

Revista de

# COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Número 3 / Año 2022



Entrevista a  
Javier Pacios

La cooperación internacional  
en el Banco de España

Misiones

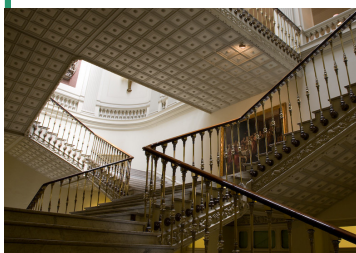
Memorandos de entendimiento  
firmados durante el año

## Entrevista



Javier Pacios.

## Misiones



Escalera en chafán hacia la Sala de la Comisión Ejecutiva. Destaca su característico pasamanos de metal dorado y madera, junto con la cenefa inferior ricamente decorada.

## Relaciones internacionales



Escultura *Esfera Roja*, encargo del Banco de España al autor, Jesús Rafael Soto, en 1992. Se halla suspendida a casi 12 m en Alcalá, 522.

## Memorandos de entendimiento firmados



Sala de la Comisión Ejecutiva, situada en el chafán de Cibeles. Destaca por el gran ventanal que se abre hacia dicha plaza.

## Entrevista a Javier Pacios 3

Director general adjunto de Servicios

## La cooperación, en cifras 5

## Misiones 6

- Banco Central del Uruguay, Departamento de Comunicación
- Banco Central de Bolivia, Departamento de Auditoría Interna
- Banco Central de la República de Azerbaiyán, Departamento de Recursos Humanos

## Memorandos de entendimiento firmados en 2021 9

- Banco Central del Uruguay
- Banco Central de Túnez

## Cooperación internacional en el marco del SEBC 10

- Banco Nacional de Serbia, *Internship*
- Banco de Eslovenia, *Governance and Compliance*
- Banco Nacional de Bélgica, Banco de Eslovenia, Auditoría Interna

## Foros internacionales 12

- «Encuentro Género y Banca Central», Banco Central del Uruguay: Laura Hospido
- Reunión del Consejo Monetario Centroamericano: Juan Ayuso

## Cooperación internacional en otros bancos centrales 14

- Banco Central Europeo
- Banco de la República

## Agradecimientos 16



JAVIER PACIOS

Director general adjunto de Servicios



Javier Pacios.

**A**ctualmente eres el director general adjunto de Servicios, pero en tu anterior cargo como interventor general durante los ocho últimos años tuviste mucha presencia en diferentes foros internacionales, e interviniste como invitado y ponente en estos encuentros, por lo que nos gustaría hacerte una serie de preguntas.

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

Me ha dado la oportunidad de conocer a muchos colegas de otros bancos centrales; en mi caso, fundamentalmente de Latinoamérica y del área

de influencia del CEMLA, y de compartir con ellos experiencias y conocimientos sobre materias comunes. Contribuye a ampliar la visión que tenemos de las distintas materias en las que trabajamos, lo que nos permite conocer enfoques y planteamientos diferentes para resolver, en muchos casos, problemas parecidos. Creo que es una actividad que enriquece personal y profesionalmente a quienes participamos en ella.

**Por lo que has vivido en el Banco de España, ¿cómo crees que se ve la CI en las otras áreas?, ¿crees que se conocen internamente el alcance y el contenido de las actividades de cooperación dentro del Banco?**

En general, creo que la CI es conocida por la mayor parte de las áreas del Banco, y que la percepción es muy positiva. Al fin y al cabo, la CI se lleva a cabo a través de la colaboración de las distintas áreas del Banco con áreas de otros bancos centrales, por lo que, necesariamente, la actividad de CI debe conocerse por todas las áreas que participan en alguno de los muchos programas que se llevan a cabo. Teniendo esto en cuenta, y contando con que la función de CI se está realizando de manera muy adecuada, creo que la percepción general es muy positiva.

**Desde tu nueva perspectiva como director general adjunto, donde el espectro de temas es más amplio (seguridad, prevención de riesgos laborales y servicios generales, entre otros), ¿cómo crees que la CI puede ayudar en el desarrollo institucional de otros países y fortalecer al propio Banco de España?**

Aunque aún es pronto para que os pueda contestar a esta pregunta con algo de detalle, creo que el contacto con otros bancos centrales en algunas de estas actividades puede ser positivo para nosotros,

al igual que lo ha sido en las áreas en las que he participado a lo largo de mi carrera profesional.

**Después de estos dos años de pandemia, en los que podemos observar el gran impacto económico que ha producido en la mayoría de los países, ¿crees que la CI cambiará de estrategia o se focalizará en determinados temas, orientados a afrontar sus retos y sus impactos negativos?**

La pandemia ha supuesto cambios muy importantes en muchas de nuestras actividades, que han afectado también a la forma en que se ha venido realizando la CI. La disminución radical de viajes y de reuniones presenciales y la generalización de encuentros virtuales, teniendo en muchos casos que gestionar los problemas relacionados con los distintos husos horarios, han limitado muchas de las actividades de CI, y han obligado a cambiar los formatos de las reuniones y, en muchos casos, el propio contenido de estas, además de a limitar la capacidad de comunicación personal en algunos casos. Por otra parte, esta situación ha permitido una mejor gestión de nuestro tiempo en algunos casos, al reducir o eliminar viajes que consumían tiempo y recursos. Creo que, en el futuro, una vez superada esta situación, podremos encontrar un equilibrio adecuado entre las actividades presenciales y las virtuales, que supondrá algunos beneficios frente a la situación anterior a la pandemia.

