

Documento de Cooperación Técnica

I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	REGIONAL
▪ Nombre de la CT:	Apoyo a los Bancos Públicos de Desarrollo en la transformación digital
▪ Número de CT:	RG-T3610
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Fernandez Diez, Maria Carmen (IFD/CMF) Líder del Equipo; Puig Gabarro, Pau (IFD/CMF) Jefe Alternativo del Equipo de Proyecto; Fernandini Puga, Manuel Pablo (IFD/CMF); Gonzalez Murillo, Lidice Alexa (IFD/CMF); Jimenez De Arechaga, Maria Del Pilar (LEG/SGO); Marquez, Claudia M (IFD/CMF); Martinez Lopez, Cynthia Guadalupe (IFD/CMF); Porras Herrera, Fanny Eliana (IFD/CMF); Vargas Macedo, Sebastian (IFD/CMF)
▪ Taxonomía:	Investigación y Difusión
▪ Operación a la que la CT apoyará:	N/A
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	24 Mar 2020.
▪ Beneficiario:	Bancos Públicos de Desarrollo
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Inter-American Development Bank
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones(INS)
▪ Financiamiento solicitado del BID:	US\$250,000.00
▪ Contrapartida Local, si hay:	US\$0
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	36 meses
▪ Fecha de inicio requerido:	Septiembre de 2020
▪ Tipos de consultores:	Individuos; Empresas
▪ Unidad de Preparación:	IFD/CMF-División de Conectividad, Mercados y Finanzas
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	IFD-Sector de Instituciones Para el Desarrollo
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	No
▪ CT incluida en CPD (s/n):	No
▪ Alineación a la actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Productividad e innovación; Capacidad institucional y estado de derecho

II. Objetivos y Justificación de la Cooperación Técnica

- 2.1 El principal objetivo de esta Cooperación Técnica (CT) es el fortalecimiento institucional de los Bancos Públicos de Desarrollo (BPD) en la transformación digital
- 2.2 En la región de América Latina y el Caribe (ALC), los Bancos Públicos de Desarrollo (BPD) vienen incrementado progresivamente su papel en cubrir las grandes brechas de financiamiento que afectan a sectores estratégicos de la economía. La crisis de COVID-19 supone un reto para la industria bancaria en general, y en particular para la Banca pública de desarrollo, en su misión de incrementar el acceso al crédito y atender a sectores más vulnerables, entre ellos a la MiPYME. La característica económica de la crisis de COVID-19 de afectar a la probabilidad de supervivencia de las MiPYME requiere la puesta en marcha de programas de emergencia para garantizar en el corto plazo la liquidez de estas, la continuidad de

sus actividades y el mantenimiento del empleo. Los BPD, 56 entidades en 22 países en ALC, representan una fracción substancial de los sistemas bancarios. Durante la última década, se ha observado avances en la transformación digital del sector financiero. A su vez, el acceso a los metadatos personales (ej. la localización del usuario, las transacciones en la tarjeta de crédito, las llamadas telefónicas o las búsquedas en la web) está permitiendo a los proveedores de servicios, operadores de telecomunicaciones y a la industria financiera, utilizar algoritmos de Inteligencia Artificial con diferentes propósitos, como el de eliminar las necesidades de colateral o de historiales crediticios para ampliar la frontera de acceso al financiamiento. La capacidad de acceder y analizar ciertos datos de usuario está cambiando el ecosistema actual, al eliminar ciertas barreras de entrada para nuevos actores las Fintech u operadores de telecomunicaciones que hagan aumentar la competencia de los oferentes de servicios financieros. Así, en la medida en la que los usuarios dan acceso granulado a los proveedores de servicios bajo ciertas condiciones de privacidad, se espera que la ventaja comparativa del modelo de servicios financieros tradicional se vaya reduciendo a favor de las iniciativas de Open Banking, las necesidades de financiamiento como respuesta a la crisis COVID-19 está acelerando el avance de la digitalización. Las experiencias de transformación digital de la industria bancaria constituyen una gran oportunidad para que los BPD obtengan lecciones aprendidas y buenas prácticas, pudiendo así aumentar la eficiencia de sus propios procesos en varias de las dimensiones, tales como: Cliente, Procesos y Modelo de Negocios. La TC ayudará a fortalecer el rol de los BPD en el financiamiento para la PyME frente a la crisis de COVID-19, a través de:

- 1) Fortalecimiento de las herramientas digitales que permita acciones de rápida respuesta como la reprogramación de su cartera de préstamos para aquellos sectores que han sido duramente afectados por el choque severo, pero temporal, y una gestión flexible del riesgo;
- 2) Fortalecimiento en herramientas digitales para poder gestionar la actividad comercial y de riesgos en remoto;
- 3) Un mejor seguimiento y monitoreo de las situaciones de riesgo y default de los prestatarios mediante el uso de herramientas digitales;
- 4) Un énfasis en atención al cliente a través de medios digitales que supla la falta de movilidad actual con plataformas de atención electrónica y open banking para una mejor gestión de riesgos, asesoría a clientes y mitigación de riesgos.

