

## Documento de Cooperación Técnica

### I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	COLOMBIA
▪ Nombre de la CT:	Apoyo al Fortalecimiento institucional del Grupo Bicentenario
▪ Número de CT:	CO-T1718
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Martinez Alvarez, Juan (IFD/CMF) Líder del Equipo; Fonseca, Daniel Fernando (IFD/CMF) Jefe Alterno del Equipo de Proyecto; Acevedo Calle, Daniela (LEG/SGO); Demichelis, Jose Francisco (IFD/CMF); Enrique Angel Nieto Ituarte (IFD/CMF); Herrera Falla, Diego Mauricio (IFD/CMF); Luis Restrepo (IFD/CMF); Marquez, Claudia (IFD/CMF); Martinez Lopez, Cynthia (IFD/CMF); Monica Charry (CAN/CCO)
▪ Taxonomía:	Apoyo al Cliente
▪ Operación a la que la CT apoyará:	.
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	24 Feb 2023.
▪ Beneficiario:	Colombia
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Inter-American Development Bank
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	OC SDP Ventanilla 2 - Instituciones(W2C)
▪ Financiamiento solicitado del BID:	US\$590,000.00
▪ Contrapartida Local, si hay:	US\$0
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	48 meses (48 meses de ejecución)
▪ Fecha de inicio requerido:	01 May 2023.
▪ Tipos de consultores:	Consultores individuales y firmas
▪ Unidad de Preparación:	IFD/CMF-División de Conectividad, Mercados y Finanzas
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	IFD/CMF-División de Conectividad, Mercados y Finanzas
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	s
▪ CT incluida en CPD (s/n):	s
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Inclusión social e igualdad; Productividad e innovación; Capacidad institucional y estado de derecho; Igualdad de género

### II. Objetivos y Justificación de la CT

2.1 **Crecimiento económico inclusivo y sostenible.** Colombia requiere transformar su sector financiero para que este contribuya de mejor manera al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esto incluye mayor financiamiento para inclusión financiera, servicios de infraestructura sostenible, desarrollo empresarial, reducción de emisiones de CO2 y adaptación al cambio climático. Asimismo, en las bases del Plan Nacional de Desarrollo “Colombia Potencia Mundial de la Vida 2022- 2026”<sup>1</sup>, se hace énfasis en la importancia de mejorar el acceso al financiamiento para la innovación empresarial, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo de proyectos de infraestructura sostenible. Por lo que, para avanzar ante estos retos, las Instituciones Financieras Públicas (IFPs) juegan un rol clave en corregir fallas de mercado e innovar en el desarrollo de nuevos productos financieros para movilizar al sector privado a

<sup>1</sup> Departamento Nacional de Planeación (DNP). 2023. [Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026](#).

invertir en proyectos que contribuyan a los ODS y al crecimiento económico inclusivo y sostenible.

- 2.2 **Grupo Bicentenario S.A.S (GB).** El GB es un grupo empresarial público creado por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP) en 2019 para actuar como sociedad matriz de las principales IFPs de Colombia<sup>2</sup>. El GB está conformado por bancas de primer y segundo piso, aseguradoras, fiduciarias, fondos de garantías y otras entidades de servicios financieros públicos<sup>3</sup>. A diciembre del 2021, el patrimonio del GB asciende a US\$2,4 billones y el total de sus activos es de US\$14,25 billones representados principalmente por la cartera de crédito (52%) y operaciones de leasing financiero e inversiones en títulos de deuda (35%)<sup>4</sup>, lo que lo convierte en el cuarto grupo financiero del país.
- 2.3 **Objetivos de la creación del GB.** El Gobierno nacional busca consolidar en un único grupo financiero a las principales IFPs del país para mejorar su eficiencia, coordinación interinstitucional y aumentar las contribuciones del sector financiero colombiano al logro de las metas nacionales e internacionales de desarrollo económico y social. Los objetivos principales de la creación del GB son: (i) optimizar la gestión del portafolio accionario de la nación en el sector financiero; (ii) mejorar la eficiencia y la coordinación de las intervenciones de las IFPs en el sector financiero; y (iii) promover eficiencias y economías de escala en la gestión consolidada de las IFPs dentro del GB. La estrategia del GB para el periodo 2022-2026 se orienta, además del cumplimiento de su plan estratégico, a cuatro frentes de trabajo asociados a los ODS, en particular a los siguientes temas: (i) dinamización de las finanzas verdes; (ii) promoción de la innovación en la economía; (iii) profundización de la inclusión crediticia de la economía popular; e (iv) infraestructura sostenible.
- 2.4 **Retos del GB.** La consolidación del GB ha venido avanzando desde el 2019, sin embargo, aún requiere robustecer su capacidad institucional<sup>5</sup>, en particular: (i) fortalecer su estructura de gobierno corporativo y sus mecanismos de coordinación interinstitucional para mejorar su eficiencia y competitividad; (ii) desarrollar tecnología y sistemas de información que le permitan acceder, analizar y evaluar datos relevantes para la toma de decisiones estratégicas; (iii) desarrollar e implementar una estrategia de negocios con productos y servicios que agreguen valor; y (iv) implementar una estrategia de generación de conocimiento que le permita desarrollar nuevas ideas de negocio y alianzas estratégicas con el sector privado y la academia para mejorar sus capacidades. En ese sentido, apoyar el fortalecimiento institucional del GB y de las instituciones que lo conforman, es clave para fomentar un crecimiento económico sostenible e inclusivo en el país.
- 2.5 **Objetivo.** El objetivo general de la Cooperación Técnica (CT) es apoyar el fortalecimiento institucional del GB para mejorar su contribución en el logro del crecimiento económico, inclusivo y sostenible en Colombia. Los objetivos específicos

