

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**COLOMBIA**

**ESTÍMULO A LA EXPANSIÓN DEL  
PROGRAMA EMPRENDEDOR**

**(CO-M1021)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el grupo de trabajo integrado por Sandra Darville (MIF/INV); Antonio Gaspar (MIF/DEU); Tomas Miller (MIF/INV); Carlos Novoa (COF/CCO); Valentina Sequi (MIF/INV), Jefe del equipo de proyecto; Juan Carlos Pérez Segnini (LEG).

## ÍNDICE

### RESUMEN EJECUTIVO

|      |  |    |
|------|--|----|
| I.   | ELEGIBILIDAD PARA RECIBIR FINANCIAMIENTO DEL FOMIN ..... | 1  |
| II.  | ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA .....          | 1  |
|      | A. Antecedentes .....                                    | 1  |
|      | B. Antecedentes y justificación del programa .....       | 2  |
| III. | OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA .....               | 5  |
|      | A. Objetivos.....  | 5  |
|      | B. Descripción.....                                      | 7  |
|      | C. Seguimiento y evaluación.....                         | 8  |
|      | D. Mecanismo de ejecución.....                           | 9  |
|      | E. Indicadores de desempeño.....                         | 10 |
|      | F. Consideraciones ambientales y sociales .....          | 10 |
| IV.  | ORGANISMO EJECUTOR .....                                 | 10 |
| V.   | EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO .....              | 11 |

## **ANEXOS**

|           |  |
|-----------|--|
| Anexo I   | Proyectos del FOMIN en Colombia                |
| Anexo II  | Marco Lógico                                   |
| Anexo III | Presupuesto detallado de la asistencia técnica |

## **ANEXOS DISPONIBLES EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO**

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| Anexo IV | Programa de capacitación detallado |
|----------|------------------------------------|

## **APÉNDICES**

|                        |
|------------------------|
| Proyecto de resolución |
|------------------------|

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

|        |   |
|--------|---|
| ISDP   | Informe de seguimiento y desempeño del proyecto |
| ITP    | Informe de terminación del proyecto             |
| MIPYME | Micro, pequeñas y medianas empresas             |

## **UNIDAD DE MONEDA DÓLAR ESTADOUNIDENSE (US\$)**

**ESTÍMULO A LA EXPANSIÓN DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR****(CO-M1021)****RESUMEN EJECUTIVO**

|  |  |
|--|--|
| <b>Organismo ejecutor:</b>                   | BANCOLOMBIA S.A. (Bancolombia)   |
| <b>Número del proyecto:</b>                  | CO-M1021   |
| <b>Beneficiarios:</b>                        | Microempresarios colombianos   |
| <b>Objetivos:</b>                            | <p>El objetivo general es extender la provisión de servicios financieros a microempresarios colombianos a través de instituciones financieras reguladas. El objetivo específico del programa propuesto consiste en estimular una expansión en gran escala de la línea de negocios de microfinanzas de Bancolombia mediante la ejecución de cuatro componentes.</p>   |
| <b>Costo del proyecto y financiamiento:</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Asistencia técnica (Ventanilla IIIA) a Bancolombia de hasta US\$180.000.</li><li>• Aporte de la contraparte local de US\$115.000 (40%).</li></ul>  |
| <b>Calendario de ejecución y desembolso:</b> | <p>El período de ejecución general será de 24 meses, y el período de desembolso de los fondos de la asistencia técnica será de 30 meses.</p>   |
| <b>Descripción del proyecto:</b>             | <p>El proyecto propuesto respaldará el ingreso de Bancolombia en nuevas zonas geográficas, fortalecerá los procesos y sistemas de Bancolombia para adaptarlos a las necesidades específicas de las operaciones de microfinanzas, fortalecerá la función de auditoría interna de Bancolombia y difundirá las lecciones recogidas a partir de la experiencia adquirida. Al facilitar la apertura de nuevas sucursales, el programa dará un firme impulso a la “masificación” de las operaciones de microfinanzas del banco, que aún se encuentran en una etapa inicial de implantación. El proyecto tendrá un importante efecto demostración para los bancos comerciales de la región, pues sentará el precedente de una operación de microfinanzas rentable y bien administrada en una institución bancaria grande y diversificada.</p> |
| <b>Excepciones a políticas del Banco:</b>    | Ninguna  |

## **I. ELEGIBILIDAD PARA RECIBIR FINANCIAMIENTO DEL FOMIN**

- 1.1 El 6 de octubre de 1993, el Comité de Donantes declaró a Colombia elegible por para recibir todas las modalidades de financiamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- 1.2 Se consideró que la operación cumple con los requisitos de elegibilidad para recibir financiamiento del Fondo de Inversiones para la Pequeña Empresa (FIPE) del FOMIN, y se hizo especial hincapié en que contribuye a encauzar recursos con destino a los microempresarios colombianos y a atenuar las dificultades que tienen las microempresas para acceder a financiamiento.

## **II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA**

### **A. Antecedentes**

- 2.1 El 31 de marzo de 2004, el BID, en su carácter de administrador del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) firmaron un Memorando de Entendimiento en el que se acordaba promover nuevos mecanismos de asistencia técnica y financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Concretamente, ambas instituciones acordaron trabajar en conjunto con el objetivo de identificar instituciones financieras del sector privado que (1) estuvieran dispuestas a comprometer sus propios recursos humanos y financieros con el fin de desarrollar programas específicos de financiamiento para las MIPYME y (2) pudieran beneficiarse de una combinación de asistencia técnica del FOMIN y financiamiento de la CII a fin de fortalecer sus capacidades para atender al sector de las MIPYME.
- 2.2 El objetivo principal de la Facilidad consiste en mejorar el potencial del sistema financiero de la región (bancos del sector privado, sociedades financieras, compañías de arrendamiento financiero y factoraje, etc.) para ampliar su campo de acción a las MIPYME y desarrollar metodologías que les permitan hacerlo de una manera eficaz y económicamente racional.
- 2.3 El FOMIN considera que una de las formas que mejores perspectivas ofrece para alcanzar este objetivo consiste en apoyar a las instituciones financieras de primer orden de cada país que estén dispuestas a reducir la escala de sus operaciones para poder atender a clientes del segmento de las MIPYME. Las instituciones asociadas serán elegidas en función de su solvencia y su voluntad de otorgar financiamiento a las MIPYME, previéndose una diversificación adecuada entre países. La selección de instituciones financieras se basará, entre otros, en criterios de solidez financiera, gobernanza empresarial, innovación de los programas, capacidad para ampliar su campo de acción y adhesión al desarrollo de un programa sólido destinado a la MIPYME.