- 2.3 Criterios de selección de los beneficiarios.** Los BPD participantes serán seleccionados en base a criterios de selección, tales como:
- 1) BPD con mandatos y lineamientos orientados a la mejora institucional, capacitación y fortalecimiento en uso y promoción de nuevas tecnologías digitales;
 - 2) BPD que haya iniciado procesos de transformación digital de la entidad y manifieste interés en seguir avanzando en ese proceso;
 - 3) BPD con interés en colaborar con proveedores locales de bienes y servicios digitales para avanzar en la transformación digital de la entidad; y
 - 4) BPD de diferentes subregiones de ALC: CID, CCB, CAN y CSC.
- Varios de los datos que permitirán aplicar los criterios de selección están disponibles en la reciente publicación del BID “Hacia la Transformación Digital de la Banca Pública de Desarrollo en América Latina y el Caribe”, basada en encuestas

y entrevistas en profundidad a buena parte de los BPD de la Región.¹ De manera preliminar, se considera varios países de la región (ej. Argentina, Ecuador, México, Paraguay) podrían contar con BPD que satisfagan los criterios de selección.

- 2.4 **Contribución al programa operativo y alineación.** La CT propuesta complementa esfuerzos previos del Banco para fortalecer institucionalmente los BPD de la región a través de la promoción de la adopción de tecnologías digitales. Por ejemplo, la propuesta construye sobre el conocimiento desarrollado bajo la CT Apoyo a los Bancos Públicos de Desarrollo en el Fortalecimiento Institucional para el Uso de Herramientas Digitales y Mejora en la Supervisión y Evaluación de sus Programas ([ATN/OC-17575-RG](#))², que está centrada en la adopción de instrumentos digitales (ej. GPS, información satelital) para el monitoreo y evaluación de los créditos, y la CT propuesta amplía el foco para cubrir también otros procesos de los BPD. De manera similar, la CT propuesta también complementa la CT Apoyo a la Defensa del Tejido Productivo y el Empleo en América Latina y el Caribe en Respuesta al Shock Económico Causado por la Pandemia del COVID-19 ([ATN/OC-18036-RG](#))³, que financiará el desarrollo e implementación de medidas concretas de apoyo a la MIPYME para enfrentar los problemas de liquidez, ya que la CT propuesta se centrará en promover la digitalización de los BPD para modernizar y hacer más eficiente la operación de los BPD, lo cual les facilitará apoyar a la productividad y el empleo en la Región promovido por la CT RG-T3690. Además, la CT propuesta está alineada con los objetivos del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones financiado con Capital Ordinario (INS) (GN-2819-1) y con la Actualización de la Estrategia Institucional (AB-3190).

III. Descripción de las Actividades y Resultados

- 3.1 **Componente I: Metodología Fortalecimiento de Transformación Digital.** La elaboración de una metodología para el fortalecimiento de los BPD en su transformación digital, que incluye: (i) Desarrollo de una taxonomía y planificación del modelo de transformación digital mediante la revisión e identificación de los objetivos de la institución y de las iniciativas y proyectos digitales; (ii) Análisis de las experiencias de atención al cliente, gestión de riesgos, asesoría a clientes y mitigación de riesgos, plataformas de atención electrónica y open banking, scoring crediticio alternativo, comunidades en línea, transformación de los modelos de negocio, entre otros, e incorporación de acciones y mecanismos de fortalecimiento en la metodología; (iii) Análisis de los procesos de los BPD, incluyendo, las fuentes de datos y de los reglamentos y normativas para el uso de la información y la privacidad, así como fuentes secundarias con potencial para el cruzamiento de datos administrativos, e incorporación de estas acciones y mecanismos en la metodología; (v) Revisión e identificación de casos de buenas prácticas dentro o

¹ [Hacia la Transformación Digital de la Banca Pública de Desarrollo en América Latina y el Caribe](#)

² [ATN/OC-17575-RG](#)

³ [ATN/OC-18036-RG](#)

fuera de la región aplicables por disciplinas aplicables a la digitalización de instituciones financieras; (vi) Revisión y categorización de los modelos de transformación digital para los diferentes propósitos y metas económicas, financieras y de desarrollo, y de la manera en la que se encuentran integrados en los procesos; (vii) Análisis de la transformación de los procesos operativos y la automatización, posibles costos, efectos, ventajas, y riesgos asociados e incorporación a la metodología; y (viii) Integración en la propuesta de metodología de un plan de fortalecimiento, con técnicas de evaluación económica, financiera y de desarrollo, aplicables por tipo de proyecto, sector y mandato de la institución. Al final de este, se tendrá un diagnóstico de los sistemas de la transformación digital de los BPD participantes y una propuesta metodológica que incluirá definiciones de las ventajas en términos de mejora de la eficiencia y eficacia para el BPD de la transformación digital.

