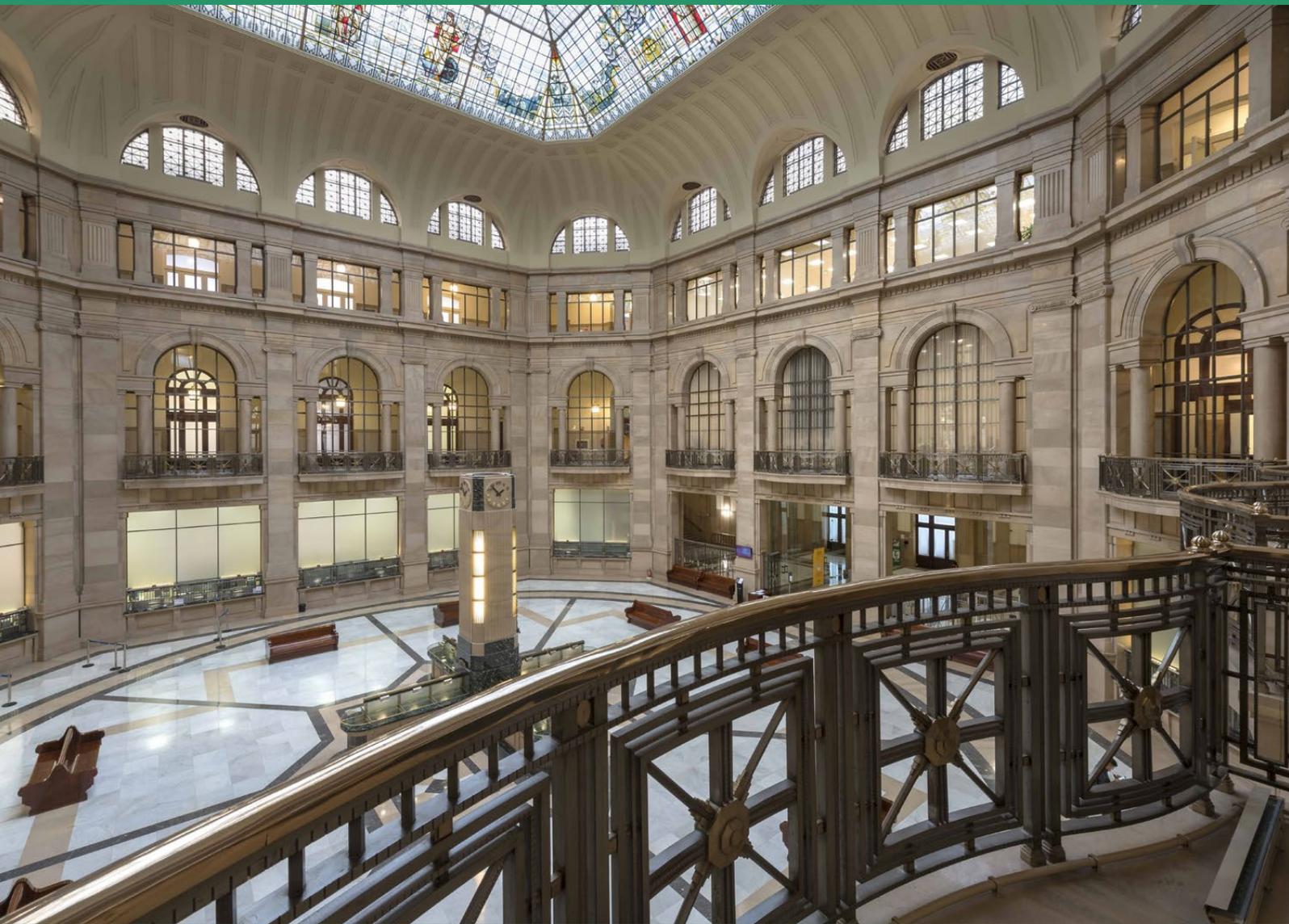


Revista de

# COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Número 5 / Año 2024



Entrevista a  
José Manuel Marqués

Cooperación internacional,  
en cifras

Misiones

Actividades

Relaciones internacionales

Cooperación internacional  
en otros bancos centrales

## Entrevista



José Manuel Marqués.

## Relaciones internacionales



Edificio del Banco Central de Lituania.

## Memorandos de entendimiento firmados



Pablo Hernández de Cos y el presidente del Banco Central del Paraguay, José Cantero Sierra.

## Actividades



Detalle del imán, reproducción pintada a mano de un torogoz, el ave nacional de El Salvador, entregado a los especialistas del Banco de España.

## Entrevista a José Manuel Marqués **3**

Director del Departamento de Innovación Financiera e Infraestructuras de Mercado. Dirección General Adjunta de Pagos e Infraestructuras de Mercado. Dirección General de Operaciones, Mercados y Sistemas de Pago

## La cooperación, en cifras **5**

## Misiones **6**

- Banco Nacional de Angola (BNA)

## Relaciones internacionales **7**

- Memorandos de colaboración firmados en 2023
- Sesiones de trabajo en el Banco de Albania
- Evento formativo con el Banco Central de Lituania
- Formación en tecnologías de la información
- *Fostering women's leadership in central banking*

## Actividades

## Actividades multilaterales **11**

- Taller Internacional de Tecnología del billete
- Gestión documental y archivos de la banca central
- El grupo de trabajo de riesgo no-financiero de banca central
- Seminario Internacional de Banca Central 2024 (SIBC)
- V Curso de Estabilidad Financiera

## Actividades bilaterales **14**

- Visita del Gobierno de Bangladesh y el Banco Mundial
- Visita del Banco Central de Montenegro
- Visita del Banco Central del Uruguay
- Visita del Banco Central de Honduras. Departamento de Intervención
- Visita del Banco Central de Honduras. Departamento de Recursos Humanos
- Visita del Banco Central de Reserva de El Salvador
- Visita del Banco Central de Túnez, del 9 al 11 de mayo de 2023

## Cooperación internacional en otros bancos centrales **19**

- Malgorzata Lange, Banco de Chile

## Agradecimientos **21**

## JOSÉ MANUEL MARQUÉS

Director del Departamento de Innovación Financiera e Infraestructuras de Mercado. Dirección General Adjunta de Pagos e Infraestructuras de Mercado. Dirección General de Operaciones, Mercados y Sistemas de Pago



José Manuel Marqués.

**José Manuel, tu presencia en diferentes foros internacionales es muy frecuente, interviniendo como invitado y como ponente en estos encuentros, por lo que nos gustaría hacerte una serie de preguntas:**

**¿Qué destacarías de la actividad de cooperación internacional (CI)?**

Que es una oportunidad para extender el ámbito de actuación del servicio público que desempeñamos en el Banco de España. Son muchas las preocupaciones y los desafíos que compartimos entre los bancos centrales, y en muchos casos, como en lo relacionado con la innovación financiera, solo a través de la cooperación y de los intercambios de experiencia podemos afrontarlo.

**¿Qué es lo que más te sorprende de la actividad de la CI?**

Sin duda, lo que se aprende de estas actividades siempre resulta enriquecedor, no solo porque aprendes iniciativas o soluciones distintas a las de

tu entorno habitual, sino también porque te permite replantearte muchas preguntas y soluciones bajo una perspectiva diferente.

**Por tu propia experiencia en el Banco de España, ¿cómo crees que se ve la CI en las otras áreas?, ¿crees que se conoce internamente el alcance y el contenido de las actividades de cooperación dentro del Banco?**

Creo que en muchos casos se conocen estas labores, aunque no se llega a entender del todo la motivación y el objetivo por el que se realizan. Necesitamos explicar mucho más la importancia que en un entorno cada vez más global tiene la colaboración entre los bancos centrales para afrontar los retos de futuro, y en este entorno la CI creo que es un pilar fundamental, que además nos permite afianzar los vínculos con áreas especialmente relevantes para nuestro país, como Latinoamérica.