- 2.4 Esta transacción es uno de los dos elementos de un proyecto consistente en i) un préstamo de la CII a BANCOLOMBIA S.A. (Bancolombia) con objeto de ampliar la expansión de la institución al sector de la MIPYME, y ii) una asistencia técnica del FOMIN encaminada a acelerar la implantación de la línea de negocio del Programa Emprendedor. La CII está ultimando la negociación de su préstamo al Grupo Bancolombia, que estará constituido por Bancolombia, Suleasing y Suleasing International. Por otra parte, la CII ha mantenido una relación con el Grupo Bancolombia desde 2002, en cuyo marco tiene actualmente una exposición de US\$8,2 millones. En esta nueva transacción coordinada, la labor conjunta de la CII y el FOMIN facilitará la reducción en escala de las operaciones del Banco mediante una mayor proyección hacia el segmento de las MIPYME colombianas.

## **B. Antecedentes y justificación del programa**

- 2.5 Existen aproximadamente 4,1 millones de microempresas en Colombia, y se estima que este segmento genera empleo para 15 millones de personas, lo que equivale al 63% de la población económicamente activa del país. Al igual que en México y en Argentina, el desarrollo del sector de las microfinanzas mediante instituciones financieras formales ha sido un proceso lento en Colombia, pero encierra un potencial de crecimiento significativo. Actualmente, los principales agentes en el mercado de las microfinanzas son i) las ONG y cooperativas especializadas no sujetas a supervisión, tales como las cinco filiales de *Women World Banking* (WWB) (Cali, Medellín, Popayán, Bogotá y Bucaramanga) y Actuar, y ii) las instituciones financieras reguladas. En este último grupo, las instituciones con participación más activa en este mercado son Banco Caja Social y Finamerica. Mediante la ley Mipyme sancionada en 2004, el gobierno ha procurado aumentar la participación del sector financiero formal en actividades de microfinanzas incrementando los recursos destinados a las microempresas. Para tal fin, ha concluido acuerdos con bancos comerciales para destinar US\$130 millones anuales a operaciones de microcrédito.
- 2.6 Según indican las estimaciones, cerca del 70% de la población de Colombia no tiene acceso a servicios bancarios. Pese al crecimiento y profesionalización continuos de las instituciones de microfinanzas no reguladas y a la atención ininterrumpida del gobierno, la solución más viable para expandir la base de clientes del sector microfinanciero es que las instituciones formales reduzcan la escala de sus operaciones para atender a este segmento.
- 2.7 Bancolombia es el banco más grande del país, con una participación de mercado de aproximadamente 12%. Si bien la institución se ha concentrado tradicionalmente en las empresas medianas y grandes, se distingue de otros bancos colombianos por orientar cada vez más su actividad al segmento menor del mercado y los clientes particulares.

- 2.8 En marzo de 2003, Bancolombia comenzó a analizar la posibilidad de lanzar una línea de negocios de microfinanzas que pudiera aprovechar la fuerte presencia del Banco en todo el país (367 sucursales y más de 1.000 cajeros automáticos), su gama de productos financieros (productos de ahorro y crédito, tarjetas de débito, servicios de remesas, etc.) y su prestigiosa imagen de marca. En ese momento, Bancolombia ya contaba con una extensa base de clientes de aproximadamente 140.000 microempresas<sup>1</sup> pero a quienes el Banco no reconocía como tales sino como clientes del segmento de crédito para consumo. En ese sentido, el Banco no estaba en condiciones de ofrecer a esos clientes productos financieros adecuados a sus necesidades; de hecho, apenas el 19% de dichos clientes había recibido préstamos del banco.
- 2.9 En marzo de 2004, Bancolombia comenzó su programa piloto de microfinanzas, al que llamó *Programa Emprendedor*, destinado a particulares y empresas con ventas de hasta US\$109.000, menos de 10 empleados y activos que no superasen los US\$83.000. Ante el éxito inicial del programa, Bancolombia decidió extenderlo a otras tres ciudades (Cali, Medellín y Barranquilla), y así pudo ampliar su campo de acción al 28% de la población del país, con un total de 11 sucursales y 80 oficiales de crédito.
- 2.10 Este vigoroso crecimiento ha proseguido en el último año. En los primeros 19 meses de operaciones, la cartera de microprestamos alcanzó US\$9,8 millones y 10.065 clientes; el valor promedio por préstamo fue de US\$980, y el plazo promedio, de 13,5 meses. En el rubro de pasivos del banco, el ahorro promedio por cliente fue de US\$96, para un total de US\$968.000. Todos los clientes del segmento de microfinanzas reciben una tarjeta de débito, una cuenta de ahorro y un producto de seguro de préstamo, y casi la mitad de ellos contratan también productos de seguro de vida con el banco. El 46% de los clientes del Programa Emprendedor utilizan servicios bancarios por primera vez<sup>2</sup> y el 47% son mujeres.
- 2.11 Hasta la fecha, sólo el 15% de los clientes del Programa Emprendedor son antiguos clientes de Bancolombia. Contrariamente a lo previsto, el acceso a nuevos clientes se ha hecho más rápidamente mediante contactos personales por oficiales de crédito “sobre el terreno” que a través de actividades dirigidas específicamente a clientes preidentificados de Bancolombia. Por otro lado, las primeras sucursales del Programa Emprendedor se han abierto en zonas en que Bancolombia no contaba con presencia establecida, lo que ha obligado a captar clientes totalmente nuevos. Bancolombia se propone redoblar esfuerzos para acrecentar el número de sus clientes actuales que en un futuro accederán al Programa Emprendedor.

---

<sup>1</sup> Definidas como aquellas con una dotación máxima de 10 empleados, activos inferiores a US\$76.000 y ventas máximas de US\$107.000.

<sup>2</sup> Aunque el porcentaje de clientes del Programa Emprendedor que ya tenían acceso a servicios bancarios es mayor que el porcentaje correspondiente entre la población en general, la experiencia de Bancolombia indica que, en general, esos clientes habían sido usuarios de tarjetas de crédito para consumo, si bien no muchos habían tenido acceso previo a otras instituciones microfinancieras.