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

Varios trabajos realizados en colaboración con los bancos centrales de Costa Rica y de El Salvador, siempre relacionados con el área contable y de control interno, que me permitieron conocer con cierta profundidad su funcionamiento en estas áreas y plantear oportunidades de mejora. También recuerdo especialmente un seminario que llevé a cabo en colaboración con el CEMLA en el Banco Central de Cuba, que me permitió compartir con ellos la normativa y los sistemas que aplicamos en los bancos centrales del Eurozona.

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

Creo que la CI es muy necesaria en el mundo global en el que vivimos y debe serlo más aún en el futuro, lo que nos permitirá compartir conocimientos y experiencias con el resto de los bancos centrales, en beneficio de quienes participamos en estas actividades.

## BIOGRAFÍA

### Javier Pacios

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, cuenta con una amplia experiencia en el Banco de España, donde ingresó como técnico en 1984. Tiene formación de posgrado en Economía y Contabilidad y en habilidades directivas. Tras ocupar diversos puestos de jefatura, fue nombrado director del Departamento de Intervención General en 2013, cargo que ocupó hasta septiembre de 2021, y ha representado al Banco de España en diversos comités y grupos de trabajo internacionales. También ha compaginado su experiencia profesional con la labor docente en cursos de posgrado de Contabilidad y de Matemáticas Financieras. El 14 de septiembre de 2021 fue nombrado director general adjunto de Servicios.

## LA COOPERACIÓN, EN CIFRAS

**P**odríamos decir que 2021 ha sido un año de convivencia con la pandemia, en el que la actividad se ha adaptado plenamente a las circunstancias y se ha conseguido superar las cifras de actividad pre-pandemia, con un total de 247 actividades.

**25 actividades programadas, con 2.422 participantes y 138 ponentes del Banco de España.** Se ajustaron para realizarlas telemáticamente, reduciendo el número de días, y en franjas horarias compatibles con los diferentes ámbitos geográficos. Se logró una mayor difusión, reflejada en un significativo aumento de los beneficiarios.

**154 empleados del Banco de España respondieron a 73 consultas.** Estas consultas no son meros cuestionarios, sino que suelen ser temas de cierta complejidad, que se plantean por escrito y que muy a menudo requieren la participación de varias áreas que colaboran entre sí.

**147 actividades clasificadas como «Otra asistencia técnica».** Bajo este tipo de actividad se recogen cuestionarios y breves preguntas por correo electrónico (43) y 39 videoconferencias. Debido a las restricciones de movilidad, las misiones de empleados del Banco de España a otras instituciones y las visitas de delegaciones al Banco de España se redujeron muy significativamente, aunque con las videoconferencias se logró reconducir estas actividades. Se realizaron 58 videoconferencias adicionales a las 39 referidas anteriormente, que sustituyen a las misiones y visitas de delegaciones al Banco de España. Este formato se ha consolidado como un pilar esencial de las actividades de cooperación, que sin duda se mantendrán, con independencia de las



circunstancias. Como novedad, debido al formato virtual de las actividades programadas, en cuatro de ellas se atendieron cuestiones que plantearon los asistentes durante la actividad y que no era posible responder durante las sesiones. También es de destacar un nuevo epígrafe llamado «cooperación inversa». En tres ocasiones, nuestra institución fue la solicitante y la receptora de los conocimientos y las experiencias de otros bancos centrales.

En diciembre, **tres empleados del Banco de España, en dos misiones diferentes,** se desplazaron a otras instituciones.

En total, en estas actividades se involucraron 774 empleados del Banco de España y se beneficiaron 5.675 personas de otras instituciones.

En línea con la prioridad del Plan Estratégico 2020-2024 de reforzar la posición del Banco de España como banco central de referencia en Iberoamérica, esta región se mantuvo como la principal receptora de las actividades de cooperación en 2021, y concentró casi el 60% de la actividad. Los cinco países con mayor número de actividades han sido Uruguay, Chile, Colombia, Brasil y México.

## LA COOPERACIÓN, EN CIFRAS

### 2019

- 214 actividades
- 633 empleados del Banco de España
- 2.231 beneficiarios de otras instituciones

### 2020

- 178 actividades
- 537 empleados del Banco de España
- 3.883 beneficiarios de otras instituciones

### 2021

- 247 actividades
- 774 empleados del Banco de España
- 5.675 beneficiarios de otras instituciones

## BANCO CENTRAL DEL URUGUAY

### Departamento de Comunicación

El pasado mes de noviembre, el director del Departamento de Comunicación, Víctor Márquez, realizó una visita de cooperación técnica al Banco Central del Uruguay. La institución organizó para ello un seminario, «Claves estratégicas de comunicación en la banca central», que abordó los retos a los que se enfrentan los bancos centrales a la hora de optimizar su comunicación con los ciudadanos.

