

Documento de Cooperación Técnica

I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	COLOMBIA
▪ Nombre de la CT:	Robustecimiento estratégico y operativo del Fondo Nacional de Garantías de Colombia
▪ Número de CT:	CO-T1628
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Villacorta Alvarez, Omar (IFD/CMF) Líder del Equipo; Demichelis, Jose Francisco (IFD/CMF) Jefe Alternativo del Equipo de Proyecto; Centeno Lappas, Monica Clara Angelica (LEG/SGO); Charry Rozo, Monica Patricia (CAN/CCO); De La Torre Ortiz, Sahara Luisa (IFD/CMF); Fernandini Puga, Manuel Pablo (IFD/CMF); Fonseca, Daniel Fernando (IFD/CMF); Lozano Miranda, Ana Lucia (IFD/CMF); Marquez, Claudia (IFD/CMF); Netto De A. C. Schneider, Maria E. (IFD/CMF); Ortega Andrade, Adrian Ernesto (IFD/CMF); Restrepo Osorio, Luis Carlos (IFD/CMF); Reyes Correa, Sandra (INO/FLI); Schneider Talavera, Christian (IFD/CMF); De Narvaez, Olga Lucia
▪ Taxonomía:	Apoyo al Cliente
▪ Operación a la que la CT apoyará:	.N/A
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	4 May 2021.
▪ Beneficiario:	Fondo Nacional de Garantías de Colombia
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Inter-American Development Bank
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones(INS)
▪ Financiamiento solicitado del BID:	US\$300,000.00
▪ Contrapartida Local, si hay:	US\$60,000.00 (En-Especie)
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	36 meses (incluido periodo de ejecución)
▪ Fecha de inicio requerido:	1 de octubre de 2021
▪ Tipos de consultores:	Individuales y firmas
▪ Unidad de Preparación:	IFD/CMF-División de Conectividad, Mercados y Finanzas
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	CAN/CCO-Representación Colombia
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	Sí
▪ CT incluida en CPD (s/n):	Sí
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Productividad e innovación; Capacidad institucional y estado de derecho

II. Objetivos y Justificación de la CT

- 2.1 El objetivo general de la Cooperación Técnica (CT) es contribuir en el acceso al financiamiento de las empresas en Colombia a través del robustecimiento estratégico y operativo del Fondo Nacional de Garantías (FNG), en un contexto de recuperación económica caracterizada por la atención de los efectos de la pandemia del COVID-19¹. Los objetivos específicos son el reforzamiento del sistema de gobernabilidad del FNG como base para una mejor gestión de riesgos, y la inclusión

¹ El COVID-19 fue declarado pandemia mundial el 11 de marzo de 2020. Según el [centro de recursos](#) de la Universidad Johns Hopkins, hasta el 31 de agosto de 2021, el número de infecciones y muertes reportados en Colombia llegó a 4.907.264 y 124.883, respectivamente.

de mejores prácticas y lineamientos en términos de esquemas de cobro de la garantía y de recuperación de cartera.