**Desde tu perspectiva en el Departamento de Innovación Financiera, en un momento en el que los bancos centrales se están adaptando a un nuevo entorno exterior, ¿cómo crees que la cooperación internacional puede ayudar en el desarrollo institucional de otros países y fortalecer al propio Banco de España?**

Como he comentado, los rápidos y profundos cambios que estamos viendo con el uso de nuevas tecnologías en el sector financiero suponen un gran reto para los bancos centrales. Nuestra experiencia en este ámbito puede resultar tremendamente útil para otros países, pero esta interacción también resulta de gran interés para nosotros mismos, ya que nos ayuda a contrastar, bajo otra perspectiva y de modo crítico, herramientas como el *Sandbox*, que son absolutamente novedosas. Además, este entorno

nos exige profundizar en un elemento esencial en nuestras funciones, como es la provisión de servicios de infraestructuras de mercados. En este aspecto, la CI puede ser una herramienta fundamental no solo para compartir nuestra experiencia, sino también para facilitar la provisión de servicios relacionados con estas infraestructuras por parte de otros bancos centrales, un área en la que, por cierto, el Banco de España tiene un destacado papel a escala internacional.

**Después de estos años con tantos sucesos con gran impacto económico en la mayoría de los países: pandemia, guerra en Ucrania, guerra en Israel, ¿crees que la cooperación internacional debería cambiar de estrategia y focalizarse en determinados temas que puedan paliar dichos efectos negativos?**

Más que cambiar la estrategia de la CI, diría que debemos ser conscientes de nuestra capacidad, y poder combinar la posibilidad de responder ante sucesos inesperados que pueden hacer necesarias actuaciones de CI con una línea más estructural, centradas en áreas como Latinoamérica, con las que tenemos un vínculo muy estrecho. Diría que manteniendo las líneas maestras de nuestra estrategia sí que es necesario ser más selectivo en nuestras actuaciones concretas y, de esta forma, maximizar el impacto que cada una de ellas tiene. Adicionalmente, también sería necesario mejorar la medición de los efectos que estas iniciativas acaban teniendo, con indicadores lo más concretos posible.

**A un nivel más personal, ¿cuál de todas las actividades de cooperación internacional en la que has participado te ha marcado más?**

Es realmente difícil elegir una, quizá destacaría aquellas actuaciones destinadas a compartir con bancos centrales concretos, como Uruguay o Costa Rica, la experiencia en el ámbito de la innovación financiera. En esos casos he tenido la oportunidad de interactuar con numerosos departamentos de cada institución, incluido el directorio, y eso te proporciona una visión muy completa y enriquecedora.

**¿Cómo ves el futuro de la cooperación?**

Creo que va a seguir siendo esencial y seguirá siendo una parte cada vez más importante de la labor del Banco de España, probablemente, la mayor dimensión y los mayores recursos que van a requerir haga necesario una mayor discusión a la hora de decidir la mejor forma de implementar la estrategia que se haya establecido y más exigencia para valorar sus resultados finales.

## BIOGRAFÍA

José Manuel Marqués es director del Departamento de Innovación Financiera e Infraestructuras de Mercado del Banco de España. Sus principales responsabilidades incluyen la coordinación de la contribución del Banco de España a las infraestructuras de los Servicios TARGET y al sistema de gestión de tesorería para bancos centrales (MAPS). Asimismo, coordina el análisis de las principales tendencias innovadoras en el sistema financiero. Se incorporó al Banco de España en 1996 y ha escrito varios artículos sobre mercados financieros. Preside el grupo de trabajo sobre Finanzas Verdes de la *Innovation Network* del BIS y representa al Banco de España en la *Task Force* de Alto Nivel del Euro digital (como representante sustituto) y en el Foro *Fintech* de CEMLA. Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Zaragoza y tiene un MSc en Economía por la Universidad Pompeu Fabra.



## LA COOPERACIÓN, EN CIFRAS

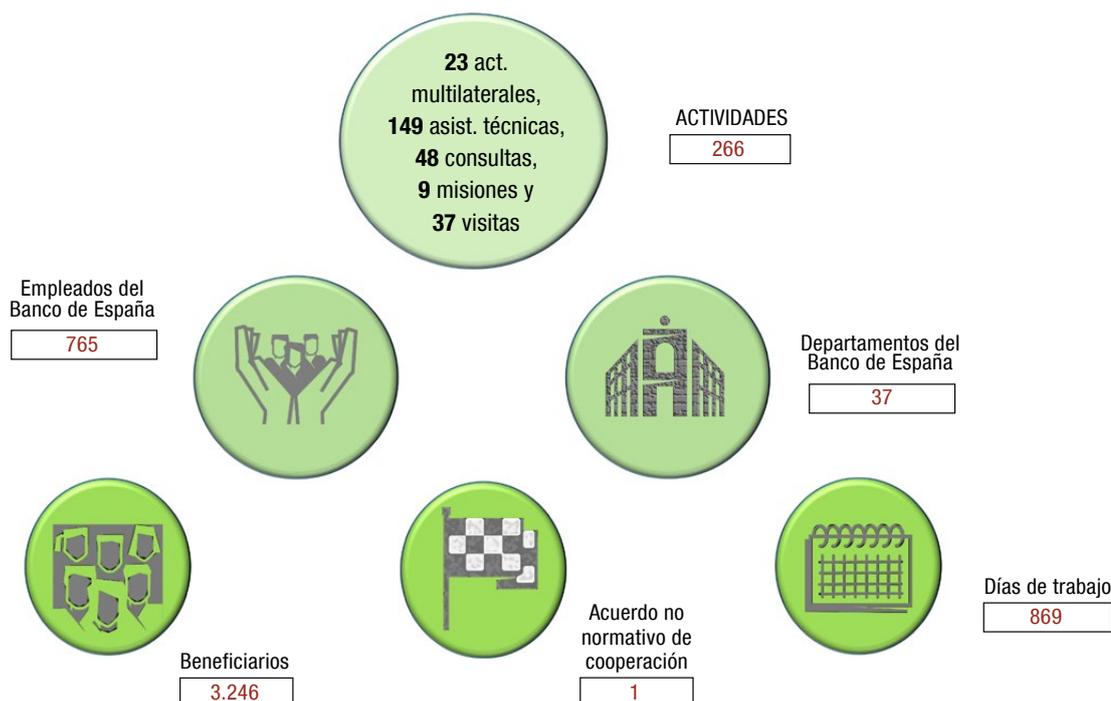
**S**e puede afirmar que la actividad se ha normalizado en 2023, ya que se ha realizado un número similar de actividades al de las realizadas en 2022, superando de nuevo las 250. La actividad de cooperación sigue enfocada en línea con sus prioridades y sus orientaciones estratégicas. Los indicadores cuantitativos, tanto de número de actividades como de beneficiarios, reflejan el compromiso institucional en las regiones geográficas estratégicas para el Banco de España, con el objetivo de fortalecer nuestra posición internacional como referente de banco central del Eurosistema.

El número de beneficiarios registrado este año sigue siendo ampliamente superior al de los ejercicios anteriores a la pandemia, debido a la coexistencia de actividades virtuales y presenciales.

**Iberoamérica** se mantiene como la principal región receptora de las actividades de cooperación en 2023. En abril se firmó un acuerdo de cooperación con el **Banco Central del Paraguay**, que constituye un refuerzo para las relaciones bilaterales con la región (14 MoUs), en línea con la prioridad del Plan

Estratégico 2020-2024 de reforzar la posición del BE como banco central de referencia en Iberoamérica. Asimismo, sigue impulsándose la colaboración con el CEMLA, la ASBA o la SECMCA. El interés del BE en **África** también quedó reflejado en el proyecto piloto para ese continente financiado por la Unión Europea, que se firmó en diciembre de 2023 y que comenzará a implementarse en febrero de 2024. También se ha seguido participando activamente en el 2º Programa de Cooperación del SEBC en los **Balcanes Occidentales** (Albania, Bosnia y Herzegovina, Georgia, Kosovo, Macedonia del Norte, Moldavia, Montenegro y Serbia). Además, incrementa la asistencia técnica prestada a otros países candidatos a la UE, como Ucrania y Turquía.