- 2.12 Además de la cartera básica de productos (préstamos, cuentas de ahorro, tarjetas de débito, seguro) el Programa Emprendedor también ofrece servicios de remesas. En el futuro, el banco tiene planes de lanzar productos más avanzados como planes de jubilación, tarjetas de crédito, préstamos para mejoras del hogar y préstamos hipotecarios. A noviembre de 2005, cada cliente del Programa Emprendedor adquiría en promedio 3,47 productos de Bancolombia (indicador de venta cruzada). Bancolombia realiza la venta cruzada de productos complementarios a través de sus oficiales de crédito, al considerar que éstos, por su estrecha relación y cabal comprensión de las necesidades de los clientes, constituyen el canal más apropiado para comercializar toda su gama de productos financieros.
- 2.13 El modelo de operaciones microfinancieras de Bancolombia difiere de hecho del de instituciones tales como las filiales de WWB, que tradicionalmente han constituido el paradigma de las operaciones de microfinanzas en Colombia. La mayor estructura de costos de Bancolombia —especialmente por lo que se refiere a gastos de personal<sup>3</sup>— dificulta el logro de la rentabilidad en transacciones dirigidas al segmento muy reducido de los microempresarios. Así, las filiales de WWB otorgan préstamos de hasta tan sólo US\$100 y por un promedio de US\$500, mientras que los préstamos del Programa Emprendedor comienzan en US\$400 y alcanzan un promedio aproximado de US\$1.000. En contraste, el modelo operativo de Bancolombia aprovecha la capacidad de la institución para ofrecer toda una variedad de productos financieros y se basa en la opción de venta cruzada de otros productos distintos de los simples micropréstamos.
- 2.14 Actualmente, el Programa Emprendedor emplea un gerente, 6 coordinadores de área, 1 analista, 81 oficiales de crédito y 20 auxiliares de ventas y cobranzas. El programa de microfinanzas está organizado como una unidad independiente dentro de la división de Banca de Personas y PYME y es una de las siete líneas de negocio de Bancolombia, entre las que se incluyen las siguientes: banca particular, banca patrimonial, banca para PYME, banca empresarial, banca de gobierno y banca hipotecaria.
- 2.15 Como quiera que el modelo operativo del Programa Emprendedor se basa en las oportunidades de venta cruzada y el aprovechamiento de la infraestructura existente, Bancolombia ha preferido incorporar la línea de microfinanzas como una unidad orgánica dentro de la institución, en vez de crear una filial independiente. Más aún, la legislación colombiana grava con impuestos del 16% las transacciones entre filiales, lo que habría supuesto costos muy elevados en caso de haberse instituido una estructura de filiales. Con todo, reconociendo las diferencias que existen entre el segmento de microfinanzas y sus demás líneas de operación, Bancolombia colocó la unidad del Programa Emprendedor bajo la autoridad directa

---

<sup>3</sup> Los gastos de personal del Programa Emprendedor son significativamente más altos que los de otras instituciones microfinancieras debido a los mayores márgenes de beneficios y contratos laborales más rígidos que existen en todos los niveles de la institución.

de la Vicepresidencia del banco con el fin de evitar posibles conflictos con otras unidades orgánicas.

- 2.16 Bancolombia seguirá actuando como prestamista de segundo nivel para las instituciones microfinancieras del país. De hecho, los productos microfinanciero y de crédito de segundo nivel se administran en unidades operativas separadas mediante el uso de distintas metodologías crediticias y representan categorías diferentes de riesgo para la institución en general, por lo cual no se justifica desde el punto de vista operativo eliminar uno en favor del otro.
- 2.17 Bancolombia se ha comprometido claramente a desarrollar una operación de microfinanzas de talla mundial. Prueba de su adhesión cabal al Programa Emprendedor son las grandes inversiones hechas en tecnología, infraestructura y desarrollo de personal. El banco también ha dado muestra de estar dispuesto a instaurar prácticas óptimas en las operaciones de microfinanzas. Para ello, encargó un estudio a una consultora especializada, la cual evaluó los resultados iniciales del Programa Emprendedor, identificó las fortalezas y debilidades críticas y desarrolló un plan estratégico que permita incrementar la escala del programa. El estudio identificó tres áreas principales que deben atenderse: sistemas, control interno y gestión del riesgo. El banco ya está trabajando en la implantación de algunos de los cambios recomendados. De hecho, este proyecto no tiene por finalidad reemplazar las iniciativas en curso de Bancolombia tendientes a mejorar la calidad de su oferta microfinanciera, ni su objetivo central es el fortalecimiento institucional.
- 2.18 Habiendo concluido la etapa inicial del Programa Emprendedor, el próximo paso será concentrarse en expandir las actividades de microfinanzas para llegar a los empresarios de todo el país de una manera generalizada. El programa de asistencia técnica propuesto tiene por finalidad facilitar este proceso apoyando el ingreso de Bancolombia en cinco mercados geográficos nuevos. Además, el programa tiene por finalidad difundir la experiencia y las lecciones aprendidas en el caso Bancolombia como modelo que puedan reproducir otras instituciones financieras de la región.

### **III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

#### **A. Objetivos**

- 3.1 El objetivo general es extender la provisión de servicios financieros a microempresarios colombianos a través de instituciones financieras reguladas. El objetivo específico del programa propuesto consiste en estimular la expansión a gran escala de la línea de microfinanzas de Bancolombia mediante la ejecución de cuatro componentes: i) apoyo al ingreso de Bancolombia en nuevas zonas geográficas; ii) fortalecimiento de los procesos y sistemas de Bancolombia para adaptarlos mejor a las necesidades específicas de las operaciones de microfinanzas;

- iii) fortalecimiento de la función de auditoría interna de Bancolombia; y iv) difusión de las lecciones aprendidas de la experiencia de la institución. Al propiciar la apertura de nuevas sucursales, el programa dará un firme impulso a la “masificación” de las operaciones de microfinanzas del banco, que aún se encuentran en una etapa inicial de implantación. El proyecto tendrá un importante efecto demostración para los bancos comerciales de la región, pues sentará el precedente de una operación de microfinanzas rentable y bien administrada en una institución bancaria grande y diversificada.
- 3.2 Como cualquier organización en ciernes, el programa de microfinanzas de Bancolombia está lejos de haber afianzado una base sólida de conocimientos operativos y alcanzado los indicadores de eficiencia y rentabilidad de sus competidores ya establecidos<sup>4</sup>. No obstante, la entidad ha invertido con gran determinación en la mejora de su desempeño operativo y ha presupuestado US\$900.000 para acometer mejoras institucionales en 2006. Esta operación no pretende sustituir tales actividades, sino más bien complementarlas con acciones encaminadas a asegurar un ritmo de crecimiento sostenido y la expansión a las zonas geográficas más necesitadas de servicios financieros.
- 3.3 Con el apoyo del FOMIN, Bancolombia abrirá cinco nuevas sucursales para las que se han designado preliminarmente las ciudades de Armenia, Manizales, Pereira, Bucaramanga e Ibagué. De esta forma llegará a 224.000 potenciales clientes del segmento microempresarial<sup>5</sup>. El cuadro que figura a continuación ilustra la gran insuficiencia que existe en la provisión de servicios financieros a los microempresarios de estas ciudades. A la fecha de hoy, Bancolombia cubre apenas el 5,7% del mercado potencial, y de esos clientes, tan sólo el 12,7% ha obtenido préstamos.