- 2.2 Creado el 29 de diciembre de 1981, el FNG es la entidad a través de la cual el Gobierno de Colombia busca facilitar el acceso al crédito mediante el otorgamiento de garantías al sistema financiero a través de la figura de garantías. Los principales accionistas del FNG son el Grupo Bicentenario² (90,7%), Bancóldex (7.3%) y Findeter (1,9%)³. Tradicionalmente el FNG ha otorgado garantías a las MIPYME. En el desarrollo de esta función, el FNG actúa como fiador de los créditos que los Establecimientos de Crédito (EC) otorgan a sus clientes. En caso de incumplimiento el FNG paga al EC una garantía en un porcentaje que oscila entre el 50% o el 90% dependiendo del producto de garantía⁴.
- 2.3 La base de clientes del FNG son EC a través de los cuales se otorgan créditos a los clientes beneficiarios de garantías, es decir, bancos, compañías de financiamiento, entidades del sector solidario como cooperativas, fondos de empleados y organizaciones no gubernamentales (ONG). En los últimos años también se han vinculado al FNG varias entidades que han surgido en la nueva economía digital (Fintech). De total de los EC atendidos por el FNG, diez bancos totalizan más del 90% del total de los desembolsos garantizados, no obstante, en respuesta a la crisis causada por el COVID-19 se incrementó sustancialmente (56%) la base de clientes del FNG, así al final del 2020, 93 EC estaban vinculados con cupos de garantía aprobados.
- 2.4 Para antes de la pandemia en el periodo 2015-2019, el FNG mantuvo tasas promedio de crecimiento sostenido en desembolsos con garantía de hasta un 11,4%⁵, alcanzando valores para el cierre de 2019 de más de COP\$15 billones (US\$ 4.565,1 millones)⁶. El gobierno de Colombia estableció como una de las medidas para mitigar los efectos adversos del COVID-19 el fortalecimiento patrimonial del FNG⁷. Esta estrategia buscó que se proporcionaran productos de garantías focalizadas como el producto “Unidos por Colombia” que se enfocó en sectores con mayores efectos adversos en su actividad económica, por lo cual el FNG tuvo un cambio significativo en la estructura de su balance. De acuerdo con las cifras reportadas en el informe anual del 2020, las cuentas del activo incrementaron en un 155%, alcanzando un valor de COP 3,2 billones (US\$ 933,4 millones), el cual está compuesto principalmente por activos financieros de inversión (62%) y efectivo (19%). Por su parte el valor del pasivo ascendió a COP 1,3 billones (US\$379,2 millones) presentando un incremento en un 81% respecto al 2019, y el

² El grupo Bicentenario es un conglomerado financiero que reúne a 16 empresas en las que el Estado controla o tiene participación mayoritaria y que suman COP\$85 billones en activos.

³ Informe de gestión FNG, 2020.

⁴ Dentro de los productos ofrecidos por el FNG actualmente se ofrecen: Garantía para Pago de Nóminas, Garantía para Capital de Trabajo, Garantía para Trabajadores Independientes, Garantía Microfinanzas, Garantía Sectores más Afectados – MIPYMES / Gran Empresa, Garantía Gran Empresa, Garantía para Bonos Ordinarios en el Segundo Mercado

⁵ Informe de gestión FNG, 2020

⁶ Idem

⁷ Una de las medidas para hacer frente a la pandemia fue la capitalización del Fondo Nacional de Garantías y otorgamiento de garantías crediticias para respaldar créditos a las empresas COP\$ 1,3 billones (0,1% del PIB).

patrimonio registró un valor COP 1,8 billones (US\$ 525,0 millones) equivalente a un aumento de 255% frente al periodo anterior⁸.