Durante tres días se mantuvieron una serie de sesiones intensivas con el directorio y el gobierno corporativo del Banco Central del Uruguay, en su sede de Montevideo. En ellas se examinaron las diferentes visiones sobre la comunicación como herramienta estratégica de la banca central, la superación de diferentes estereotipos sobre cómo debe implementarse esa herramienta, y se estudiaron perspectivas novedosas en su aplicación para mejorar tanto la percepción de nuestras instituciones en la sociedad como la efectividad misma de la comunicación. En palabras de Diego Labat, presidente del Banco Central del Uruguay, se abordaron «los desafíos que tenemos por delante en temas de comunicación aplicada a los asuntos de gobernanza».



Diego Labat, presidente del Banco Central del Uruguay.  
Víctor Márquez, director del Departamento de Comunicación.  
Washington Ribeiro, vicepresidente del Banco Central del Uruguay.



Diego Labat y Víctor Márquez al finalizar las ponencias.

El uso de lenguajes novedosos, de vehículos destinados a audiencias específicas y la labor de los departamentos de comunicación como generadores de inteligencia para la banca central fueron discutidos al más alto nivel, junto con los posibles caminos que debe tomar la comunicación como herramienta para maximizar el impacto en la sociedad.

## BANCO CENTRAL DE BOLIVIA

### Departamento de Auditoría interna

¿Qué os gustaría resaltar como lo más positivo de la experiencia mantenida con el Banco Central de Bolivia, y el mayor reto que ha supuesto esta «misión virtual» (con un equipo de 22 expertos del área, durante una semana, para tratar y debatir sobre la auditoría interna de la banca central según la experiencia del Banco de España)?

El mayor reto fue configurar un encuentro de intercambio de experiencias tan amplio, con auditores



Luis E. Pardo Merino, director del Departamento de Auditoría Interna.



desconocidos, en un entorno *on-line*: no se trataba solo de transmitir nuestros conocimientos y formas de trabajo, sino también de conocer las suyas y de abrir un debate sobre las mejores prácticas en aquellos aspectos en los que nuestra actividad pudiese ser comparable. Finalmente, y a juzgar por las valoraciones, parece que conseguimos nuestro objetivo.

Es importante resaltar la colaboración prestada por nuestras compañeras de Cooperación Internacional, ya que en este departamento no teníamos experiencia en la organización de este tipo de actividades, a lo que se sumaba la dificultad añadida de que las jornadas se realizarían de forma telemática y con participantes que asistían desde lugares con una considerable diferencia horaria. Sin embargo, su disponibilidad y su buen talante nos facilitaron mucho el trabajo y contribuyeron a que la actividad se desarrollase con éxito.

Con este tipo de actividades, además de enriquecernos profesionalmente de forma mutua, entendemos que contribuimos a dar visibilidad a la actividad de la Auditoría Interna del Banco de España fuera del Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC) y del Mecanismo Único de Supervisión (MUS), donde ya nos consideran un referente en muchos aspectos. Con ello, contribuimos mediante nuestro trabajo a la consecución del objetivo 4 del Banco de España: aumentar la capacidad de influencia en nuestro ámbito de actuación, alineándonos con las actuaciones de la iniciativa 4.2.iii (posicionamiento del Banco de España como banco central de referencia en Latinoamérica).

**A pesar de las dificultades que la situación de pandemia ha planteado durante tanto tiempo y del reto supuesto para estos encuentros y reuniones técnicas, ¿fue posible mantener una actividad de cooperación técnica eficaz? Si la respuesta es afirmativa, ¿creéis que es posible repetir este formato o pensáis que una misión presencial aportaría algo más?**

Como antes comenté, y a juzgar por las valoraciones del encuentro, efectivamente la actividad de cooperación técnica resultó muy eficaz. Frente a una misión, este

formato permite la participación de muchos más miembros por parte del Banco de España, lo que da lugar a una mayor amplitud de experiencias compartidas. De hecho, no solo participó en estas jornadas personal del Departamento de Auditoría Interna, sino que también tuvimos la suerte de contar con compañeros de Riesgos Financieros, por lo que les estamos muy agradecidos. Asimismo, este formato de videoconferencia resulta muy atractivo por su bajo coste, ya que permite la asistencia de un número elevado de participantes, que pueden ser de varias entidades destinatarias, y sin necesidad de desplazamiento. Por otra parte, la realización en sesiones de dos o tres horas diarias resulta muy llevadera para los asistentes, en comparación con las jornadas completas que normalmente requieren los encuentros y las reuniones presenciales. En definitiva, el formato de encuentros virtuales es tremendamente positivo y perfectamente repetible. Las misiones presenciales estarían más orientadas al intercambio de conocimientos y de experiencias en entornos muy concretos, que requieran un contacto estrecho bilateral y que aborden temáticas muy específicas y particulares.

**¿Consideráis que estas actividades de relaciones internacionales en las que se involucra el área tienen beneficios sobre ella y su personal, además de sobre el Banco?**

¡Sin duda! En primer lugar, porque, como ya he comentado, este tipo de actividades enriquece con experiencias a ambas partes, y abre nuestras mentes a otras posibilidades y formas de hacer las cosas, aprendiendo, por supuesto, de las vivencias de la otra parte. Además, y no menos importante, creemos que es fundamental la implicación de nuestro equipo en la proyección de la imagen del Banco hacia el exterior, pues son los miembros del equipo quienes construyen nuestro departamento, y este tipo de actividades ayudan a tomar conciencia de la calidad de nuestro trabajo y del papel del Banco de España en el entorno internacional. Además, por mi experiencia con los colaboradores de mi departamento, la actividad internacional les resulta muy atractiva y motivadora.

## BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DE AZERBAIYÁN Departamento de Recursos Humanos



Banco Central de la República de Azerbaiyán.

**Queremos destacar una misión desarrollada en 2021 junto con el Banco Central de la República de Azerbaiyán.** Se trata de una misión que esta institución solicitó al Banco de España en 2019, planificada para que dos expertos de nuestro Departamento de Recursos Humanos viajaran al banco central de ese país durante varios días para compartir *in situ* con sus equipos conocimientos técnicos y experiencias sobre esta área.

La irrupción de la pandemia paralizó el viaje, pero no la iniciativa y el interés de ese banco, que en 2021 insistió en mantener la actividad de cooperación con nuestros expertos. Las áreas confirmaron su disponibilidad para preparar esta colaboración, y, dado que se mantenían las restricciones a los desplazamientos, se coordinó una agenda adecuada para desarrollar esta misión *on-line*, que abarcó todos los asuntos de interés e intentó llegar a todos los especialistas de la institución beneficiaria. Entre los temas de interés, se trataron, entre otros, la orientación hacia nuevos empleados, el *learning management system*, la formación interna, el

sistema de gestión del talento, el sistema de evaluación y motivación del desempeño, las políticas de planificación de plantillas, de desempeño y de valoración de puestos, y la política de compensación.

El trabajo de nuestro Departamento de Recursos Humanos y de la División de Organización, y su preparación de charlas, materiales y presentaciones permitieron la organización de una misión *on-line* de dos días, el 19 y el 20 de octubre. En ella intervinieron las unidades de Desarrollo, de Formación y de Selección 1 y 2 de Recursos Humanos, y las unidades de Coordinación y Planificación y de Organización y Procesos, ambas de la División de Organización, con sus técnicos y expertos. Finalizadas las jornadas de la misión, el Banco Central de la República de Azerbaiyán valoró agradecido la colaboración y resaltó que la experiencia compartida con el área de Recursos Humanos del Banco de España tendría un impacto y un beneficio en las prácticas de su propio Departamento de Recursos Humanos, y destacó, en particular, la aportación significativa de las cuestiones relativas al *learning management system*.



## MEMORANDOS DE ENTENDIMIENTO FIRMADOS EN 2021

Los acuerdos internacionales no normativos de cooperación o memorandos de colaboración firmados por el Banco de España con otros bancos centrales o instituciones financieras internacionales son un instrumento clave para el impulso de nuestra acción exterior. Estos acuerdos, que se formalizan normalmente con instituciones con las que ya se mantienen colaboraciones fructíferas desde hace tiempo, contribuyen a dotar de mayor estabilidad las relaciones y a promover el desarrollo de iniciativas y de proyectos de relevancia para las partes.

Actualmente, el Banco de España tiene suscritos 14 acuerdos internacionales de cooperación, en su mayor parte con bancos centrales o con instituciones financieras iberoamericanas. El Plan Estratégico 2020-2024 constituye, desde su aprobación, una referencia básica a la hora de seleccionar las instituciones con las que se formalizan estos acuerdos y de definir las líneas de actuación para su desarrollo.

En 2021 se firmaron dos de estos acuerdos. El primero de ellos se formalizó en julio con el Banco Central del Uruguay, con el que ya se venía manteniendo una estrecha colaboración. Entre las actividades desarrolladas en 2021, cabe destacar el *Encuentro Género y Banca Central 2021* (en el que se presentaron investigaciones recientes en este ámbito realizadas en el Departamento de Análisis Estructural y Estudios Microeconómicos de la Dirección General de Economía y Estadística), los intercambios con el Departamento de Comunicación (para abordar la política de las redes sociales y las claves estratégicas de la comunicación de la banca



Diego Labat (firmando), presidente del Banco Central del Uruguay, y Jorge Christy, secretario general.

central) y la atención, por parte de las direcciones generales de Servicios y de Efectivo y Sucursales, de numerosas consultas. Este acuerdo viene a sumarse a los ya vigentes con los bancos centrales de México, Brasil, Chile, Perú, Colombia y Argentina, y con otras instituciones de Iberoamérica, como el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos (CEMLA), la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (CMCA), CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y el Fondo Latinoamericano de Reservas (FLAR).

El segundo de los acuerdos de cooperación firmados en 2021 se suscribió en octubre con el Banco Central de Túnez. La formalización de este acuerdo siguió a un proceso de creciente relación entre el Banco de España y esta institución desde 2018. En esta colaboración, cabe destacar la organización conjunta con el Instituto Europeo del Mediterráneo (IEMed) de sucesivas ediciones de la Conferencia de Bancos Centrales del Mediterráneo. Además, la firma de este acuerdo está en línea con el creciente interés en el ámbito del SEBC por desarrollar una acción coordinada de cooperación y de asistencia a los bancos centrales del continente africano.



Reseñas de la repercusión de la firma en la prensa de Túnez y de España.

## COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN EL MARCO DEL SEBC

### Banco Nacional de Serbia, *Internship*

Dentro del Programa para el fortalecimiento de las capacidades de la banca central en los Balcanes occidentales (*Programme for Strengthening the Central Bank Capacities in the Western Balkans*), desarrollado coordinadamente por los bancos centrales nacionales del SEBC con el objetivo de la integración en la Unión Europea (UE) de países candidatos y potenciales candidatos, el Banco de España, junto con el Banco Nacional de Polonia, organizó un *Internship* para el Banco Nacional de Serbia los días 21 y 22 de octubre de 2021.

Durante esos dos días, un total de siete especialistas, expertos y técnicos de las divisiones de Relaciones Europeas y de Relaciones Internacionales del Departamento de Relaciones Internacionales y Europeas y de la División de Política Regulatoria Global y Análisis de Impacto del Departamento de Regulación del Banco de España, expusieron y presentaron a un equipo de seis expertos del Banco Nacional de Serbia muy diversos aspectos de las relaciones internacionales del SEBC



Banco Central de Serbia.

y del Banco de España. En concreto, se abordaron temas como la coordinación de procedimientos ante el Consejo de Gobierno del BCE, una visión general de sus distintos comités, las relaciones con el Comité Económico y Financiero de la UE, el Banco de Pagos Internacionales y el Comité de Basilea, así como el tratamiento y la gestión de la información del SEBC. Este *Internship* fue una excelente oportunidad para tratar aspectos esenciales en las relaciones internacionales y permitió también exponer los procedimientos y la gestión propia del Banco de España e intercambiar preguntas y experiencias con el equipo del Banco Nacional de Serbia, que ha valorado muy positivamente esta actividad de cara a su conocimiento y a la adopción de las orientaciones y mejores prácticas de la banca central en este ámbito.

### Programa para los bancos centrales de los Balcanes occidentales

En marzo de 2019 se lanzó el *Programme for Strengthening the Central Bank Capacities in the Western Balkans with a view to the integration to the European System of Central Banks*, un programa de dos años de duración financiado por la Comisión Europea en el que participa activamente el Banco de España. Esta iniciativa está dirigida al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los bancos centrales y de las agencias de supervisión de los Balcanes occidentales. En el marco del programa, los días 23 a 25 de noviembre de 2021 tuvo lugar en Liubliana (Eslovenia) el evento formativo *EU Integration, governance and compliance issues*.



Mesa presidida por Paloma Marín y María García.

Las actividades y las ponencias de este evento fueron organizadas conjuntamente por cuatro bancos centrales de países de la UE: Eslovenia, República Checa, Croacia y España. Por parte del Banco de España, Paloma Marín Bona, directora del Departamento de Relaciones Internacionales y europeas, y María García Lecuona, especialista en asuntos europeos de dicho departamento, realizaron una presentación sobre la

gobernanza económica de la UE y la integración europea a la luz de las lecciones de la crisis del COVID-19.

La experiencia fue enormemente enriquecedora para Paloma y para María. La buena organización del evento y el entusiasmo y el interés de los participantes crearon un clima óptimo para el intercambio de conocimientos y de vivencias y para el aprendizaje mutuo. Hablar de cómo ha sido la respuesta económica europea a la crisis del COVID-19 y de

su impacto en el impulso de la integración dio pie a que los participantes compartieran las respuestas de sus instituciones ante el reto de la pandemia en sus economías. Para ambas, fue inspirador escuchar testimonios de experiencias de apoyo mutuo entre países, de creatividad para afrontar los retos de la crisis sanitaria y de resiliencia ante la adversidad de la mano de candidatos y potenciales candidatos a ser miembros de la Unión, junto a nosotros, y a formar parte del proyecto común europeo.

## Auditoría Interna

**E**l Departamento de Auditoría Interna realiza auditorías conjuntamente con el resto de los bancos centrales del Eurosistema/SEBC y con las autoridades nacionales competentes del MUS, de forma coordinada en el ámbito del Internal Auditors Committee (IAC), a través de sus grupos de trabajo. El alcance de estas auditorías cubre las funciones y las actividades del Eurosistema, del SEBC y del MUS, que compartimos y ejecutamos de forma descentralizada. Participar en estos grupos de trabajo es una de las actividades más enriquecedoras en nuestro departamento. Con cierta distancia en el tiempo, se puede ver cómo estos equipos multidisciplinares y multiculturales ganan experiencia y conocimiento de forma colectiva, guiados por un mismo objetivo: ayudar a la gobernanza y a la gestión de riesgos del complejísimo sistema que representan el Eurosistema, el SEBC y el MUS.

En mayo de 2020 se nos ofreció la posibilidad de participar en el *Programme for Strengthening the Central Bank Capacities in the Western Balkans with a view to the integration to the European System of Central Banks* y, más concretamente, en el *Internal Audit training event*, junto con los auditores internos de los bancos centrales de Bélgica y de Eslovenia.

