



**“Innovar, Invertir, Incluir:
Banca de Desarrollo Impulsando un Crecimiento Inclusivo y Transformador en el Nuevo
Escenario**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- **Redefinición profunda del orden económico internacional.** La economía global se desacelera con incertidumbre elevada, tensiones comerciales y financieras, inflación más resistente de lo previsto y tasas de interés que siguen condicionando la inversión productiva. La fragmentación y conflictos geopolíticos están reconfigurando cadenas de suministro y presionando los precios de la energía, los alimentos y otras materias primas estratégicas. **Lo que antes era volatilidad coyuntural, hoy es condición estructural.** América Latina enfrenta ese escenario desde una posición desafiante: crecimiento insuficiente, inversión por debajo de nuestras necesidades, brechas de productividad y desigualdades sociales y territoriales persistentes.
- La incertidumbre **no es un fenómeno nuevo.** Forma parte del entorno en el que operan las economías y afecta el crecimiento porque puede paralizar inversiones, reducir el consumo, elevar la volatilidad financiera, restringir el crédito, aumentar la aversión al riesgo y afectar el empleo. Sin inversión y sin consumo, los dos principales componentes de la demanda pierden dinamismo y el crecimiento se resiente. **La incertidumbre siempre ha estado presente;** quizás antes sus efectos se tardaban más en manifestarse y lo hacían a menor escala. Hoy con una mayor integración de las economías a nivel global, y con el acceso inmediato a información en tiempo real sus efectos son más rápidos y se amplifican con mayor facilidad. **La pregunta relevante no es si existe incertidumbre, sino cuál es su magnitud efectiva y cómo debe incorporarse en las decisiones de política económica.**
- El **nuevo shock internacional está asociado** al conflicto en Medio Oriente y a sus posibles efectos sobre la economía global. El Fondo Monetario Internacional (FMI) trabaja con escenarios diferenciados según la duración del conflicto y sus implicancias sobre los precios, especialmente el petróleo. **El escenario inicialmente considerado como transitorio se ha desplazado hacia una situación adversa y, si el conflicto se prolonga, podría aproximarse a un escenario severo.** En este caso, **las respuestas de política** deben ser adecuadas al tipo de impacto que enfrenta cada país. No existe una solución única para importadores y exportadores de petróleo, alimentos o fertilizantes. Las medidas deben diseñarse de manera inteligente, evitando reacciones fiscales mal calibradas que comprometan la sostenibilidad de mediano plazo.
- **Una respuesta de acción frente al escenario antes descrito, pasa por fortalecer el papel estratégico de la banca de desarrollo,** como lo hemos hecho en otros periodos complejos. La transformación productiva, la modernización económica y la inclusión social no ocurren de manera espontánea: requieren visión, institucionalidad y financiamiento. La banca de desarrollo cumple esa función. No como sustituto del mercado, sino como complemento estratégico allí donde el mercado no llega, donde el riesgo es mayor o donde los retornos sociales superan los financieros. La responsabilidad de estas instituciones es, **financiar donde otros no financian, acompañar sectores estratégicos, movilizar inversión hacia actividades transformadoras, y ampliar oportunidades** para quienes han quedado al margen del sistema financiero.