| Ciudad       | Población total  | No. potencial de microempresarios | Cientes de Bancolombia <sup>6</sup> | Penetración de Bancolombia | Cientes de crédito de Bancolombia | % clientes que han suscrito préstamos |
|--------------|------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Bucaramanga  | 550.650          | 55.065                            | 4.605                               | 8,4%                       | 717                               | 15,6%                                 |
| Ibagué       | 485.229          | 48.523                            | 2.652                               | 5,5%                       | 348                               | 13,1%                                 |
| Pereira      | 471.261          | 47.126                            | 2.057                               | 4,4%                       | 204                               | 9,9%                                  |
| Manizales    | 435.431          | 43.543                            | 2.071                               | 4,8%                       | 243                               | 11,7%                                 |
| Armenia      | 296.722          | 29.672                            | 1.277                               | 4,3%                       | 95                                | 7,4%                                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>2.239.294</b> | <b>223.929</b>                    | <b>12.662</b>                       | <b>5,7%</b>                | <b>1,607</b>                      | <b>12,7%</b>                          |

<sup>4</sup> Ningún oficial de préstamos posee más de 20 meses de experiencia. En promedio, cada oficial de préstamos ha captado 16 nuevos clientes por mes, lo que se traduce en un promedio general de 125 clientes por oficial a día de hoy. Sin embargo, la cartera de cada uno de ellos se expandirá gradualmente y los proyectos de Bancolombia se estabilizarán en unos 300 a 400 clientes por oficial de préstamos.

<sup>5</sup> Partiendo del supuesto de un segmento de empresarios equivalente en promedio al 10% de la población.

<sup>6</sup> En el rango de tamaño “micro”.

- 3.4 Según proyecciones conservadoras de Bancolombia, en estas cinco nuevas sucursales se habrán captado al cumplirse el sexto año de operaciones 8.000 nuevos clientes del segmento de microfinanzas y la cartera se cifrará en casi US\$4,5 millones.

|                                | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Número de oficiales de crédito | 25    | 40    | 40    | 40    | 40    | 40    |
| Número de clientes             | 1.397 | 4.560 | 6.656 | 7.356 | 7.565 | 7.997 |
| Cartera promedio (US\$ miles)  | 873   | 2.447 | 3.612 | 4.033 | 4.191 | 4.477 |

## B. Descripción

- 3.5 El programa que se propone tendrá el siguiente presupuesto:

| Componentes   | Financiamiento (US\$) |               |         |
|---|-----------------------|---------------|---------|
|   | FOMIN                 | Contrapartida | Total   |
| 1. Componente I: Contratación y capacitación de oficiales de crédito              | 90.000                | 30.000        | 120.000 |
| 2. Componente II: Fortalecimiento de la administración de la cartera de préstamos | 60.000                | 70.000        | 130.000 |
| 3. Componente III: Fortalecimiento de la función de auditoría interna             | 7.500                 | 7.500         | 15.000  |
| 4. Componente IV: Difusión de las lecciones aprendidas                            | 12.500                | 7.500         | 20.000  |
| 5. Evaluación y auditoría   | 10.000                | 0             | 10.000  |
| Total   | 180.000               | 115.000       | 295.000 |

- 3.6 **Componente I: Contratación y capacitación de oficiales de crédito.** El programa financiará la contratación de ocho oficiales de crédito en cada una de las cinco sucursales nuevas de microfinanzas y su capacitación en técnicas de análisis crediticio. La capacitación se hará en la propia institución; para ello se realizarán actividades en el lugar de trabajo y los nuevos oficiales observarán la actuación de los oficiales de crédito de mayor jerarquía durante los tres primeros meses de empleo (véase el Anexo IV que presenta el plan de capacitación detallado). Esta metodología desarrollada por Bancolombia ha tenido muy buenos resultados con el primer grupo de oficiales de crédito que recibieron capacitación. La contratación de oficiales de crédito con recursos del programa se regirá en todos los casos por las políticas y procedimientos del BID<sup>7</sup>.
- 3.7 **Componente II: Fortalecimiento de la administración de la cartera de préstamos.** El programa incluirá un componente destinado a fortalecer la

<sup>7</sup> En el pasado se aprobaron y utilizaron estructuras similares de asistencia técnica en los proyectos Sociedad Financiera Ecuatorial (MIF/AT-449) y FIE Gran Poder (MIF/AT-555).

administración de la cartera de micropréstamos puesto que será esencial para el afianzamiento de las operaciones. En este componente, la operación de asistencia técnica financiará la compra de programas informáticos de apoyo a tres funciones principales: 1) solicitudes y aprobaciones de crédito (incluidos sistemas para registrar información de crédito, herramientas de gestión de la relación con el cliente, herramientas de administración de préstamos y puntaje crediticio); 2) gestión de cobros (sistema de alerta para los oficiales de crédito, evaluación del riesgo de incumplimiento e incremento de la eficiencia de las actividades de cobranza). En el marco de esta actividad, el programa también financiará la compra de dispositivos portátiles para los oficiales de crédito en funciones de Bancolombia y los 40 nuevos oficiales que se capacitarán en el marco del programa. Estos dispositivos permitirán mejorar la eficiencia con la que los oficiales de crédito pueden captar y procesar solicitudes de crédito y llevar adelante actividades de cobranza; y 3) herramientas para segmentación de clientes (tales como identificación de candidatos para la renovación de crédito, de clientes potenciales que podrían ser rechazados, etc.).

- 3.8 **Componente III: Fortalecimiento de la función de auditoría interna.** La asistencia técnica financiará la contratación de un experto para que elabore un programa de auditoría y control que se ajuste a las características de una operación de microfinanzas y capacite al equipo de auditores internos de Bancolombia sobre metodologías microfinancieras. Esto reviste especial importancia dado que la metodología de auditoría utilizada tradicionalmente por el banco se revelará inadecuada habida cuenta del crecimiento previsto de las operaciones.
- 3.9 **Componente IV: Difusión de las lecciones aprendidas.** El FOMIN destinará una parte de los fondos de asistencia técnica a la preparación y publicación de un documento en el que se recojan las lecciones aprendidas. Asimismo, este componente financiará dos encuentros que serán organizados conjuntamente con el BID, con el objetivo de difundir la experiencia de Bancolombia entre otras instituciones financieras. Estos actos tendrán lugar a los 12 y a los 24 meses de haberse completado la ejecución del programa y se programarán de modo que coincidan con reuniones del sector a fin de atraer a la mayor cantidad posible de participantes.