En los primeros encuentros, con vistas a la preparación del evento, descubrimos que nuestros compañeros belgas y eslovenos eran caras conocidas: una auditoría en 2016, un grupo de trabajo en 2018, un seminario en 2020, lazos cruzados y experiencias compartidas en alguna que otra actividad del IAC. Esto, sin duda, se reflejó en los días del



Auditoría de la ciberseguridad.

seminario, en los que se respiraba una complicidad que, queríamos pensar, anhelaban nuestros invitados. Tras más de 20 años realizando auditorías conjuntamente en el ámbito del IAC, los auditores internos de los bancos centrales del Eurosistema/SEBC hemos alcanzado un alto grado de coordinación y de entendimiento común en nuestros procedimientos.

Los temas fueron los que cualquier departamento de auditoría interna tiene hoy en día sobre la mesa, en particular: ¿cómo podemos aplicar a nuestro trabajo las últimas herramientas que nos ofrece la ciencia de datos?, ¿cómo podemos auditar el mundo de la ciberseguridad? Este último fue nuestro encargo, y por el que escribimos estas líneas. Pero no vamos a hablaros de los riesgos tecnológicos y de su importancia en nuestra vida diaria, de lo que ya nos conciencian día a día desde Sistemas de Información. Vamos a hablaros de certezas, y, más en concreto, de una que el mundo de la ciberseguridad nos ha hecho redescubrir: el valor de la cooperación. Somos conscientes de que los «malos» (que casi siempre son más listos) lo saben y la ejercen. No nos queda otra opción.

**Francisco Oviedo**  
Auditor interno.



## «ENCUENTRO GÉNERO Y BANCA CENTRAL», BANCO CENTRAL DEL URUGUAY 23 y 24 de noviembre de 2021

**E**l pasado mes de noviembre, el Comité de Calidad con Equidad de Género del Banco Central del Uruguay organizó un encuentro sobre la presencia de mujeres en los bancos centrales. Este encuentro buscaba dar continuidad al proceso iniciado por el Banco de España junto con el Bank Al-Maghrib cuando en 2018 organizaron un primer foro para impulsar el liderazgo femenino en la banca central, que se extendió en 2019 a otros bancos centrales de Iberoamérica.

Personalmente, tuve la oportunidad de participar en el «Encuentro Género y Banca Central» con la presentación del proyecto en progreso titulado «Brechas de género en la carrera profesional. La experiencia del Banco de España», realizado junto con Olympia Bover (Banco de España) y Ana Lamo (Banco Central Europeo). Este trabajo contribuye a una línea de investigación emergente que ha sido posible gracias a la colaboración entre los departamentos de recursos humanos y los de análisis de instituciones como la nuestra. Por supuesto, contar con el respaldo del Banco de España ha resultado fundamental. Este apoyo responde al compromiso adquirido para impulsar el equilibrio de géneros, en el que se han logrado importantes avances en los últimos años, hasta alcanzar en la actualidad la paridad en la plantilla.

La información de la que disponemos para hacer el análisis son los registros anonimizados de los empleados desde su entrada en la institución hasta la actualidad, lo que nos permite estudiar las carreras profesionales y, en particular, las diferencias de género en ellas. La riqueza de la información es realmente única, ya que resulta posible relacionar los perfiles salariales de los trabajadores con sus características demográficas y con las condiciones de los puestos que desempeñan. Además, es viable analizar los movimientos de personal observados dentro de la institución y los procesos de contratación en los que los empleados participan.

Nuestro análisis muestra que la brecha salarial media entre hombres y mujeres empleados del Banco de España es del 16%; es decir, el salario medio de los varones es un 16% superior al de las mujeres. Esta brecha se calcula a partir de los datos brutos, por lo que podría deberse a diferencias en las características individuales de los empleados. Una vez que se tienen en cuenta las características demográficas y la situación familiar (tener pareja y/o hijos), la brecha disminuye hasta un 9%. Si se incorporan al análisis características como los años de experiencia y el área de actividad, la brecha se reduce al 8%. Considerar el grupo profesional cierra la brecha por completo, salvo para las mujeres con hijos, para las que persiste un diferencial significativo del 5%. En todo caso, es importante tener en cuenta que, a diferencia del resto de las características consideradas, el grupo profesional que ostenta un empleado no es independiente de su propia trayectoria profesional. En resumen, los principales factores que subyacen en la brecha de género en salarios son la conciliación familiar y las promociones.

Eventos como el organizado por el Banco Central del Uruguay permiten dar difusión a nuestra investigación, que, a su vez, sirve como material de consulta para otras instituciones. De hecho, son varios los bancos centrales que están replicando análisis similares en sus propios países.

**Laura Hospido**

Responsable de la Unidad de Análisis  
Microeconómico.



## REUNIÓN DEL CONSEJO MONETARIO CENTROAMERICANO

9 y 10 de diciembre de 2021



- 1 Wilfredo Rafael Cerrato.  
*Expresidente del Banco Central de Honduras.*
- 2 Ovidio Reyes Ramírez.  
*Presidente del Banco Central de Nicaragua.*
- 3 Rodrigo Cubero Brea.  
*Presidente del Banco Central de Costa Rica.*
- 4 Douglas Pablo Rodríguez Fuentes.  
*Presidente del Banco Central de Reserva de El Salvador.*
- 5 Sergio Francisco Recinos Rivera.  
*Presidente del Banco Central de Guatemala.*
- 6 Héctor Valdez Albizu.  
*Gobernador del Banco Central de la República Dominicana.*
- 7 Domingo J. González Hidalgo.  
*Secretario ejecutivo del CMCA.*
- 8 Juan Ayuso.  
*Director general de Operaciones, Mercados y Sistemas de Pago del Banco de España.*

