45 425 millones de pesos, representados en 2959 ofertas válidas presentadas por trabajadores y organizaciones solidarias, equivalentes al 13,72 % de las acciones del Banco de Colombia.

El *lote dos* incluyó el saldo de las acciones después del ofrecimiento del lote uno y se ofertó a todas las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, que contaran con aprobación de la Superintendencia Bancaria cuando solicitaran comprar el 5 % o más del total de las acciones del Banco. El 17 de noviembre de 1993 el Consejo de Ministros aprobó la realización de un martillo

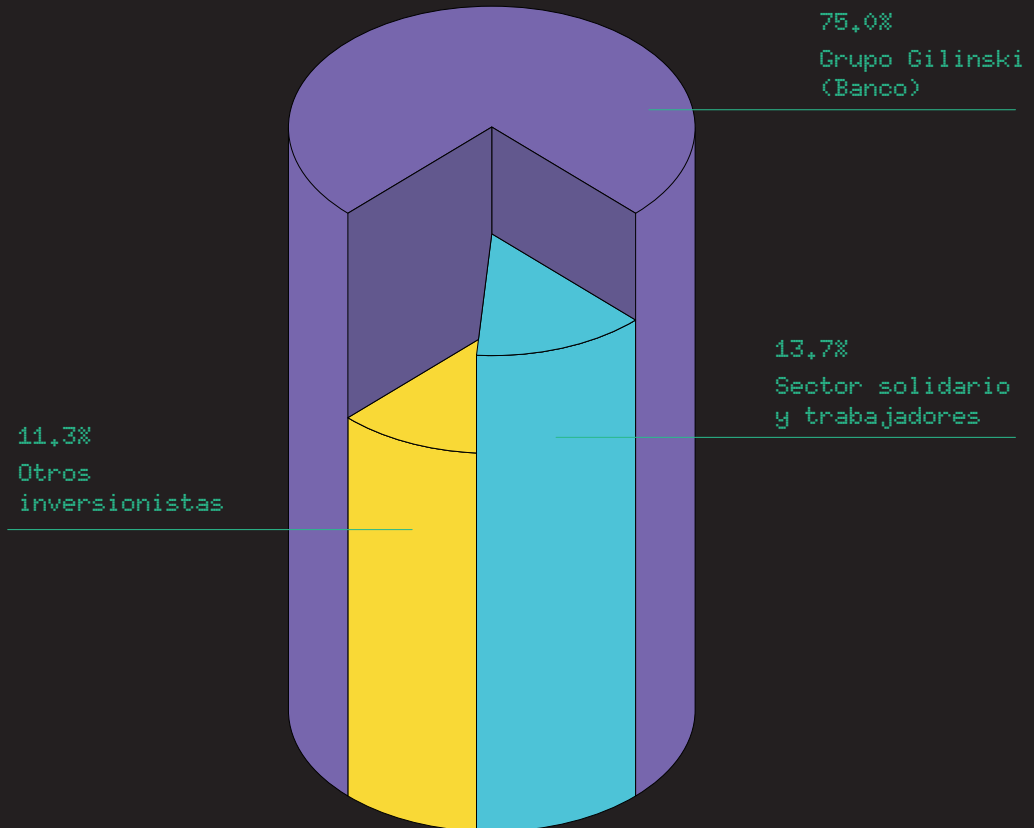
simultáneo en las bolsas de valores del país (Bogotá, Medellín y Cali) para la venta de las acciones y derechos que conformaban el 86,28% de las acciones del Banco.

La venta de las acciones del *lote dos* mediante el martillo simultáneo en las bolsas de valores, que se realizó los días 18 y 24 de enero de 1994, recaudó 354,6 miles de millones de pesos con un precio promedio por acción de 0,0386 pesos. Se recibieron 37 ofertas con una demanda superior en 54 % a las acciones disponibles para la venta²¹⁹.

El Grupo Bancol de la familia Gilinski adquirió el 75 % de las acciones del Banco. El sector solidario y un grupo de pequeños y medianos inversionistas consolidaron el 25 % de las acciones del Banco de Colombia, tal como se evidencia en la gráfica 14.

La suma total de la venta de acciones y derechos del Banco de Colombia ascendió a 400 037 millones de pesos, 21 % por encima del avalúo, y fue entregado de contado. De acuerdo con su participación, la Nación recibió 264 560 millones de pesos y el Fogafín desembolsó por cuenta de la Nación directamente al Banco de Colombia \$63 786 millones de pesos correspondientes al capital garantía que se le había otorgado para su saneamiento desde 1986. De esta manera se reemplazaba el capital garantía por recursos en efectivo que pasarían a formar parte del capital pagado del Banco de Colombia, que finalmente contaría con un patrimonio efectivo y un balance sano.

Un elemento complementario del programa de venta de las acciones del *lote dos*, que requirió la expedición de otro decreto, fue el diseño de una *garantía de contingencias* —hoy en día conocido como una fiducía de garantía o un *Escrow Account*— para incluir en estas las condenas proferidas dentro de los procesos ordinarios vigentes en la fecha de la venta y aquellos que se iniciarían dentro de los cinco años siguientes a la venta, así como los pasivos ocultos, costas judiciales y honorarios



Gráfica 14

Distribución accionaria del Banco de Colombia tras la privatización, enero de 1994 (porcentaje del capital accionario).

Fuente: Informes de Fogafin.

de abogados, de tal manera que Fogafín respondería por casos que se presentaran después, los cuales no estarían a cargo de los compradores de las acciones de este lote²²⁰. El 18 de enero de 1994 Fogafín y el Banco de Colombia celebraron el contrato de contingencias pasivas.

Como podemos comprobar a partir del relato anterior, la privatización del Banco de Colombia fue exitosa. Para realizarla, fue necesario innovar en el diseño de una serie de instrumentos legales con lo cual se transitó a la expedición de la Ley 226 de 1995 que constituye el marco regulatorio bajo el cual llevan a cabo las privatizaciones de las empresas estatales en la actualidad.

La venta del Banco de Colombia maximizó los ingresos para el Estado. Como ya lo mencionamos, este no era, sin embargo, el objeto exclusivo de la reprivatización establecido por el Gobierno y Fogafín. Por otra parte, se dio cumplimiento al mandato constitucional de democratizar la propiedad accionaria al haberles dado acceso a la propiedad del Banco a cerca de 4835 pequeños y medianos inversionistas, además de aquellos que participaron en las agrupaciones del sector solidario. En el caso del Banco de Colombia este fue un logro simbólico importante porque, como vimos a lo largo de este volumen de la historia del Banco, los pequeños accionistas participaban con un 50 % del capital accionario del Banco cuando este fue nacionalizado en 1986.

El Banco de Colombia con nuevos dueños y nueva administración

Los tres años durante los cuales la familia Gilinski controló el Banco de Colombia (1994-1997) son un paréntesis complejo en la historia de la institución. El Banco no registró un episodio de crisis. Por el contrario, a mediados de la década de los noventa la economía creció y se respiraba un aire de optimismo como consecuencia de las reformas adoptadas

en el Gobierno de César Gaviria. Los flujos de inversión extranjera retornaron a Colombia y la cartera de los intermediarios financieros se expandió considerablemente.

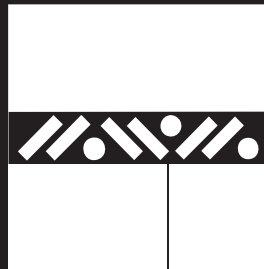
El Banco de Colombia conservaba activos institucionales de enorme valor. Su red de oficinas era la más extensa del país; su base de depositantes —especialmente en cuentas de ahorros— era la más importante del sistema financiero y la marca no se había visto afectada por los problemas del pasado reciente; era la más reconocida entre las entidades colombianas del sector y mantenía su reputación a nivel internacional.

El grupo de vicepresidentes había permanecido desde 1984 y constituía un núcleo con gran experiencia en la operación del Banco, difícil de replicar. Ese grupo había lidiado con problemas muy complejos relacionados con la reestructuración de la deuda externa del Banco, la liquidación de las empresas del Grupo Grancolombiano que se habían entregado en fideicomiso al Banco para atender las deudas por los créditos que se les habían otorgado y la etapa de saneamiento de finales de los años ochenta. Sin embargo, las prácticas de gobierno corporativo bajo la nueva administración marcaron un contraste con las de los años de la gestión pública.