Por **áreas temáticas**, ha destacado el interés en **las áreas de soporte y transversales** (Adquisiciones y Servicios Generales; Recursos Humanos y Organización; Sistemas de información; Comunicación; Jurídico; Oficina del Plan Estratégico y Evaluaciones; Protocolo, y SEPBLAC) al igual que en los últimos dos años, también se ha registrado un notable volumen de actividad en el ámbito **Operativo** (Innovación Financiera e Infraestructuras de Mercado; Operaciones; Sistemas de Pago; Control de Producción de Billetes; Emisión y Caja, Sucursales) y en los temas de **Economía y Estadística**.



## BANCO NACIONAL DE ANGOLA Manuel Ortega y Alfredo Maldonado García-Verdugo. División de Central de Balances

### 1 Antecedentes

En junio 2023, y dando respuesta a una petición del Banco Nacional de Angola (BNA) de una cooperación internacional de apoyo para el desarrollo de su Central de Balances, un equipo de dos responsables de la Central de Balances del Departamento de Estadística (Manuel Ortega y Alfredo Maldonado), se desplazaron a Luanda (Angola).

### 2 Visita de cooperación técnica al BNA

La visita estuvo estructurada en dos fases: los primeros dos días, donde el BE compartió experiencias e intentó identificar áreas de mejora, a petición del BNA, en la Central de Balances de ese banco central, y un día, en formato *workshop* entre los representantes de la Central de Balances del BE y del BNA, y compañías angoleñas de varios sectores de actividad, con especial atención a las productoras de petróleo, sector de actividad que el BNA quiere cubrir con su Central de Balances.

De las sesiones entre ambos equipos, se identificaron las fortalezas y las áreas de mejora, en reuniones especializadas sobre una amplia variedad de temas, como el directorio de empresas, la regulación contable y estadística, la necesidad de la disponibilidad de microdatos y de formatos homogeneizados de estados financieros para un potencial uso masivo de información, para lo que se detectó la necesidad de una infraestructura tecnológica apropiada. Adicionalmente, se ofreció la experiencia del BE en el mapeo entre la contabilidad empresarial y la contabilidad nacional para la elaboración de estadísticas nacionales, la información de sostenibilidad, así como la creación del laboratorio de datos. Asimismo, se trataron aspectos organizativos de formación, retención del talento, el potencial apoyo de sucursales y de implantación de un programa de apoyo de becarios. Las discusiones a menudo abordaron los desafíos y las oportunidades que enfrenta la nación,



Manuel Ortega, jefe de la Central de Balances del Banco de España, respondiendo a medios locales.

desde la gestión de la inflación hasta la promoción del crecimiento y el desarrollo sostenibles. La Central de Balances del BE ofreció la oportunidad de apoyar al BNA con futuros programas de automatización, ejecuciones en la obtención de datos, así como su visualización en diferentes formatos, y la realización de un ejercicio de elevación al total poblacional de sociedades no financieras. Pero quizás el aspecto más impresionante de la visita fue ser testigos de la dedicación del personal del BNA. Entre bastidores, un equipo de algo menos de 30 expertos, muy cualificados y formados en universidades extranjeras, aseguran el funcionamiento de las estadísticas nacionales de Angola.

Al concluir la visita, se organizó un *workshop* de un día, en el que estuvieron presentes el Sr. gobernador, alta dirección y varios representantes del Departamento de Estadística del BNA, y grandes empresas del país, en especial las del sector petrolero. En el *workshop*, la Central de Balances del BE presentó sus productos estadísticos como parte de su servicio público dirigido a empresas, universidad y ciudadanía, y se compartió la importancia de la colaboración de las empresas del país con la Central de Balances del BNA, para que esta pueda realizar estadísticas nacionales y de productos y servicios a las empresas. Estas estadísticas y productos sirven para el papel vital que el BNA desempeña en dar forma al destino económico del país, desde la estabilidad de precios hasta fomentar el crecimiento económico. Finalmente, hubo una sesión con diferentes medios de comunicación de Angola con los equipos de ambas Centrales de Balances, del BE y del BNA.

## MEMORANDOS DE COLABORACIÓN FIRMADOS EN 2023

**E**l 14 de abril de 2023, en el marco de las reuniones de primavera del Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial en Washington, se firmó un Acuerdo no normativo en materia de cooperación internacional entre el Banco de España y el Banco Central del Paraguay.

Este Memorando de Colaboración fue rubricado por el gobernador del Banco de España, Pablo Hernández de Cos, y por el presidente y el gerente general del Banco Central del Paraguay, D. José Cantero Sierra y D. Holger Insfrán Ibarrola, respectivamente.

Desde el Banco de España se han mantenido desde hace muchos años relaciones de colaboración con el Banco Central del Paraguay. En particular, recientemente, se han desarrollado varias actividades de cooperación en las áreas de contabilidad, sistemas de pagos y billetes. Fue a partir de mayo de 2022, cuando ambos bancos centrales impulsan decididamente la firma de un Memorando de colaboración con el fin de coordinar, intensificar y dotar de mayor continuidad a las relaciones entre ambos bancos centrales.



Momento de la firma del acuerdo de cooperación internacional por parte del gobernador del Banco de España, Pablo Hernández de Cos, y del presidente del Banco Central del Paraguay, José Cantero Sierra.

De este modo, el MoU firmado con el Banco Central del Paraguay constituye un nuevo paso en el refuerzo de las relaciones institucionales con Iberoamérica, donde el Banco de España suma un total de catorce acuerdos de cooperación con instituciones de la región, principalmente bancos centrales, a través de los que trata de fortalecer su impacto institucional y consolidar su estatus como referente de la banca central en ese continente.

## SESIONES DE TRABAJO EN EL BANCO DE ALBANIA

**E**n los meses de mayo, junio y septiembre de 2023, tuvimos desde el Departamento Jurídico la suerte de poder colaborar con el Departamento Jurídico del Bank of Albania (BoA), en el marco del Programa de Balcanes financiado por la Comisión. Utilizo la palabra suerte porque fue una experiencia muy enriquecedora para todos los que participamos en ella. Nuestros colegas albaneses se encontraban en un proceso de reflexión acerca de cómo afrontar los retos a los que debían hacer frente, algunos de ellos derivados del incremento en el número de las consultas recibidas y la gran involucración del Departamento en el funcionamiento del Banco Central y otros, más generales, derivados de la futura entrada de Albania en la Unión Europea. En definitiva, buscaban elementos para modernizar su manera de actuar. Compartir con ellos nuestra experiencia nos ayudó, a su vez, a reflexionar sobre los retos generales que asumimos día a día como Departamento Jurídico, y la manera en la que los estamos afrontando. Nos permitió también conocer, a través de sus ojos y de los nuestros propios, la realidad social y jurídica en Albania y los retos que tienen que afrontar.

En una primera fase, recibimos en Madrid a una representación de ese Departamento. En ella se implicaron todas las divisiones de nuestro Departamento Jurídico, que, en líneas generales, venían a ser un espejo —en mayor tamaño— de las



Participantes del Banco de España y del Banco de Albania en las oficinas centrales de Madrid.



Equipo del Banco de España durante una de las sesiones de trabajo en el Banco de Albania.

existentes en el BoA. En una segunda fase, Marcos Posada, Lucía Carrión y yo misma tuvimos la ocasión de visitarles en Tirana, discutiendo temas jurídicos específicos en reuniones, a las que se conectaron compañeros desde Madrid en remoto. Nos impresionó su hospitalidad, su cercanía y, por qué no decirlo, su gastronomía... Confiamos en volver a organizar con ellos en el futuro algún otro encuentro pues, como he dicho, fue muy enriquecedor.

