

SOLICITUD DE EXPRESIONES DE INTERÉS SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Selección #: CO- T1628-P001

Método de selección: Selección Competitiva Simplificada

País: Colombia

Sector: IFD/CMF

Financiación - TC #: ATN/OC-18839-CO

Proyecto #: CO-T1628

Nombre del TC: Robustecimiento Estratégico y Operativo del Fondo Nacional de Garantías de Colombia

Descripción de los Servicios: consultoría para el diagnóstico del proceso de reclamación de garantías, gestión de cartera del FNG y comparativo basado en las mejores prácticas de los fondos de garantías a nivel nacional e internacional y de entidades con similar naturaleza a la del FNG.

Enlace al documento TC: [CO-T1628](#)

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está ejecutando la operación antes mencionada. Para esta operación, el BID tiene la intención de contratar los servicios de consultoría descritos en esta Solicitud de Expresiones de Interés. Las expresiones de interés deberán ser recibidas usando el Portal del BID para las Operaciones Ejecutadas por el Banco <http://beo-procurement.iadb.org/home> antes de **03/02/2022** 5:00 P.M. (Hora de Washington DC).

Los servicios de consultoría ("los Servicios") incluyen el apoyo al FNG a modernizar sus esquemas de cobranza y recuperación de cartera actuales en base a experiencias internacionales y buenas prácticas.

El plazo estimado para la realización de este tipo de servicios será de veinticuatro (24) semanas a partir de la suscripción del contrato.

Las firmas consultoras elegibles serán seleccionados de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Banco Interamericano de Desarrollo: [Política para la Selección y Contratación de Firmas Consultoras para el Trabajo Operativo ejecutado por el Banco - GN-2765-4](#). Todas las firmas consultoras elegibles, según se define en la política, pueden manifestar su interés. Si la Firma consultora se presentara en Consorcio, designará a una de ellas como representante, y ésta será responsable de las comunicaciones, del registro en el portal y del envío de los documentos correspondientes.

El BID invita ahora a las firmas consultoras elegibles a expresar su interés en prestar los servicios descritos arriba donde se presenta un [borrador del resumen de los Términos de Referencia](#) de esta asignación. Las firmas consultoras interesadas deberán proporcionar información que indique que están calificadas para suministrar los servicios (folletos, descripción de trabajos similares, experiencia en condiciones similares, disponibilidad de personal que tenga los conocimientos pertinentes, etc.). Las firmas consultoras elegibles se pueden asociar como un emprendimiento conjunto o en un acuerdo de sub-consultoría para mejorar sus calificaciones. Dicha asociación o emprendimiento conjunto nombrará a una de las firmas como representante.

Las firmas consultoras elegibles que estén interesadas podrán obtener información adicional en horario de oficina, 09:00 a.m. - 5:00 PM (Hora de Washington DC), mediante el envío de un correo electrónico a: [\[Omar Villacorta – omarv@iadb.org](mailto:OmarVillacorta@iadb.org) y [Francisco Demichelis - franciscocode@iadb.org\]](mailto:FranciscoDemichelis@iadb.org)

Banco Interamericano de Desarrollo
División: *Conectividad, Mercados y Finanzas – CMF*
Atención: *Francisco Demichelis, Jefe del Equipo del Proyecto*

1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, EE.UU.

Tel: +1 - 202- 623-2244

Email: franciscocode@iadb.org y omarv@iadb.org

Sitio Web: www.iadb.org

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONSULTORIA PARA EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE RECLAMACIÓN DE GARANTÍAS, PAGO Y GESTIÓN DE CARTERA DEL FNG Y COMPARATIVO BASADO EN LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LOS FONDOS DE GARANTÍAS A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL Y DE ENTIDADES CON SIMILAR NATURALEZA A LA DEL FONDO NACIONAL DE GARANTÍAS DE COLOMBIA

COLOMBIA

ATN/OC-18839-CO

CO-T1628

Robustecimiento Estratégico y Operativo del Fondo Nacional de Garantías de Colombia

1. Antecedentes y Justificación

El Fondo Nacional de Garantías S.A. - FNG es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional de Colombia busca facilitar el acceso al crédito mediante el otorgamiento de garantías al sistema financiero a través de la figura de garantías. Tradicionalmente el FNG ha otorgado garantías a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (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 garantía.

