

Documento Cooperación Técnica

I. Información Básica de la CT

▪ País/Región:	REGIONAL
▪ Nombre de la CT:	Apoyo en el proceso de Transformación Digital de las instituciones pensionales: hacia el fortalecimiento de los sistemas de seguridad social en América Latina y el Caribe
▪ Número de CT:	RG-T4194
▪ Jefe de Equipo/Miembros:	Tapia Troncoso, Waldo Andres (SCL/LMK) Líder del Equipo; Casco, Mario A. (ITE/IPS); Daniel Gamboa (SCL/LMK); Ekaterina Cuellar (SCL/LMK); Garcia Nores, Luciana Victoria (INT/RIU); Gaston Ferrin (SCL/LMK); Sara Vila Saintetienne (LEG/SGO); Silva Porto Diaz, Maria Teresa (SCL/LMK); Felipe Nogueira (INT/RIU)
▪ Taxonomía:	Apoyo al Cliente
▪ Operación a la que la CT apoyará:	. N/A
▪ Fecha de Autorización del Abstracto de CT:	. 17 de agosto de 2022
▪ Beneficiario:	Argentina, Colombia, Costa Rica, Haití, Paraguay, Panamá, Perú y República Dominicana
▪ Agencia Ejecutora y nombre de contacto:	Inter-American Development Bank
▪ Donantes que proveerán financiamiento:	OC SDP Ventanilla 1 - Bienes públicos regionales(W1A)
▪ Financiamiento solicitado del BID:	US\$430,000.00
▪ Contrapartida Local, si hay:	US\$0
▪ Periodo de Desembolso (incluye periodo de ejecución):	36 meses (incluye periodo de ejecución)
▪ Fecha de inicio requerido:	Enero 2023
▪ Tipos de consultores:	Consultores Individuales y Firmas Consultoras
▪ Unidad de Preparación:	SCL/LMK-Mercados Laborales
▪ Unidad Responsable de Desembolso:	SCL/LMK-Mercados Laborales
▪ CT incluida en la Estrategia de País (s/n):	Sí
▪ CT incluida en CPD (s/n):	No
▪ Alineación a la Actualización de la Estrategia Institucional 2010-2020:	Inclusión social e igualdad; Integración económica; Capacidad institucional y estado de derecho

II. Objetivos y Justificación de la CT

- 2.1 **El objetivo de esta CT es apoyar el diseño y adopción de estrategias de transformación digital en las instituciones pensionales.** Los objetivos específicos son: (1) Desarrollar estándares y lineamientos para el diseño y adopción de estrategias de transformación digital en las instituciones pensionales; y (2) Apoyar el mejoramiento de las capacidades técnicas de las instituciones pensionales en la adopción de tecnologías digitales para impulsar procesos de transformación digital.
- 2.2 **Se busca apoyar a los sistemas de pensiones en América Latina y el Caribe (ALC), pues enfrentan desafíos estructurales de cobertura, sostenibilidad y suficiencia.** La escasa formalidad ha llevado a que el porcentaje de adultos mayores que reciben una pensión contributiva alcance sólo el 40%¹. Esta cobertura se incrementa al 60% al considerar las pensiones no contributivas. El resto se encuentra desprotegido y tendrá que

¹ Aranco et al. (2022). Envejecer en América Latina y el Caribe: protección social y calidad de vida de las personas mayores. Banco Interamericano de Desarrollo.

trabajar hasta edades muy avanzadas o depender de otras personas para su sustento. Lo anterior, junto al acelerado envejecimiento de la región, configurará una difícil situación fiscal para los sistemas pensionales hacia 2050, ya que, si los niveles de cobertura se mantienen, el gasto público en pensiones contributivas ascenderá a 9.1% del PIB y el de no contributivas duplicaría el cerca de 1% actual, limitando recursos de otros rubros como infraestructura y educación. Respecto la suficiencia, en promedio, las pensiones ascienden al 42% de los salarios, con variaciones importantes².