- 2.5 Como resultado del cambio estructural en los balances del FNG por la capitalización efectuada por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) y el Grupo Bicentenario⁹, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) recomendó al Fondo consolidar una infraestructura y gobernanza más fuerte para atender bajo los mejores estándares, los controles exigidos por el ente de vigilancia. Adicionalmente, la SFC hizo énfasis en la necesidad de mejorar los modelos de gestión de riesgos y de control del FNG para que se cumpla plenamente con la función de identificar, medir, monitorear, mitigar y reportar las exposiciones a todos los riesgos de la entidad.
- 2.6 Siguiendo esta línea, la SFC también recalcó la importancia de que el FNG trabaje y enfoque sus recursos en fortalecer el proceso de identificación, gestión y control de los riesgos del producto de garantías otorgadas durante la pandemia, particularmente por tratarse de operaciones relacionadas a sectores con mayor afectación por la crisis causada por el COVID-19. Muchas de las acciones recomendadas están en línea con el incremento de la capacidad operativa de las diferentes áreas en los procesos de creación, control, operación y puesta en marcha de productos. Por esta razón, el fortalecimiento de la gobernanza como base para una mejor gestión de riesgos es clave para el cumplimiento de los requerimientos exigidos por el Gobierno de Colombia. En respuesta a esta situación el FNG ha trabajado en el fortalecimiento de su estructura de gobernanza, para tales efectos se desarrolló una consultoría que identificó: (i) oportunidades de mejora; y (ii) las recomendaciones y buenas prácticas de gobierno corporativo, que definen líneas de acción frente a las mejores prácticas de los principios de Basilea, el código de ética y el buen gobierno de la entidad.
- 2.7 En línea con estos antecedentes, el MHCP expidió el Decreto 1806 de 2020, conocido como Decreto de Anillos de Seguridad, con el fin de evitar *defaults* sistémicos que afecten el patrimonio del FNG y la estabilidad del sistema financiero. En este documento se establecieron las instancias mediante las cuales agotarán los recursos para que el FNG pueda afrontar la siniestralidad que sucederá en el 2021 derivada de la crisis económica¹⁰. Una de las medidas adicionales establecidas por el FNG en el marco del Convenio Interadministrativo de cesión a título gratuito, fue ceder a la Central de Inversiones S.A. (CISA)¹¹ la cartera del producto de garantía “Unidos por Colombia” para no afectar los indicadores de cartera y solvencia de la entidad. El FNG se ha adaptado rápidamente a frente a la situación de crisis ocasionada por el COVID-19, que en un contexto de contracción crediticia se convirtió en un factor determinante para que los EC facilitaran el acceso al crédito. A través del programa especial de garantías, el FNG diseñó un programa con un aumento sustancial en las coberturas e incrementó los montos de crédito garantizables y comisiones subsidiadas por el gobierno nacional.

⁸ Informe de gestión FNG, 2020

⁹ A la fecha, la entidad se encuentra en el proceso de la segunda capitalización por parte del MHCP que corresponde a COP\$1,7 billones.

¹⁰ Los denominados anillos son: (i) Subsidios a la comisión; (ii) Reservas; (iii) Déficit entre Solvencia FNG y solvencia mínima y finalmente; y (iv) el llamado a capital en caso de ser requerido.

¹¹ [CISA](#) está vinculada al MHCP. Esta entidad tiene por objeto gestionar, adquirir, administrar, comercializar, cobrar, recaudar, intercambiar, enajenar y arrendar a cualquier título, cuyos propietarios sean entidades públicas.

- 2.8 Como resultado de lo anterior, el FNG logró un valor en el desembolso de garantías histórico en 2020, equivalente a COP\$19,7 billones (US\$ 5.765,1 millones) alcanzando un crecimiento de 31,6% frente las operaciones del 2019¹². Respecto al valor garantizado, al cierre del 2020, el FNG tenía garantías emitidas por valor aproximado de COP\$5,65 billones (US\$ 4645 millones) en las diferentes líneas de garantías, cifra que duplica los COP\$7,57 billones (US\$ 2302,8 millones) del 2019. En términos de número de operaciones garantizadas, el FNG también presentó un crecimiento importante al pasar de 303.298 beneficiarios en el 2019 a 623.663 en el año 2020, alcanzando una variación positiva de un 105%¹³. Buena parte de este aumento estuvo concentrado en desembolsos a la MIPYMES¹⁴. El apoyo del FNG ha sido vital para mantener el sector productivo a flote en la crisis causada por la pandemia¹⁵.
- 2.9 Ante las necesidades sectoriales del país, el FNG ha respondido rápidamente. En el informe de coyuntura de la SFC¹⁶ se resalta que, al 5 de mayo del 2021, se habían garantizado 690.478 créditos por un valor de COP\$16,7 billones (US\$ 4.565,0 millones). En particular, se atendieron por un valor de COP\$11,03 billones los sectores con mayor afectación al COVID¹⁷ equivalentes a 66,07% de los créditos garantizados. El informe de actualidad del sistema financiero colombiano de la SFC resalta un buen comportamiento de pago de las carteras de los EC y del sistema financiero colombiano. La calidad por mora, medida como la proporción entre las carteras vencida y bruta, fue 5,1% para el total del portafolio, durante la pandemia este indicador ha tenido una tendencia relativamente estable (incremento anual de 0,61%) considerando la afectación generada por la pandemia¹⁸.
- 2.10 Si bien las cifras reportadas por la SFC presentan deterioros marginales, en las carteras de los EC se empiezan a notar desmejoras en los indicadores de desempeño del sistema financiero. Mayores provisiones y menores ingresos de cartera, comienzan a afectar las utilidades de los EC. Al cierre de febrero de 2021, los EC alcanzaron resultados por COP\$1,4 billones (US\$ 363,8 millones), cifra inferior en 29,3% a la registrada en el mismo periodo de 2020; y el margen neto de intereses