En el paréntesis que siguió a la reprivatización del Banco de Colombia se enfrentó un nuevo desafío. La compra por parte del grupo de los Gilinski se realizó con una estructura de elevado apalancamiento financiero por los cuantiosos créditos que había sido necesario obtener para lograr el cierre de la transacción²²¹. Este hecho implicaba que en el corto plazo los nuevos dueños tendrían que concentrar su atención en encontrar la forma de cancelar esos préstamos, más que en el diseño de una estrategia de largo plazo para mantener el Banco a la cabeza del sistema financiero colombiano y convertirlo en una de las principales entidades bancarias de América Latina.



Banco de Colombia



BANCOLOMBIA

Retrato 7

Reconstrucción de los logos del BIC, Banco de Colombia y Bancolombia.

De ahí que, muy pronto después de adquirir el 75 % de la propiedad, los dueños comenzaron a buscar un comprador internacional para el Banco de Colombia, que estuviera dispuesto a pagar una prima por hacerse al control de la entidad. El Banco Central Hispano de España, interesado en expandirse en América Latina, avanzó en conversaciones con los Gilinski para adquirir el Banco de Colombia. En el último momento, sin embargo, el negocio no pudo cerrarse. En consecuencia, se abrió la puerta para que entrara en escena el Banco Industrial Colombiano (BIC), que estaba interesado en aumentar su tamaño y en 1995 había inscrito sus acciones en la Bolsa de Nueva York bajo la modalidad de ADR nivel tres con una colocación de 25 millones de dólares.

Vino entonces la negociación, la compra y la fusión del BIC y el Banco de Colombia que dio origen a Bancolombia, uno de los episodios más significativos en la historia reciente del sistema financiero colombiano. En el tercer libro de esta colección sobre la historia del Banco de Colombia y de Bancolombia nos referiremos exclusivamente a Bancolombia desde 1997 hasta 2025.

Balance: un banco que cambió de manos tres veces en una década

Entre 1986 y 1997 el Banco de Colombia experimentó una transformación sin precedentes en la estructura de su propiedad. En once años transitó de ser la entidad insignia de un grupo financiero y empresarial privado, el Grupo Grancolombiano, a un banco nacionalizado y oficializado en manos del Estado para ser reprivatizado en 1994 después de que lo vendieran a una familia colombiana de inversionistas. Luego de un paréntesis de tres años, fue adquirido por un banco nacional pequeño con sede en Medellín, con una historia de cincuenta años de servicio a las empresas de la región y muy bien gestionado, que

aspiraba a convertirse en una institución financiera grande y de talla internacional. De hecho, Bancolombia ha sido en los últimos treinta años el principal banco del país.

Cada una de las transiciones anteriores dejó su huella en la institución. La nacionalización evitó una liquidación que habría tenido consecuencias funestas para sus depositantes y para la economía nacional, pero la sometió a las limitaciones de la gestión pública, por lo cual devolverla a manos del sector privado fue una prioridad de tres gobiernos entre 1986 y 1994. La reprivatización trasladó la mayoría de su propiedad a una familia inversionista que para adquirir el Banco se apalancó en exceso, por lo cual su ánimo tuvo que ser el de vender su participación en el menor tiempo posible.

La llegada del Banco Industrial Colombiano y el nacimiento de Bancolombia representó un cambio de otra naturaleza: no solo un nuevo propietario, sino el traspaso de una nueva y fuerte cultura institucional, de unos mecanismos de gobierno corporativo y una ambición estratégica. En medio de las negociaciones para adquirir y fusionar los bancos —el BIC y el Banco de Colombia— se desató la crisis económica y financiera del “fin del siglo”, la más profunda de las registradas en Colombia desde la de la década de 1930.

El regreso del Banco de Colombia al sector privado

Activos

Año	1994	1995	1996	1997
Efectivo y depósitos en bancos	11,10 %	8,41 %	10,55 %	9,23 %
Cartera de créditos - Con garantía real	44,86 %	48,50 %	46,53 %	43,98 %
Cartera de créditos - Con garantía personal	17,20 %	16,29 %	11,52 %	13,34 %
Menos: Provisión para protección (cartera)	-1,19 %	-1,54 %	-1,57 %	-1,62 %
Inversiones - Voluntarias	6,91 %	5,46 %	11,36 %	13,44 %
Inversiones - Obligatorias	0,00 %	4,26 %	4,81 %	5,08 %
Valorizaciones de activos	4,06 %	4,37 %	5,15 %	4,94 %
Cuentas por cobrar	4,42 %	3,91 %	3,83 %	3,12 %
Fondos interbancarios vendidos y pactos de reventa	3,03 %	4,05 %	1,30 %	1,74 %
Propiedades y equipo, neto	1,50 %	1,89 %	2,20 %	1,96 %
Otros activos	5,71 %	2,57 %	2,98 %	2,33 %
Otros activos menores	2,41 %	1,84 %	1,33 %	2,47 %
Activos	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Pasivos

Año	1994	1995	1996	1997
Depósitos - Cuentas corrientes (sin intereses)	17,48 %	17,51 %	14,41 %	15,03 %
Depósitos - Otros	2,92 %	2,74 %	2,27 %	2,34 %
Depósitos - Certificados de depósito a término	17,69 %	15,72 %	19,18 %	14,71 %
Depósitos - Ahorros	19,80 %	21,24 %	0,00 %	0,00 %
Depósitos - Ahorros y cuentas corrientes	0,00 %	0,00 %	19,51 %	46,75 %
Obligaciones financieras	9,43 %	8,32 %	14,43 %	16,14 %
Obligaciones descontadas por entidades financieras	8,20 %	8,18 %	5,12 %	3,56 %
Títulos valores en circulación	5,20 %	6,48 %	7,35 %	6,34 %
Cuentas por pagar	1,98 %	2,34 %	2,41 %	1,92 %
Capital suscrito y pagado	5,44 %	4,45 %	2,90 %	2,78 %
Superávit por valorizaciones de activos	4,06 %	4,36 %	4,38 %	4,46 %
Revalorización del patrimonio	0,00 %	1,70 %	2,40 %	3,54 %
Otros pasivos menores	5,09 %	3,79 %	4,93 %	4,67 %
Otras cuentas de patrimonio	2,72 %	3,15 %	2,33 %	2,60 %
Pasivos	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %

Tabla 9

Balances del Banco de Colombia, 1994-1997, principales rubros del balance en proporciones.

Fuente: Elaboración de los autores a partir de las Actas de la Asamblea de Accionistas.

13.

NOTAS

Notas

Capítulo 2

- 1 Caballero Argáez, C. y Esguerra Umaña, P.(2023). Cien años de regímenes cambiarios en Colombia 1923-2023. En L. Villar Gómez y P. Esguerra Umaña (ed.). *Ensayos de historia económica-Cien años del Banco de la República*, CAF, Banco de la República, pp. 79-80.