- Ese **mandato de la banca de desarrollo adquiere hoy una nueva dimensión**, porque ALC tiene oportunidades extraordinarias en áreas clave para el futuro, como la transición energética, la transformación digital, la relocalización de cadenas productivas, la infraestructura resiliente y los sistemas agroalimentarios sostenibles, entre otras áreas; que pueden redefinir la posición de la economía mundial. **Pero ninguna oportunidad se transforma en desarrollo por sí sola: necesita inversión, coordinación, capacidad institucional y financiamiento de largo plazo.** Esa es la **nueva frontera de la banca de desarrollo**: no sólo prestar, sino construir cadenas de valor que duren generaciones. El financiamiento debe operar como una herramienta de transformación productiva, capaz de conectar las oportunidades de inversión con la generación de capacidades, empleo y desarrollo territorial.
- El salto de productividad en América Latina, en general, vendrá a través del proceso de modernización de los sectores tradicionales, que les llegue la innovación llegue a ellos, que la comprendan, la utilicen y la apliquen. Allí radica el rol de la banca de desarrollo, llegar a donde no llegan las demás instituciones financieras y actuar como conector entre los distintos actores. De esta manera, los bancos de desarrollo no solamente proveen servicios financieros, sino que acompañan el proceso de transformación de pequeños agentes económicos y de actores vulnerables, permitiendo que este proceso se derrame en toda la economía y contribuya a que se reduzcan las brechas, no solo tecnológicas, sino también sociales y económicas. **La competitividad de hoy y la competitividad del futuro dependerá de la manera en que logremos democratizar la tecnología y la innovación.**
- La **movilización y escalamiento de inversiones productivas para el desarrollo es central.** Los bancos públicos de desarrollo desempeñan un papel cada vez más importante en el apoyo a los objetivos de desarrollo y clima de los países. En los últimos años han fortalecido sus ambiciones y expandido sus operaciones, contribuyendo de manera significativa al financiamiento. Al mismo tiempo, sabemos que avanzar de la ambición a la implementación, especialmente a escala, sigue siendo un desafío compartido. Abordar este reto requiere coordinación y alianzas sostenidas en toda la arquitectura financiera internacional. En este contexto, **las fuentes internacionales de financiamiento concesional, junto con una amplia gama de partes interesadas, desempeñan un papel fundamental para reducir riesgos y escalar instrumentos y enfoques innovadores.**
- En algunos países latinoamericanos, en este escenario de incertidumbre, vienen reorganizando políticas públicas como la política industrial, climática de transición y la política de soberanía nacional. Por ejemplo, en Brasil, desde el Gobierno Federal han impulsado un plan con U\$30,000 millones para exportadores afectados por las medidas de USA que contemplaba cláusulas de mantenimiento del empleo. Más recientemente, lanzó otro programa más amplio y con mayor presupuesto, que entre otros alcances, también busca apoyar el desarrollo de sectores estratégicos como fertilizantes y minerales estratégicos, afectados por la coyuntura actual. En este contexto el BNDES, el banco de desarrollo de alcance federal se ha posicionado con mucha más fuerza para enfrentar y ayudar al país frente a este nuevo escenario tan desafiante, combinando crédito y garantías. En el mismo sentido, México, con el Plan México, -- centrado en infraestructura, reindustrialización, atracción de inversiones, reactivación de cadenas productivas e inserción de las empresas mexicanas en la economía nacional e internacional -- es liderado por la banca de desarrollo --NAFIN y Bancomext-- que promueven la integración empresarial mediante distintas estrategias e instrumentos de financiamiento: garantías, financiamiento sostenible y temático;

capital privado con la capitalización de fondos de inversión, private equity, venture capital, en proyecto enfocados en tecnología, infraestructura tecnológica, microchips y producción avanzada. En general están dedicando esfuerzos a sectores inclusivos, con impacto en las regiones y visión exportadora.

- En el sector empresarial existen desafíos importantes. En particular la micro, pequeña y mediana empresa enfrenta dificultades para innovar, invertir e incluir. Construir una cultura empresarial cuyas decisiones no dependan excesivamente de la incertidumbre es un reto fundamental. Más aún en economías, latinoamericanas donde una parte significativa del producto interno bruto y el empleo es generado por empresas que en su mayoría son micro, pequeñas y medianas, y donde una proporción significativa opera en la informalidad. En este contexto se reconoce la existencia de una brecha importante, **un gran desafío, y por ello, hay que acercarse más al empresario para comprender a mayor profundidad sus necesidades, y entender cómo activar la demanda de crédito para la inversión, modernización y adquisición de activos.** Asimismo, en lo que respecta a la Internacionalización de las empresas, es necesario acompañarlas a lo largo del proceso: diversificar mercados, transformar la producción hacia bienes de mayor valor agregado, ampliar la oferta exportable, y en definitiva, mejorar la productividad. Una muestra de este enfoque es lo que viene haciendo Bancoldex en Colombia.