- 2.3 **Además de los desafíos estructurales, la débil capacidad institucional representa un desafío transversal.** La transformación digital permite avanzar hacia gestiones más eficientes y eficaces, por cuenta del fortalecimiento de la administración informática, modernización e integración de sistemas, y mejor prestación de servicios con una mirada ciudadano-céntrica³. Sin embargo, en ALC, la ausencia de mayores avances se explica, entre otras razones por: (1) falta de estándares y lineamientos para el diseño y adopción de estrategias de transformación digital; y (2) falta de capacidades técnicas para promover la adopción de tecnologías que impulsen la transformación digital.
- 2.4 **La falta de estándares y lineamientos para el diseño y adopción de estrategias de transformación digital de las instituciones pensionales implican menores niveles de eficacia y eficiencia.** La Covid-19 evidenció la necesidad de avanzar más rápido en el diseño y adopción de estrategias de transformación digital. Sin embargo, los resultados de la Encuesta de Transformación Digital en instituciones pensionales (ETD) realizada por el BID (2022) para Argentina, Colombia, Costa Rica, Haití, Paraguay, Panamá, Perú y República Dominicana, muestran que: (i) el 35% de estas instituciones no cuenta con un plan de transformación digital; (ii) el 88% no cuenta con la totalidad de historias laborales digitalizadas; (iii) el 60% carece de políticas de gestión documental digital; y (iv) más de la mitad no planea usar tecnologías emergentes⁴. Eso limita la capacidad de administrar y proteger la información, la agilidad y calidad al determinar derechos pensionales y la correcta atención, creando sobrecostos y una percepción negativa hacia las instituciones. De allí, la importancia de estándares y lineamientos en transformación digital que permitan avanzar hacia sistemas pensionales más confiables, resilientes, y ágiles.
- 2.5 **La falta de capacidades técnicas que promuevan la adopción de tecnologías digitales dificulta avanzar la transformación digital.** Es fundamental capacitar y reestructurar el talento humano hacia la mejora continua de procesos y servicios, mediante el uso de tecnologías digitales y nuevas metodologías. Asimismo, estos procesos deben ir ligados al objetivo transversal de que todos los esfuerzos deben impactar en un mayor beneficio para los ciudadanos (enfoque ciudadano-céntrico)⁵. La mitad de las instituciones en países

² Ibid.

³ Barros (2014). ¿Qué significan servicios ciudadano-céntricos?, Blog Gobernarte, Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

⁴ En la ETD se pregunta por tecnologías como Blockchain, Inteligencia Artificial, Machine Learning o Automatización Robotizada de Procesos

⁵ Un enfoque ciudadano-céntrico indica que toda acción y esfuerzo debe centrarse en un mayor beneficio para el ciudadano. Este enfoque se basa en cuatro pilares: modelo de Meta-trámite, Multicanalidad, Accesibilidad y Usabilidad, y provisión múltiple. Ver [Barros \(2014\)](#)

seleccionados⁶ reporta no haber definido un equipo interno que desarrolle e implemente proyectos de transformación digital, y el 85% no ha incorporado sistemáticamente nuevo conocimiento digital en sus trabajadores. Esto obedece a que el 25% de las instituciones no cuenta con un uso integrado de sistemas de información para el negocio (CRM o CMS) que mitiguen riesgos de fraude, corrupción, errores y demoras en la estimación y reconocimiento de pensiones.⁷ Más aún, se dedica una fuerza laboral a procesos en papel, que podrían digitalizarse.

- 2.6 **Los procesos de transformación digital permiten enfrentar las deficiencias en la capacidad institucional de las entidades pensionales en muchos frentes.** La evidencia sugiere que el fortalecimiento de las capacidades institucionales derivadas de la transformación digital tiene el potencial de incrementar la confianza del público, favorecer la participación en el sistema, reducir costos administrativos, proteger los recursos del sistema y aumentar la capacidad del gobierno para mejorar el bienestar de la población. Si bien emprender procesos de transformación digital pueden implicar costos para las entidades, las ganancias en términos de eficiencia y protección de los recursos, así como en una mayor capacidad de innovar dentro de las instituciones reflejan los potenciales retornos a la inversión⁸. El enfoque de transformación digital debe ser integral, considerando (i) la relevancia que tiene la capacidad de adaptación de la misión y la cultura empresarial a las nuevas tecnologías; y (ii) la orientación hacia el ciudadano.
- 2.7 **La débil capacidad institucional causada en parte por el rezago en el diseño y adopción de estrategias de transformación digital cobra especial relevancia en aquellos países que están abordando discusiones de procesos de reforma pensional.** Este es el caso de Colombia, Costa Rica, Panamá⁹, Paraguay y Perú. Allí las mejoras institucionales a través de transformación digital son consideradas como un elemento relevante en los procesos de reforma. Desde el 2022, el gobierno colombiano propone empezar a trabajar una reforma estructural del sistema buscando mayor cobertura y solidaridad. Por su parte, el gobierno de Costa Rica presentó a comienzos de 2022 una reforma de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), que entraría en vigor en 2024. En Panamá, por iniciativa del gobierno en 2022, se adelantan estudios actuariales que aporten al diálogo de la reforma pensional. En 2022 el Ministerio de Hacienda de Paraguay expresó la necesidad de realizar reformas a la Caja Fiscal, basado en estudios actuariales del BID. Finalmente, julio de 2022, el gobierno peruano creó una Comisión Multisectorial para evaluar el sistema de pensiones. Además del momento y relevancia que estos procesos generan, la selección de los países beneficiarios se fundamenta por la madurez del diálogo técnico del Banco con sus gobiernos en seguridad social. Los beneficiarios