---

<sup>2</sup> [Grupo Bicentenario](#). 2023.

<sup>3</sup> Banco Agrario de Colombia, Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia (Bancóldex), Fondo Nacional de Garantías (FNG), Financiera de Desarrollo Nacional (FDN), Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter), Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro), Sociedad Fiduciaria de Desarrollo Agropecuario (Fiduagraria), Fiduciaria Colombiana de Comercio Exterior (Fiducoldex) y Positiva Compañía de Seguros (Positiva). Se espera que durante el 2023 ingresen al GB la Previsora Seguros y Fiduprevisora

<sup>4</sup> G.B., [Estados Financieros 2021](#).

<sup>5</sup> FSAP.

de la CT son: (i) fortalecer la estructura de gobierno del GB; (ii) apoyar el desarrollo sistemas de información, (iii) apoyar el diseño de estrategias de negocio de financiamiento sostenible e inclusivo, y (iv) generar conocimiento aplicado, para que el GB y las IFPs que lo integran, logren aumentar la coordinación, e incrementar su eficiencia.

- 2.6 **Alineación estratégica.** Esta CT es consistente con la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional 2020-2030 del Banco (AB-3190-2) destacando su apoyo en fortalecimiento del GB para desarrollar estrategias para la inclusión crediticia de la economía popular, la innovación empresarial, las finanzas verdes y la infraestructura sostenible e inclusiva. Asimismo, se alinea los desafíos de desarrollo: (i) Inclusión Social e Igualdad, dado que el GB desarrolla estrategias financieras para atender las necesidades de financiación de poblaciones históricamente rezagadas por en el acceso a crédito; y (ii) Productividad e Innovación, a través de la creación de estrategias de negocio para mejorar la oferta de financiamiento para la innovación empresarial. Al mismo tiempo, esta CT está alineada con los temas transversales de: (i) Equidad de Género y Diversidad, ya que tanto en la gobernanza del GB como en las estrategias que desarrollen sus IFPs se incluirá la perspectiva de igualdad de género; y (ii) Capacidad Institucional y Estado de Derecho, considerando que se destinarán recursos para apoyar el fortalecimiento de la gobernanza del GB y la articulación de las instituciones públicas que lo conforman para mejorar su prestación de servicios financieros.
- 2.7 Adicionalmente, la CT se alinea con el Marco de Resultados Corporativos 2020-2023 (GN-2727-12), ya que considera el valor de las instituciones con prácticas fortalecidas de transparencia e integridad que contribuyan en el desarrollo productivo de Colombia. De igual forma, la CT está alineada con el Área Prioritaria 3 de “Instituciones eficaces, eficientes y transparentes” del Programa Estratégico para el Desarrollo Financiado con Capital Ordinario (GN-2819-14), que tiene como resultados esperados: (i) fortalecer la calidad de instituciones y políticas así como la provisión de servicios e implementación de políticas, para mejorar la gestión pública y promover el desarrollo del sector privado; y (ii) aprovechar la transformación digital para promover gobiernos más eficaces, eficientes y transparentes, mejores y más equitativas oportunidades para ciudadanos y empresas más productivas e innovadoras. Por otro lado, esta CT se encuentra alineada con los objetivos de ENCI 2019-2022, especialmente con los compromisos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, particularmente con los objetivos: (i) fin de la pobreza; (ii) industria, Innovación e Infraestructura; (iii) acción por el clima; y (iv) paz, justicia e instituciones sólidas<sup>6</sup>. Por ello, es fundamental la convergencia de distintos apoyos financieros y técnicos para reducir las brechas regionales, y promover el fortalecimiento de las capacidades de inclusión del ecosistema de financiamiento público nacional de manera sostenible.
- 2.8 En relación con el Plan Nacional de Desarrollo del gobierno “Colombia Potencia Mundial de la Vida 2023-2026”, la CT se alinea con dos de los ejes que lo integran: (i) la transformación productiva, internacionalización y acción climática; y (ii) convergencia regional en Colombia, los cuales promueven el financiamiento del desarrollo como mecanismo para fortalecer los vínculos intra e interregionales, y aumentar la productividad, competitividad e innovación en los territorios, generando cadenas de valor en el mercado local, promoviendo la generación de empleo y el