¹² Informe de gestión FNG, 2020

¹³ Informe de gestión FNG, 2020

¹⁴ El tejido empresarial colombiano ha tenido una importante reducción en la actividad económica. Las medidas de confinamiento social y el choque externo (particularmente la caída en el precio internacional del petróleo), han derivado en una contracción económica de la economía colombiana de -8,1% al tercer trimestre de 2020. En términos sectoriales, las actividades económicas que han experimentado una mayor contracción son: las actividades artísticas y de entretenimiento (-23,4%), la construcción (-23,4%), el comercio (-17,8%) y la manufactura (-11,1%). Fuente - Colombia: Desafíos de Desarrollo en Tiempos de COVID-19 - Leandro Andrián y Jorge Hirs.

¹⁵ El FNG se ha consolidado como un instrumento vital de política pública para el fortalecimiento de las PYMES, así lo confirma la gran encuesta PYME en aspectos relacionados a colateral, se evidencia que, la garantías son las exigencias son más frecuentes en las pequeñas empresas frente a las medianas en todos los sectores: industria (9% pequeña vs. 7% mediana), comercio (16% pequeña vs. 11% mediana) y servicios (14% pequeña vs. 11% mediana). Fuente - <https://www.anif.com.co/encuesta-mipyme-de-anif/gran-encuesta-pyme-nacional/>

¹⁶ [Informe estadístico de seguimiento de medidas en la coyuntura con corte al 11 de mayo de 2021](#)

¹⁷ Alojamiento y servicios de comida, comercio por mayor y por menor; reparación vehículos, construcción, industrias manufactureras, otras actividades de servicios.

¹⁸ Por modalidad de crédito todas las carteras se han deteriorado marginalmente, microcrédito reportó un indicador del 7,4% (un incremento anual de 0,57pp), seguido de consumo que se situó en 6,4% (con un incremento anual en 1,52pp) y comercial que cerró en 4,5% (variación anual en 0,13pp). Vivienda también presentó un aumento en el indicador de hasta 3,8% (variación anual en 0,48pp).

continúa a la baja y se situó en 4,3%, 19 puntos básicos por debajo a febrero de 2020, a causa de una mayor materialización del riesgo de crédito¹⁹. Ante esta situación el FNG se ha venido preparando para eventos que disminuyan la calidad de cartera y puedan afectar al patrimonio de la entidad.