**María Ortega**

División de expedientes sancionadores y colaboración de Órganos Judiciales.  
Departamento Jurídico.

## EVENTO FORMATIVO CON EL BANCO CENTRAL DE LITUANIA

**D**urante los días 9 a 11 de mayo de 2023, tuvo lugar en Vilna (Lituania) un evento formativo sobre auditoría interna en el marco del *Programme for Strengthening the Central Bank Capacities in the Western Balkans with a view to the integration to the European System of*

**Central Banks (phase 2).** El evento, financiado por la Comisión Europea, contó con la participación de auditores internos de los Banco Centrales de Lituania, Francia, Italia, Bélgica, Eslovenia, Eslovaquia y España, con el objetivo de abordar diferentes retos y temas de actualidad relacionados con la actividad de auditoría.

Por parte del Banco de España, Paco Oviedo y Miguel Alonso realizaron una presentación sobre el rol de la auditoría interna en el nuevo modelo de prestación

de servicios en la nube, en la que se analizaron los riesgos y las oportunidades que supone este tipo de tecnología, así como los desafíos prácticos que implica implantar y auditar este tipo de servicios en el ámbito de la banca central.

La experiencia resultó muy enriquecedora para ambos, que no solo compartieron sus conocimientos, sino que también se beneficiaron del intercambio de puntos de vista y de las opiniones de compañeros de otros países sobre este tema que suscitó mucho interés. Más allá de su utilidad práctica, este encuentro demostró que la colaboración entre profesionales de distintos bancos centrales es un instrumento idóneo para fortalecer la



Edificio del Banco Central de Lituania.

cohesión interna, enriquecer la perspectiva global de cada participante y facilitar el establecimiento de vínculos profesionales duraderos.

## FORMACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

**E**n abril de 2023, dentro del *Programme for Strengthening the Central Bank Capacities in the Western Balkans with a view to the integration to the European System of Central Banks*, tuvimos la oportunidad de participar en un evento de formación centrado en las Tecnologías de la Información (TI) organizado por el Banco de Bulgaria y dirigido a los bancos centrales de Albania, Montenegro, Macedonia, Serbia, Kosovo y Bosnia y Herzegovina.

Durante tres días se impartieron varias sesiones de formación dentro del ámbito de las TI por parte de representantes de los bancos centrales de Bulgaria, España, Francia, Rumanía, Eslovaquia y el ECB, en las que se presentaron proyectos de temáticas tan diversas como gestión de proyectos, mantenimiento de aplicaciones, ciberseguridad, arquitectura de sistemas y servicios en la nube.

Nuestra contribución tenía como objetivo compartir la experiencia española en el despliegue de Microsoft Teams, un servicio en la nube, junto con la infraestructura necesaria de Microsoft 365. Nos centramos en explicar cuáles fueron las motivaciones del proyecto, qué decisiones tomamos, cómo se definió el esquema de seguridad y cuál es nuestro modelo de gobernanza.



Lorena Cuadrado Gutiérrez, Unidad de Ciberseguridad, y Juan Flores Gómez, Unidad de Puesto de Trabajo Digital.

Pero hicimos especial énfasis en cuáles habían sido las lecciones aprendidas, ya que consideramos que ese conocimiento podría resultarles muy útil si decidían embarcarse en un proyecto similar.

La experiencia fue muy satisfactoria, ya que pudimos establecer un punto de contacto con algunos bancos centrales con los que nunca habíamos trabajado, visibilizando las capacidades del Banco de España en proyectos de TI y recibiendo múltiples agradecimientos por parte del resto de participantes. La organización por parte del Banco de Bulgaria fue perfecta, mostrando una gran hospitalidad. Como curiosidad, descubrimos que en el hotel donde nos alojábamos había otro representante español compartiendo su conocimiento: un cocinero gallego que era el jefe de cocina y hacía unos platos riquísimos. ¡Españoles por el mundo!

## FOSTERING WOMEN'S LEADERSHIP IN CENTRAL BANKING

El pasado 12 de octubre se celebró en Marrakech una edición especial del *Fostering Women's Leadership in Central Banking*, encuentro organizado por Bank Al-Maghrib y el Banco de España en el marco excepcional de las asambleas anuales del FMI, que tuvieron lugar en dicha ciudad marroquí.

Este encuentro internacional, que ya había tenido dos ediciones (en Málaga, en 2017, y en Marrakech, en 2018), tenía prevista una tercera que había de celebrarse en Madrid, en 2020, que debió cancelarse en el último momento por el estallido de la pandemia. Esta iniciativa de cooperación internacional excepcional y pionera en su objetivo de fomentar y de potenciar la diversidad y el liderazgo de las mujeres en la banca central se había, de hecho, ampliado en los preparativos de esa tercera edición a gran parte de América Latina y a muchos bancos centrales en África de la mano de cada uno de los coorganizadores, Banco de España y Bank-Al-Maghrib, respectivamente.



Momento de la intervención del gobernador, Pablo Hernández de Cos.

Esta edición especial se llevó a cabo en el marco singular de las reuniones anuales del FMI, en la que se realizó una declaración general sobre los denominados *Principios de Marrakech sobre la Cooperación global*, que constituye una nueva llamada a la colaboración reforzada y al multilateralismo. Esta edición pretendía, asimismo, presentar e implicar al más alto nivel a los bancos centrales de Europa, África y América para emprender las reformas transformadoras necesarias



Vista de la mesa central de los participantes.

para avanzar en la igualdad de género en estas instituciones y lograr ampliar las oportunidades económicas, enriquecer la toma de decisiones y aprovechar el talento y la experiencia de todos los integrantes de estas instituciones. El encuentro se diseñó con una perspectiva técnica enmarcada en el ámbito de las funciones propias de los bancos centrales, que reconocen y asumen su papel como modelo para el sector financiero en la persecución de este fin de interés público a través del fomento de la paridad en las posiciones de liderazgo.

La presentación de esta iniciativa y la invitación a participar de manera activa en la consecución de estos objetivos de igualdad en el ámbito de los bancos centrales y de la economía corrió a cargo de los gobernadores del Banco de España y del Bank-Al-Maghrib, con la intervención especial de la presidenta del Comité Monetario y Financiero del FMI, la Sra. Nadia Calviño, y de la primera subdirectora gerente del FMI, la Dra. Gita Gopinath.

Entre los asistentes destacó la presencia y el apoyo de la mayor parte de los gobernadores y las gobernadoras de América Latina y de África a esta causa a la que se sumaron instituciones financieras tan relevantes en la economía internacional como la Reserva Federal de EEUU, el Banco Mundial o el BIS.

La participación activa de todas estas instituciones al más alto nivel supone un fuerte empuje para esta iniciativa que todavía tiene un importante recorrido, pero que, como ha quedado demostrado en este encuentro, cuenta con el reconocimiento y el apoyo necesarios.

## ACTIVIDADES MULTILATERALES

### Primera edición del Taller Internacional de Tecnología del billete

**E**l pasado mes de octubre de 2023, del 23 al 27, se celebró la primera edición del Taller Internacional de Tecnología del Billete (TITBI), que convocó a 29 especialistas en el diseño y la fabricación de billetes, procedentes de 15 bancos centrales y casas de la moneda latinoamericanos, del BCE, IMBISA<sup>1</sup> y FNMT<sup>2</sup>.

Las sesiones intercalaron exposiciones teóricas con actividades prácticas y visitas a instalaciones industriales que, por las estrictas condiciones que exige la fabricación de los billetes en euros y sus elementos de seguridad, son de acceso restringido. Los participantes tuvieron la oportunidad de conocer *in situ* los procesos de producción que se llevan a cabo en la nueva planta de IMBISA, en la fábrica de papel de FNMT en Burgos y en la fábrica de tintas de seguridad de SICPA. El Taller permitió a los expertos intercambiar experiencias en torno a problemáticas comunes y ahondar sobre las funciones de los bancos centrales en el área de diseño, originación y producción de billetes, así como la gestión de la calidad, proyectos de innovación y aspectos de sostenibilidad.