---

<sup>6</sup> Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia (APC). 2019. [ENCI 2019-2022](#).

impulso al crecimiento de la economía. Finalmente, la CT se alinea con la Estrategia de País del Grupo BID con Colombia (GN-2972), en atención con los objetivos estratégicos: (i) estimular la innovación y el desarrollo empresarial y agrícola; (ii) seguir reduciendo la pobreza, y eliminar la pobreza extrema; y (iii) reducir la informalidad de la economía.

- 2.9 **Complementariedad con otras intervenciones del Banco.** Esta CT se complementa con actividades de apoyo financiero y técnico del Banco con instituciones que hacen parte del GB, como son el Banco de Comercio Exterior (Bancóldex), el Fondo nacional de Garantías (FNG), Findeter y FDN. En particular, esta CT es complementaria con: (i) la “Línea de Crédito Condicional para Proyectos de Inversión (CCLIP) para el Financiamiento Empresarial Productivo” del Banco con Bancóldex (CO-O0004); (ii) la asistencia técnica al FNG para fortalecer su capacidad y su oferta de productos para crédito a la innovación empresarial; (iii) el “Programa de Fortalecimiento Fiscal y Gasto en Inversión Pública en Entidades Territoriales” del Banco con Findeter (CO-X1018) para el financiamiento de infraestructuras de servicios públicos; y (iv) la asistencia técnica “Marcos e Instrumentos de Financiamiento de Infraestructura Sostenible en Colombia” ([ATN/PI-19384-CO](#)) del BID con Findeter y FDN para el desarrollo de productos para financiar infraestructura sostenible.

### III. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

- 3.1 Las actividades que se desarrollarán están divididas en cuatro componentes descritos a continuación:
- 3.2 **Componente 1. Fortalecimiento Institucional del GB (US\$120.000).** Este componente prevé apoyar la consolidación de la gobernanza del GB para mejorar los mecanismos de coordinación y articulación de las instituciones que lo componen. Bajo este componente se financiarán las siguientes actividades: (i) investigar e identificar las mejores prácticas en materia de gobernanza de conglomerados financieros públicos a nivel global (ii) recomendar acciones de mejora para apoyar el fortalecimiento de la gobernanza del GB y (iii) diseñar hojas de ruta para la implementación de buenas prácticas y de las recomendaciones realizadas para el fortalecimiento de la gobernanza del GB.
- 3.3 **Componente 2. Desarrollo de sistemas de información del GB (US\$80.000).** Bajo este componente se plantea fortalecer la captura, análisis, evaluación y reporte de información, que le permita al GB tomar decisiones estratégicas para el Grupo, desarrollar planes de mejora continua y responder de manera eficaz a los requerimientos de información de los entes regulatorios y de terceros que la requieran. Se prevé el financiamiento de: (i) un diagnóstico de la estructura actual de los sistemas de información del GB e identificación de las oportunidades de mejora, (ii) un plan de propuestas y programa de mejora e innovación tecnológica para fortalecer los sistemas de información de GB y (iii) una estrategia de capacitación y apoyo para la implementación de las mejoras propuestas.
- 3.4 **Componente 3. Diseño de la estrategia de negocio para el GB (US\$140.000).** En este componente se contribuirá con el diseño de una estrategia que ofrezca valor agregado en términos de negocio por parte del GB a las IFPs que lo conforman. En este sentido, se financiarán actividades tales como: (i) identificar y analizar estrategias y mejores prácticas para el desarrollo de negocios de grupos financieros públicos similares al GB, (ii) revisar y analizar la oferta de productos y servicios financieros para identificar oportunidades de mejora en el desempeño, la eficiencia y generación