### C. Seguimiento y evaluación

- 3.10 **Informes de seguimiento.** Bancolombia entregará todos los informes de avance del proyecto a la Representación del Banco en el país dentro de los 60 días siguientes al cierre de cada período semestral, y un informe final dentro de los 60 días posteriores a la fecha del último desembolso. Los informes adoptarán un formato acordado previamente con el Banco e incluirán un plan de trabajo y un calendario de desembolsos para el próximo período semestral. Estos informes abordarán todas las actividades y el financiamiento del proyecto hasta la fecha y describirán los resultados medidos de acuerdo con los indicadores y medios de verificación

establecidos en el marco lógico. El Banco utilizará estos informes para hacer el seguimiento de la ejecución del proyecto y preparar el informe de terminación del proyecto (ITP), que deberá elaborar el especialista del Banco dentro de los 90 días siguientes a la fecha del último desembolso. El organismo ejecutor asignará un gerente de programa, quien administrará la ejecución del proyecto y la preparación de los correspondientes informes de seguimiento.

- 3.11 Evaluación. La evaluación intermedia se contratará una vez se haya desembolsado el 50% del aporte del FOMIN y será llevada a cabo por un consultor seleccionado y contratado directamente por el Banco. Esta evaluación deberá analizar como mínimo i) el desempeño medido por los indicadores del marco lógico, ii) los avances hechos en la ejecución del proyecto y iii) el aporte de contrapartida local de conformidad con el presupuesto. En función de las recomendaciones del evaluador, el Banco y el organismo ejecutor acordarán medidas correctivas para garantizar la ejecución adecuada del proyecto.
- 3.12 La evaluación final se realizará una vez desembolsado el 100% de los fondos comprometidos por el FOMIN. En ella se analizará i) el grado de cumplimiento de los objetivos y propósitos específicos del programa, ii) la satisfacción del cliente en relación con el Programa Emprendedor, la cual se medirá a través de una encuesta, iii) el nivel de compromiso del organismo ejecutor para seguir expandiendo el programa una vez finalizado el aporte del FOMIN y iv) el grado en que este modelo de reducción de escala de las transacciones haya probado su eficacia y sido reproducido por otras instituciones financieras de la región.

#### **D. Mecanismo de ejecución**

- 3.13 Los fondos de la asistencia técnica se desembolsarán en función del cumplimiento de hitos. Más concretamente, el mecanismo de desembolso será el siguiente: 33% al producirse la apertura de 2 sucursales y finalizar el programa de capacitación de 16 oficiales de crédito; 33% al producirse la apertura de 4 sucursales y completarse la capacitación de 32 oficiales de crédito; y 33% al producirse la apertura de 5 sucursales y finalizar la capacitación de 40 oficiales de crédito. Todos los gastos inferiores a US\$40.000 estarán sujetos a una revisión ex post. El organismo ejecutor deberá cumplir las condiciones habituales previas a los desembolsos (plan de trabajo con calendario de desembolsos, planes de contratación y adquisiciones y términos de referencia para actividades de consultoría). El período de ejecución general será de 24 meses, y el período de desembolso de los fondos de asistencia técnica será de 30 meses. El Banco reconocerá como contribución local los gastos efectuados por el organismo ejecutor a partir de la fecha en que el proyecto se aprobó por el Comité de Donantes.

## E. Indicadores de desempeño

- 3.14 Se espera alcanzar los siguientes resultados mediante la ejecución del proyecto propuesto (véase el Anexo II - Marco Lógico):

| Indicadores                                   | Base de referencia | Proyecciones  |               |               |
|---|--------------------|---------------|---------------|---------------|
|   |                    | Año 1<br>2006 | Año 2<br>2007 | Año 6<br>2011 |
| No. clientes activos                          | 10.065             | 20.000        | 30.000        | 52.000        |
| Cartera (US\$ miles)                          | US\$9.800          | US\$20.000    | US\$30.000    | US\$50.000    |
| No. clientes activos<br>(5 nuevas sucursales) | ND                 | 1.400         | 4.500         | 8.000         |
| Cartera (US\$ miles)<br>(5 nuevas sucursales) | ND                 | US\$900       | US\$2.500     | US\$4.500     |
| No. Clientes/oficial                          | 125                | 175           | 200           | 300           |
| Cartera activa por<br>oficial                 | US\$70.000         | US\$100.000   | US\$120.000   | US\$180.000   |
| Atrasos (30 días)                             | 3%                 | <3%           |               |               |
| Índice venta cruzada                          | 3,5                | 4             | 4,5           | 5             |
| Utilid./Cliente/Año                           | US\$84             | US\$92        | US\$100       | US\$150       |

## F. Consideraciones ambientales y sociales

- 3.15 La división de microfinanzas de Bancolombia no realiza directamente actividades que puedan tener efectos ambientales negativos. No obstante, es posible que sus clientes lleven a cabo actividades que podrían ser perjudiciales para el medio ambiente. El tamaño del préstamo promedio de Bancolombia es inferior a US\$1.000. A fin de atenuar los posibles riesgos ambientales, el FOMIN se asegurará del cumplimiento de los siguientes requisitos: i) al menos un empleado de Bancolombia participará en un curso sobre gestión de riesgos ambientales, organizado por la CII y la CFI; ii) el FOMIN facilitará a Bancolombia una lista de sectores que no podrán financiarse con recursos del FOMIN a menos que se elabore un plan destinado a mitigar los riesgos, el cual será obligatorio para préstamos que superen los US\$5.000; y iii) Bancolombia deberá cumplir con la legislación colombiana en materia ambiental y social.

## IV. ORGANISMO EJECUTOR

- 4.1 Bancolombia es el banco más grande de Colombia, con un volumen de activos de US\$7.600 millones y una amplia gama de servicios a empresas grandes, medianas y clientes particulares. La entidad logró capear la crisis bancaria de 2000, de la cual salió fortalecida con un balance saneado y una capitalización sólida. Sus excelentes

resultados en los últimos años obedecen al fuerte crecimiento de la cartera de préstamos y de los ingresos relacionados con valores, lo que le ha permitido registrar un desempeño sistemáticamente superior al de sus competidores.