INNOVACIÓN

- Innovar no es solo adoptar tecnología: es repensar instrumentos financieros, crear mecanismos más eficientes de movilización de recursos, incorporar inteligencia de datos, desarrollar nuevos esquemas de garantía y fortalecer la capacidad de medir impacto económico, social y ambiental. Para **financiar el futuro y financiar la innovación**, se necesitan créditos distintos a los tradicionales. No se puede financiar innovación con los mismos criterios con que se financian inversiones físicas, sobre todo, porque la innovación es incierta, especulativa, toma tiempo y conlleva un riesgo elevado. Su análisis se sustenta menos en evidencias físicas y más en el conocimiento y las capacidades que poseen quienes buscan la financiación para sus proyectos innovadores. Por otra parte, Las soluciones que se ofrecen a las empresas, no se limitan solo al crédito. El crédito responde a una necesidad puntual, pero lo que se busca es fortalecer el portafolio de tal manera que el acompañamiento al empresario sea permanente y se adecue a sus necesidades. Ese acompañamiento incluye servicios no financieros, generación de capacidades empresariales, productos financieros como crédito y garantías, y también la posibilidad de inversión de capital en esas empresas.
- En las experiencias presentadas por los bancos de desarrollo, se observaron **diferentes frentes de actuación de apoyo a la innovación**. La primera es el financiamiento reembolsable a la innovación. Otra frente es la conformación de hubs o células de innovación al interior orientada a gestionar la innovación interna del banco y también a hacer el gerenciamiento del ecosistema de innovación en el ámbito de actuación donde opera los bancos. También actúan a través de fondos de inversión en participaciones, en los que trabajan con equity y siendo socios de las empresas. Por último, también fondos de investigación y desarrollo con recursos no reembolsables.
- **Innovación al interior de los bancos de desarrollo**. La innovación debe empezar en las propias instituciones financieras. Por ello, se dejó planteado y los casos y experiencias presentadas enfatizaron que, la transformación digital de los bancos de desarrollo requiere articular tecnología, datos, gobernanza, capacidades internas con equipos

multidisciplinarios, y una comprensión clara de las necesidades de los usuarios. En ese proceso, la IA puede contribuir a ampliar el acceso al financiamiento, mejorar la eficiencia institucional y fortalecer la capacidad de respuesta frente a los desafíos de desarrollo de la región.

- Los recursos públicos son limitados, imponen restricciones, pero los desafíos ahora son mucho mayores. De allí que se recalcó la importancia de la participación del sector privado en la movilización de inversiones. Los bancos de desarrollo en ALC deben integrarse a esta dinámica actuando como catalizadores de inversiones en innovación, mitigando riesgos, atrayendo al sector privado y coinvirtiéndose cuando sea necesario. Los ecosistemas de innovación deben ser más sólidos, conectados, e integrados y no operar de manera aislada, para responderá problemas y financiar instrumentos cada vez más sofisticados. Para ello, se considera que los bancos de desarrollo deben tener tres capacidades institucionales: Primero **capacidades técnicas**: para hacer financiamiento inteligente y mixto, como el blended finance, deben saber evaluar proyectos de innovación, con activos intangibles, cuyo rendimiento futuro no puede estimarse con precisión desde el inicio, por ello deben contar con ingenieros, científicos y especialistas gente, no solo perfiles financieros, Segundo **capacidades operativas**: la innovación es un proceso colectivo que involucra al sector público al sector privado, la academia, a las universidades y a los centros de investigación y desarrollo, por ello los bancos de desarrollo deben conectarse con estos actores, con distintos tipos de datos e información y con clientes, como las startups. Tercero **capacidades de gobernanza y aprendizaje** Esto implica fortalecer el monitoreo y la evaluación de impacto. Realizar evaluaciones sistemáticas es fundamental para identificar qué deben escalarse, cuales deben cancelarse y **cómo para asegurar una verdadera transformación productiva e institucional.**

FINANCIAMIENTO Y ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS

- Las experiencias y los retos que enfrentan los bancos de desarrollo en la estructuración financiación de grandes o medianos proyectos es diversa, y varía según el país. Así tenemos que, en Colombia, la Financiera de Desarrollo Nacional (FDN), si bien cuenta con experiencia en grandes proyectos, -- del orden de US\$1,000 millones para el estándar local -- enfrenta una problemática distinta cuando se trata de proyectos medianos o pequeños con gobiernos locales o subnacionales en ciudades intermedias o pequeñas. En estos casos existe menor comprensión sobre lo que implica el proceso de estructuración y sobre los tiempos que demanda el desarrollo de los proyectos, tiempos que no coinciden con los ciclos políticos. Un proyecto de infraestructura puede tomar entre 4 y 8 años, por lo que algunos gobernantes son reticentes a poner recursos en un proyecto que se va a culminar durante otra administración. Lo que ha hecho la FDN es acercarse a estas instancias de gobierno, y explicar cuáles los beneficios de hacer una buena estructuración. En esto ayudado mucho y que ha sido fundamental es que en las estructuraciones en que ha participado la FDN, que son los grandes proyectos en Colombia, han tenido un resultado exitoso, lo que ha tenido un efecto demostración y confianza, y ayudado a quitar esa percepción de que la estructuración no era necesaria. Por tanto, tienen que hacer un trabajo de convencimiento y explicarla la naturaleza de estos procesos, sus diferentes fases, la importancia de la prefactibilidad, una factibilidad que permita que el proyecto sea viable financieramente y los beneficios que va a tener para la respectiva comunidad. El problema, es que muchas veces esto se percibe más como un costo adicional que como una inversión; **ese es un cambio que hay que hacer con esos gobernantes.**