⁶ Los resultados agregados a partir de la Encuesta de Transformación Digital de instituciones pensionales (ETD) corresponden a Argentina, Colombia, Costa Rica, Haití, Paraguay, Panamá, Perú y República Dominicana.

⁷ Ver ETD del BID (2022)

⁸ Un ejemplo de los ahorros que se pueden lograr a partir de transformación digital en instituciones pensionales se observa en los resultados de un piloto (implementado bajo la TC CO-T1507), donde gracias a la Automatización Robótica de Procesos, Colpensiones (Colombia) pudo disminuir los tiempos de procesos seleccionados a un 20% del tiempo actual, con un alto potencial de implementarlo en demás actividades de la entidad.

⁹ https://www.ilo.org/sanjose/sala-de-prensa/WCMS_837569/lang-es/index.htm

específicos de la CT son las siguientes entidades: el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, la Superintendencia Financiera de Colombia, la Administradora Colombiana de Pensiones, la Superintendencia de Pensiones de Costa Rica, la Superintendencia de Pensiones en República Dominicana, el Ministerio de Economía y Finanzas de Haití, el Sistema de Ahorro y Capitalización de Pensiones de los Servidores Públicos de Panamá (SIACAP), el Ministerio de Hacienda de Paraguay, y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú. Las instituciones beneficiarias son en su mayoría supervisoras de los sistemas pensionales (superintendencias) o ministerios encargados de esta función, cuya misión es garantizar el funcionamiento eficiente y sostenible para poder ofrecer beneficios suficientes en el retiro de los ciudadanos. Por otro lado, instituciones como Colpensiones (Colombia) o SIACAP (Panamá), se encargan de la administración directa de los fondos pensionales, así como de la determinación derechos pensionales, la gestión de información y la atención de solicitudes ciudadanas y de terceros. Adicionalmente, todas las instituciones tienen un rol clave en las discusiones de reforma pensional.

- 2.8 **Alineación estratégica.** La CT está alineada con la Segunda Actualización de la Estrategia Institucional (UIS, por su sigla en inglés) (AB-3190-2) y estratégicamente con el desafío de desarrollo de Inclusión Social e Igualdad por medio de los objetivos de (i) erradicar la pobreza extrema; (ii) crear una política fiscal más distributiva; y (iii) fortalecer la capacidad del Estado. Asimismo, se alinea con el desafío de “Integración Económica”, en tanto fomenta la cooperación regional entre los países beneficiarios. La propuesta también está alineada con las áreas transversales de Capacidad Institucional y Estado de Derecho por medio del objetivo de mejorar la institucionalidad de los sistemas de pensiones. Se alinea al Marco de Resultados Corporativos (CRF) 2020-2023 (GN-2727-12) mediante el incremento de instituciones con capacidades gerenciales y de tecnología digital reforzadas. Es consistente con el Documento de Marco Sectorial de Trabajo (GN 2741-7) y la prioridad sectorial de acceso a sistemas de seguridad social adecuados y sostenibles. La CT es consistente con los objetivos del Programa Estratégico para el Desarrollo Financiado con Capital Ordinario (GN-2819-14), en particular con la Ventanilla 1A que incluye el financiamiento de Bienes Públicos Regionales que financia este proyecto y busca generar la cooperación, acción colectiva, y beneficios significativos comunes entre países con desafíos y oportunidades de desarrollo similares, así también con la prioridad de la Ventanilla 2 y los objetivos (i) mejorar la relevancia, calidad y volumen de los préstamos del Banco que apoyan al sector social; (ii) fortalecer los esfuerzos de las instituciones públicas para ser más efectivos y eficientes en la programación social, focalización de grupos y ejecución de proyectos del sector social. Adicionalmente, se alinea con otras actividades del Banco, realizadas a través de SCL/LMK, para fortalecer los sistemas de pensiones en la región, como la “Red de Pensiones en América Latina y el Caribe” (Red PLAC) (RG-T3105) y el “Apoyo a políticas públicas para aumentar la cobertura, sostenibilidad y adecuación de sistemas de pensiones en la región” (RG-T3047). A nivel de Estrategia del Grupo BID, la CT responde a lo definido para los ocho países. En el caso de [Argentina \(2021-2023\)](#), se alinea con las áreas de Transformación Digital, a través del objetivo de mejorar la eficiencia en gestión y preservación de recursos financieros. Para los siguientes países, se alinea con las áreas relacionadas a mejoras en gestión de instituciones públicas