- 4.2 Bancolombia está llevando a efecto su fusión con Conavi, una entidad especializada en préstamos hipotecarios con activos valuados en US\$1.900 millones, y Corfinsura, la compañía financiera más grande de Colombia, cuyos activos ascienden a US\$1.760 millones. En conjunto, las entidades fusionadas podrán mejorar su eficiencia operativa e incrementar simultáneamente la calidad y el alcance de los servicios que proveen a sus clientes. Los accionistas principales de Bancolombia son Suramericana de Inversiones y Compañía de Cementos Argos. Los inversionistas minoritarios están en poder de las demás acciones.

## **V. EXCEPCIONES A LAS POLÍTICAS DEL BANCO**

- 5.1 Ninguna.



## Annex I

## Catalyzing the Growth of Programa Emprendedor

## CO-M1021

| Project No.               | Group/Subgroup | Project Name  | MIF Amt.    | Total Amt.  | Disb.% | Donors Committee |
|---------------------------|----------------|---|-------------|-------------|--------|------------------|
| <a href="#">CO-M1015</a>  |                | Development of SME Suppliers Cluster with Large Petroquimical Companies       | \$100,000   | \$276,185   |        |                  |
| <a href="#">CO-M1014</a>  |                | Commercial Linkages Between Food Microenterprises and Large Supermarkets      | \$100,000   | \$231,000   |        |                  |
| <a href="#">CO-M1013</a>  |                | Standarization and Normalization of Panela Industry in the Rio Suárez Region  | \$100,000   | \$207,300   |        |                  |
| <a href="#">TC9407108</a> | WSD LTRP       |   |             |             |        |                  |
| <a href="#">TC9308091</a> | WSD DIWK       | Enterprises Learning  | \$1,703,000 | \$2,384,855 | 100%   | 06/29/1994       |
| <a href="#">TC9601338</a> | WSD SKIL       | Technical Training for Paper Industry   | \$1,900,000 | \$6,067,750 | 100%   | 06/10/1998       |
| <a href="#">TC9805419</a> | MIC MCRO       | Counseling and Tec. Assistance Serv. Mic                                      | \$1,800,000 | \$3,000,000 | 100%   | 10/30/1998       |
| <a href="#">TC9811013</a> | MIC COOP       |   |             |             |        |                  |
| <a href="#">TC9308158</a> | MIC COOP       | Strengthening of Credit Union System  | \$1,415,000 | \$2,360,000 | 100%   | 12/07/1998       |
| <a href="#">TC9305261</a> | INF RGRY**     | Subsidize Health Programs   | \$630,000   | \$1,040,940 | 100%   | 05/12/1999       |
| <a href="#">TC9907024</a> | MIC MFIS**     | Accounting & Fin. Homogenitation for Inr                                      | \$330,000   | \$580,000   | 100%   | 09/17/1999       |
| <a href="#">TC9310054</a> |                |   |             |             |        |                  |
| <a href="#">TC9310046</a> |                |   |             |             |        |                  |
| <a href="#">TC9310038</a> |                |   |             |             |        |                  |
| <a href="#">TC9310020</a> |                |   |             |             |        |                  |
| <a href="#">TC9307499</a> |                |   |             |             |        |                  |
| <a href="#">CO0153</a>    |                |   |             |             |        |                  |
| <a href="#">CO0150</a>    |                |   |             |             |        |                  |
| <a href="#">CO0149</a>    |                |   |             |             |        |                  |
| <a href="#">CO0147</a>    |                |   |             |             |        |                  |
| <a href="#">CO0031</a>    |                | Support Fund.mundial Mujer Popayan  | \$4,400,000 | \$7,400,000 | 100%   | 12/08/1993       |
| <a href="#">TC9906026</a> | SME ISOS*      | Strengthening Small & Medium Enterprises                                      | \$1,231,000 | \$2,445,000 | 100%   | 11/10/1999       |
| <a href="#">TC9904049</a> | MIC MCRO       | Agricultural Assistance Valle del Cauca                                       | \$640,000   | \$1,038,000 | 100%   | 11/10/1999       |
| <a href="#">TC9904001</a> | MIC MFIS**     | Trading Co for Microentepre. Atlantico  | \$850,000   | \$1,570,000 | 98%    | 06/14/2000       |
| <a href="#">TC0003003</a> | MIC MFIS**     | Operational Efficiency Improv: (awwb)   | \$500,000   | \$840,000   | 100%   | 06/15/2000       |
| <a href="#">TC9905047</a> | SME RGRY*      | Streamline Administrative Process Private Sector                              | \$1,900,000 | \$3,100,000 | 100%   | 10/25/2000       |
| <a href="#">TC9307043</a> | SME BDCT       | Sme Productive Development Centers  | \$5,966,641 | \$7,194,547 | 100%   | 04/18/1995       |
| <a href="#">TC9911104</a> | SME TECH*      | Agrobusiness "uva Isabella" Project   | \$1,111,947 | \$1,851,972 | 100%   | 11/01/2000       |
| <a href="#">TC0010027</a> | INF PRIV       | Potable Water Bucaramanga   | \$900,000   | \$1,500,000 | 13%    | 11/29/2000       |
| <a href="#">TC0003033</a> | SME TECH*      | Internet Based Export Information System                                      | \$1,500,000 | \$3,000,000 | 69%    | 12/06/2000       |
| <a href="#">TC0005006</a> | ENV CPRO*      | Environmental Mgm. Clean Technologies   | \$1,423,000 | \$2,371,000 | 100%   | 12/13/2000       |
| <a href="#">TC0006003</a> | MDF TRIN*      | Promotion Foreign Investment  | \$900,000   | \$1,500,000 | 74%    | 04/25/2001       |
| <a href="#">TC0103005</a> | MIC MFIS**     | Inst.strengthening Financiera Compartir                                       | \$210,000   | \$350,000   | 100%   | 08/09/2001       |
| <a href="#">TC9308116</a> | MDF MARB       | Mediation and Arbitration Program   | \$1,220,000 | \$1,808,000 | 100%   | 05/24/1995       |
| <a href="#">TC0103004</a> | MIC MFIS**     | Institutional Strengthening of Finamerica, S.A.                               | \$300,000   | \$500,000   | 100%   | 01/18/2002       |
| <a href="#">TC0109022</a> | FCD CDVP       | Strengthening Capital Markets   | \$1,018,300 | \$2,036,600 | 27%    | 02/20/2002       |
| <a href="#">TC0106004</a> | SME PINT*      | Business Linkages in the Garment Industry                                     | \$1,100,000 | \$1,850,000 | 31%    | 05/01/2002       |
| <a href="#">TC0108007</a> | MIC COOP       | Promotion of Cooperative Ventures between Firms                               | \$1,092,400 | \$1,829,900 | 92%    | 05/01/2002       |
| <a href="#">TC0106010</a> | SME TECH*      | Support Business Performance through the Use of Information & Co.Technologies | \$1,000,000 | \$1,970,000 | 88%    | 08/07/2002       |
| <a href="#">TC9308108</a> | WSD LTRP       | Female Heads of Households Training Prog                                      | \$3,500,000 | \$5,500,000 | 78%    | 11/27/1995       |
| <a href="#">TC0210074</a> | INF ASEC**     | Strengthening of Airport Security   | \$500,000   | \$835,000   | 40%    | 01/24/2003       |
| <a href="#">TC0106021</a> | SME BDEV       | Jewelry Sector Competitiveness Program  | \$375,000   | \$717,000   | 29%    | 02/21/2003       |
| <a href="#">TC9503229</a> | INF RGRY**     | Strength.comision Reguladora Agua y San.                                      | \$990,000   | \$1,700,000 | 100%   | 09/27/1995       |
| <a href="#">CO-M1001</a>  | WSD YTRG       | Promotion of Youth Entrepreneurship in Colombian                              | \$1,050,000 | \$2,100,000 | 10%    | 01/21/2004       |
| <a href="#">CO-M1002</a>  | SME PINT*      | Program to Support Clusters Competitiveness                                   | \$3,450,000 | \$5,980,000 | 10%    | 08/04/2004       |