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%, alcanzando valores para el cierre de 2019 de más de COP \$15 billones (US\$ 4.565,1 millones). El Gobierno de Colombia estableció como una de las medidas para mitigar los efectos adversos del COVID-19 el fortalecimiento patrimonial del FNG. 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.

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 Bicentenario, la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) recomendó al FNG consolidar una infraestructura y gobernanza más fuerte para atender bajo los mejores estándares, los controles exigidos por el ente de vigilancia.

Ante las necesidades sectoriales del país, el FNG ha respondido rápidamente. En el informe de coyuntura de la SFC 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). La calidad por mora durante la pandemia, medida como la proporción entre las carteras vencida y bruta, fue 5,1% para el total del portafolio; este indicador ha tenido una tendencia relativamente estable (incremento anual de 0,61%) considerando la afectación generada por la pandemia. 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. Estos deterioros también pueden afectar el patrimonio del FNG si el sistema de cobro y recuperación de garantías no cuenta con los mejores estándares operativos.

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 al FNG es castigada. El proceso de recuperación de cartera se fundamenta en la figura jurídica de la subrogación, a través de la cual el FNG tiene derecho a recuperar del deudor la obligación garantizada más intereses y gastos.

El FNG cuenta con un Modelo de Actuación para la Recuperación de Cartera (MARC), implementado en el

2018, que segmenta la cartera con 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.

El BID está apoyando al FNG para la mejora del manejo de riesgos y perfeccionamiento de la gestión de los procesos de reclamación, pago y recuperación de cartera para actuar proactivamente frente a la materialización de riesgos de las operaciones de crédito en un contexto posterior a la pandemia, en el marco de la cooperación técnica (CT) CO-T1628 “Robustecimiento estratégico y operativo del Fondo Nacional de Garantías de Colombia”. Dentro del alcance de esta consultoría se buscará hacer un análisis comprensivo en el cual se revisarán esquemas actuales que se utilizan para identificar mejores prácticas, con base en ejemplos internacionales. La consultoría se dividirá en dos fases: (i) diagnóstico del proceso de reclamación, pago y gestión de cobranza de las obligaciones que nacen producto del pago de las garantías y (ii) fase de identificación de oportunidades de mejora y elaboración de plan de acción.

2. Objetivos

El objetivo general de la consultoría es apoyar al FNG a modernizar sus procesos de reclamación y pago de garantías, además de sus esquemas de cobranza y recuperación de cartera actuales, con base en sus modelos y en experiencias internacionales y buenas prácticas. Los objetivos específicos consisten en:

- 2.1 Analizar las características de los créditos que se garantizan bajo el esquema sin recuperación de cartera, para determinar como criterio diferenciador si estos se enmarcan en los esquemas con o sin recuperación de cartera.
- 2.2 Determinar, mediante un análisis de las cifras relacionadas con el proceso de reclamación bajo el esquema sin recuperación de cartera del FNG, si es conveniente para la entidad implementar o modificar dichos productos al esquema con recuperación de cartera; o en su defecto determinar que parámetros y metodologías se requieren para clasificar los productos de garantías de acuerdo con el esquema (con o sin recuperación) y cuales políticas de recuperación de cartera les aplicarían.
- 2.3 Realizar un diagnóstico al proceso de reclamación y pago de garantías bajo los dos esquemas (con y sin recuperación de cartera), con el fin de determinar si los requisitos y documentos exigidos por el FNG dentro de cada esquema de reclamación son pertinentes y conducentes para el pago de la garantía y el recobro de los valores pagados en los productos con recuperación de cartera.
- 2.4 Establecer la pertinencia de la judicialización de las obligaciones por parte de los Intermediarios Financieros para la reclamación de las garantías bajo el esquema con recuperación de cartera. De no ser necesaria la judicialización, establecer cuáles podrían ser los requisitos para su reclamación, los cuales deberán permitir al FNG realizar la cobranza tanto extrajudicial como judicial de las obligaciones.
- 2.5 Revisar si el monto (12.5 SMMLV), definido para la cobranza judicial por parte del FNG se ajusta a los costos definidos dentro del proceso judicial, con el fin de determinar si este valor debe ser actualizado, comparado con las tarifas y precios que implica la judicialización de las obligaciones en otras entidades con una cartera similar a la del FNG.
- 2.6 Determinar los componentes que deben ser considerados como costos/gastos asociados a los procesos de cobranza extrajudicial, judicial, administrativos y operativos.
- 2.7 Establecer si el modelo de recuperación de cartera que nace producto del pago de garantías descentralizado en los Operadores de Recuperación de Cartera es eficiente o de lo contrario es conveniente que este modelo se centralice en un solo operador de recuperación de cartera o tercero que se encargue de realizar la gestión extrajudicial y judicial de la totalidad de la cartera del FNG.