y sostenibilidad fiscal. Tanto en [Colombia \(2019-2022\)](#) como en [Perú \(2022-2026\)](#), esto se llevaría a cabo por medio de objetivos relacionados con fortalecer la capacidad del Estado por medio de Transformación Digital. Para los casos de [Panamá \(2021-2024\)](#), [Paraguay \(2019-2023\)](#) y [República Dominicana \(2021-2024\)](#), a través de objetivos acordes a generar mayor eficiencia en gestión para preservar los recursos financieros. Finalmente, en [Costa Rica \(2019-2022\)](#) y [Haití \(2017-2021\)](#)¹⁰, por medio de objetivos relacionados a la innovación o modernización de entidades públicas.

2.9 **Lecciones aprendidas.** El Banco ha generado una serie de aprendizajes que están siendo utilizados en el diseño de esta operación. Entre ellos se destacan (i) la importancia de fortalecer el sistema de pensiones en lo referente a aspectos operativos, sistemas de monitoreo y sistemas de información (3585/OC-DR; ATN/OC14162-PR; ATN/OC-14763-PR); y (ii) lo fundamental que resulta mejorar la gestión de los beneficios contributivos y no contributivos mediante una mayor integración, eficiencia y transparencia de los sistemas de información (1882/OC-CH). De manera transversal, el programa utiliza los aprendizajes generados a través del programa “Red de Pensiones en América Latina y el Caribe” (Red PLAC) (ATN/OC16485-RG), que ha promovido la necesidad de fortalecer la capacidad institucional de las instituciones previsionales, como también la importancia de desarrollar normas y buenas prácticas en materia de supervisión y regulación. Adicional a ello, recientemente el Banco ha promovido dos cooperaciones en la región para el fortalecimiento de la gestión de las instituciones y sistemas pensionales (ATN/OC-17777-RG) y para el apoyo a políticas públicas enfocadas en fortalecer los sistemas de pensiones en la región (ATN/OC-18957-RG). Asimismo, cuenta con experiencia en operaciones de préstamo en Paraguay con el programa de apoyo para fortalecer los sistemas de pensiones en la región (PR-L1158). Frente a transformación digital esta cooperación coexistirá y complementará esfuerzos en modernización y digitalización de los gobiernos de Colombia (5283/OC-CO, 4550/OC-CO), de Perú (4399/OC-PE), de Paraguay (PR-L1153, RG-T3978).

2.10 **Sustentabilidad.** Se espera que las actividades financiadas por esta operación fortalezcan sostenidamente los sistemas pensionales de los beneficiarios. Por una parte, se asegurará que las actividades estén alineadas con las prioridades políticas de los gobiernos de los países beneficiarios, quienes tendrán que manifestar su compromiso con la revisión de sus sistemas pensionales para fortalecer su gestión operativa y estratégica. Se pretende fomentar la capacidad de las instituciones beneficiarias para operativizar los aprendizajes generados mediante actividades de capacitación y difusión. Finalmente, se espera que la iniciativa sea sostenible al representar el primer esfuerzo regional de proveer estándares y lineamientos accionables para orientar la transformación digital de las instituciones de pensiones. Dichos estándares incluyen el diseño e implementación de una estrategia de sostenibilidad, incorporada en los planes de acción/hoja de ruta.