- 2.11 El proceso de cobro de garantías de productos tradicionales entre el FNG y los EC es oneroso e incluye muchos pasos que pueden ser desafiantes y difíciles de manejar. El FNG indica que previo a la solicitud de reclamación de la garantía, los EC que cumplen el rol de intermediación deben realizar un proceso de cobro extrajudicial para lograr la recuperación del valor adeudado por el cliente. Agotada esta etapa los EC deben interponer un proceso judicial en contra del deudor como requisito para iniciar la reclamación de la garantía. Una vez solicitada la garantía, el FNG verificará y procederá con el pago del valor reclamado garantizado. Asimismo, el proceso de recuperación de cartera es costoso y tiene una tasa de éxito baja, de alrededor de 5% en promedio, debido a que la cartera que llega a el FNG es castigada. El proceso de recuperación de cartera se fundamenta en la subrogación del derecho de cobro que otorga el derecho a el FNG a recuperar del deudor la obligación garantizada más intereses y gastos.
- 2.12 El FNG cuenta con un Modelo de Actuación para la Recuperación de Cartera (MARC), implementado en el 2018, que segmenta la cartera en base a un análisis costo-beneficio e identifica obligaciones que son gestionadas por medio de un proceso extrajudicial (“*Call Center*”) con el fin de lograr una mejor gestión de cobranza. El MARC también determina a partir de qué momento es rentable llevar a cabo gestiones de recobro judicial, teniendo en cuenta la relación costo beneficio. Para mejorar la operabilidad y eficacia de los esquemas de cobranza y recuperación de cartera, es importante que el FNG pueda medir su desempeño en relación con instituciones similares que ofrecen instrumentos de garantías, ya que los sistemas de cobranza y recuperación de cartera de instituciones financieras tienen y procesos diferentes y cuentan con carteras de mejor calidad.
- 2.13 Esta propuesta de CT busca mejorar los sistemas de gobernanza, manejo de riesgos y mejora de la gestión de recuperación de cartera para actuar proactivamente frente a la materialización de riesgos de las operaciones de crédito en un contexto posterior a la pandemia. La CT buscará hacer un análisis comprensivo en el cual se revisarán esquemas actuales que se utilizan para identificar mejores prácticas, con base en ejemplos internacionales²⁰.
- 2.14 **Alineación Estratégica.** La CT propuesta es consistente con la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional (AB-3190-2) dado que se alinea con el desafío de desarrollo “Productividad e Innovación” al facilitar el acceso al financiamiento para las PYME a través de una institución que promueve garantías. La CT además contribuye con el tema transversal de “Fortalecer la Capacidad Institucional y el Estado de Derecho” ya que el FNG robustecerá sus capacidades de gobernanza y recuperación de cartera gracias a las consultorías propuestas. La CT contribuirá al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2020-2023 (GN-2727-12), ya que aumentará el número de MIPYME financiadas en Colombia. Asimismo, el

¹⁹ [Resultados del sistema financiero colombiano febrero de 2021](#)

²⁰ Por ejemplo el Fondo de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito en España, y el Fondo de Garantías para Pequeños Empresarios (FOGAPE) en Chile), brechas y proponer mejoras para una mejor gestión.

programa es consistente con el Documento de Marco Sectorial de Respaldo para PYME y Acceso y Supervisión a Servicios Financieros (GN-2768-7), bajo el pilar de una mejora de eficiencia y alcance de la intermediación del crédito bancario al sector productivo. El objetivo de esta CT se alinea con dos pilares estratégicos de la Estrategia del BID con Colombia 2019-2022: (i) incrementar la productividad de la economía; y (ii) mejorar la efectividad de la gestión pública. Finalmente, las líneas de garantías del FNG hacen parte del pilar 1 de generación de empleo del Compromiso por Colombia del Gobierno Nacional. La CT está alineada con los resultados esperados del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones (GN-2819-1).

III. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

Las actividades contempladas en esta CT están organizadas en tres componentes:

3.1 **Componente 1. Sistema de gobierno corporativo.** Este componente contratará una(s) consultoría(s) en base a las siguientes actividades:

- **Actividad 1.1. Revisión de estándares y mejores prácticas internacionales en materia de gobierno corporativo especializados en instituciones como los fondos de garantías.** La consultoría revisará y consolidará información de las mejores prácticas y estándares internacionales (en especial de los países de la OCDE) en lo correspondiente a gobierno corporativo. El análisis de la composición de los gobiernos corporativos objeto de estudio y de sus funciones servirán para recomendaciones a ser implementadas en el FNG. La consultoría incluirá una revisión del marco institucional de entidades financieras locales (Findeter, Bancóldex, entre otros) considerando las implicaciones de la conformación del Grupo Bicentenario. Los resultados de esta actividad se plasmarán en los documentos clave de estrategia, política y normativa relacionados con la gobernanza del FNG.
- **Actividad 1.2. Evaluación del gobierno corporativo del FNG para la propuesta de modificación e implementación de mejoras.** Con base en los resultados de la Actividad 1.1, la consultoría realizará una revisión de la estructura de gobierno corporativo del FNG, teniendo en cuenta las nuevas condiciones impuestas por la pandemia y la necesidad de una transición posterior requerida. Se planteará una propuesta de composición de gobierno corporativo y de funciones que lleven al FNG a cumplir con los mejores estándares internacionales. Asimismo, se realizará una revisión de la naturaleza de la organización y una propuesta en términos de cuál es el mejor estándar a nivel nacional e internacional para fondos de garantía. La actividad concluirá con un proceso de implementación de mejoras en todos los ámbitos necesarios dentro del sistema de gobierno corporativo. Esta última parte de la actividad será la que demandará mayor nivel de esfuerzo dada su naturaleza operativa práctica.