- 3.2 **Componente II: Fortalecimiento de capacidades para la transformación digital y piloto.** Se aplicará la metodología elaborada en el Componente I a un BPD en un piloto de fortalecimiento de capacidades para la transformación digital. La ejecución del piloto incluirá las siguientes actividades: (i) Identificación de requerimientos normativos y estudio de las agendas nacionales, y de generación de acuerdos y convenios de colaboración interinstitucionales para compartir información y estandarizarla en los países de los BPD participantes del piloto; (ii) Revisión de las capacidades internas del BPD para la transformación digital en términos de personal y recursos e identificación de sinergias entre las áreas generadoras y usuarias de información con la creación de espacios compartidos de información y necesidades de capacitación para las distintas áreas del BPD; (iii) Apoyo y capacitación en el diseño y sistematización de la transformación digital del BPD siguiendo una hoja de ruta establecida junto con el propio BPD; (iv) Establecimiento de grupos de trabajo por temáticas para apoyar y capacitar en el proceso de implementación de la metodología en el BPD; y (v) Diseño de una evaluación de los resultados del proceso de transformación digital para el BPD. Al final de la implementación del piloto, se tendrán un ejemplo de implementación de potenciales herramientas al alcance de los BPD para alinear los incentivos y construir gradualmente un banco más digital.
- 3.3 **Componente III: Diseminación de Resultados de la transformación digital.** Se desarrollará un plan de comunicación de resultados y diseminación basado en el desarrollo de materiales digitales de tal forma que puedan ser ampliamente accesibles por el personal de los BPD de la región, que incluirá: (i) una estrategia de comunicación y publicación de los resultados de la evaluación del piloto; (ii) la realización de un taller para compartir los avances en la hoja de ruta para el fortalecimiento institucional del BPD donde se implementó el piloto; (iii) la elaboración de materiales para la presentación de la metodología general para los BPD; y (iv) compartición de experiencias y retos de los cambios organizativos y mejoras en las capacidades.

IV. Presupuesto

El monto del financiamiento del BID será provisto por el Fondo del Programa Estratégico para el Desarrollo de Instituciones por US\$250.000 (ver detalle en el siguiente cuadro).

Presupuesto Indicativo (US\$)

Actividad/Componente	BID/INS	Financiamiento Total
Metodología Fortalecimiento de Transformación Digital	100.000	100.000
Fortalecimiento de capacidades transformación digital y piloto	100.000	100.000
Diseminación de Resultados de la transformación digital.	50.000	50.000
Total	250.000	250.000

V. Agencia Ejecutora y Estructura de Ejecución

- 5.1 El proyecto se ejecutará desde la División de Conectividad, Mercados y Finanzas (IFD/CMF).
- 5.2 La Agencia Ejecutora será el BID, a través de su División de Conectividad, Mercados y Finanzas (IFD/CMF). Ello se encuentra justificado porque el Banco jugará un papel catalizador que permitirá facilitar el éxito de las interacciones entre las distintas partes que van a estar implicadas en los distintos componentes y entre los distintos países participantes. Asimismo, se espera que mediante la ejecución del BID se puedan diseminar las actividades de conocimiento a toda la BPD de la región. Se aplicarán durante la ejecución las políticas del Banco en materia de adquisiciones, en particular Las actividades a ejecutar bajo esta operación se han incluido en el Plan de Adquisiciones (Anexo IV) y serán ejecutadas de acuerdo con los métodos de adquisiciones establecidos del Banco, a saber: (a) Contratación de consultores individuales, según lo establecido en las normas AM-650; (b) Contratación de firmas consultoras para servicios de naturaleza intelectual según la GN-2765-4 y sus guías operativas asociadas (OP-1155-4) y (c) Contratación de servicios logísticos y otros servicios distintos a consultoría, de acuerdo a la política GN-2303-28). A medida que se vayan identificando BPD, y previo al inicio de actividades en cada país, se obtendrá la correspondiente carta de no objeción del organismo enlace correspondiente.

VI. Riesgos Importantes

- 6.1 Un riesgo para el éxito de este proyecto es la coordinación de las actividades a desarrollar en cada una de las instituciones BPD de manera que se puedan generar sinergias. Este riesgo se encuentra mitigado por las actividades de identificación de

requerimientos de entidades participantes, así como por la relación con la red ALIDE de Bancos Públicos de la Región que apoyaría en materia de difusión y disseminación

- 6.2 Otro riesgo importante es la dificultad de implementar actividades presenciales debido a las restricciones derivadas de la pandemia del COVID-19. Este riesgo se encuentra mitigado por la contemplación de medios alternativos (ej. videoconferencias) para llevar a cabo dichas actividades en línea.

VII. Excepciones a las políticas del Banco

- 7.1. No existen excepciones a las políticas del Banco para esta operación.

VIII Salvaguardias Ambientales

8.1 De acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas (OP703), la CT ha sido clasificada como categoría “C”. No se identificaron posibles impactos ambientales y sociales negativos de la CT, y por lo tanto, no se requiere una estrategia de mitigación para abordar los efectos [Safeguards Policy Filter \(SPF\)](#) y [Safeguard Screening Form \(SSF\)](#)

Required Annexes:

[Matriz de Resultados - RG-T3610](#)

[Términos de Referencia - RG-T3610](#)

[Plan de Adquisiciones - RG-T3610](#)