Capítulo 3

- 2 El Banco Mundial es el nombre por el cual se conoce desde hace varias décadas al Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, que fue la entidad creada como resultado de los acuerdos logrados en la reunión de Bretton Woods en los Estados Unidos en 1944.
- 3 Urrutia, M. (2023). Adaptación del Banco de la República a los cambios en la política monetaria, cambiaria y de crédito: 1923-2023. En L. Villar Gómez y P. Esguerra Umaña (ed.). *Ensayos de historia económica-Cien años del Banco de la República* CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, Banco de la República, pp. 227-228.
- 4 Informe de la misión dirigida por Lauchlin Currie y auspiciada por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) en colaboración con el Gobierno de Colombia. (1951). *Bases para un programa de fomento para Colombia*, Banco de la República, p. 59.
- 5 BIRF (1951), p. 59.
- 6 BIRF (1951), p. 347.
- 7 BIRF (1951), p. 348.
- 8 BIRF (1951), p. 338.
- 9 Poco después de dirigir la asesoría al Banco de la República, Gerald Alter se vinculó al Banco Mundial, donde llegó a ser director del Departamento del Hemisferio Occidental (entre 1964 y 1976) y vicepresidente para América Latina (entre 1972 y 1975).
- 10 Memorándum sobre reorganización del Banco de la República, *Banca y Finanzas, Revista de la Asociación Bancaria de Colombia*, N.º. 4, abril de 1988, p. 30.
- 11 Villaveces, C. Política anticíclica. Estudio preparado para la Segunda Reunión de Técnicos de los Bancos Centrales del Continente Americano celebrada en Santiago de Chile en 1949. *Revista del Banco de la República*, (1949, diciembre), pp. 1265-1269. Villaveces consideraba que el Gobierno debía tener una participación adecuada en la Junta del Banco de la República.
- 12 El Congreso se clausuró en noviembre de 1949, por lo cual hasta 1958, cuando se eligió un nuevo Congreso en el marco del acuerdo político del Frente Nacional, se legisló mediante decretos del Ejecutivo con fuerza de ley.
- 13 Urrutia (2023), pp. 223-224.
- 14 Decreto 2057 de 1951 (2 de octubre), transcrito en J. Mz-Recamán (1980), pp. 66-69.
- 15 Urrutia (2023), p. 225.
- 16 Urrutia (2023), pp. 225-226.
- 17 Urdinola, A. (1976). El crédito de fomento y la banca comercial, en H. Gómez O., F. J. Ortega y P. Sanclemente, *Lecturas sobre moneda y banca en Colombia*, Fedesarrollo-Facultad de Economía de la Universidad de los Andes, Fondo Cultural Cafetero, pp. 469-470.
- 18 Cabe recordar que en 1931 se había creado la Caja de Crédito Industrial y Minero, entidad pública encargada de apoyar a los cafeteros y al campesinado, y en 1932 el Banco Central Hipotecario, con el fin de otorgar crédito para financiar la compra de vivienda. Ambas entidades contaron con capital aportado por el Banco de la República y su actividad inicial contribuyó al saneamiento de los deudores de la banca privada afectados por la crisis económica de 1929 a 1932.
- 19 Puede encontrarse más información en Avella Gómez, M. (2016). La economía colombiana en *la Revista del Banco de la República* 1927-2015, Banco de la República, pp. 540-541, cuadro N.º 4-13. Debe tenerse en cuenta que en 1962 ya existían cuatro corporaciones financieras.
- 20 Hasta 1980 una sociedad administradora, la persona jurídica encargada de administrar fondos de inversión, estaba facultada para constituir y manejar varios fondos de inversión. Retomaremos esta disposición cuando analicemos, en los capítulos 9 y 10, la relación entre el Banco de Colombia y el Grupo Grancolombiano.
- 21 Zalamea, A. (1988). *Momentos estelares de historia y arte colombianos* Banco de Colombia, p. 194.

Capítulo 4

- 22 Declaración de los Banqueros Nacionales. (1957, junio). En *Las jornadas de mayo. Texto completo de todos los documentos que condujeron al movimiento liberador de Colombia el 10 de mayo de 1957*, Ediciones Documentos Colombianos, Antares, p. 90.
- 23 Acta N.º 1774 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 6 de mayo de 1957.
- 24 Todos los textos entre comillas en este párrafo son tomados del Acta N.º 1774 de la Junta Directiva del Banco de Colombia.
- 25 Comienza el paro nacional. (1957, junio). En *Las jornadas de mayo. Texto completo de todos los documentos que condujeron al movimiento liberador de Colombia el 10 de mayo de 1957* pp. 146-147.
- 26 *Boletín Informativo 1957*, n.os 74 y 75, p. 33, citado en C. Caballero Argáez (1987). *50 años de economía: de la crisis del treinta a la del ochenta*, Asociación Bancaria, p. 84.
- 27 Ibidem. En el *Informe de labores del Banco de Bogotá* correspondiente al primer semestre de 1957 se anotó: “No podemos dejar pasar sin registrar en este informe las patrióticas jornadas que culminaron el 10 de mayo último y que no tienen precedente en lo que ellas representan como ejemplo de la determinación de un pueblo por recobrar su libertad. Correspondió al Banco de Bogotá el honor de blanco señalado de la lucha, y, cuando la historia reseñe estos episodios, el nombre de nuestra institución y el comportamiento de su personal, sin distinción de categorías, quedará indisolublemente ligado a ellas”. C. Eslava Flechas (1984, abril). *114 años en la historia de Colombia*, Banco de Bogotá, p. 284.
- 28 Las citas textuales en este párrafo son tomadas del acta N.º 1782, de la Junta Directiva de Bancolombia, 12 de junio de 1957. Camacho Roldán estuvo en la gerencia hasta 1959, cuando pasó a la presidencia de la Junta Directiva y fue reemplazado por Eduardo Soto Pombo, subgerente del Banco.
- 29 Zalamea, A. (1988), p. 204.
- 31 Datos para 1950 tomados de BIRF (1951), y para 1970, de M. Cárdenas (2020). *Introducción a la economía colombiana*, Fedesarrollo, Alpha Editorial.
- 32 Flórez, C. E. (2000). *Las transformaciones sociodemográficas en Colombia durante el siglo xx*, Banco de la República, Tercer Mundo Editores, p. 2, cuadro 1.1.
- 33 Deficiencias en la estructura de la banca central colombiana, *Banca y Finanzas, Revista de la Asociación Bancaria de Colombia* (1988, marzo-abril), p. 21.
- 34 La Ley 21 de 1963 fue tramitada en el Congreso por el ministro de Hacienda Carlos Sanz de Santamaría, quien había sido miembro de la Junta Directiva del Banco de Colombia y su vicepresidente en los años cincuenta.
- 35 Revisa Urrutia (2013), p. 232. Según este autor, quien fue uno de los asesores de la Junta Monetaria, “los expertos presentaban sugerencias a la Junta, pero con frecuencia su labor consistía en discutir, negar o rediseñar propuestas presentadas por los miembros de la Junta que, con frecuencia, implicaban aumentar la cantidad de dinero para solucionar problemas sectoriales de los ministros de sectores con créditos del emisor. La composición de la Junta tuvo efectos sobre la inflación”.
- 36 Caballero Argáez, C. (1987). *50 años de economía: de la crisis del treinta a la del ochenta*, Asociación Bancaria, p. 127. La Corte Suprema de Justicia declaró, en un fallo histórico, que la Ley 21 de 1963 se ajustaba a la Constitución.
- 37 Urrutia (2023), p. 229.
- 38 Avella Gómez (2016), p. 523.
- 39 Los decretos que autorizaron la creación del sistema de valor constante, el Fondo de Ahorro y Vivienda en el Banco de la República y las corporaciones de ahorro y vivienda dieron lugar a un agitado debate jurídico, ya que era la primera vez que se utilizaban las facultades del artículo 120 de la Constitución, incorporado en la reforma constitucional de 1968.
- 40 Esta ley también otorgó facultades adicionales a la Junta Monetaria: se incluyeron las relacionadas con el manejo de los encajes bancarios, el control de los depósitos oficiales para apoyar la política monetaria y la atribución de señalar la relación que deberían mantener los bancos entre el capital pagado y las reservas con sus obligaciones con el público (relación patrimonio-pasivos). Revisa Caballero Argáez (1987), p. 121.

Capítulo 5

- 30 En los años cincuenta el crecimiento promedio del PIB fue de 4,66 % y en los años sesenta fue de 5,24 %. Revisa R. Junguito Bonnet (2026). *Historia económica de Colombia en el siglo xx*, Universidad Sergio Arboleda, pp. 247 y 267.