- Otra limitación en la financiación de proyectos de infraestructura es la falta de disponibilidad de fondeo en condiciones adecuadas. En el caso de la FDN, principal financiador en proyectos de vías y carreteras, el reto actual es la diversificación del portafolio hacia sectores como energías renovables—en particular energía solar -- un sector de gran crecimiento, y allí están entrando a financiar, al igual que transporte -- trenes, metro--, tratamiento de aguas residuales, puertos marítimos, entre otros proyectos. El inconveniente es que, en el país, las tasas de intereses se mantienen elevadas. Los proyectos de energía solar requieren tasas más bajas, y la FDN no puede acudir al mercado de capitales para emitir bonos a tasas de interés que impedirían la viabilidad económica del proyecto. En este punto, cobra especial importancia la movilización de recursos de fuentes multilaterales y bilaterales. Por ello la institución viene buscando recursos concesionales de blended finance.
- Otra experiencia, pero muy diferente, es el Banco Nacional de Fomento (BNF) del Paraguay. El Banco hasta el año 2017 el BNF tenía restricciones legales en cuanto al monto prestable, lo que le impedía llegar a ese segmento de clientes medianos y grandes, donde se concentran principalmente las obras de infraestructura. Con los cambios en su marco legal el Banco ahora participa en los principales créditos sindicados que se realizan en el país, incluida la primera obra de APP de infraestructura pública. Con esta figura de financiamiento participan los principales bancos del sistema, incluido el BNF, se genera confianza, además que se comparten riesgos, se mejora la calidad del análisis de riesgos, se facilita el proceso, se acortan los tiempos y se hace viable una inversión de gran impacto para el país. Al igual que en el caso de la FDN de Colombia, la demanda de financiación de este tipo de proyectos viene creciendo y se requieren fondos, sobre todo de largo plazo. Por ello, el BNF, con el fin de diversificar sus fuentes de fondeo, realizará su primera emisión de bonos en el mercado de capitales local y más adelante esperansalir al mercado internacional.

EL CONTEXTO ACTUAL ES CRÍTICO PARA LA INVERSIÓN CLIMÁTICA

- Las condiciones geopolíticas han afectado negativamente la inversión climática en América Latina y el Caribe, así como en otras regiones. Sin embargo, cabe resaltar que hace seis meses, en la Conferencia de las Partes celebrada en Belém, Brasil, se acordó la Hoja de Ruta Baku-Belém, con el objetivo de movilizar US\$1,3 billones en financiamiento climático hacia 2035. También se triplicó la ambición en proyectos de adaptación y se suscribió el Tropical Forest Forever Facility, instrumento que puede movilizar recursos relevantes para la región. Desde esta perspectiva, las instituciones financieras de desarrollo requieren entender qué oportunidades reales y actuales existen para acceder a financiamiento climático, qué mecanismos están disponibles y cómo pueden conectarse con recursos internacionales, regionales, públicos y privados.
- El papel de la banca nacional y multilateral de desarrollo no se limita al financiamiento de proyectos. Para alcanzar escalas comparables a las observadas en otras regiones, como, por ejemplo, Europa, es necesario crear un ecosistema financiero climático. Esto implica que la banca nacional de desarrollo no solo participe como financiador, sino que contribuya a construir las condiciones de mercado necesarias para la monetización climática. Varios países ya adoptaron leyes de cambio climático y avanzan en reglamentación. Sin embargo, la capacidad ministerial no es suficiente. Se requiere infraestructura para habilitar el crecimiento y la monetización de los mercados de carbono. Esa infraestructura incluye sistemas robustos de monitoreo, reporte y verificación (MRV), así como herramientas digitales de MRV. También se

requieren sistemas de registro de créditos o bonos de carbono, con interoperabilidad suficiente para comunicarse con otros registros e incluso con otros países. El sector privado no desarrollará por sí solo toda esta arquitectura. La creación de infraestructura de mercado es una función que la banca nacional de desarrollo puede y debe asumir, además de propiciar el financiamiento de proyectos que generen reducciones o capturas de emisiones.