**El Consejo Monetario Centroamericano (CMCA) fue creado el 25 de febrero de 1964. Con este instrumento, los bancos centrales de la región crearon lo que se denominó el «Sistema de Bancos Centrales Centroamericanos». Sus órganos son el Consejo Monetario Centroamericano, los comités de Consulta o de Acción y la Secretaría Ejecutiva.**

En la actualidad, el CMCA está integrado por los presidentes de los bancos centrales de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y República Dominicana, y contribuye al diálogo en temas macroeconómicos relevantes para las políticas monetaria y financiera de estos países, al tiempo que mantiene un cúmulo de informaciones estadísticas y de análisis de las economías centroamericanas.

En esta ocasión, participó como invitado del Consejo Juan Ayuso, director general de Operaciones, Mercados y Sistemas de Pago, que realizó una presentación sobre la moneda digital, *Central Bank Digital Currency*, un tema muy relevante actualmente en los bancos centrales y en otros organismos, como el Banco de Pagos Internacionales, el Fondo Monetario Internacional y el Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. Su presentación, centrada principalmente en el euro digital, abordó aspectos clave, como los objetivos y los motivos de la emisión de una moneda digital, sus riesgos, los requisitos mínimos para la emisión, y el proceso y los pasos que se han de seguir para su implantación.

La participación del director general se enmarca dentro del convenio de cooperación suscrito entre el Banco de España y la Secretaría Ejecutiva del CMCA en 2019.

## BANCO CENTRAL EUROPEO

La Oficina de Cooperación Internacional (ICO, por sus siglas en inglés) del Banco Central Europeo mantiene y fomenta las relaciones con los bancos centrales de las economías de mercados emergentes, en particular con los miembros del G-20 y con los posibles Estados miembros de la UE. También trabaja con organizaciones regionales de bancos centrales y con organizaciones *ad hoc* que lo soliciten. Dentro del BCE, la ICO coordina la cooperación con otros bancos centrales de todo el mundo, y trabaja especialmente de cerca con otros miembros del Eurosistema y del SEBC.

El trabajo de la ICO refleja el papel del BCE como un importante banco central en la economía global, que se compromete a fortalecer las relaciones con los bancos centrales de las economías de mercados emergentes, a fomentar prácticas bancarias centrales sólidas y a obtener conocimientos que informen sobre los procesos de toma de decisiones del BCE. En cooperación con los colegas del BCE, la ICO proporciona una plataforma para debatir las políticas y las prácticas del BCE con otros bancos centrales, además de fomentar el conocimiento mutuo del trabajo analítico y sus motivaciones subyacentes.

Dado que el BCE es una institución europea, la ICO también apoya las capacidades de desarrollo institucional de los candidatos y potenciales candidatos de la UE, al proporcionar un foro en el que discutir temas de interés común. Los proyectos de asistencia técnica internacional se benefician de una sólida cooperación en todo el SEBC, y es especialmente apreciada la colaboración con los bancos centrales nacionales del SEBC en el contexto de los programas financiados por la UE en los Balcanes occidentales.

El BCE tiene una relación particularmente intensa y duradera con el Banco de España, ya que los dos bancos centrales han trabajado muy de cerca a lo largo de los años, unidos por sus objetivos comunes y mejores prácticas, en análisis, reuniones de política y otros proyectos de banca central (especialmente, en el contexto de actividades de trabajo relacionadas con América Latina). La ICO espera continuar esa fructífera



Katrin Arnold, *Head & Team Lead Economist International Cooperation Office, European Central Bank.*

cooperación y estrecha interacción a través de varios proyectos y actividades en los años venideros.

Esta honda cooperación con nuestros bancos centrales asociados, tanto en la UE como en todo el mundo, es ahora más importante que nunca. Por el momento, estamos utilizando principalmente plataformas digitales para el trabajo, y eso ha ayudado a aumentar las oportunidades de cooperación. Al mismo tiempo, sin embargo, las reuniones presenciales aún ofrecen enormes beneficios: no solo permiten una visión más matizada, sino que también son particularmente importantes cuando se trata de generar confianza, que es esencial para cualquier cooperación. La cooperación futura deberá ofrecer lo mejor de ambos mundos, combinando los beneficios de la comunicación virtual y de la presencial.

En cuanto a las principales áreas de enfoque de nuestra cooperación, los temas centrales de la banca central seguirán siendo claves. Estos incluirán cuestiones de gobernanza (como la independencia del banco central), la política monetaria y su implementación, la estabilidad financiera, la supervisión bancaria y los sistemas de pago. Debido a la rápida evolución de nuestro mundo, hay ciertos temas dentro de esas áreas centrales que están atrayendo una especial atención en este momento, entre los que destacan cómo lidiar con impactos sin precedentes, y problemas como el cambio climático y la digitalización (incluidas las monedas digitales del banco central).

Una vez más, hemos visto que la cooperación estrecha y el entendimiento mutuo entre personas de ideas afines son el mejor camino a seguir y benefician a todos. La ICO está decidida a desempeñar su papel en eso, ahora más que nunca.