Para la Unidad de Secretaría Internacional y Apoyo, la organización del Taller no estuvo exenta de desafíos, dada la complejidad organizativa del programa, pero contamos en todo momento con la ayuda



Foto del grupo de los participantes del TITBI.

de las compañeras de la Unidad de Cooperación Internacional, así como con el apoyo de los expertos del Departamento de Efectivo, que lideraron las sesiones, junto a representantes del BCE e IMBISA.

Desde un punto de vista más personal, compartir las actividades y las pausas con los representantes de otros bancos centrales resultó gratificante para todo el equipo involucrado. «Poner cara» a los colegas de otras instituciones facilita establecer canales de comunicación entre los profesionales del área de efectivo, contribuyendo a dar continuidad al intercambio de información y de conocimientos entre nuestras instituciones y a reforzar la posición del Banco de España como banco central de referencia en Latinoamérica y el Eurosistema.

### Reunión de expertos en gestión documental y archivos de la banca central

**R**eunión de expertos celebrada en Madrid, del 16 al 18 de octubre de 2023, organizada de manera conjunta entre el CEMLA y el Banco de España. Contó con la participación de 36 participantes de 21 instituciones de 17 países de Latinoamérica, el Caribe y Europa.



Foto del grupo de los expertos en gestión documental y archivos.

<sup>1</sup> Imprenta de Billetes S.A., Medio Propio del Banco de España.

<sup>2</sup> Fábrica Nacional de Moneda y Timbre - Real Casa de la Moneda.

Se trataron temas como la gestión eficiente y segura de la información, los procesos y servicios de archivo, ejemplos de proyectos singulares de Gestión de Documentos y Archivo, los retos de la transformación digital — inteligencia artificial, robotización — y preservación, el modelo tecnológico del Banco de España y sus servicios de Administración Electrónica entre otros.

El seminario, dirigido a los responsables, especialistas, coordinadores y directivos de las

áreas de gestión de documentos y archivo de las correspondientes instituciones, sirvió como intercambio de conocimientos y de prácticas en esta materia mediante presentaciones de cada uno de estos países, que fueron ampliamente reseñadas como uno de los aspectos positivos de la reunión. Los asistentes visitaron el Archivo Histórico, la Biblioteca y el edificio. Durante las visitas se mostró la colección histórico-artística y el patrimonio documental y bibliográfico que se conserva en la institución.

## El grupo de trabajo de riesgo no-financiero de banca central con más relevancia internacional «se cuece» en el Banco de España

**S**e conoce, por sus siglas en inglés, como **IORWG (International Operational Risk Working Group)**, y está presidido y gestionado por el Banco de España (División de Riesgo Operacional y Continuidad de Negocio) desde el año 2005, en coordinación con la Reserva Federal de Filadelfia.

Tras casi 20 años de trabajo y dedicación desde que se gestó, actualmente sus cifras de membresía son abrumadoras y en continua expansión: 122 instituciones, entre las que se cuentan el **Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el Banco de Pagos Internacionales y el Banco Central Europeo**, así como bancos centrales y otras autoridades monetarias y supervisoras de más de un centenar de países de todos los continentes. ¿Su objetivo?: **ser un centro de competencia técnica y un foro de discusión sobre los últimos desarrollos en la gestión del riesgo no-financiero**: riesgo operacional, ciberseguridad, riesgo de proveedores, riesgos medioambientales y sociales, gobernanza de los riesgos, resiliencia... y tantos otros desafíos para los bancos centrales.

De la mano de los copresidentes, y asistido por su secretariado (labor que también recae en su totalidad en nuestra institución), el IORWG se organiza anualmente en torno a una serie de **grupos de expertos**, que investigan y analizan temas específicos elegidos por la comunidad de miembros. Los hallazgos y las conclusiones alcanzadas se difunden en una



Foto de la última conferencia anual del IORWG, celebrada del 9 al 11 de mayo de 2023, en Kenia. En primera fila, de izquierda a derecha: Carolyn Ngamau (Banco Central de Kenia), Robert Ross (Reserva Federal de Filadelfia), Sheila Mbijjewe y Patrick Njoroge (subgobernadora y gobernador del Banco Central de Kenia), Ana Rodríguez y Ruth Benito (Banco de España) y Beth Kithinji (Banco Central de Kenia).

**conferencia celebrada cada año en un punto distinto del planeta**, desde la primera, acogida en Madrid (en 2005), hasta, por ejemplo, Río de Janeiro (2010), Jerusalén (2014), Singapur (2018) o la última organizada hasta el momento, en Kenia (2023). Los miembros cuentan, además, con una página web y un **foro on-line** para compartir sus consultas y sus intereses en tiempo real y de manera continua.

**La relevancia y la actualidad de los resultados obtenidos en su seno, unidos a la gran cantidad, diversidad y madurez de sus miembros, convierten al IORWG en el único referente mundial en materia de buenas prácticas de riesgo no-financiero para bancos centrales. Todo ello se preside, desarrolla e impulsa desde la División de Riesgo Operacional y Continuidad de Negocio del Banco de España.**

## Seminario Internacional de Banca Central 2024 (SIBC)

**E**n 2023, el Seminario Internacional de Banca Central (SIBC) organizado por el Banco de España ha cumplido dos décadas consolidándose como foro especializado en las distintas funciones de la banca central. A lo largo de estos veinte años, se ha ido actualizando la programación de este seminario con el fin de recoger las profundas transformaciones que han experimentado el mandato y las funciones de los bancos centrales y los supervisores bancarios en respuesta a los profundos cambios habidos en el entorno económico y en el financiero global.

Esta actividad multilateral de cooperación internacional ha arraigado como un foro participativo, dinámico, de promoción de relaciones personales y de contactos entre expertos. Se ha consolidado como una plataforma de intercambio de conocimientos y de buenas prácticas en materia de banca central en la que se han abordado las novedades y los principales retos a los que se enfrentan nuestras instituciones y se han presentado las herramientas, las técnicas y los procesos más avanzados. El alcance geográfico de la actividad ha sido realmente global, dada la elevada y variada participación de representantes de muy diversas regiones. En esta edición especial se ha alcanzado la cifra de 373 participantes. Entre ellos cabe destacar la asistencia de representantes de América Latina, incluyendo 11 bancos centrales, 7

superintendencias financieras y 2 instituciones de carácter monetario de la región. También reseñar la participación de expertos y de responsables de Alliance for Financial Inclusion (AFI) y de representantes de hasta 18 bancos centrales de Europa central y oriental y del continente africano.

Como en años precedentes, el SIBC ha incorporado contribuciones de la práctica totalidad de áreas del Banco de España, en un esfuerzo coordinado para ofrecer contenidos con elevado valor añadido. En la edición de 2023 se ha repasado el esfuerzo realizado por nuestras instituciones en la respuesta a los desafíos surgidos de forma ininterrumpida en los últimos 20 años (pandemia y planes de recuperación, inflación global, guerras y escenarios de fragmentación geopolítica, riesgos asociados al cambio climático y sostenibilidad, entre otros) que les han exigido una dinámica muy intensa de adaptación ante escenarios en ocasiones imprevisibles. Asimismo, en una de las jornadas de esta edición se ha organizado un panel de análisis sobre la gestión de la política monetaria en América Latina, que ha contado con destacados economistas procedentes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y de distintas instituciones de la región, como el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), el Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR) y la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (SECMCA).

## V Curso de Estabilidad Financiera

**E**l V Curso de Estabilidad Financiera, coorganizado por el Banco de España y el Centro de Estudios Monetarios de Latinoamérica (CEMLA), tuvo lugar en Madrid, del 23 al 27 de octubre de 2023.

La mayoría de los asistentes pertenecían a instituciones del área geográfica de América Latina y el Caribe, aunque también se contó con representantes de Canadá, Filipinas, Hungría, Italia y el Banco Central Europeo.