3.2 **Componente 2. Esquemas de cobro y recuperación de cartera.** Este componente contratará una(s) consultoría(s) en base a las siguientes actividades:

- **Actividad 2.1. Revisión de entidades similares.** La consultoría identificará entidades que operan instrumentos financieros similares a el FNG a nivel internacional y analizará cómo estos manejan el proceso de otorgamiento de garantías y recuperación de cartera. Este análisis identificará las mejores prácticas en las siguientes áreas: segmentación de cartera, procesos de cobranza, canales de comunicación, productos de financiamiento de deuda

pendiente, herramientas de automatización, y medición de desempeño. Estas serán consolidadas en un documento que servirá de marco para la posterior revisión del esquema actual del FNG. Se espera realizar una convocatoria internacional para identificar a una firma consultora con experiencia y reconocimiento en el tema.

- **Actividad 2.2. Evaluación de procesos actuales.** Una vez identificadas las mejores prácticas y los niveles de desempeño adecuados para este tipo de fondo de garantías, se llevará a cabo una evaluación de los procesos actuales que el FNG utiliza. Este estudio será comprensivo, con énfasis en las siguientes áreas que la FNG ya ha identificado mínimamente: (i) revisión del modelo de recuperación de cartera y esquema de reclamación de garantías, (ii) políticas de cobranza de intermediarios financieros, (iii) analizar si los costos de recuperación de cartera del FNG están ajustados/en línea con los costos del mercado, (iv) revisión de las herramientas tecnológicas que usa el FNG, e (v) indicadores de gestión internos. La(s) consultoría(s) realizará(n) una propuesta de ajustes tomando como base las oportunidades de mejora identificadas, para así poder ayudar a el FNG aumentar sus ingresos en base a esquemas de cobranza y recuperación eficientes.
 - **Actividad 2.3. Plan de implementación y nota técnica.** Con base en la información recopilada de la experiencia internacional, así como la evaluación del esquema actual del FNG, la consultoría definirá un plan de implementación a seguir. También se desarrollará una nota técnica que servirá para exponer las buenas prácticas, los factores facilitadores y las recomendaciones para la mejora de esquemas de cobranza y recuperación de cartera de fondos de garantías en la región.
- 3.3 **Componente 3. Productos de nueva generación.** Este componente contratará consultoría(s) que apoyarán al FNG en la identificación y diseño de nuevas líneas de producto dentro de su oferta a los EC y al mercado. Estas líneas de producto servirán para apoyar en el acceso al financiamiento de las empresas colombianas para fortalecer su operativa de recuperación en un entorno post COVID-19. De manera preliminar, más no limitativa, se apoyará el desarrollo de productos para garantizar: (i) emisiones de bonos de empresas en el mercado de valores local; (ii) movilización de recursos para fondos o vehículos de deuda o capital; (iii) financiamiento a empresas con proyectos de impacto ambiental; y (iv) financiamiento a empresas de segmentos vulnerables y excluidos del sistema financiero; entre otros.
- 3.4 **Resultados esperados.** La CT se orienta a lograr que el FNG se fortalezca institucionalmente y como resultado mejore su intervención en el mercado financiero para que las empresas colombianas accedan a financiamiento a través de mecanismos de garantía apropiados. Los resultados previstos de la CT son de especial relevancia dado que apoyarán al FNG y a las empresas colombianas en un contexto económico afectado por la pandemia del COVID-19.
- 3.5 El costo total de la CT será de US\$360.000, de los cuales US\$300.000 serían financiados por el BID, con carácter de recursos no reembolsables a través del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones (INS). El aporte del Banco financiará la contratación de servicios de consultoría de firmas y/o consultores individuales, según el presupuesto indicativo en Cuadro 1 y el [Plan de Adquisiciones](#). El FNG aportará una contrapartida en especie de US\$60.000, el 20% del aporte del