- 41 Información del periódico *La Hora* de Panamá. Revisa La prensa de Panamá y el Banco. En *Nuestro Banco-Gentes y noticias del Banco de Colombia*, N.º 40 y 41 (1964, julio-agosto), p. 4.
- 42 “El Banco ha llevado con Honor y Dignidad el nombre de la patria”. Valencia. En *Nuestro Banco-gentes y noticias del Banco de Colombia*, N.º 45, (1964, diciembre), pp. 14-15.
- 43 Carta del 5 de mayo de 1969 enviada por José Alejandro Cortés al presidente y los miembros de la Junta Directiva del Banco de Colombia, consignada en el acta N.º 2736 de la Junta Directiva del Banco de Colombia.
- 44 Acta N.º 2743 de la Junta Directiva, 30 de mayo de 1969.
- 45 Acta N.º 2761 de la Junta Directiva, 8 de septiembre de 1969. En la proposición de la Junta con motivo del retiro de Villaveces de la presidencia, se le “desea muchos éxitos en sus labores en el Grupo Grancolombiano, al cual se reincorpora. Al propio tiempo que se complace de seguir contando con sus luces como Asesor de la Junta Directiva”.
- 46 En el libro *El águila*, el periodista Héctor Mario Rodríguez informa que Jaime Michelsen “asumió en el Banco de Colombia gracias al control logrado sobre un paquete de tres millones de acciones conseguidos esencialmente por intermedio de los fondos Bolivariano y Grancolombiano, y por la promesa de fusionar el Banco Grancolombiano con el Banco de Colombia”. Revisa H. M. Rodríguez, (1989), *El águila*, Ediciones Plus, p. 86.
- 47 Acta N.º 2777 de la Junta Directiva, 14 de enero de 1970.
- 48 José Lloreda Camacho era nieto de José Camacho Roldán, uno de los fundadores del Banco de Colombia. Nicolás Escobar Soto era hijo de Luis Escobar Arocha, miembro de la Junta Directiva en las décadas de 1920 y 1930.
- 49 Entre los fundadores de la Aseguradora Grancolombiana se menciona a Rómulo Lara Borrero, Hernando Valdiri, Luis M. Sarmiento, Gabriel Vega Lara y Roberto Vargas Prieto, dueños de almacenes en Bogotá.
- 50 Jaime Michelsen nació en Bogotá en 1930, estudió Derecho en el Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario y se graduó de abogado en 1953.
- 51 Información tomada de Rodríguez (1989), p. 68.
- 52 En una entrevista concedida a *El Tiempo* en 1981, Jaime Michelsen afirmó que con la Aseguradora Grancolombiana de Crédito, y ya creadas la Aseguradora Grancolombiana de Vida y la Capitalizadora Grancolombiana, había nacido el Grupo Grancolombiano, el cual, en veintidós años, había “llegado a convertirse en la primera organización financiera del país”. Donadio, A. (1984). *¿Por qué cayó Jaime Michelsen?* El Áncora, p. 74.
- 53 Rodríguez (1989), p. 75.
- 54 Mira Donadio (1984), p. 76. De acuerdo con él, “[e]l banco de Colombia tenía en esa época unos 4000 accionistas, ninguno de los cuales ejercía un control preponderante”.
- 55 Donadio (1984), pp. 76-77.

Capítulo 6

- 56 En abril de 1977 el precio internacional del café se ubicó en 3,30 dólares por libra. Durante el 2025 el precio nominal de la libra osciló entre 3 y 4 dólares. Si se tiene en cuenta la inflación en dólares desde 1977, ese precio equivaldría a 12 dólares por libra del 2025.
- 57 Esta sección se sustentó principalmente en el capítulo “Cien años de regímenes cambiarios en Colombia: 1923-2023”, escrito por Carlos Caballero Argáez y Pilar Esguerra Umaña (2023), publicado en L. Villar Gómez y P. Esguerra Umaña (eds.), *Ensayos de historia económica-Cien años del Banco de la República*, CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, Banco de la República.
- 58 El diseño del sistema UPAC incluyó un fondo de estabilización para las corporaciones, el Fondo de Ahorro y Vivienda (FAVI), en el Banco de la República, al cual podían acudir estas entidades para financiar el descalce entre captaciones de corto plazo y préstamos hipotecarios de largo plazo. El FAVI era, entonces, una fuente de emisión monetaria.
- 59 Revisa C. Caballero Argáez (1987), p. 151.
- 60 Cabrera, M. La política monetaria y las distorsiones del mercado de capitales, *Banca y Finanzas, Revista de la Asociación Bancaria de Colombia*, 164 (1979, junio), p. 45.
- 61 Caballero Argáez (1987), p. 159.
- 62 Se volvió corriente, también, el crédito entre empresas: las que tenían excesos de liquidez les

prestaban a aquellas en situación opuesta, por medio de "mesas de dinero".

- 63 Ortega, F. J., Notas sobre la reciente evolución económica e institucional del sector financiero, en Asociación Bancaria de Colombia (1981), *Aspectos relevantes del sector financiero, Banca 81*, XIX Convención Bancaria y de Instituciones Financieras, octubre de 1981, p. 70.
- 64 Estas cifras están expresadas en términos nominales y se refieren a los establecimientos de crédito, es decir, incluyen las corporaciones financieras y las de ahorro y vivienda. "Somos el primer banco del país" fue el lema publicitario en el informe del primer semestre de 1973.
- 65 De hecho, el Banco de Colombia aportó el 98,33 % del capital, que lo completaron dos sociedades de familia de personas vinculadas con el Banco (la de Jaime Michelsen y la de Jorge Cubides) más una acción de Jaime Michelsen, una de Alcides Caicedo y una del panameño Emanuel González Revilla. Rodríguez (1989), pp. 92-93.
- 66 En la Asamblea de Accionistas realizada el 29 de agosto de 1969, el presidente Carlos Villaveces informó que el Banco de Colombia tenía una participación de "aproximadamente 7 % en el Banco Popular del Ecuador", pero de esta inversión no se volvió a saber ni en los informes anuales a los accionistas ni en las actas de la Junta Directiva. Acta N.º 76, Asamblea General de Accionistas, 29 de agosto de 1969.
- 67 Mira en el Archivo del Banco de Colombia las actas N.º 3013, del 13 de febrero de 1975, 3042, del 25 de septiembre de 1975, y 3051, del 20 de noviembre de 1975. Para 1980 solo se había abierto una sucursal en Santiago de Chile y una oficina de representación en Ecuador.
- 68 El Eulabank fue una asociación de bancos de varios países europeos y latinoamericanos. En el Arlabank, con sede en Lima, los inversionistas árabes aportaron el 60 % del capital y los bancos de América Latina el 40 %; como primer presidente se nombró a Ignacio Copete Lizarralde, expresidente del Banco de Colombia. La participación en Bladex fue marginal, junto con otros bancos públicos y privados de la región.
- 69 Acta N.º 3159, 23 de febrero de 1978.
- 70 El enfrentamiento entre el Banco de Colombia y el Banco de Bogotá, y el control que este último

ejercía en la Asociación Bancaria motivaron el retiro del Banco de Colombia de la Asociación. El primer presidente de ANIF fue Belisario Betancur, y Ernesto Samper Pizano fue el segundo.

- 71 Acta N.º 89 de la Asamblea Ordinaria de Accionistas, reunida en Bogotá el 30 de agosto de 1974.
- 72 Acta N.º 89, 1974.
- 73 Informe a la Asamblea de Accionistas del segundo semestre de 1974.
- 74 Acta N.º 92, Asamblea General de Accionistas del Banco de Colombia, 26 de febrero de 1976. Durante la segunda mitad de los setenta la Superintendencia Bancaria les exigió a menudo a los accionistas del Banco incrementar el capital, pues el Banco incumplió la relación capital-pasivos en repetidas ocasiones.
- 75 La sociedad Títulos Grancolombianos S. A. fue fundada en mayo de 1976 por varias empresas del Grupo Grancolombiano, que se convirtió en el mayor accionista individual del Banco de Colombia. Donadio (1984), p. 44.
- 76 Mira Rodríguez (1989), p. 136. La financiación para la compra de estas acciones provino del Banco de Colombia-Panamá S. A.
- 77 Al retirarse de la Junta Directiva del Banco de Colombia, Eduardo Holguín se despidió cordialmente de los miembros y comentó que la venta de las acciones del Banco le había permitido comprar un buen paquete de acciones del Banco de Bogotá.
- 78 Acta N.º 3167 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 27 de abril de 1978.
- 79 El depósito del Instituto de Seguros Sociales en la Corporación Financiera Grancolombiana también fue cuestionado por *El Espectador* y, a su turno, y el expresidente Carlos Lleras Restrepo escribió en *Nueva Frontera* (mayo de 1978), a propósito de unas declaraciones de Michelsen en las que argumentaba que el Instituto había hecho un gran negocio y obtendría rendimientos del 60 % en dos años: "El doctor Jaime Michelsen, director supremo y dictatorial del Grupo Grancolombiano, hombre inteligente (me contento con darle ese calificativo, sin volver a hablar de su 'endiablada imaginación' porque al parecer el que lo hubiera hecho lo iba sacando de sus casillas), aparece ante el país como el más autorizado consejero económico de don Julio César y 'ANIF', creación de Don Jaime, acaba de hablar, también con alarma,

de esa concentración del poder económico”. Mira lo que dice Rodríguez (1989), pp. 131-132.