III. Descripción de las actividades/componentes y presupuesto

3.1 **Componente 1: Desarrollo de estándares y lineamientos para el diseño y la adopción de estrategias de transformación digital (US\$131.600).** El objetivo es proponer lineamientos para el desarrollo de estrategias de transformación digital para fortalecer la

¹⁰ La [Estrategia País para Haití](#) del BID no ha tenido actualizaciones posteriores al año 2021.

capacidad institucional de los sistemas pensionales. Se financiará: (i) la elaboración de un toolkit que detalle el protocolo regional para la adopción de estrategias de transformación digital, basado en buenas prácticas a nivel internacional; (ii) desarrollo de tres lineamientos técnicos que sean las bases del hub de transformación digital, el cual sería un equipo multidisciplinario enfocado en apoyar y guiar la implementación de procesos de transformación digital en las instituciones pensionales¹¹; y (iii) cuatro notas técnicas enfocadas en la revisión de experiencias exitosas de transformación digital en instituciones pensionales a nivel regional y mundial.

- 3.2 **Componente 2: Apoyo para mejorar las capacidades técnicas de las instituciones pensionales en la adopción de tecnologías digitales (US\$295.733).** Este componente busca mejorar las capacidades técnicas de las instituciones pensionales para promover estrategias de transformación digital. Se financiará: (i) herramienta virtual de medición del grado de madurez digital que permita a las instituciones realizar un autodiagnóstico detallado y recibir recomendaciones; (ii) nota técnica sobre el estado de la transformación digital de instituciones pensionales con base en encuestas; (iii) programa virtual de formación en transformación digital ofrecido a las entidades beneficiarias que profundice sobre las capacidades requeridas para avanzar en la transformación digital, incorporando las lecciones aprendidas del componente 1; (iv) diseño e implementación de mecanismos de diálogo para la difusión e intercambio de conocimiento; (v) diseño de dos pilotos para la implementación de nuevas herramientas tecnológicas generando procesos con lógica ciudadano-céntrica¹²; y (vi) realización de talleres regionales que promuevan el diseño de planes de acción para la implementar los cambios propuestos. Estos talleres estarán dirigidos a altos representantes de las instituciones de pensiones beneficiadas¹³, consultores de los equipos técnicos contratados para esta CT y colegas del BID.¹⁴
- 3.3 **Sistematización, coordinación del proyecto y evaluación del proyecto (US\$85.000).** Con el fin de realizar una gestión eficiente de los recursos, la sistematización y coordinación del proyecto está orientada al seguimiento y administración de las actividades y productos desarrollados durante la ejecución de los componentes 1 y 2. Por su parte, la evaluación del proyecto comprende la medición, análisis y retroalimentación sobre el impacto y los resultados de las diferentes actividades desarrolladas al finalizar la ejecución de la CT propuesta.
- 3.4 **Supervisión.** Para fines de supervisión de la CT propuesta, Waldo Tapia (líder de equipo) estará a cargo de asegurar el buen desarrollo de los estudios y análisis y de supervisar las actividades para el logro de los resultados previstos. La CT será monitoreada y evaluada de acuerdo con las políticas aplicables del Banco y a través de la Matriz de Resultados. Los informes anuales y el informe final se prepararán según lo requerido por el documento OP-1385-4 aprobado por OPC.
- 3.5 El costo total de la CT es de US\$512.333, de los cuales US\$ 430.000 se financian con recursos de la Ventanilla 1A del Programa Estratégico para el Desarrollo financiado con

¹¹ Los lineamientos abordaran las siguientes áreas: (a) innovación, sistematización, interoperabilidad y adopción de nuevas tecnologías; (b) digitalización de servicios, tramites en línea y protocolos de atención virtual; y (c) gestión de la seguridad de la información

¹² Los pilotos se implementarán en al menos dos países que serán seleccionados a partir del grado de madurez digital de sus instituciones pensionales y se definirán conforme avance la CT

¹³ Los altos directivos de las instituciones beneficiarias serán los directores o a quien ellos designen. Es importante mencionar que estos participantes deberán jugar un papel relevante en los procesos de transformación digital dentro de las instituciones beneficiarias.

¹⁴ La ubicación del taller se definirá conforme avance la CT mediante el dialogo con los países beneficiarios.

Capital Ordinario (GN-2819-14) que incluye la iniciativa de bienes públicos regionales y US\$ 82.333 corresponden a recursos de contrapartida en especie por los gobiernos locales.