Banco, y se calcula sobre el costo en tiempo de dedicación de los miembros del equipo del FNG que serán parte de la contraparte técnica y ejecutiva de la CT.

3.6 La siguiente tabla presenta un desglose del presupuesto por componentes:

Cuadro 1. Presupuesto Indicativo (US\$)

Actividad/ Componente	Descripción	BID	Contrapartida Local	Financiamiento Total
Componente 1	Sistema de gobierno corporativo	80.000	16.000	96.000
Componente 2	Esquemas de cobro y recuperación de cartera	150.000	30.000	180.000
Componente 3	Productos de nueva generación	40.000	14.000	54.000
Otros	Monitoreo y diseminación de resultados	30.000	0	30.000
Total		300.000	60.000	360.000

3.7 **Supervisión y diseminación de resultados.** La supervisión de la CT estará a cargo de la División de Conectividad, Mercados y Finanzas (IFD/CMF). Para el adecuado desarrollo de los componentes de la CT se contratará a un consultor que apoyará en el monitoreo de las actividades, además de la elaboración de términos de referencia, revisión de productos a ser desarrollados, y seguimiento a los indicadores de la [Matriz de Resultados](#). Asimismo, el consultor será el encargado de elaborar un Plan de Comunicación y Diseminación de Resultados para que el conocimiento generado y los productos de los componentes de la CT estén documentados, sean apropiadamente asimilados por el FNG y se compartan con todos los grupos de interés del sistema financiero y del empresariado colombiano. El Equipo de Proyecto elaborará informes de progreso anuales de los indicadores de la CT, incluyendo una descripción de los progresos alcanzados, los resultados obtenidos, estado de ejecución de las actividades previstas y sugerencias de ajustes para el período de ejecución remanente. Adicionalmente, se van a realizar talleres semestrales entre el equipo FNG y el BID para evaluar el avance de la CT y así asegurar la internalización de los resultados esperados y transferencia efectiva de conocimientos. Todos los productos y resultados obtenidos de la CT serán compartidos con la Secretaría Técnica del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones (INS). Además, el INS será adecuadamente reconocido en los productos elaborados y en las actividades de comunicación y diseminación de resultados a realizar.

IV. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

4.1 El Gobierno de la República de Colombia, realizó una [solicitud](#) para que el Banco actúe como organismo ejecutor de la CT. Esta solicitud se justifica en línea con los criterios del Anexo II del documento OP-619-1 del Banco, específicamente con el de capacidad institucional, dado que el FNG no tiene experiencia previa en ejecución de proyectos con el Banco. La ejecución de la CT estará a cargo de la División de Conectividad, Mercados y Finanzas (IFD/CMF). IFD/CMF cuenta con amplia experiencia de trabajo fortaleciendo fondos de garantía e instituciones financieras públicas de toda la región con necesidades institucionales similares a las del FNG, por lo que tiene acceso a una red de firmas y consultores individuales especializados

y reconocidos. Esto último será de beneficio para la CT en términos de la eficiencia en su implementación, dado que la mayoría de las consultorías previstas son de carácter internacional. Es importante mencionar que la ejecución de la CT se realizará bajo un esquema de plena interacción y coordinación con el FNG. Finalmente, tanto el periodo de ejecución como el periodo de desembolso serán de 36 meses.