- 80 Acta N.º 3201 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 10 de enero de 1979.
- 81 Acta N.º 3179 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 13 de julio de 1978.
- 82 En la publicación de *El Espectador* el doctor Agudelo Villa manifestó, entre otras cosas, lo siguiente: “En este caso el doctor Eduardo Holguín, uno de los miembros de la junta directiva del Banco de Colombia, que se atrevió a presentar el caso ante la propia junta directiva, fue derrotado por cuatro a uno y el resultado es que le compraron las acciones, dándole el derecho de preferencia. Pero hay una carta a la Superintendencia Bancaria en la cual se acusa al Banco de Colombia por adulteración de documentos para poderse hacer a ese derecho de preferencia. Las acciones en su totalidad las compró una empresa que se llama ‘Pronta’, que es del señor Jaime Michelsen Uribe”. Mira Rodríguez (1989), p. 118.
- 83 En los finales del Gobierno de Alfonso López Michelsen el entonces superintendente bancario, Juan Camilo Restrepo, inició también una investigación contra el Grupo Grancolombiano, por compras efectuadas con dinero de los Fondos Grancolombiano y Bolivariano, de acciones de la Compañía Colombiana de Seguros. Mira H. Echavarría Olózaga (1983). *El escándalo de los Fondos Grancolombiano y Bolivariano en el Gobierno del Dr. Turbay Ayala*, Editorial Andes, p. 229.
- 84 Acta N.º 3182 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 13 de agosto de 1978.
- 85 Acta N.º 3205 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 7 de febrero de 1979.
- 86 Acta N.º 3211 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 21 de marzo de 1979. En la misma reunión, el presidente del Banco solicitó autorización para retirarlo de la Caja de Subsidio Familiar Colsubsidio y en su reemplazo afiliarlo a Cafam.
- 87 Acta N.º 3213 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 4 de abril de 1979. Esta carta es de gran importancia debido a que cuando se creó la Comisión de Valores y se nombró a Hernán Echavarría Olózaga como su primer presidente, se investigaron exhaustivamente las operaciones de los fondos de inversión del Grupo Grancolombiano. También vale mencionar que en la reunión

del 4 de julio el presidente del Banco informó a la junta sobre la multa impuesta al Banco por la Superintendencia de Control de Cambios por haber incurrido en infracciones cambiarias.

- 88 Acta N.º 3243 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 31 de octubre de 1979. En la reunión del 2 de julio de 1980 se informó a la junta que el doctor Agudelo Villa había sido sobreseído de los cargos en la demanda del Banco y que se apelaría ante el Tribunal Superior. Acta n.º 3271 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, de julio 2 1980.

Capítulo 7

- 89 Caballero Argáez (1987), p. 181.
- 90 Puede encontrar un recuento completo y detallado del proceso de negociación con las entidades financieras internacionales en R. Junguito Bonnet (1986), *Memoria del ministro de Hacienda-julio 1984-septiembre 1985*, Banco de la República, pp. 41-81.
- 91 Las autoridades intentaron infructuosamente contener estos procesos de compra de acciones. En la Administración de López Michelsen se expidió el Decreto 2388 de 1976 para impedir que los fondos de inversión utilizaran el ahorro para comprar y controlar la propiedad de las empresas. Y en la de Turbay Ayala se expidió la Ley 32 de 1979, que creó la Comisión Nacional de Valores.
- 92 Para el presidente de la Comisión Nacional de Valores de ese momento, “[e]ra indispensable dotar a las autoridades de un estatuto financiero moderno y drástico, como fue el Decreto 2920 que dio piso jurídico —por primera vez en el país— a la figura de la nacionalización de entidades financieras”. Restrepo Salazar, J. C. (2012). *Cuatro crisis que marcaron a Colombia*, Planeta, p. 53.

Capítulo 8

- 93 Acta N.º 3254 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 20 de febrero de 1980. La sociedad administradora Graninversión manejaba los dos fondos del Grupo Grancolombiano, que invertían en acciones de sociedades vigiladas por la Superintendencia Bancaria, entre ellas las del Banco de Colombia.
- 94 Echavarría Olózaga (1983), p. 70.

- 95 Jaramillo Gómez, W., Marín Bernal, R. y Arenas Bonilla, R. (1981). *Informe de la comisión senatorial sobre los fondos de inversión*, edición e impresión Luis Javier Sorela, p. 86.
- 96 Echavarría Olózaga (1983), p. 67.
- 97 En el libro sobre la historia del Grupo Empresarial Antioqueño, la periodista Gloria Valencia anota que en febrero de 1980 el Fondo Bolivariano llegó a tener el 43,3 % de su valor neto en acciones de la Compañía Nacional de Chocolates, y el Grancolombiano, el 38,8 %. De Argos, a la misma fecha, el Fondo Bolivariano logró el 25,5 % y el Grancolombiano, el 22,7 %, cuando las normas no autorizaban más del 10 % (se había bajado el límite de 15 %). Mira G. E. Valencia C. (2024). *El GEA-Historia completa del grupo Empresarial Antioqueño*, Universidad de Antioquia-Aguilar, p. 164.
- 98 Valencia C. (2024), p. 105. De hecho, los fondos vendieron en enero de 1980 las acciones que tenían en empresas financieras del Grupo Grancolombiano (Banco de Colombia y Corporación Financiera Grancolombiana) al mismo Grupo y este les pagó con acciones de las empresas antioqueñas (Nacional de Chocolates, Simesa, Argos y Noel). Estas fueron las acciones cuyos precios cayeron sustancialmente en marzo, lo que causó la crisis (pp. 108-112).
- 99 Echavarría Olózaga (1983), Anexo 12, pp. 282-290.
- 100 Echavarría Olózaga (1983), Anexo 19, pp. 333-336.
- 101 Acta N.º 3259 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 9 de abril de 1980.
- 102 Acta N.º 3256 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 5 de marzo de 1980.
- 103 Acta N.º 3258 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 26 de marzo de 1980.
- 104 Echavarría Olózaga (1983), Anexo 40, Carta del gerente del Banco de la República, Dr. Rafael Gama Q. al Dr. William Jaramillo, presidente de la Comisión Tercera del Senado, 19 de mayo de 1981, p. 403.
- 105 Acta N.º 3263 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 7 de mayo de 1980.
- 106 Acta N.º 3266 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 28 de mayo de 1980.
- 107 El Banco consideraba que se podía vender el edificio de su sede en Bogotá y “trasladar la Dirección General construyendo un edificio en alguno de los lotes que se habían adquirido por algunas compañías del Grupo en el norte de la ciudad: calle 94, calle 100 con carrera séptima, carretera a la Calera”. Acta N.º 3272, Junta Directiva del Banco de Colombia, 9 de julio de 1980.
- 108 Acta N.º 3273 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 16 de julio de 1980.
- 109 Acta N.º 3282 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 17 de septiembre de 1980.
- 110 La Asamblea del 29 de agosto de 1980 también aprobó que el presidente del Banco, previa autorización de la Junta Directiva, vendiera hasta el 30 % de las acciones del Banco de Colombia S. A.-Panamá y vendiera, total o parcialmente, el derecho de dominio sobre el edificio San Martín, donde tiene su sede el Banco. Acta N.º 102 de la Asamblea Ordinaria de Accionistas, 29 de agosto de 1980.
- 111 Acta N.º 3285 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 8 de octubre de 1980. En el libro de Hernán Echavarría Olózaga se incluye el facsímil del documento de negociación entre el Grupo Grancolombiano, siete sociedades, y el llamado “sindicato antioqueño”, en el cual aparece la firma del doctor Jaime Michelsen. Véase Echavarría Olózaga (1983), Anexo 46, pp. 444-445.
- 112 Valencia C. (2024), p. 176.
- 113 Jaramillo Gómez *et al.* (1981), p. 119.
- 114 Acta N.º 3295 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 17 de diciembre de 1980.
- 115 En la sentencia del Tribunal se recuerda que el Decreto 2388 de 1976 estableció que “los fondos provenientes del ahorro privado, que se encuentren en poder de entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia Bancaria, no podrán utilizarse para que aquellas entidades o las que estén subordinadas o vinculadas, adquieran el control de otra empresa de cualquier especie o realicen actos conducentes a adquirirlo”. Mira Echavarría Olózaga (1983), p. 233.
- 116 Acta N.º 103 de la Asamblea General de Accionistas del Banco de Colombia, 27 de febrero de 1981.
- 117 Jaramillo Gómez *et al.* (1981), pp. 11-13.
- 118 Echavarría Olózaga (1983), anexo 15, p. 321.
- 119 Acta N.º 3308 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 25 de marzo de 1981.
- 120 Jaramillo Gómez *et al.* (1981), p. 11.
- 121 Echavarría Olózaga (1983), p. 272.
- 122 Jaramillo Gómez *et al.*, pp. 91-97.
- 123 Jaramillo Gómez *et al.*, pp. 132-133.