de valor agregado a la oferta financiera del GB; y (iii) apoyar en la elaboración de una asesoría especializada para el desarrollo de una estrategia de negocio que incremente la competitividad y el valor agregado del GB; y que ayude en la identificación y gestión de los recursos necesarios para la implementación de la estrategia (e.g fuentes de fondeo, capital humano, entre otros).

- 3.5 **Componente 4. Generación de conocimiento aplicado (US\$250.000).** Con el desarrollo de las actividades realizadas bajo este componente, se busca mejorar las intervenciones del GB a las IFPs para fortalecer su contribución con el logro de los ODS. Este componente se centrará en la financiación de actividades tales como: (i) Crear un *Think Tank* compuesto por IFPs, entidades del sector privado y de la academia para generar conocimiento aplicado que contribuya al fortalecimiento del GB (e.g estudios de casos de IFPs exitosas, desarrollo de estrategias y productos innovadores, oportunidades de colaboración entre instituciones públicas y privadas); (ii) desarrollo de actividades para la revisión periódica de logros obtenidos, lecciones aprendidas y socialización de contenido producido por el *Think Tank*; y (iii) fortalecimiento de vínculos con redes e iniciativas internacionales creadas para promover el desarrollo sostenible, la innovación en productos financieros y la generación de conocimiento aplicable al financiamiento para el desarrollo.
- 3.6 **Resultados Esperados.** Con la ejecución de esta CT se espera un GB fortalecido como Grupo Financiero Público, mediante el desarrollo de diagnósticos, propuestas de mejora, diseño de estrategias e implementación de actividades de capacitación que mejoren los mecanismos de coordinación y articulación entre las instituciones que los componen y su contribución a un crecimiento económico más sostenible e inclusivo.
- 3.7 **Presupuesto.** El costo total de la operación es de US\$590.000 que serán financiados por la Ventanilla 2, Área Prioritaria 3: Instituciones Eficaces, Eficientes y Transparentes (W2C) del Programa Estratégico para el Desarrollo financiado con Capital Ordinario (OC-SDP). El cuadro 1 a continuación expone el presupuesto indicativo por componente.

**Cuadro 1. Presupuesto Indicativo en USD**

Actividad / Componente	Descripción	BID/W2C	Financiamiento Total
<b>Componente 1</b>	<b>Fortalecimiento institucional del GB</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo en el desarrollo de diagnósticos, recomendaciones y hojas de ruta para la implementación de mejoras en la gobernanza del GB</li> </ul>	120.000	120.000
<b>Componente 2</b>	<b>Desarrollo de sistemas de información del GB</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo en el diagnóstico, propuestas de mejora y desarrollo de sistemas de información del GB</li> </ul>	80.000	80.000
<b>Componente 3</b>	<b>Diseño de la estrategia de negocio para el GB</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de experiencias internacionales, evaluación de la oferta actual de productos del GB y asesoría especializada para el desarrollo de la estrategia de negocio</li> </ul>	140.000	140.000
<b>Componente 4</b>	<b>Generación de conocimiento aplicado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar la creación e implementación de iniciativas y fortalecer vínculos con redes e</li> </ul>	250.000	250.000

	instituciones internacionales para generar nuevo conocimiento		
	<b>TOTAL</b>	<b>590.000</b>	<b>590.000</b>