## BANCO DE LA REPÚBLICA



Reunión de un evento organizado por el Banco de la República, conjuntamente con el BIS y el CEMLA, en Cartagena de Indias.

**La interacción entre bancos centrales desempeña un papel fundamental en el fortalecimiento de las capacidades para la conducción de la política monetaria y de las funciones a cargo de los bancos centrales.** Esta trae consigo múltiples beneficios, como el desarrollo de competencias y capacidades, la transferencia de conocimientos y de buenas prácticas y el intercambio de puntos de vista sobre diversos temas de interés. El convenio firmado con el Banco de España, que se encuentra en fase de implementación, ha sido un pilar fundamental en las actividades de cooperación internacional del Banco de la República.

Desde su creación en agosto de 2018, la Unidad de Asuntos Internacionales ha sido el área responsable de centralizar la gestión de las relaciones del Banco con organismos y entidades internacionales, con inversionistas internacionales que participan en los mercados financieros colombianos y con otros bancos centrales, como objetivos estratégicos del Banco. Respecto a esta última labor, la Unidad se encarga de gestionar los acuerdos de cooperación técnica con diferentes bancos centrales y gobiernos, de organizar actividades de cooperación con bancos centrales y organismos y entidades internacionales, de gestionar la participación del Banco de la República en reuniones y foros internacionales y de

coordinar la implementación de programas de asistencia técnica internacional en el Banco.



Andrés Murcia.

A la fecha, el Banco de la República ha firmado acuerdos de cooperación con los bancos centrales de España, México, Paraguay, Ecuador y Corea, y con el Gobierno de Suiza a través de un convenio de Cooperación Económica y Desarrollo (SECO). En el caso del acuerdo suscrito con el Banco de España, el Banco de la República se ha beneficiado ampliamente de la experiencia de este banco central en diferentes temas, que incluyen herramientas y técnicas usadas para el análisis de la economía internacional, la regulación contable y la innovación financiera, y la equidad de género en la banca central, entre otras. La labor de la División de Cooperación Internacional del Banco de España en la coordinación de estas iniciativas ha sido fundamental.

Con el fin de impulsar los beneficios de la cooperación internacional en el Banco de la República, la Unidad se encuentra trabajando en superar algunos retos que han surgido en el camino. Por ejemplo, como consecuencia de la pandemia, el uso de canales virtuales se ha extendido incluso a la organización de eventos de cooperación y capacitación, lo que ha implicado un significativo aumento en el número de actividades de cooperación que implementar y en el tamaño de la audiencia. Por otra parte, a fin de garantizar resultados provechosos para todas las áreas del Banco de la República, es necesario que la gestión de cooperación internacional sea conocida y utilizada con mayor frecuencia en el interior del Banco, y que las actividades de cooperación y de capacitación internacional sean reportadas de manera institucional y transversal por todas las áreas.

**Andrés Murcia<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Director de la Unidad de Asuntos Internacionales del Banco de la República. Las opiniones acá expresadas son personales y no comprometen al Banco de la República ni a su Junta Directiva. Se agradecen los aportes de Carolina Velásquez en la elaboración de este artículo. Cualquier error u omisión es responsabilidad exclusiva del autor.



Margarita Delgado Tejero.

**La actividad de cooperación internacional es un instrumento clave para cumplir el objetivo estratégico de aumentar la capacidad de influencia del Banco de España en la esfera global, y particularmente en Iberoamérica. No cabe duda de que, para llevar a cabo este propósito con éxito, se necesita la colaboración de todas las áreas del Banco.**

La prolongación de la pandemia ha requerido mantener la flexibilidad necesaria para adaptarnos a las limitaciones de la movilidad internacional y a las necesidades de cada institución colaboradora o

beneficiaria. Hemos vivido una etapa de integración de los nuevos formatos de reuniones y encuentros virtuales en nuestro trabajo diario, sin dejar de responder eficazmente a las crecientes demandas de asistencia técnica en el contexto de la pandemia. En cuanto a los temas tratados en nuestros encuentros, también nos hemos adaptado al contenido que la actualidad ha impuesto.

Durante 2021 se ha seguido fortaleciendo la cooperación con bancos centrales, superintendencias bancarias y otras instituciones regionales de Iberoamérica, que es el área geográfica prioritaria para el Banco de España. Pero, además, se ha continuado impulsando las actividades de cooperación con nuevas regiones —los bancos centrales del continente africano y los países candidatos a entrar en la UE—. Durante 2021, 774 expertos del Banco han dedicado su esfuerzo para llegar a 5.675 representantes de instituciones y de bancos centrales beneficiarios de las actividades de cooperación.

Por todo ello, desde aquí deseo agradecerlos a todos el compromiso demostrado y daros la enhorabuena por el excelente trabajo realizado.

**Margarita Delgado Tejero**

Subgobernadora del Banco de España y presidenta del Comité de Cooperación Internacional.

COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL  
EN BDENRED

COOPERACIÓN  
INTERNACIONAL  
EN BDE.ES

---

Revista de  
**COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

**Dirección**

Banco de España  
Calle de Alcalá, 48 - 28014 Madrid

**Teléfono**

+ 34 91 338 5435

**Comentarios y sugerencias**

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

---