El evento tuvo un enfoque tanto teórico como práctico, con varias sesiones interactivas en las que los asistentes pudieron analizar y discutir casos estilizados. Se dio una visión general de los aspectos

fundamentales del análisis y del seguimiento de la estabilidad financiera, tales como:

- Introducción al análisis de la estabilidad financiera y la regulación macroprudencial.
- Métodos empíricos para el análisis de la estabilidad financiera.
- Seguimiento de la estabilidad financiera, modelos de crecimiento en riesgo y pruebas de estrés.

Se dedicó también una sesión temática que se ocupó de los riesgos relacionados con el clima relevantes para la estabilidad financiera, así como otra centrada en los desafíos recientes y emergentes para la estabilidad financiera.

## ACTIVIDADES BILATERALES

### Visita del Gobierno de Bangladesh y el Banco Mundial

**E**n el comienzo del año 2023, tuvimos la oportunidad de participar en la primera visita al Banco de España de una delegación del Gobierno y del Banco Central de Bangladesh, junto a expertos del Banco Mundial. La sesión formaba parte de la ronda de visitas organizada por esta última institución para conocer la experiencia de varios países desarrollados en la ejecución de estrategias de reducción de activos problemáticos, el fortalecimiento de los sistemas de recuperación de deudas y la creación de vehículos para promover los mercados de activos deteriorados.

Nosotras, como parte de la Dirección General de Supervisión, nos encargamos de explicarles las medidas supervisoras y regulatorias implantadas en los últimos años, en España y en el Eurosistema, para reducir el volumen de activos problemáticos acumulados en los bancos como resultado de la crisis financiera de los años 2007 y siguientes. Puede afirmarse que estas medidas han influido de forma significativa para alcanzar los reducidos niveles actuales de activos dudosos y en la mejora de las estructuras de gestión de estos activos en el sistema financiero.

La delegación de Bangladesh era bastante numerosa y estaba compuesta por altas personalidades del país,



Todos los participantes de la reunión en la Escalera Imperial del Banco de España.

pertenecientes al Banco Central, el Ministerio de Finanzas y su Comisión de valores, además de los representantes del Banco Mundial y el IFC (International Finance Corporation). No obstante, fueron muy participativos, y en las conversaciones con ellos nos dimos cuenta de que, a pesar de las diferencias culturales o financieras que puedan existir, los problemas en la gestión y la reducción de activos problemáticos son los mismos, y ellos estaban pasando una situación similar a la que tuvimos en España en cuanto al elevado volumen de activos dudosos de sus entidades.

Por nuestra parte, también fue enriquecedor el compartir experiencias y reflexiones con personas de un país tan lejano y diferente al nuestro.

**Sonsoles Eirea**

Departamento de Entidades Significativas I.

**Olga Blázquez**

Grupo de Análisis de Riesgos.

### Visita del Banco Central de Montenegro

**L**os días 17 y 18 de mayo de 2023, el Departamento de Intervención General recibió la visita de cuatro representantes del Banco Central de Montenegro para compartir nuestra experiencia dentro del Eurosistema en las áreas de Costes y Contabilidad.

La sesión del primer día se centró en la metodología de costes del Eurosistema y en su aplicación práctica en el Banco de España. Dos expertos expusieron el marco general de la metodología (principios básicos, objetivos y fases que se deben seguir para implantar un modelo de costes) y mostraron de manera *on-line* la aplicación



Representantes del Banco Central de Montenegro y del Banco de España durante la visita, en la Plaza de Cibeles.

desarrollada en el Banco, repasando con datos reales los cálculos que se elaboran en las distintas fases del modelo hasta llegar al resultado final, con la distribución de los costes anuales entre todas las funciones operativas. Como colofón, hubo una discusión interesante centrada en las dificultades que tiene cada banco central para asignar correctamente los costes indirectos (o costes de las funciones de apoyo) a las correspondientes funciones operativas.

En la segunda sesión, el equipo de la Unidad de Estados Financieros y Operaciones SEBC abordó distintos aspectos de la contabilidad dentro del ámbito

del Eurosistema y del SEBC. Primero se comentaron las reglas y principios básicos del marco contable y de las principales partidas del Balance, prestando especial atención al esquema de redistribución de los ingresos monetarios (aquellos generados por la ejecución de la política monetaria común) entre los bancos centrales del Eurosistema. La sesión finalizó repasando la preparación de los distintos estados financieros según las directrices europeas. Esta visita constituyó una oportunidad para intercambiar experiencias, y el Banco Central de Montenegro la ha valorado positivamente de cara a su conocimiento y la adopción de mejores metodologías en su camino hacia la integración en la Unión Europea.

## Visita del Banco Central del Uruguay

**E**l pasado mes de octubre, un representante del Banco del Uruguay en el ámbito de Tecnología de la Información, llevó a cabo una visita al Banco de España, con la finalidad de fortalecer la cooperación y de compartir experiencias en el entorno de la transformación digital. Durante esta serie de encuentros, participaron activamente diversas áreas del Departamento de Sistemas de Información del Banco de España, entre ellas las de digitalización e innovación, analítica y calidad de *software*. Las sesiones también contaron con la presencia de expertos de las áreas de arquitecturas y tecnologías de la información, que lideraron las discusiones sobre los sectores de modernización de aplicaciones y de estrategias de migración a microservicios y contenerización. Los representantes de digitalización e innovación dirigieron varias sesiones exponiendo el programa de transformación digital del Banco de España, su organización y los casos de uso más destacados. Se abordaron temas cruciales como las capacidades de automatización y analítica a través de *Hubs* Digitales o los procedimientos y estrategias de calidad y pruebas de *software* para asegurar la entrega de aplicaciones y de productos digitales. Además, se dedicó un espacio especial para explorar los avances en Inteligencia Artificial generativa, destacando su impacto en la innovación de servicios financieros.

Durante cinco jornadas intensivas se llevaron a cabo presentaciones detalladas y sesiones de trabajo



Rodrigo Morás, de la Unidad de Base de Datos y Comunicaciones del Banco Central del Uruguay, en la entrada principal de las oficinas del Banco de España, en Alcalá, 522.

específicas. En estos encuentros, los participantes hemos tenido la oportunidad de compartir experiencias y de enriquecernos de otras visiones y otras herramientas utilizadas en entornos similares. Estas fructíferas interacciones no solo fortalecen los lazos entre ambas instituciones, sino que también están sentando las bases para futuras colaboraciones. Este intercambio de información y de conocimientos enriquecen las estrategias de transformación digital de ambas organizaciones, pero además añaden un toque personal y humano a la experiencia a través de conversaciones informales, anécdotas compartidas y lecciones aprendidas. En las sesiones remotas que están siguiendo esta visita presencial, continuamos compartiendo perspectivas y tratando el futuro de la digitalización en los bancos centrales. Este proceso de aprendizaje mutuo y de colaboración ha sido inspirador y motivador, y nos ha recordado la importancia de trabajar juntos para enfrentar los desafíos digitales en constante evolución.

## Visita del Banco Central de Honduras. Departamento de Intervención General

**E**l pasado mes de septiembre, el Banco de España recibió la visita de dos responsables del área de contabilidad del Banco Central de Honduras, interesados en avanzar hacia un esquema digital contable similar al de nuestra institución.

Estas sesiones fueron la continuación a la actividad de asistencia técnica en materia de digitalización de documentos contables que se desarrolló en el año 2022, dentro del marco de cooperación establecido por CEMLA, en la que también participó el Banco de Guatemala. Dada su satisfacción con esta asistencia inicial, el Banco de Honduras deseó profundizar sobre determinados aspectos relativos a políticas y procesos contables de aplicación en el Banco de España.