- 124 Acta N.º 3330 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 2 de septiembre de 1981.
- 125 Acta N.º 3340 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 4 de noviembre de 1981.
- 126 Comisión de Valores de Colombia, *La Comisión Nacional de Valores y sus actuaciones frente al Grupo Grancolombiano* (1986), pp. 54-58.

Capítulo 9

- 127 Palacios Mejía, H. (1986). *Memoria de Hacienda*. Ministerio de Hacienda y Crédito Público, República de Colombia, p. 29.
- 128 Donadío (1984), p. 94. Wengen Valley N.V. era una sociedad hermana de Sabrina Properties N. V. Ambas eran administradas por Fides N. V., que era el paraguas o la fiduciaria que manejaba una serie de compañías creadas por Jaime Michelsen en Curazao. Para la adquisición de las acciones del Banco de Colombia-Panamá, Wengen Valley N. V. obtuvo unos créditos de corto plazo, razón por la cual en el primer semestre de 1981 el Banco distribuyó los dividendos exclusivamente a Wengen Valley N. V.
- 129 Acta N.º 3315 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 20 de mayo de 1981. La entrega de los dividendos del Banco de Colombia-Panamá parece haber sido un acuerdo entre el comprador y el vendedor de las acciones del Banco en Panamá.
- 130 De acuerdo con la información contenida en el libro *El águila*, Sabrina Properties N. V. se había constituido en 1978 con un capital de 6000 dólares y sus accionistas fueron Jaime Michelsen Uribe con el 85 % y Humberto Vegalara con el 15 %. En 1979 Jaime Michelsen había adquirido la empresa por 6 009 067 dólares. En enero de 1981 Jaime Michelsen firmó un contrato de compraventa del 100 % de las acciones de Sabrina Properties con el Banco de Colombia-Panamá. Por esta razón, las autoridades tanto en Colombia como en los Estados Unidos solicitaron a Jaime Michelsen explicaciones sobre sus inversiones en el exterior. Rodríguez (1989), pp. 234-240.
- 131 Acta N.º 3333 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 23 de septiembre de 1981.
- 132 Acta N.º 3299 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 4 de febrero de 1981.
- 133 Acta N.º 3340 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 4 de noviembre de 1981. Curiosamente,

en las actas de la junta de 1982 no existe información sobre la autorización del Banco de la Reserva Federal para la adquisición del Central Bank of Miami, que continuó operando como Eagle National Bank en esa ciudad.

- 134 Acta N.º 3356 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 24 de marzo 1982.
- 135 Acta N.º 3356 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 24 de marzo 1982. En el subconjunto de diez sociedades catalogadas como financieras se incluyen la Corporación Financiera Grancolombiana, la Sociedad Grupo Grancolombiano S. A., Pronta S. A., y Títulos Grancolombianos. Los cálculos los elaboramos con base en la lista de compañías contenida en el Acta N.º 3356 de la Junta Directiva del Banco y en el anexo 1 del acta N.º 107 de la Asamblea General de Accionistas del Banco de Colombia, celebrada el 25 de febrero de 1982.
- 136 En el acta N.º 107 de la Asamblea General de Accionistas se establece que los créditos a los fondos de inversión habían sido de aproximadamente 3 120 millones de pesos y que tenían el respaldo suficiente con garantías constituidas por las compañías que suscribieron los pagarés respectivos.
- 137 Acta N.º 3363 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 10 de mayo de 1982.
- 138 Acta N.º 3369 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 30 de junio de 1982.
- 139 Acta N.º 3384 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 13 de octubre de 1982. El Decreto 2920 tenía otras disposiciones: aumentó a dos millones de pesos las multas máximas que podía imponer la Superintendencia Bancaria y a un millón las aplicables a los directivos de instituciones financieras. Y creó tres delitos nuevos, castigados con prisión de dos a seis años: prestar dinero de instituciones financieras para comprar empresas; prestar dinero a los accionistas de las instituciones financieras por encima de los límites legales, y captar dinero del público masiva y habitualmente sin permiso del Gobierno. Aunque estas prohibiciones ya existían, pues estaban contenidas en varias disposiciones administrativas, habían sido violadas repetidamente; el decreto las elevó a la categoría de delito. Mira Donadío (1984), p. 29.
- 140 Acta N.º 3387 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 3 de noviembre de 1982. Las

inquietudes de los miembros de la junta tenían que ver con el impacto de los decretos de la emergencia sobre la situación general del país, como lo expuso el director Douglas Botero Boshell en la reunión del 24 de noviembre.

- 141 Acta N.º 107 de la Asamblea General de Accionistas del Banco de Colombia, 25 de febrero de 1983.
- 142 Acta N.º 107 de la Asamblea General de Accionistas del Banco de Colombia, 25 de febrero de 1983. En el Consejo Superior fueron elegidos: Nicolás Gómez Dávila, Douglas Botero Boshell, Augusto Restrepo Garay, Eduardo Carrizosa Ricaurte, Guillermo Herrera Carrizosa, José Félix Patiño Restrepo, Pedro Gómez Barrero, Antonio Puerto Tovar, Francisco Pizano de Brigard, Mario Galofre Cano y Humberto Vegalara.
- 143 Acta N.º 3404 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 13 de abril de 1983.
- 144 Acta N.º 108 de la Asamblea General de Accionistas del Banco de Colombia, 26 de agosto de 1983.
- 145 Con base en los balances presentados por el Banco podemos afirmar que las reservas eventuales, expresadas en pesos constantes, se redujeron a partir de 1974 y alcanzaron su punto más bajo en 1979.
- 146 Donadío (1984), p. 30. Cuando la Superintendencia Bancaria concedió la licencia provisional a Títulos Grancolombianos, “notó que se trataba de la entidad que más dinero captó del público, entre las firmas, más de 50, que se inscribieron a raíz del decreto de emergencia económica”, p. 30.
- 147 Actas N.º 107 y 108 de las asambleas generales de accionistas del Banco de Colombia del 25 de febrero y el 26 de agosto de 1983. Los cálculos son elaboración propia. Títulos Grancolombianos no vendió las acciones que poseía del Banco de Colombia.
- 148 Donadío (1984), p. 31.
- 149 Acta N.º 3407 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 25 de mayo de 1983.
- 150 En declaraciones a los medios en el mes de enero de 1984 tanto el superintendente bancario encargado, Germán Tabares, como el ministro de Hacienda, Édgar Gutiérrez, afirmaron que las publicaciones de *El Espectador* habían dado lugar a las investigaciones de las autoridades. Donadío (1984), p. 22.
- 151 Acta N.º 3411 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 19 de julio de 1983.
- 152 Acta N.º 3416 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 7 de septiembre de 1983. Al finalizar los comentarios sobre la publicación de *El Espectador*, Michelsen manifestó que “se encontraba cansado de un ajetreo diario muy intenso y que realmente consideraba que podrían ser estos momentos para tomar un descanso y separarse de la Presidencia del Banco de Colombia; sin embargo, agregó, que aunque su diario vivir es casi una tragedia desde todo punto que se le mire, ha hecho el propósito —inmodificable— de quedarse en la Presidencia del Banco de Colombia hasta que —Dios mediante— se vea libre de todo cargo dentro del juicio que contra él y otros amigos se sigue en el Tribunal Superior y se cancelen en totalidad los actuales pasivos de las compañías del Grupo Grancolombiano”.
- 153 Acta N.º 3416 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 7 de septiembre de 1983. Los socios gestores de esas compañías eran Alcides Caicedo y Roberto Ordóñez, vicepresidentes del Banco, y entre los comanditarios estaban los hijos de Jaime Michelsen Uribe.
- 154 Acta N.º 3420 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 19 de octubre de 1983.
- 155 Acta N.º 3421 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 28 de octubre de 1983.
- 156 Acta N.º 3425 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 30 de noviembre de 1983.
- 157 Acta N.º 3427 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 22 de diciembre de 1983.
- 158 Acta N.º 3427 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 22 de diciembre de 1983.
- 159 Acta N.º 3427 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 22 de diciembre de 1983.
- 160 Acta N.º 3427 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 22 de diciembre de 1983.
- 161 Acta N.º 3427 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 22 de diciembre de 1983.
- 162 Acta N.º 3428 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 23 de diciembre de 1983.
- 163 Acta N.º 3430 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 27 de diciembre de 1983.
- 164 Acta N.º 3430 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 27 de diciembre de 1983. Con la cita final de los comentarios de los directores a la