#### IV. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- 4.1 En atención a la solicitud del beneficiario, el BID será la agencia ejecutora de la CT a través de la División de Conectividad, Mercados y Finanzas (IFD/CMF). El Banco ejecutará las actividades en coordinación con el GB. Según el Anexo 2 de las "Directrices Operativas para Productos de Cooperación Técnica" (OP-619-4), se considera que el BID dispone de las herramientas y recursos adecuados para garantizar la correcta ejecución de la operación y asegurar la sostenibilidad del proyecto. Adicionalmente, la creación de capacidades institucionales y desarrollo de conocimiento que se dará al GB requiere conocimientos específicos en múltiples disciplinas en las que el BID tiene experiencia y capacidad. Por otro lado, el Beneficiario está conformado por varias IFPs, por lo que la experiencia del BID es clave para poder asegurar que se atienden adecuadamente sus necesidades específicas.
- 4.2 El equipo del BID estará compuesto por un equipo de funcionarios de la división IFD/CMF que liderarán la implementación del proyecto. Asimismo, este equipo estará acompañado por un grupo de consultores y/o firmas de consultoría para el desarrollo de los objetivos propuestos en la operación. El Banco coordinará e interactuará con las principales partes interesadas desde el comienzo de la implementación de la CT, regularmente se presentarán y discutirán informes; y se recibirá retroalimentación del avance del proyecto y de las actividades que se desarrollen dentro de este.
- 4.3 **Monitoreo.** El BID, a través de la División IFD/CMF, será responsable de la supervisión y seguimiento a la implementación de esta CT. El Jefe de Equipo contará a su vez con un equipo de proyecto dedicado a la preparación de los términos de referencia, el seguimiento de las actividades, la revisión de los entregables y el apoyo logístico, entre otras tareas necesarias para la ejecución de la CT y el correcto desarrollo de las actividades previstas. Anualmente, el equipo del proyecto elaborará informes de avance de los indicadores establecidos para esta CT (ver matriz de resultados) en el que se reportará el estado de ejecución de las actividades propuestas, los avances y resultados obtenidos; y las sugerencias de ajustes para el período de ejecución restante en caso de ser necesario. Una vez ejecutadas todas las actividades, la evaluación final del proyecto será realizada por un consultor externo, de acuerdo con las políticas y procedimientos del BID.
- 4.4 **Adquisiciones.** El Banco será responsable de la selección y contratación de los servicios de consultoría en atención al detalle del Plan de Adquisiciones aprobado. Adicional a la contratación de Firmas Consultoras y Consultores Individuales, en el componente IV se prevé la selección directa (SD) de proveedores de servicios para dar apoyo en la logística de eventos asociados a actividades de conocimiento. Estas contrataciones se realizarán atendiendo los criterios establecidos por las políticas del BID para SD de proveedores y su justificación se detalla en el Plan de Adquisiciones. En ese sentido, todas las contrataciones bajo esta CT se llevarán a cabo de acuerdo con las políticas del Banco: (i) AM-650 para consultores individuales; (ii) GN-2765-4 y Directrices Operacionales OP-1155-4 para empresas consultoras para servicios de naturaleza intelectual; y (iii) GN 2303-28 para servicios logísticos y otros servicios que no sean de consultoría como la realización de eventos asociados al Componente 4.

- 4.5 **Propiedad Intelectual (PI).** A partir de la ejecución de esta CT se prevé la generación de distintos materiales como documentos, herramientas, estrategias, entre otros, que aporten al desarrollo de conocimiento por parte de los beneficiarios. En este sentido, el BID será el propietario de los derechos de PI respecto de los productos que resulten de la ejecución de la operación.

**V. Riesgos importantes**

- 5.1 El riesgo general de que el proyecto no logre los objetivos planteados es bajo/medio, considerando el historial de experiencia positiva de trabajo entre el Banco y MHCP, así como con las IFPs que conforman el GB. El principal riesgo en la CT es el potencial retraso derivado de la coordinación con múltiples partes interesadas, ya que el GB, a la fecha está constituido por nueve entidades públicas del sector financiero y algunas de las actividades previstas requieren de coordinación y visto bueno de varias de ellas. Este riesgo se mitigará involucrando a puntos focales de cada una de las IFPs del GB para asegurar la coordinación e implementación en el desarrollo de los componentes de la CT.

**VI. Excepciones a las políticas del Banco**

- 6.1 No hay excepciones a las políticas del Banco.

**VII. Salvaguardias Ambientales**

- 7.1 Esta CT no financiará estudios de factibilidad o prefactibilidad de proyectos de inversión ni estudios ambientales y sociales asociados; por lo tanto, no cuenta con requisitos aplicables del Marco de Política Ambiental y Social del Banco.

**Anexos Requeridos:**

[Solicitud del Cliente - CO-T1718](#)

[Matriz de Resultados - CO-T1718](#)

[Términos de Referencia - CO-T1718](#)

[Plan de Adquisiciones - CO-T1718](#)