La formación sobre estas materias se llevó a cabo a lo largo de tres días, en sesiones impartidas principalmente



por la División de Contabilidad y Estados Financieros, con el apoyo de otros miembros de Intervención General en lo que respecta a la estructura organizativa de las áreas contables y financieras, y las funciones principales del Departamento. Durante estas sesiones, tuvimos la oportunidad de compartir experiencias y obtener aprendizajes al comparar las distintas normativas de aplicación y de organización operativa, así como conocer los mayores retos que encaran nuestros compañeros hondureños, sumidos en la actualidad en un proceso de implantación de las Normas Internacionales de Información Financiera a su sistema contable. En definitiva, podemos afirmar que esta actividad de cooperación internacional resultó enormemente enriquecedora para ambas partes.

Aprovechamos para agradecer la confianza depositada por nuestros colegas de Honduras y desearles éxito en los procesos de modernización con los que se enfrentan en el Departamento de Contaduría.

## Visita del Banco Central de Honduras. Departamento de Recursos Humanos

**L**a visita comenzó con la participación de María Gutiérrez de Ojesto, responsable de la Oficina de Evaluación y Planificación Estratégica, que tuvo la ocasión de compartir la labor que la oficina realiza en el ámbito estratégico y del programa de evaluaciones, las mejores prácticas extraídas en nuestro proceso de aprendizaje continuo, y el modo en el que ambas funciones —estrategia y evaluaciones— se complementan e impulsan la consecución de la visión del Banco de España.

La participación del Departamento de Recursos Humanos comenzó con el encuentro que mantuvieron el director y la subdirectora del Departamento, Juan Manuel Delgado y Nieves Guil, respectivamente, que aprovecharon para detallar la estrategia del Banco de España en materia de personas y compartir el camino de transformación que está recorriendo el área de



Personal de la Unidad de Desarrollo, perteneciente a la División de Formación, Desarrollo y Comunicación Interna.

recursos humanos. En este sentido, se detallaron ejemplos relativos a la modernización de la normativa del Banco, la actualización de los procesos de trabajo y los avances en materia tecnológica que se están llevando a cabo.

La División de Formación, Desarrollo y Comunicación Interna compartió el modelo de talento y liderazgo, estructura, criterios y gestión del plan de formación, así como la oferta de programas de talento que incluye desarrollo directivo, *Hipatia* y *mentoring*, *coaching* directivo y *agile*, así como las herramientas de valoración competencial (PDI y 360°). Se presentó el enfoque de

la gestión de la diversidad y la movilidad internacional, y Comunicación Interna expuso las principales funciones que desarrolla el área y cómo se estructuran y se plantean las campañas de comunicación interna compartiendo el Plan de Comunicación de 2024.

Por su parte, la División de Selección puso en común las características de los procesos selectivos en el Banco. Se habló de los requisitos de contratación y de la apuesta del Banco de España por establecer medidas que fomenten la igualdad. Se repasaron distintas iniciativas que están enfocadas a actualizar procedimientos y a desarrollar mejoras en los procesos selectivos.

Desde la División de Compensación y Beneficios Sociales se compartió la estructura de retribuciones del Banco, mostrando una panorámica sobre los conceptos de nómina, comenzando por la tabla salarial, conceptos calculados, fijos

creados históricamente y conceptos basados en características labores y personales de las personas trabajadoras de la institución. Se realizó un repaso a la oferta de valor del Banco en su conjunto.

La Unidad de Relaciones Laborales tuvo la oportunidad de tratar aspectos esenciales de las relaciones laborales nacionales, exponiendo la normativa española, informando sobre la aplicación del régimen disciplinario en el Banco de España, los procedimientos de la Unidad y cómo busca la solución más óptima para cada caso en concreto, siendo una unidad transversal que da soporte y asesoramiento al resto de áreas de recursos humanos.

En resumen, las jornadas fueron sumamente productivas para todas las partes y fomentaron un aprendizaje mutuo dentro de un área que es estratégica para ambas organizaciones.

## Visita del Banco Central de Reserva de El Salvador

**D**el 22 al 24 de agosto de 2023, el Banco de España recibió la visita de un representante del Banco Central de Reserva de El Salvador. Su interés era conocer el trabajo que el Banco de España efectúa en diversas áreas del Departamento de Sistemas de Pago, como son la actuación como gestor de un sistema de pagos (como es el caso de TARGET) y las actuaciones encaminadas a impulsar que los instrumentos y las soluciones de pago — así como los sistemas de pago que canalizan las operaciones de pago que ello supone— sean cada vez más eficientes y seguros, actuaciones que se efectúan desde una triple vertiente: como supervisor, como catalizador (impulsando actuaciones por parte tanto del sector privado como del público) y como vigilante (verificando que se cumplen unos determinados estándares/objetivos de seguridad y eficiencia). Su interés abarcaba igualmente las estadísticas de pago y de fraude que el Banco de España recaba, y cómo lo hace.

La experiencia fue muy positiva, especialmente por la proactividad que el visitante mantuvo en todo



Detalle entregado por la visita de El Salvador a los especialistas del Banco de España: imán, reproducción pintada a mano de un torogoz, el ave nacional de El Salvador.

momento, a pesar del *jet lag*, y por su excelente disposición para conocer todos los aspectos que habían motivado su visita y despertado su interés, y que pusieron en valor el trabajo que diariamente realizamos. Para los especialistas que participamos en la actividad por parte del Banco de España también fue enriquecedor, ya que fue una oportunidad para intercambiar impresiones sobre el contexto de los pagos en su país —no muy diferente del español y del europeo— y el papel de su Banco Central.

## Visita del Banco Central de Túnez, del 9 al 11 de mayo de 2023

**E**n mayo de 2023, representantes del Banco de Túnez en el ámbito de Estadísticas y Tecnologías de la Información llevaron a cabo una visita al Banco de España, con la finalidad de fortalecer la cooperación y de conocer la gestión del dato y el proceso de recogida de datos y producción estadística en Banco de España desde la vertiente organizativa, funcional y tecnológica. Durante esta visita se hicieron distintas presentaciones, donde participaron activamente diversos departamentos: el Departamento de Sistemas de Información, el Departamento de Información Financiera y CIR y el Departamento de Estadística.

Desde la vertiente organizativa, se abordó la organización interna tanto desde la perspectiva de IT como desde la perspectiva de negocio para el gobierno y la gestión del dato y el proceso de recogida de datos y la producción estadística. Respecto a la vertiente funcional o de negocio, se presentaron los pasos que se están dando en Europa para la integración del reporte estadístico, supervisor y de resolución, y, en concreto, se entró en el detalle del proyecto del Banco Central Europeo para la integración

de la información estadística en el Sistema Europeo de Bancos Centrales (IReF, por sus siglas en inglés) así como la difusión actual de información y las nuevas vías que se están habilitando (aplicaciones, *dashboards*...). Y respecto al área tecnológica, se explicó el presente y el futuro de los entornos y las plataformas que cubren la gestión del dato en todas sus fases (recepción, procesado de la información, almacenamiento, gestión de datos maestros, explotación de la información cubierta con distintas herramientas, de *Business Intelligence*, de analítica avanzada..., así como la difusión de información). Además, se dedicó un tiempo para hablar de la gestión de la Seguridad y *Backups* así como del *Cloud* desde el punto de vista de la gestión del dato.

A lo largo de tres jornadas intensivas, se llevaron a cabo presentaciones detalladas y sesiones de trabajo específicas, donde se compartieron conocimientos y experiencias. Esta visita ha fortalecido los lazos entre ambas instituciones y ha sentado las bases para futuras colaboraciones.

Queremos transmitir un agradecimiento especial a la Unidad de Cooperación Internacional, cuya ayuda fue fundamental en la exitosa organización de esta importante iniciativa.