- información del doctor Michelsen sobre su reunión con el superintendente bancario termina el acta de la sesión de la junta del 27 de diciembre de 1983, que es la última del año en el libro de actas.
- 165 Rodríguez (1989), p. 22.
- 166 Rodríguez (1989), pp. 24-27. En el libro está transcrita la respuesta del superintendente al recurso de reposición presentado por el Banco.
- 167 De acuerdo con Héctor Mario Rodríguez, ya estando en la finca recibió una llamada de Roberto Ordóñez quien le comunicó que estaba seguro de que en “las próximas horas se dictaría orden de captura contra los principales directivos del Grupo Grancolombiano”. Rodríguez (1989), p. 26.
- 168 Rodríguez (1989), pp. 27-28. La carta de renuncia de Jaime Michelsen está transcrita en el libro de Rodríguez.
- 169 El doctor Copete Lizarralde se había desempeñado como subgerente y gerente del Banco de Colombia en los años cincuenta y se retiró en 1957 para ocupar la gerencia general del Banco de la República.
- 170 Rodríguez (1989), pp. 31-39. En el libro se comenta que Jaime Michelsen estuvo detrás de la decisión de la junta de nombrar al doctor Copete en la presidencia del Banco, después de conversar telefónicamente con Augusto Restrepo Garay, uno de los miembros, y advertirle sobre el impacto internacional de no hacerlo. Igualmente se incluye el facsímil del decreto que tenía preparado el Gobierno en caso de que no aceptara el doctor Copete; en ese caso, intervendría el Banco y nombraría presidente al doctor Juan Camilo Restrepo, quien se desempeñaba como presidente de la Comisión Nacional de Valores.
- Capítulo 10**
- 171 Los miembros principales fueron Benjamín Martínez Moriones, José María de Guzmán Mora, Sergio Rodríguez Azuero, Ramón Madriñán de la Torre y Juan Rafael Bravo Arteaga. Los suplentes fueron Rafael Eduardo Jordán, Rómulo González Trujillo y Agustín Ferreira Beltrán. José María de Guzmán fue nombrado en representación del Grupo Grancolombiano, poseedor del 50 % de las acciones del Banco de Colombia.
- 172 Banco de Colombia (1984, 29 de octubre). Informe de la Junta Directiva a la Asamblea General de Accionistas. En *Informe primer semestre de 1984*, p. 11.
- 173 Banco de Colombia (1984, 29 de octubre), p. 12.
- 174 Entrevista de los autores con Federico Ochoa, 5 de febrero del 2026. En el nuevo equipo del Banco, el vicepresidente de la fiduciaria, Humberto Patrón, tendría a su cargo la relación del Banco con el fideicomiso.
- 175 Banco de Colombia (1984, 29 de octubre), p. 13.
- 176 En el informe a los accionistas del segundo semestre de 1984 se estableció que la cartera vencida a cargo del Idema sumaba 15 247 millones de pesos entre capital e intereses, equivalente al 45 % de las obligaciones vencidas y de dudoso recaudo. Banco de Colombia (1984, 29 de octubre), p. 12 y p. 40.
- 177 Banco de Colombia (1984, 29 de octubre), p. 15.
- 178 Banco de Colombia (1984, 29 de octubre), pp. 28-29.
- 179 Acta n.o 3492 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 7 de febrero de 1985.
- 180 Banco de Colombia (1984, 29 de octubre), p. 19. La Resolución 42 de 1983 de la Junta Monetaria abrió una línea de crédito en el Banco de la República para la democratización y capitalización de las entidades financieras. Por otra parte, la Junta Monetaria expidió la Resolución 60 de 1984 para promover la capitalización de las entidades financieras afectadas por la crisis del sistema. La Junta del Banco de Colombia estimaba que, “si no se obtenía un anticipo de los recursos de la capitalización prevista, la capacidad operativa del Banco se afectaría frente al patrimonio y el comportamiento del flujo de caja”.
- 181 Banco de Colombia (1984, 29 de octubre), p. 11.
- 182 Acta N.º 3505 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 2 de abril de 1985. En otro aparte de la carta del superintendente se anota que el patrimonio del Banco de Colombia está soportado en las valorizaciones, “toda vez que las pérdidas acumuladas sobrepasan el valor resultante de la sumatoria del capital pagado y la reserva legal”.
- 183 Acta N.º 3488 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 15 de enero de 1985.
- 184 Acta N.º 3512 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 23 de mayo de 1985. En la siguiente reunión de la Junta se informó que la viceministra de Hacienda había solicitado estudiar la capitalización del Banco teniendo en cuenta la situación de la Corporación Granfinanciera y de la sociedad

- Pronta, lo cual dilataría la emisión de los bonos y las acciones.
- 185 Acta N.º 3514 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 6 de junio de 1985.
- 186 Acta N.º 3536 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 14 de noviembre de 1985.
- 187 Acta N.º 3532 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 17 de octubre de 1985.
- 188 Banco de Colombia (1984, 29 de octubre), p. 15. La reunión del Banco de Colombia con los bancos internacionales tomó por sorpresa a las autoridades colombianas en un momento en el cual varios países de la región habían comenzado a reestructurar sus deudas externas con la banca internacional.
- 189 Estos bancos fueron, además del Bankers Trust Company de Nueva York, el Bank of America, el Chase Manhattan Bank, el Chemical Bank, el Continental Illinois Bank and Trust Company, el Manufacturers Hannover Trust Company, el Deutsche Sudamerikanische Bank y el National Westminster Bank USA.
- 190 Banco de Colombia (1984, 29 de octubre), p. 16. Esto le causó un problema muy complejo tanto al Banco como a las autoridades pues era necesario encontrar un canal cambiario. No debemos olvidar que en esa época existía el control de cambios aplicable a todas las operaciones externas de empresas y personas naturales colombianas.
- 191 Caballero Argáez, C. (1988). La experiencia de tres bancos colombianos en Panamá. *Coyuntura Económica*, 18(1), p. 158.
- 192 Caballero Argáez (1988), p. 159.
- 193 En el memorando del ministro se informa que el señor Volcker, presidente de la Reserva Federal, se había mostrado de acuerdo con la política oficial de fortalecimiento del sector financiero, y en la sesión de la Junta Monetaria después de las reuniones en Washington, el ministro Junguito relató que el señor Volcker le había dicho que “el Banco de Colombia contaba con un gran número de ahorradores en sus cuentas de ahorro y que, por lo tanto, no debería cerrarse o liquidarse”. Caballero Argáez (1988), p. 160.
- 194 Caballero Argáez (1988), p. 159. El apoyo de la casa matriz a la filial panameña se conoció cuando la presidencia del Banco hizo llegar a la Junta Monetaria, en junio de 1984, una solicitud para que se facultara a la Oficina de Cambios del Banco de la República, por la vía general, para registrar préstamos externos que contrataran los bancos colombianos con bancos del exterior, destinados a reestructurar sus pasivos externos al 30 de junio de 1984 y hasta por la cuantía de estos. Esta solicitud no fue aprobada inicialmente por la Junta Monetaria.
- 195 Caballero Argáez (1988), p. 160. Los términos del acuerdo con el Comité de Acreedores del Banco de Colombia tienen como fuente la “Ayuda Memoria” de la reunión del 9 de octubre entre los funcionarios del Gobierno colombiano y representantes del Comité. En dicha reunión se acordaron, además, los términos del crédito que se otorgaría al Banco de la República: un plazo de diez años, pagadero en trece cuotas semestrales a partir de los 48 meses siguientes a la firma del contrato de préstamo, con una tasa de interés de 1 ½ por año sobre la tasa Libor.
- 196 Algunas partes de esta sección del capítulo se sustentan en Caballero Argáez (1988), pp. 143-181.
- 197 Palacios Mejía, H. (1986). *Memoria de Hacienda 1986*, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, p. 30.
- 198 Restrepo Juan Camilo (2022). *Cuatro crisis que marcaron a Colombia*. Planeta, p. 54.
- 199 Cita de “La nacionalización del Banco de Colombia y el Grupo Grancolombiano”, separata de la revista *Economía Colombiana* de la Contraloría General de la República (enero-febrero de 1986, p. 11), tomada de Caballero Argáez (1987), pp. 212-213.
- 200 Algunos expertos hablan de *oficialización* y no de *nacionalización* de las entidades financieras en dificultades. En el caso del Banco de Colombia y las otras entidades hubo nacionalización por cuanto pasaron a la esfera estatal y oficialización al reducirse nominalmente el capital para disminuir el valor de las acciones de propiedad de los particulares a un centavo, antes de proceder a la capitalización por parte del Estado. Cuando se trata de la nacionalización, los recursos para capitalizar provienen del presupuesto nacional; en el de la oficialización, del Fogafín. En el caso que nos ocupa, Fogafín obtuvo parte de ellos de excedentes del Fondo Nacional del Café que, por acuerdo con el Ministerio de Hacienda, se distribuyeron directamente a este fondo en una coyuntura en la cual subieron los precios internacionales del café.
- 201 Caballero Argáez (1987), p. 213.