- Una visión común es que, más allá de la disponibilidad de recursos y de la diversificación de mecanismos financieros, los fondos exigen cada vez más criterios de impacto, trazabilidad y datos que generen transparencia. En este contexto, ya no es suficiente contar con proyectos verdes. Los proyectos deben acompañarse de mecanismos y herramientas que demuestren una alineación climática completa. Existen dos tipos de herramientas particularmente relevantes. La primera corresponde al marco de la International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS Foundation), que impulsa una actualización de los sistemas de análisis de riesgo ambiental y social bajo una lógica de integración del riesgo climático desde una perspectiva financiera. La segunda son las taxonomías sostenibles, que funcionan como catálogos de clasificación con criterios para definir qué es una actividad sostenible y qué es un proyecto sostenible.
- La banca nacional de desarrollo tiene hoy la posibilidad de fortalecer el acceso a financiamiento, mejorar criterios de transparencia, trazabilidad y calificación de inversiones, y hacerlo bajo una lógica de desarrollo. América Latina enfrenta una coyuntura particular por su vulnerabilidad social, su biodiversidad ecológica y su exposición a amenazas climáticas. Al incorporar la variable climática, estos factores se convierten en un riesgo sistémico para la economía. La ola normativa no es casual. Es una respuesta al contexto de la región. La banca de desarrollo tiene la posibilidad de actuar frente a estos riesgos y el proceso avanza en una dirección adecuada.

MERCADO DE CAPITALES, ORGANISMOS MULTILATERALES Y BILATERALES COMO FUENTES DE FONDEO

- El **mercado de capitales no se desarrolla espontáneamente**. Se deben trabajar normativas específicas que ayuden a desarrollar la infraestructura de mercado, es decir, que los participantes sepan cómo moverse y cuál es el margen de acción. También son claves los inversores institucionales domésticos. Para ello debe tenerse buenos vehículos para que los diferentes inversionistas institucionales y los fondos públicos, que muchas veces se ordenan en programas específicos, sepan que a través del mercado de capitales van a encontrar estructuras idóneas para llegar a los activos que se quieren promover y generar el financiamiento que se necesita. Por otra parte, se enfatizó que el mercado de capitales **no solamente debe utilizarse como fuente de fondeo o como el procesador de ahorro de largo plazo, sino también como el ámbito donde los bancos de desarrollo puedan transferir riesgos de sus operaciones**.
- **Más allá de los préstamos y la cooperación técnica, el financiamiento combinado o blended finance es un instrumento clave**. Este mecanismo permite movilizar recursos concesionales para financiar proyectos más innovadores, que por el momento no tienen una rentabilidad suficiente para el mercado privado o que no podrían financiarse sin este tipo de apoyo. Un ejemplo es el proyecto desarrollado por Agencia Francesa de Desarrollo (AFD) con NAFIN y el Fondo Verde para el Clima (GCF), en Mexico, orientado a financiar eficiencia energética en edificios. Asimismo, la AFD trabaja actualmente con un banco público brasileño en una emisión de bonos propia

que la AFD adquiriría. Esos fondos se combinarían con recursos concesionales del Tesoro brasileño y permitirían financiar proyectos de saneamiento básico, agua y saneamiento en regiones particularmente vulnerables al cambio climático. Este tipo de arquitectura híbrida, que articula bancos públicos nacionales, bancos internacionales como la AFD y recursos concesionales, tiene potencial para ampliar el financiamiento y cerrar parte de la brecha existente en materia climática y en otras áreas.