|                           |            |   |             |             |      |            |
|---------------------------|------------|---|-------------|-------------|------|------------|
| <a href="#">TC0305015</a> | MDF PROC   | SME Participation in Procurement by State-Owned Enterprises                 | \$720,000   | \$1,215,800 | 10%  | 10/13/2004 |
| <a href="#">CO-M1003</a>  | SME CSOR*  | Program to Institute Corporate Social Responsibility Practices in PYMES     | \$1,160,000 | \$1,900,000 |      | 12/01/2004 |
| <a href="#">CO-M1011</a>  | SMF MCRO   |   |             |             |      |            |
| <a href="#">CO-M1010</a>  | SMF MCRO   |   |             |             |      |            |
| <a href="#">CO-M1009</a>  | SMF MCRO   |   |             |             |      |            |
| <a href="#">CO-M1008</a>  | SMF MCRO   |   |             |             |      |            |
| <a href="#">CO-M1007</a>  | SMF MCRO   | Expansion Financial Services Coverage to SMEs through Microfinance Ins. WWB | \$6,610,000 | \$7,025,000 |      | 12/08/2004 |
| <a href="#">CO-M1017</a>  |            | Positioning of New Companies in the Capital Market                          | \$790,000   | \$1,325,000 |      | 10/12/2005 |
| <a href="#">TC9307051</a> | INF RGRY** | Streng.of Energy Regulation Commission                                      | \$1,627,000 | \$1,777,000 | 100% | 03/30/1994 |

**MARCO LÓGICO**  
**ESTÍMULO A LA EXPANSIÓN DEL PROGRAMA EMPRENDEDOR**  
**(CO-M1021)**

| Resumen descriptivo   | Indicadores   | Medios de verificación   | Supuestos   |
|---|---|--|---|
| Fin   | Impacto   |  | Sostenibilidad  |
| Ampliar la provisión de servicios financieros a microempresarios colombianos a través de instituciones bancarias reguladas. | Una vez concluido el proyecto:<br><br>Habrá aumentado al menos en un 50% el número de clientes de microfinanzas que reciben servicios de instituciones bancarias reguladas en todo el país. Bancolombia habrá abierto otras 13 sucursales y 30 sucursales auxiliares.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de la industria bancaria</li> <li>• Informe de evaluación del FOMIN</li> </ul>   | Las políticas monetaria, fiscal y de comercio exterior no tienen repercusiones negativas en la demanda de préstamos del sector microempresarial ni en la estabilidad del sistema financiero por un período significativo. |
| Propósito   | Efectos directos  |  | Propósito a fin   |
| Estimular la expansión generalizada de la línea de productos de microfinanzas de Bancolombia.                               | Una vez concluido el proyecto se verificarán los siguientes resultados: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bancolombia habrá abierto cinco nuevas sucursales y habrá alcanzado una cartera de US\$2,5 millones y 4.500 clientes en esas sucursales</li> <li>• La calidad de la cartera es adecuada y cumple las normas de Bancolombia (nivel máximo de morosidad de 3% con retraso de un día)</li> <li>• Alto nivel de productividad por oficial de crédito (promedio mínimo de 300 clientes y US\$180.000 en cartera activa por oficial de crédito)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe semestral y final del proyecto a cargo de Bancolombia</li> <li>• Informes de evaluación intermedia y final del FOMIN a cargo de un consultor externo</li> <li>• Informe de terminación de proyecto (ITP)</li> </ul> | Sigue existiendo una fuerte demanda de productos microfinancieros   |

| Resumen descriptivo  | Indicadores   | Medios de verificación   | Supuestos   |
|--|---|--|---|
| Componentes  | Productos   |  | Productos a propósito   |
| <b>Componente 1. Contratación y capacitación de oficiales de crédito.</b>            | <p>Al finalizar el primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>40 oficiales de crédito contratados y capacitados.</li> <li>Nivel adecuado de retención de oficiales de crédito, con una pérdida no superior a 2 de los 40 nuevos oficiales</li> <li>El nivel de productividad por oficial de crédito mejora y cumple con las pautas de Bancolombia (promedio mínimo de 175 clientes y US\$100.000 en cartera activa por oficial de crédito)</li> </ul> <p>Al finalizar el segundo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel adecuado de retención de oficiales de crédito, con una pérdida no superior a 4 de los 40 nuevos oficiales</li> <li>El nivel de productividad por oficial de crédito mejora y llega al nivel mínimo previsto, es decir, un promedio de 200 clientes y US\$120.000 en cartera activa por oficial de crédito</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe semestral y final del proyecto a cargo de Bancolombia</li> <li>Informes de evaluación intermedia y final del FOMIN a cargo de un consultor externo</li> <li>Informe de seguimiento de desempeño del proyecto (ISDP)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bancolombia está en condiciones de identificar oportunamente nuevos candidatos idóneos para oficiales de crédito</li> <li>Sigue existiendo una fuerte demanda de productos de microfinanzas</li> <li>Bancolombia sigue siendo una institución financiera sólida, en términos generales.</li> </ul> |
| <b>Componente 2: Fortalecimiento de la administración de la cartera de préstamos</b> | <p>Al finalizar el primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se habrán adquirido e instalado y estarán en pleno funcionamiento los programas informáticos para administración de préstamos, cobranzas, y segmentación de clientes para operaciones de microfinanzas</li> </ul> <p>Al finalizar el segundo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Habrán mejorado los procesos de administración de préstamos, cobranza y segmentación de clientes de Bancolombia, de modo que se agilicen las aprobaciones de crédito (número promedio de días)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe semestral y final del proyecto a cargo de Bancolombia.</li> <li>Informes de evaluación intermedia y final del FOMIN a cargo de un consultor externo</li> <li>Informe de seguimiento de desempeño del proyecto (ISDP)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los nuevos sistemas son lo suficientemente sólidos para resistir una expansión de las operaciones.</li> </ul>  |