- 2.8 Revisar si las estrategias y lineamientos fijados en las circulares CNI-009-2019 (cobro de la cartera MARC) y CNI-006-2021 (cobro de cartera especial) respecto del procedimiento de cobranza, las políticas de recuperación entre las cuales se encuentra las modalidades de pago (un contado, tres contados y acuerdos de pago) y la documentación para la celebración de acuerdos de pago, etc., se encuentran acorde con las necesidades de los deudores del FNG para el pago de sus obligaciones, teniendo en cuenta los factores externos como la situación económica del país y su comportamiento en las diferentes zonas geográficas que lo componen.
- 2.9 Con base en el numeral anterior determinar si es factible la homogenización de los lineamientos y políticas de recuperación para la totalidad de la cartera que se deriva del pago de las garantías, tomando en cuenta los costos y gastos en los que se incurren en los procesos de gestión de la cartera MARC y la cartera denominada “Especial”.
- 2.10 Evaluar si el cobro financiero (tasas de interés moratorios y de plazo) de las obligaciones objeto de cobranza, se ajusta con lo regulado y aplicado en el mercado financiero.
- 2.11 Realizar mesas de trabajo con los Intermediarios Financieros para obtener una retroalimentación sobre los servicios ofrecidos por el FNG en los procesos de reclamación, pago y recuperación de cartera, así como revisar los canales de comunicación, servicio al cliente, calidad y oportunidad de la información y otros aspectos relevantes que se consideren en el desarrollo de las mesas de trabajo, con el fin de contar con observaciones y sugerencias que permitan conocer el estado actual de los procesos, servicios y solicitudes de mejora.
- 2.12 Definir un modelo de medición de eficiencia para los procesos de reclamación, pago y gestión de cobranza de las obligaciones que nacen producto del pago de las garantías.

3 Alcance de los Servicios

Mediante la consultoría se llevará a cabo una evaluación de los procesos de reclamación, pago y gestión de cobranza de las obligaciones que nacen producto del pago de las garantías. Este estudio será comprensivo, con énfasis en las siguientes áreas que el FNG ya ha identificado, abordando como mínimo los siguientes campos de acción: (i) Proceso de reclamación y pago de garantías en el esquema de recuperación de cartera del FNG, (ii) modelo de recuperación de cartera descentralizado, (iii) montos de cobranza judicial, (iv) análisis de costos del proceso de cobranza extrajudicial, (v) aplicación lineamientos, procedimientos y políticas de recuperación de cartera plasmados en las circulares CNI-009-2019 (Cartera tradicional), CNI-006-2021 (Cartera especial), CNI-006-2021 (Cartera especial) y CNI-004-2021 (Cartera accesoria “Unidos por Colombia”), vi) acercamiento con los Intermediarios Financieros, entre otros.

Una vez realizado este análisis, la consultoría identificará entidades que operan instrumentos financieros similares a los del FNG a nivel nacional e internacional y analizará cómo estos manejan el proceso de otorgamiento de garantías y recuperación de cartera. Donde como mínimo se debe: (i) establecer un análisis de comparativo de costos, gastos e ingresos. (ii) la alineación de los procedimientos del FNG a las mejores prácticas internacionales, (iii) los criterios y lineamientos establecidos para la implementación de las campañas especiales de recuperación de cartera para incrementar los índices de recuperación sobre los productos tradicionales de garantía, (iv) la revisión del esquema de remuneración a los Operadores de Recuperación de Cartera (v) datos comparativos para realizar un análisis benchmarking con entidades similares al FNG.

Con base en la información recopilada de la experiencia internacional, así como la evaluación de los esquemas de reclamación, pago y recuperación de cartera actuales 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.

Actividad 1. Diagnóstico del proceso de reclamación, pago y gestión de cobranza de las obligaciones que nacen producto del pago de las garantías.