- En línea con su evolución desde la sindicación hacia la originación, la Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. (CDP), de Italia, busca fortalecer su papel mediante asistencia técnica y desarrollo proactivo de proyectos. América Latina y el Caribe constituyen una región estratégica para CDP, con fuerte potencial de intercambio, inversión y colaboración. La institución considera que en ALC, el ecosistema italiano puede aportar valor en apoyo a las prioridades de los países socios. Los sectores clave para desarrollar este enfoque en la región incluyen cadenas de valor agrícolas, infraestructura para energía limpia; agua; digitalización; y desarrollo del sector privado. En este marco, los bancos locales de desarrollo son considerados no solo como socios financieros, sino como contrapartes estratégicas para originar proyectos de manera conjunta.
- Exim Bank India. En la relación con bancos de América Latina, una de las necesidades recurrentes percibidas por el banco corresponde a garantías. Al respecto, el banco realiza en la región operaciones vinculadas a exportaciones de proyectos, garantías de cumplimiento, bid bonds, garantías de fronting y confirmación de cartas de crédito. Estos instrumentos permiten facilitar operaciones comerciales y de inversión, particularmente cuando se requiere respaldo financiero o mitigación de riesgos para transacciones transfronterizas. En financiamiento de proyectos, Exim Bank India participa mediante cofinanciamiento junto con agencias internacionales de financiamiento, bancos multilaterales de desarrollo y otras entidades. La institución dispone de productos específicos para proyectos y para operaciones de inversión internacional. A su vez, El programa de financiamiento de inversiones en el exterior apoya a exportadores e inversionistas indios en la adquisición de empresas, creación de capacidades manufactureras y expansión internacional. En ALC se han financiado múltiples proyectos, especialmente en Brasil y México.
- **Los financiadores regionales y bilaterales son una fuente importante de financiamiento para movilizar inversión público-privada.** Así tenemos, al KfW Development Bank de Alemania, que en la región financia y apoya principalmente a actores del sector público. Lo que buscan es ser un catalizador que ayude a proveer condiciones marco adecuadas en mercados emergentes, que sean atractivas para la inversión privada y la creación de empleo. Los instrumentos financieros más comunes que ofrecemos son préstamos de desarrollo y préstamos promocionales con tasas de interés atractivas. También realiza inversiones en fondos de impacto, ofrecen garantías y financiamiento de proyectos. Por su parte, el Fondo Español de Desarrollo Sostenible (FEDES), gestionado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), tiene a ALC como una región prioritaria de la cooperación española, pero avanzando también en la movilización de capital privado y en el trabajo con entidades financieras privadas, buscando profundizar en transición ecológica, como agua y saneamiento, digitalización, apoyo al sector productivo, micro, pequeñas y medianas empresas e inclusión financiera.

LA BANCA IMPULSA LA ADOPCIÓN DE ARQUITECTURAS TECNOLÓGICAS

- El rol tradicional de la banca, al que estamos acostumbrados, no debe entenderse como un modelo equivocado. Históricamente, la banca ha operado como proveedora de crédito, con una relación transaccional con el cliente, evaluación de riesgo basada en información histórica y servicios financieros externos a la operación de las empresas. Sin embargo, la banca del presente, con una clara orientación hacia el futuro, está avanzando hacia un nuevo modelo: el banco como orquestador de ecosistemas y de infraestructura. En este enfoque, el cliente ya no necesariamente acude al banco, más bien la banca se integra a los sistemas de las empresas. La institución financiera pasa a incorporarse a la operación cotidiana del cliente, lo que permite gestionar datos en tiempo real mediante los llamados *data lakes* -- repositorio centralizado de almacenamiento diseñado para guardar grandes volúmenes de datos original--, o interfaces de programación de aplicaciones (APIs) e interconexión tecnológica. Ese cambio supone un nuevo paradigma: la banca deja de esperar que la empresa ingrese al banco y pasa a incorporarse dentro de la empresa. No se trata de una transformación automática ni simple. **Requiere trabajo tecnológico tanto de la banca como de las empresas, porque estas deben adecuar sus sistemas para que la conexión pueda realizarse de manera segura, eficiente y operativa.**
- Con el nuevo modelo de banca se generan avances en inclusión productiva, no solo financiera. La banca contribuye a que las empresas adopten arquitecturas tecnológicas más modernas, utilicen mejor la tecnología, escalen sus operaciones e integren su cadena de valor. Cuando las empresas incorporan tecnología eficiente, aumentan su productividad y se fortalece la economía. El nuevo modelo reduce fricciones tecnológicas, promueve la digitalización del cliente y exige desacoplamiento, microservicios y lo que se ha llamado banca componible flexible y no rígida. Estos elementos permiten mayor agilidad en el desarrollo de productos y una mejor capacidad de respuesta al mercado. En la banca, el *time to market* – el periodo que transcurre desde que se concibe una idea hasta que el producto o servicio está totalmente disponible para el consumidor final-- es un factor crítico: cuando surge una necesidad, la institución debe responder rápidamente con nuevas soluciones tecnológicas. Esa capacidad se fortalece cuando la arquitectura bancaria se apoya en microservicios e interoperabilidad entre sistemas. **La banca ya no solo financia el crecimiento, también ayuda a diseñar, acelerar y escalar modelos de negocio mediante innovación con propósito.**
- En materia de innovación en la operación del banco se mostraron algunas iniciativas puntuales utilizando IA, para mejorar las condiciones de innovación dentro de la banca. Se destacó que para lograr ello, es fundamental tener en cuenta algunos objetivos estratégicos: 1) la optimización inteligente de procesos internos, orientada a aumentar la eficiencia y reducir drásticamente la carga operativa dentro del propio banco; 2) la transformación de la experiencia del cliente mediante soluciones cognitivas en el marco de la IA, asociadas a procedimientos que imitan ciertos patrones de razonamiento humano; 3) la generación de innovación y nuevas oportunidades de negocio, a través de la identificación proactiva de nichos de mercado y el desarrollo de servicios financieros acordes; y 4) el uso de esta herramienta para fortalecer una toma de decisiones más informada.