| Resumen descriptivo  | Indicadores   | Medios de verificación   | Supuestos  |
|--|---|--|--|
| <b>Componente 3: Desarrollo de un programa de auditoría y control y capacitación de los auditores internos.</b>  | <p>Al finalizar el primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se habrá elaborado y puesto en práctica el programa de auditoría y control para las instituciones de microfinanzas.</li> <li>Se habrá capacitado a los auditores internos sobre metodologías de microfinanzas.</li> </ul> <p>Al finalizar el segundo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se habrá ejecutado el programa de auditoría con buenos resultados (con inclusión de la auditoría de procesos de crédito, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, etc.) y se habrán realizado las mejoras necesarias, cuando proceda.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe semestral y final del proyecto a cargo de Bancolombia</li> <li>Informes de evaluación intermedia y final del FOMIN a cargo de un consultor externo</li> <li>ISDP</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bancolombia sigue asignando el valor debido a la función de auditoría interna (incluidos los principios de independencia, acceso a la información, etc.)</li> </ul>   |
| Actividades  | Insumos   |  | Actividades a productos  |
| <b>Componente 1. Asistencia técnica no reembolsable para contratación y capacitación de oficiales de crédito.</b><br>Contratación y capacitación                                 | <p>La contratación y la capacitación se llevan a cabo mediante la metodología probada de Bancolombia. Básicamente, todos los candidatos son contratados con carácter permanente como oficiales de crédito de Bancolombia.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe semestral de proyecto de Bancolombia</li> <li>Entrevistas con candidatos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bancolombia posee una metodología probada de contratación y capacitación</li> <li>Bancolombia ha podido identificar candidatos con motivación y compromiso</li> </ul> |
| <b>Componente 2: Fortalecimiento de la administración de la cartera</b><br>Adquirir e instalar herramientas de administración de préstamos, cobranzas y segmentación de clientes | <p>Compra e instalación de nuevos programas informáticos. Personalización de todos los sistemas nuevos dentro de la plataforma existente.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe semestral de proyecto de Bancolombia</li> <li>Comprobantes de compra</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha identificado e instalado la tecnología adecuada en los plazos previstos</li> </ul>  |

| Resumen descriptivo   | Indicadores  | Medios de verificación  | Supuestos  |
|---|--|---|--|
| <p><b>Componente 3: Elaboración de un programa de auditoría y control y capacitación de los auditores internos.</b></p> <p>Elaborar nuevos manuales de auditoría interna para Bancolombia</p> <p>Elaborar manuales para capacitación del personal</p> <p>Fortalecer los controles internos de Bancolombia</p> | <p>Evaluación de los procesos de auditoría interna vigentes. Elaboración de manuales de auditoría interna.</p> <p>Evaluación de las necesidades de capacitación de los auditores internos. Elaboración de manuales de capacitación.</p> <p>Capacitación del auditor interno y del personal a cargo de control interno usando nuevas políticas y manuales de procedimiento.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe semestral de proyecto de Bancolombia</li> <li>Informes de los consultores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación dentro de los plazos previstos en el calendario de ejecución del proyecto</li> </ul> |

**Estimulo a la expansión del Programa Emprendedor**  
**Presupuesto detallado de la asistencia técnica**  
**CO-M1021**

| Componentes   | FOMIN<br>US\$  | Aporte local<br>US\$ | TOTAL<br>US\$  |     |
|---|----------------|----------------------|----------------|-----|
| <b>Componente I: Reclutamiento y capacitación de oficiales de crédito</b>                       | <b>90,000</b>  | <b>30,000</b>        | <b>120,000</b> | 50% |
| Reclutamiento y capacitación de 40 oficiales de crédito   | 90,000         | 30,000               | 120,000        |     |
| <b>Componente II: Fortalecimiento de la administración de la cartera de préstamos</b>           | <b>60,000</b>  | <b>70,000</b>        | <b>130,000</b> | 33% |
| 2.1 Apoyo para solicitudes y aprobaciones de crédito  | 15,000         | 10,000               | 15,000         |     |
| 2.2 Gestión de cobranza   | 25,000         | 30,000               | 25,000         |     |
| 2.3 Herramientas de segmentación de clientes  | 20,000         | 20,000               | 20,000         |     |
| 2.4 Dispositivos portátiles   |                | 70,000               | 70,000         |     |
| <b>Componente III: Fortalecimiento de la función de auditoría interna</b>                       | <b>7,500</b>   | <b>7,500</b>         | <b>15,000</b>  | 4%  |
| 3.1 Elaboración de un programa de auditoría y control   | 5,000          | 5,000                | 10,000         |     |
| 3.2 Definición y ejecución de un programa de capacitación para el personal de auditoría interna | 2,500          | 2,500                | 5,000          |     |
| <b>Componente IV: Difusión de las lecciones aprendidas</b>                                      | <b>12,500</b>  | <b>7,500</b>         | <b>20,000</b>  | 7%  |
| 4.1 Elaboración del documento de lecciones aprendidas   | 7,500          | 2,500                | 10,000         |     |
| 4.2 Actividades de difusión   | 5,000          | 5,000                | 10,000         |     |
| <b>SUB TOTAL</b>  | <b>170,000</b> | <b>115,000</b>       | <b>285,000</b> |     |
| Evaluación y auditoría  | 10,000         |                      | 10,000         | 6%  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>180,000</b> | <b>115,000</b>       | <b>295,000</b> |     |
| <b>Porcentajes</b>  | <b>60%</b>     | <b>40%</b>           | <b>100%</b>    |     |

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-\_\_\_/05

Colombia. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-\_\_\_-CO  
Catalización del Crecimiento del Programa Emprendedor

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con BANCOLOMBIA S.A., y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-\_\_\_ sobre cooperación técnica para la catalización del crecimiento del Programa Emprendedor.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$180.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

LEGIII/CO-637425-05  
CO-M1021