البنك المركزي التونسي  
Banque Centrale de Tunisie

## MALGORZATA LANGE, JEFA DE LA UNIDAD DE RELACIONES INTERNACIONALES

Banco Central de Chile

**¿Qué puntos te gustaría resaltar como los más positivos de la actividad de cooperación internacional?** Soy una entusiasta de la cooperación. A través de la cooperación se vive la fecundidad de una comunidad del conocimiento, los valores y las prácticas. A nivel personal, aprecio la experiencia de convocar y de conectar a las personas y los profesionales de diferentes bancos centrales, instituciones y países, con el objetivo de generar un valor compartido, que puede ser la creación o la entrega del conocimiento, el intercambio de buenas prácticas o la reflexión compartida sobre un desafío común.

Me atrae mucho el valor subyacente de cada actividad de colaboración. La cooperación, como uno de los ámbitos de las relaciones internacionales, es un camino y una estrategia necesaria en estos tiempos desafiantes. Su virtud reside en un constante ejercicio de coordinación en torno a los valores comunes para la convergencia y la consecución de objetivos compartidos, potenciando las fortalezas, los aprendizajes y las prácticas.

Los bancos centrales están predestinados a entablar el diálogo a escala internacional simplemente porque sus pares se encuentran allí. Por otro lado, por la naturaleza de nuestras instituciones, el ejercicio de cooperación, desprovisto de las tensiones competitivas, lo transforma en un espacio vasto y muy virtuoso. Y eso ha sido también lo propio de nuestras relaciones mutuas caracterizadas por un diálogo sincero, cercano y a todos los niveles.

**¿Qué retos actuales y futuros se plantean en el desarrollo de vuestra actividad?**

Los desafíos emanan de la naturaleza del entorno cambiante que nos expone a crecientes incertidumbres, riesgos, fragmentación y turbulencias geopolíticas. Siendo facilitadores, articuladores, abrecaminos y tendedores de puentes, tenemos



Malgorzata Lange, jefa de la Unidad de Relaciones Internacionales del Banco Central de Chile.

mucho trabajo por hacer para cumplir nuestro encomendado, adaptándonos, innovando y rediseñando estrategias. ¿Cómo, siendo equipos de relaciones internacionales, nos volvemos más ágiles y sintonizados con los propósitos institucionales para reforzarlos y potenciarlos? Este reto requiere de una estrategia y de un método renovado.

Aquí, como uno de los tantos desafíos, quisiera destacar la relevancia de nuestro rol de facilitar la comprensión del entorno, especialmente hoy, cuando las claves para la decodificación del medio internacional se tensionan y se revisitan.

**¿Consideras que las actividades de relaciones internacionales tienen beneficios sobre las diferentes áreas involucradas y su personal además de sobre el banco?**

Los beneficios son evidentes. Las personas y las instituciones cuando colaboran son más que la suma de las partes, por lo que se genera un efecto sistémico exponencial que es fascinante de observar. El poder contactar con un par al otro lado del mundo, para

indagar, consultar o intercambiar experiencias, es invaluable. Como ejemplo, con el Banco de España, durante el 2022 y 2023, tuvimos un gran intercambio y diálogo a diferentes niveles en torno a la planificación estratégica. Este ejercicio conectó a personas y a equipos, generando cascadas de relaciones y de vínculos en ámbitos tan diversos como gestión, planificación, cambio cultural e institucional. Este diálogo se ha transformado en una conversación y en un intercambio, que en diferentes manifestaciones sigue y continúa.

## ¿Cómo crees que se percibe la CI del Banco Central de Chile en el entorno del resto de países de América Latina?

No me atrevería a responder por nuestros colegas de los bancos centrales de la Región de América Latina, pero estamos recibiendo muestras y señales de valoración que nos enorgullecen y motivan enormemente. También puedo indicar hacia dónde están encaminados nuestros esfuerzos en materia de colaboración regional. Desde el Banco Central de Chile nos proponemos ser y ser reconocidos como un referente y un banco de vanguardia, y cuando podemos compartirlo con los pares regionales en

materia de conocimientos, prácticas o *know-how*, queremos ser generosos y nos alegra hacerlo. Hace poco hemos recibido la visita de un colega del banco central de nuestra región en una pasantía sobre los aspectos de comunicaciones de política monetaria, y me consta que para él resultó ser una experiencia muy gratificante y enriquecedora profesionalmente —es, por lo menos, lo que nos ha transmitido en persona y también comunicado al mundo por sus redes sociales—.

## ¿Cómo ves el futuro de la cooperación?

Les diría que el futuro es de cooperación, o no es. Con esto, quiero enfatizar que la cooperación, basada en valores compartidos, es la única vía posible, primero, para comprender y luego, para abordar los grandes desafíos que enfrentan los bancos centrales de hoy y de futuro.

Como siempre, visualizo la cooperación al servicio de la misión y los objetivos estratégicos institucionales, y dado el contexto internacional, la volatilidad y los nuevos riesgos, creo que las relaciones internacionales estarán cumpliendo un rol aún más estratégicamente necesario.



Margarita  
Delgado Tejero.

**La publicación de esta (quinta) edición de la Revista de Cooperación Internacional coincide con el término de mi mandato como subgovernadora. Por ello quiero, en mi condición de presidenta del Comité de Cooperación Internacional, compartir con vosotros un breve balance sobre el impulso y el desarrollo que se ha dado en estos seis últimos años a esta actividad que es clave en las relaciones exteriores del Banco de España.**

En primer lugar, la implicación de todo el Banco a través de la elaboración de *planes trienales de actividad*, actualizados cada año, que han aplicado un enfoque eficiente de gestión dando prioridad a las actividades de mayor relieve e impacto. El diseño de esos planes, que ha seguido las directrices del plan estratégico, se ha hecho además en coordinación con nuestras contrapartes más significativas, particularmente los bancos centrales e instituciones de Latinoamérica.

En segundo lugar, esta etapa ha estado también marcada por el desarrollo de importantes iniciativas de cooperación internacional en el marco del Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC), en cuyos Comités y Grupos de Trabajo hemos aprobado en estos años: i) las *mejores prácticas* en el ámbito de la cooperación de la UE; ii) los *criterios de evaluación* de esta actividad común; iii) dos *proyectos de fortalecimiento institucional para los Balcanes Occidentales* en los que participan un total de 20 bancos centrales del SEBC junto

con el Banco Central Europeo (BCE), y iv) el reciente proyecto piloto para África en el que ocho bancos centrales del SEBC, junto con el BCE, facilitarán asistencia técnica en el marco de la estrategia de la UE en ese continente.

En tercer lugar, desde 2019 hasta la fecha, se han negociado y firmado un total de once Memoranda de Colaboración con instituciones de distintas regiones del mundo, destacando, especialmente, los nueve acuerdos de cooperación suscritos con bancos centrales y con instituciones financieras de Latinoamérica. Estos han sido el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF), el Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR), el Consejo Monetario Centroamericano (SECMCA), y los bancos centrales de Colombia, Argentina, Uruguay, Ecuador, Bolivia y Paraguay. Asimismo, destacamos los firmados con Túnez y con Turquía, que vienen a ampliar el foco estratégico geográfico de la cooperación.

Finalmente, y esta revista es buena muestra de ello, se ha reforzado la comunicación y la difusión de la actividad de cooperación del Banco. Esta comunicación se ha llevado a cabo tanto a nivel interno, con el objetivo de facilitar el conocimiento de esta actividad dentro de la casa y de reconocer la labor y el esfuerzo de los participantes, como a nivel externo, con el objetivo estratégico de fortalecer el impacto internacional del Banco.

Por todo ello, consciente del esfuerzo que para todos ha supuesto, pero también del éxito compartido que significa, desde aquí quiero transmitir mi reconocimiento a vuestro trabajo y el deseo de que sigáis contribuyendo a que el Banco de España sea referente y modelo en el ámbito de la cooperación internacional.

**Margarita Delgado Tejero**  
Subgovernadora del Banco de España y presidenta  
del Comité de Cooperación Internacional

Revista de  
**COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

**Dirección**

Banco de España  
Calle de Alcalá, 48 - 28014 Madrid

**Comentarios y sugerencias**

[cooperacion.internacional@bde.es](mailto:cooperacion.internacional@bde.es)