GOBERNANZA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y USO DE LA IA

- La transformación digital de los bancos de desarrollo requiere articular tecnología, datos, gobernanza, capacidades internas y una comprensión clara de las necesidades de los usuarios. En ese proceso, la IA puede contribuir a ampliar el acceso al

financiamiento, mejorar la eficiencia institucional y fortalecer la capacidad de respuesta frente a los desafíos de desarrollo de la región. La transformación digital no debe comenzar preguntando qué tecnología o qué programa se utilizará, el punto de partida debe ser una cultura centrada en las personas. Es necesario construir confianza, lograr que los equipos comprendan que pueden hacerlo y reconocer que quienes ejecutan el trabajo conocen buena parte de las respuestas. La confianza interna es un elemento central. Los empleados también deben ver beneficios personales en el cambio. El objetivo debe ser construir un sistema en el que cada dato recolectado pueda utilizarse.

- La IA es una de las tecnologías más avanzadas disponibles para la banca, pero su implementación sin gobernanza puede generar problemas jurídicos, regulatorios, operativos y reputacionales. La misma tecnología puede producir resultados muy diferentes en dos instituciones distintas: en una puede mejorar productividad y gestión de cartera; en otra puede generar conflictos con clientes, riesgos legales o incumplimientos regulatorios. La diferencia no está únicamente en la herramienta, sino en el mapa de implementación, la ruta adoptada y la capacidad de gobernanza. Por ello, la gobernanza de la IA no debe entenderse como un fin en sí mismo. Es un medio para obtener mejores resultados institucionales: carteras más sanas, mayor productividad, reducción de fricciones, mejor toma de decisiones y alineamiento con los objetivos estratégicos de cada entidad. Antes de implementar soluciones, debe establecerse un diagnóstico que permita entender dónde está la institución, qué capacidades posee, qué procesos requieren intervención y qué resultados se buscan.

MEDICIÓN DE IMPACTO DE LAS OPERACIONES

- Los instrumentos financieros no deben medirse únicamente por el volumen de recursos colocados, sino por su impacto real sobre la producción, el empleo, la productividad y la calidad de vida de las personas. Los bancos de desarrollo enfrentan una presión creciente para demostrar el impacto económico y social de sus operaciones. Esa presión proviene de la necesidad de fortalecer el trabajo que realizan, pero también de rendir cuentas a financiadores y otros actores vinculados a sus mandatos de desarrollo. En muchos casos, resulta difícil conseguir los datos necesarios para conocer si las operaciones avanzan hacia los impactos y resultados sociales y económicos esperados. También ocurre que los equipos técnicos y la alta dirección no siempre cuentan con la información que requieren para tomar decisiones. Por ello, el fortalecimiento de las prácticas y capacidades de monitoreo y evaluación es una condición relevante para mejorar la gestión institucional. Algunos bancos ya cuentan con prácticas sólidas de monitoreo y evaluación pueden ser más exitosas. Sin embargo, fortalecer esas prácticas no es simple. Muchas veces requiere inversión de recursos, identificación de brechas internas y claridad sobre dónde y cómo mejorar las capacidades existentes. El aprendizaje entre pares, especialmente entre instituciones que comparten desafíos y objetivos similares, suele ser más efectivo para desarrollar capacidades individuales y organizacionales que la transferencia vertical de conocimiento.