A1.1 Realizar el diagnóstico del proceso de reclamación bajo el esquema sin recuperación de cartera para determinar si es conveniente implementar el esquema con recuperación de cartera para estos productos y determinar qué parámetros son convenientes para clasificar si todos o algunos de los productos sin recuperación de cartera deberían reclamarse bajo el esquema con recuperación de cartera, teniendo en cuenta variables como tipo de persona, monto de las obligaciones a cobrar, altura de mora, riesgo crediticio para estos productos, tipo de producto y posibilidad jurídica del FNG de cobrar estos valores, entre otros, realizando un análisis de costos/beneficios y de la información brindada en este documento. (Ver cifras y definiciones en el Anexo No. 1)

A1.2 Determinar mediante un análisis de costo beneficio qué políticas de recuperación se deberán aplicar para el recobro de los valores pagados para productos bajo el esquema de reclamación sin recuperación de cartera, que podrían clasificarse con recuperación de cartera, con el fin de incrementar los ingresos dentro del proceso de gestión de cartera. (Ver definiciones en el Anexo No. 1)

A1.3 Establecer la pertinencia de la judicialización de las obligaciones por parte de los Intermediarios Financieros para la reclamación de las garantías bajo el esquema con recuperación de cartera. De no ser necesario, establecer adicionalmente cuales podrían ser los requisitos para su reclamación, que permitan al FNG realizar la cobranza tanto extrajudicial como judicial de las obligaciones. (Ver requisitos de reclamación en el Anexo No. 1)

A1.4 Realizar un diagnóstico al proceso de reclamación y pago de garantías bajo los dos esquemas (con y sin recuperación de cartera), con el fin de determinar si los requisitos y documentos exigidos por el FNG dentro de cada esquema de reclamación son pertinentes y conducentes para el pago de los valores garantizados a favor de los intermediarios y su recuperación. (Ver definiciones, cifras y documentos Anexo No. 1)

A1.5 Revisar si el monto (12.5 SMMLV), definido para la cobranza judicial por parte del FNG se ajusta a los costos definidos dentro del proceso, con el fin de determinar si este valor debe ser actualizado, comparado con las tarifas y precios que implica la judicialización de las obligaciones en otras entidades con una cartera similar a la del FNG. (Ver judicialización de las obligaciones definía en el Anexo No. 1)

A1.6 Determinar los componentes de los costos/gastos asociados a los procesos de cobranza extrajudicial, judicial, administrativos y operativos. (Ver esquemas de remuneración y bonificación y los costos asociados al proceso de gestión de recuperación de cartera en el Anexo No. 1)

A1.7 Establecer si el modelo de recuperación de cartera descentralizado en los Operadores de Recuperación de Cartera es eficiente o de lo contrario es conveniente que este modelo se centralice en un solo operador de recuperación de cartera o tercero que se encargue de realizar la gestión extrajudicial y judicial de la cartera del FNG. (Ver definición de los FRG – Operadores de Recuperación de Cartera y el contrato para la recuperación de cartera el Anexo No. 1)

A1.8 Revisar si las estrategias y lineamientos fijados en la circular CNI-009-2019, respecto del procedimiento de cobranza, las políticas de recuperación entre las cuales se encuentra las modalidades de pago (un contado, tres contados y acuerdos de pago) y la documentación para la celebración de acuerdos de pago, etc., se encuentran acorde con las necesidades de los deudores del FNG para el pago de sus obligaciones, teniendo en cuenta los factores externos como la situación económica del país y su comportamiento en las diferentes zonas geográficas que lo componen. (Ver CNI-009-2019)

A1.9 Evaluar si el cobro financiero (tasas de interés moratorios y de plazo) de las obligaciones objeto de cobranza, se ajusta con lo regulado y aplicado en el mercado financiero. (Ver CNI-009-2019)

A1.10 Realizar un diagnóstico de los procedimientos, metodologías y estrategias utilizadas en la atención de clientes (deudor) en el proceso de recuperación de cartera del FNG, para identificar las brechas de mejora en experiencia con clientes, mediante herramientas como *"journey map"* y la revisión del libreto de contacto con los clientes (deudores), con la finalidad de determinar acciones de mejora en cuanto a calidad percibida del servicio de acuerdo con las mejores prácticas del sector.

A1.11 Determinar la calidad emitida del servicio de cobranza prestado por el FNG, con base en la herramienta de análisis de grabación de llamadas y monitoreo a las misma, basada en formatos de monitoreo de experiencia de cliente, diseñado y ajustado por la empresa de consultoría para el FNG.