- 4.2 **Adquisiciones.** El Banco contratará consultores individuales y firmas consultoras, de acuerdo con las políticas y procedimientos de adquisiciones vigentes del Banco. Para la contratación de firmas consultoras se aplicarán las políticas de selección de consultores (GN-2765-4) y las guías operativas (OP-1155-4). Para las contrataciones de consultores individuales se aplicarán las normas de recursos humanos (AM-650) y para los gastos relacionados a servicios distintos de consultoría, las políticas de adquisiciones corporativas (GN-2303-28). Las adquisiciones deberán reflejarse y realizarse con base a lo previsto en el [Plan de Adquisiciones](#).
- 4.3 **Sostenibilidad.** La CT contribuirá en el fortalecimiento y generación de capacidades en el FNG para escalar su intervención en el mercado financiero de Colombia. Por un lado, la intervención en el sistema de gobernanza determinará mejoras en documentos fundacionales del FNG, así como en su estrategia, políticas y reglamentos internos, lo que explícitamente tiene el propósito de generar estabilidad y sostenibilidad institucional a mediano y largo plazo. Por otra parte, el trabajo en procesos de cobro y recuperación de cartera está destinado a contribuir en la preservación de una buena calidad en los activos del FNG, lo que también repercute en un sano y solvente desarrollo en el corto, mediano y largo plazo. Finalmente, la CT presenta elementos que aseguran un marco de sostenibilidad, como son el tener un compromiso del FNG reflejado en recursos de contrapartida en especie, y la conformación de un equipo de contraparte que apoyará la ejecución del BID durante todo el periodo de ejecución.

V. Riesgos importantes

- 5.1 Se han identificado dos riesgos como los más importantes para esta CT. Por un lado, existe un riesgo en la inexperiencia y desconocimiento por parte del FNG de la dinámica operativa de una CT del BID, lo que podría generar retrasos o dificultades en la ejecución oportuna de las actividades planificadas. Como se mencionó previamente, esta será la primera vez que el FNG accederá a recursos de CT del BID, y su experiencia en coordinación con organismos multilaterales o de cooperación es limitada. Este riesgo se encuentra debidamente mitigado dado que el BID ejecutará la CT, no obstante, para asegurar mayor eficiencia en la coordinación de las actividades planteadas en la CT, el FNG ha designado como contraparte de la CT un equipo multidisciplinario de funcionarios que responden directamente a la Presidencia, así como a la Vicepresidencia de Negocios. De hecho, este equipo ha participado activamente en el diseño de la CT propuesta. Por otro lado, la CT también puede ser susceptible de un riesgo político dado el cambio en las autoridades del país en 2022. El FNG, como instrumento de política pública puede ser sujeto de cambios que alteren las prioridades estratégicas de la entidad. Si bien las consecuencias de materialización del riesgo político no pueden anticiparse, es importante mencionar el fortalecimiento previsto en el FNG a través de la CT está enfocado en aspectos institucionales continuamente revisados por la SFC, calificadoras, y auditores, entre

otros, por lo que existen incentivos para que tanto los ejecutivos del FNG, así como las autoridades de turno, prioricen naturalmente la ejecución de la CT como instrumento que aporte en la eficiencia y eficacia institucional. Como mitigante adicional, el equipo de proyecto mantendrá un dialogo de alto nivel con los ejecutivos del FNG, así como las nuevas autoridades pertinentes, para asegurar la continuidad y cumplimiento de las actividades previstas.

VI. Excepciones a las políticas del Banco

- 6.1 No hay excepciones a las políticas del Banco en esta CT.

VII. Salvaguardias Ambientales

- 7.1 Basado Basado en el Filtro de Salvaguarda Ambiental y Social, la CT propuesta ha sido clasificada como de categoría C. Ningún impacto negativo potencial de la CT en temas de medioambiente y/o sociales fue identificado, por lo que no se requiere de una estrategia de mitigación para enfrentar impactos negativos.

Anexos Requeridos:

[Solicitud del Cliente - CO-T1628](#)

[Matriz de Resultados - CO-T1628](#)

[Términos de Referencia - CO-T1628](#)

[Plan de Adquisiciones - CO-T1628](#)