- 202 Restrepo (2022), pp. 58-59. Para el doctor Restrepo, la información que se había recogido “dio cuenta de la infinidad de abusos y de malas prácticas en que incurrió dicho grupo con el ahorro del público. Por lo tanto, si este caso de protuberantes malos manejos, de desgüeño bancario y de incontables violaciones legales no se nacionalizaba, sino que se optaba exclusivamente por la vía del fondo, la opinión pública podría preguntarse con toda razón: ¿Si el caso del Grupo Grancolombiano no dio para nacionalización, entonces, en qué circunstancias puede aplicarse la nacionalización prevista por el Decreto 2020?”.
- 203 Acta N.º 3542 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 20 de enero de 1986.
- 204 Acta N.º 3543 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 26 de febrero de 1986. Los miembros de la Junta Directiva, además de Antonio Álvarez Restrepo, fueron Luis Fernando Jaramillo, Carlos Ospina Delgado, Eliseo Restrepo Londoño, Mauricio Carrizosa Serrano, Hernán Melguizo Mejía, Diego López Arango, Jorge Iván Villegas y Carlos Urrutia Valenzuela.
- 205 Acta N.º 3543 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 26 de febrero de 1986.
- 206 Acta N.º 3543 de la Junta Directiva del Banco de Colombia, 26 de febrero de 1986.
- 207 Caballero Argáez (1988), p. 162. El nuevo contrato de crédito se firmó con pagos trimestrales de 13 millones de dólares a partir del segundo semestre de 1988, con una cuota final de 8 millones de dólares. La tasa de interés fue de Libor más 1 1/2% o Prime más 1 1/4 %. El Banco se comprometió a mantener un capital de 3500 millones de pesos.
- 210 Fogafín – Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (1992), p. 71.
- 211 Fogafín – Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (1992), p. 74. La experiencia internacional señalaba que el Estado debería estar dispuesto a reconocer que el proceso de salvamento implicaba absorber pérdidas, por lo cual sería imposible recuperar la inversión que había realizado en su recuperación. El principal objetivo del Gobierno debería ser “llegar a una situación en la cual el Gobierno pueda olvidarse del banco como problema”.
- 212 Fogafín – Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (1992), p. 72.
- 213 Esos expertos fueron Hugo Palacios Mejía, Santiago Madriñán de la Torre, Hernán Pérez de Brigard, Javier Serrano y Álvaro Velásquez Cock. Fogafín – Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (1992), p. 80.
- 214 Véase Hommes, Montenegro y Roda (coords.) (1994). *Una apertura hacia el futuro- balance económico 1990-1994*. Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Departamento Nacional de Planeación, pp. 66-67.
- 215 Entrevista de los autores con el doctor Ferderico Ochoa, 5 de febrero del 2026. El *capital garantía* era un asiento contable: figuraba simultáneamente en el activo y en el pasivo del Banco y no generaba ningún rendimiento; su única función era evitar que la Superintendencia Bancaria objetara los indicadores de solvencia del Banco.
- 216 La información completa sobre los trámites y la forma en la cual se ejecutó el programa de venta de las acciones del Banco de Colombia proviene de la entrevista a las doctoras Dina Olmos y Mónica Lamprea del Fogafín (24 de marzo del 2026) y está basada en documentos del archivo del Fondo.
- 217 La disposición sobre la venta de un 15 % al sector solidario fue demandada por haber sido una interpretación del artículo 60 de la Constitución sin que se hubiera expedido la reglamentación prevista en dicho artículo. La Corte decretó inconstitucional establecer este límite para el ofrecimiento al sector solidario y consagró la obligación de ofrecerle en primera instancia el 100 % de la propiedad del Estado en entidades financieras. Sin embargo, ratificó la facultad del

Capítulo 11

- 208 Serna Valencia, J. G. (2024). *La caja de herramientas de la modernización institucional-Gobierno de César Gaviria Trujillo 1990-1994*. Agosto del 2024, Panamericana Formas e Impresos.

Capítulo 12

- 209 Fogafín – Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (1992). *El Fondo de Garantías de Instituciones Financieras y la privatización los bancos oficializados*. p. 71.

Gobierno para establecer límites individuales con amplios sectores de trabajadores agrupados en organizaciones solidarias. Este pronunciamiento de la Corte dio lugar a la expedición de la Ley 226 de 1995, que estableció que el 100 % de las acciones de una entidad que se privatizara debería ofrecerse prioritariamente a las organizaciones solidarias y a los pensionados y trabajadores de la empresa estatal objeto de la privatización.

- 218 Entrevista de los autores con Juan Guillermo Serna, 5 de marzo del 2026.
- 219 De acuerdo con Juan Guillermo Serna, los participantes en la puja final por las acciones del Banco de Colombia fueron muy pocos. El Banco Ganadero mostró algún interés, pero en el último minuto comunicó que estaría en la puja por el Banco. Entrevista de los autores con Juan Guillermo Serna, 5 de marzo del 2026.
- 220 Uno de esos casos fue el de la sociedad Sierras del Chicó y Chicó Oriental N.º 2, creada por el Banco de Colombia, propietaria de un lote ubicado en la carrera 7 con calle 94, en el norte de Bogotá. El Banco se obligó a transferir a Fogafin la participación accionaria que poseía en las dos sociedades. El lote fue declarado reserva forestal por la ciudad de Bogotá en 1995 y Fogafin se lo entregó.
- 221 Juan Guillermo Serna recuerda que el capital propio que presentaron los Gilinski fue de 50 millones de dólares, provenientes de un banco en Panamá vinculado con la familia de la esposa de Jaime Gilinski, por lo cual quedaron totalmente apalancados. Entrevista de los autores con Juan Guillermo Serna, 5 de marzo del 2026.



El diseño de este segundo libro rinde homenaje a la revolución tecnológica que transformó la banca durante las últimas décadas del siglo XX. La tipografía **Dotto**, inspirada en las impresoras matriciales de los años ochenta, junto con el verde de las primeras pantallas de monitor, evoca el lenguaje visual de una época en la que la informática, los cajeros automáticos y la digitalización comenzaron a cambiar para siempre la experiencia bancaria. Un guiño gráfico a los años en que el Banco de Colombia emprendió su tránsito hacia la banca contemporánea.