A1.12 Revisar la pertinencia de las causales de reintegro que se encuentran relacionadas en el Reglamento de Garantías Vigente del FNG.

Actividad 2. Fase de identificación de oportunidades de mejora y buenas prácticas con entidades similares:

A2.1 Establecer un comparativo de la participación de los costos/gastos sobre los ingresos obtenidos por recuperación de cartera, tomando en cuenta un estudio comparativo de este indicador con otras entidades que realicen gestión de cobranza sobre una cartera similar a la del FNG.

A2.2 Determinar si los lineamientos y procedimientos incluidos en los flujos de cobranza extrajudicial, judicial y de cartera accesoria, se ajustan a las buenas prácticas de entidades con una cartera similar a la del FNG.

A2.3 Determinar si los criterios y lineamientos establecidos para la implementación de las campañas especiales de recuperación de cartera (condiciones por fuera de las políticas tradicionales), se ajustan a las buenas prácticas de entidades con una cartera similar a la del FNG y a la realidad de pago que puede afectar la recuperación de las obligaciones, teniendo en cuenta la gestión de cobro judicial y extrajudicial realizada por nuestros Operadores de Recuperación de Cartera, la cual se encuentra cargada en el software HUNTER, el análisis de las cifras de recuperación, el comportamiento de pago de los deudores y los factores externos como la situación económica del país y su comportamiento en las diferentes zonas geográficas que lo componen.

A2.4 Revisar si el esquema de remuneración a los Operadores de Recuperación de Cartera (FRG) y abogados establecida en la CNI-002-2021, se ajusta con las buenas prácticas del mercado.

A2.5 Obtener datos comparativos de entidades que gestionen cartera similar tales como: indicadores de gestión, de eficiencia, herramientas tecnológicas implementadas, protocolos de cobranza y de servicio al cliente, logística e infraestructura y recurso humano, con el fin de determinar si la capacidad instalada dentro del proceso de recuperación de cartera del FNG, está acorde con las buenas prácticas que se aplican en el mercado bajo el mismo modelo de negocio.

4. Resultados y Productos Esperados

Esta consultoría está estructurada con 4 entregables, como resultado de las actividades descritas anteriormente se deberán suministrar a tiempo los siguientes entregables:

- 4.1. Plan de trabajo detallado que incorpore como mínimo las etapas de ejecución, el cronograma, el presupuesto, las actividades, los entregables, la estructura de gobierno para el desarrollo de la consultoría y demás elementos que permitan evidenciar una clara hoja de ruta de ejecución.
- 4.2. Entrega de un informe detallado donde se establezca el diagnóstico general, los hallazgos y las oportunidades de mejora identificadas en la revisión del proceso de reclamación y pago de garantías bajo los dos esquemas (con y sin recuperación de cartera) y de proceso de gestión de cartera.
- 4.3. Entrega de los documentos requeridos y esperados del análisis detallado del proceso de recuperación de cartera (Modelo de Actuación para la Recuperación de cartera del FNG – MARC), esquema reclamación con y sin recuperación, estudio de mercado y benchmarking, con la identificación y recomendación de las oportunidades de mejora en cada proceso, con el fin establecer e implementar nuevas estrategias y lineamientos que permitan obtener mayores ingresos por recuperación de cartera para hacer del proceso más eficiente y rentable para la entidad.
- 4.4. Entrega de 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, de acuerdo con la información recopilada de la experiencia internacional.
- 4.5. Entrega de una propuesta de plan de trabajo para la implementación de las recomendaciones de mejora, identificando tiempos estimados de ejecución y aspectos técnicos a tener en consideración.

5. Calendario del Proyecto e Hitos

Se espera que los hitos más importantes de la consultoría estén alineados con la entrega de productos. La firma consultora propondrá un calendario de entrega en el horizonte de tiempo establecido y las fechas finales serán acordadas con el BID y el FNG en el Plan de Trabajo indicado en el punto 4.1. Se espera que el Plan de Trabajo sea entregado, analizado y aprobado en la primera semana de la consultoría.

La duración máxima de la consultoría será aproximadamente de cuatro (4) meses, teniendo la siguiente tabla que contiene los hitos claves:

Tabla 1 Cronograma tentativo

Hitos clave	Duración (semanas)
Definición de plan de la consultoría	1
Fase de diagnóstico	6
Fase de identificación de oportunidades de mejora	6
Presentación final y cierre del proyecto	1

6. Requisitos de los Informes

La firma consultora se comprometerá a entregar cuidadosa y oportunamente los productos mencionados en este documento. La entrega de estos deberá tener concordancia con las fechas de finalización de cada una de las actividades según lo establecido el cronograma que se apruebe.

- **Fase de Diagnóstico:** El informe detallado deberá presentarse dentro del cronograma establecido para esta fase y deberá contener como mínimo el diagnóstico general, los hallazgos y las oportunidades de mejora identificadas en la revisión del proceso de Gestión de Cartera, el proceso de Reclamación y Pago de garantías bajo los dos esquemas (con y sin recuperación de cartera) y el estudio de mercado y benchmarking junto con las buenas prácticas adoptadas por las entidades que tengan un modelo de negocio similar.
- **Fase de identificación de oportunidades de mejora:** El informe detallado deberá presentarse dentro del cronograma establecido para esta fase y deberá contener como mínimo un informe detallado de cada una de las actividades y los resultados obtenidos, así como de las estrategias y oportunidades de mejora que se identifiquen producto del diagnóstico realizado a los procesos citados en todo el documento y su plan de implementación.

7. Criterios de aceptación

- Los productos derivados de estos términos de referencia deberán ser entregados cumpliendo con los requisitos establecidos en dicho documento, y según el cronograma de actividades establecido. Una vez recibidos, serán revisados por el equipo coordinador del proyecto y por las personas que el BID considere pertinente y solicitará las modificaciones necesarias. La aceptación final de los entregables será notificada a través de correo electrónico por parte del BID.
- El BID aceptarán cada uno de los entregables de la consultoría, una vez realizada la verificación del cumplimiento de los requisitos que se detallan en este documento y de los objetivos planteados. Para este propósito el BID se apoyará con el FNG para la revisión de los entregables.

8. Otros Requisitos

Los productos derivados de estos términos de referencia deberán ser entregados cumpliendo con los requisitos establecidos en dicho documento, y según el cronograma de actividades establecido. Una vez recibidos, serán revisados por el equipo coordinador del proyecto y por las personas que el BID y el FNG consideren pertinentes y solicitará las modificaciones necesarias. La aceptación final de los entregables será notificada a través de correo electrónico por parte del BID. Además, se debe realizar un acuerdo de confidencialidad de la información que se comparta durante la ejecución de la consultoría y se debe tener presente que durante la consultoría habrá un acceso limitado y restricciones de acceso a los sistemas tecnológicos utilizados dentro del proceso de gestión de cartera.

9. Supervisión e Informes

La supervisión del contrato, así como la aprobación final de todos los entregables, estará a cargo del Especialista Senior en Mercados Financieros de la División de Conectividad, Mercados Financieros y Finanzas del BID asignado para Colombia, y/o del personal que este designe para esta tarea. Este equipo será apoyado por el personal que defina el FNG que recibirá, revisará y aprobará los entregables productos

de la consultoría. Adicionalmente, la firma consultora deberá atender las reuniones y actividades que sean necesarias para realizar seguimiento al desarrollo de la consultoría y que serán previamente organizadas por los miembros del equipo de supervisión.

10. Calendario de Pagos

Las condiciones de pago se basarán en los hitos o entregables del proyecto. El trabajo será compensado a la entrega de productos realizando las actividades mencionadas, a plena satisfacción del BID, de acuerdo con el siguiente calendario de pagos:

- 10.1. 10% Plan de trabajo detallado que incorpore como mínimo las etapas de ejecución, el cronograma, las actividades, los entregables, la estructura de gobierno para el desarrollo de la consultoría y demás elementos que permitan evidenciar una clara hoja de ruta de ejecución.
- 10.2. 30% Entrega y recibo a satisfacción de los entregables 4.2 y 4.3.
- 10.3. 30% Entrega y recibo a satisfacción de los entregables 4.4.
- 10.4. 30% Entrega y recibo a satisfacción del entregable 4.5.

Por cada fase entregada a satisfacción del equipo designado, se pagará el siguiente porcentaje calculado sobre el valor de la consultoría:

Tabla 2 Plan de Pagos

Plan de Pagos	
Entregables	%
1. Plan de trabajo	10%
2. Fase de diagnóstico	30%
3. Fase de identificación de oportunidades de mejora	30%
4. Nota técnica	30%
TOTAL	100%