Presupuesto Indicativo

Actividad / Componente	Descripción	BID/ Financiamiento (US\$)	Financiamiento de contrapartida (US\$ - En Especie)	Financiamiento Total (US\$)
C1. Desarrollo de estándares y lineamientos para el diseño y la adopción de estrategias de transformación digital	Firmas y consultores individuales, viajes	100.000	23.836	123.836
C2. Apoyo para mejorar las capacidades técnicas de las instituciones pensionales en la adopción de tecnologías digitales para impulsar el proceso de transformación digital	Firmas y consultores individuales, viajes, logística y servicios para eventos	245.000	58.397	303.397
Sistematización y coordinación del proyecto	Consultores individuales	64.000	0	64.000
Evaluación del proyecto		21.000	0	21.000
Total		430.000	82.233	512.233

IV. Agencia Ejecutora y estructura de ejecución

- 4.1 **Agencia Ejecutora.** El Banco administrará y ejecutará los recursos de la presente CT. Se hará cargo de esta tarea la División de Mercados Laborales (SCL/LMK) mediante el especialista líder Waldo Tapia. Esta ejecución se justifica por la experiencia del Banco en el desarrollo de los instrumentos operativos y técnicos para este tipo de operaciones, ventajas en términos de capacidad técnica e institucional requerida para ejecutar las actividades planteadas y por la orientación de la CT hacia el apoyo al desarrollo de medidas de política promovidas por otras operaciones de pensiones en SCL/LMK. Adicionalmente, se justifica bajo los criterios excepcionales previstos en el Anexo II de las Guías Procedimientos para la tramitación de operaciones de cooperaciones técnicas (OP-619-4) en cuanto a circunstancias especiales de barreras contractuales o legales en las instituciones beneficiarias, donde los tiempos de contratación por parte de estas pueden extenderse poniendo en peligro el cumplimiento de los objetivos de la CT. Además, la ejecución de los recursos por parte del Banco garantizará la imparcialidad de los esfuerzos para los países beneficiarios.
- 4.2 **Comité Directivo.** El Comité Directivo está conformado por representantes de los países participantes del proyecto y tendrá sesiones anuales, donde se garantice la representatividad de todos los países beneficiarios. Sus principales funciones son: (i) analizar el desarrollo del programa de trabajo, el plan de adquisiciones y el presupuesto, así como los informes financieros y de avance del proyecto; (ii) revisar los términos de referencia para las contrataciones a realizar; y (iii) facilitar el desarrollo de las actividades a fin de lograr los objetivos, incluyendo el contacto y cooperación con las instituciones que se

determinen en cada país, la disposición de la información necesaria para el trabajo de los consultores, la participación en reuniones y talleres que se organicen, y la revisión de los insumos técnicos y productos que el proyecto genere que cuenten con previa validación de la Agencia Ejecutora.

- 4.3 **Evaluación.** Se destinarán recursos para la evaluación del proyecto para medir el alcance de los objetivos e indicadores y sistematizar las lecciones aprendidas. La evaluación final deberá ser realizada y presentada a más tardar 90 días después del último desembolso de recursos del financiamiento del BID. La evaluación será llevada a cabo por una consultoría externa al Banco.
- 4.4 **Adquisiciones y gestión financiera.** Las actividades a ejecutar bajo esta operación se han incluido en el Plan de Adquisiciones (Anexo III) y serán ejecutadas de acuerdo con los métodos de adquisiciones determinados por el Banco, a saber: (a) Contratación de consultores individuales, según lo establecido en las normas AM-650; (b) Contratación de firmas consultoras para servicios de naturaleza intelectual, según la GN-2765-4 y sus guías operativas asociadas (OP-1155-4) y (c) Contratación de servicios logísticos y otros servicios distintos a consultoría, de acuerdo a la política GN-2303-28. Todos los productos de conocimiento derivados de esta CT serán propiedad intelectual del Banco.

V. Riesgos importantes

- 5.1 Debido a las limitaciones institucionales de las entidades beneficiarias descritas anteriormente, así como factores políticos que inciden en la factibilidad de implementar ajustes normativos a los sistemas de pensiones, existe el riesgo de que no se implementen las opciones de política que surjan como recomendaciones de las actividades de la CT. Como resultado, el impacto de esta operación se reduciría. Factores políticos tienen particular relevancia, ya que existe una multitud de partes interesadas que puedan verse afectadas por cambios normativos e institucionales en el ámbito de seguridad social, incluyendo ciudadanos, empresas, organizaciones civiles, el personal de las administradoras de pensiones, entre otras.
- 5.2 Este riesgo se mitiga por la experiencia de SCL/LMK en implementación de operaciones similares para asesorar a gobiernos de ALC en la modernización de sistemas de seguridad social. También se mitiga al participar en diálogos continuos con los tomadores de decisiones de alto nivel para garantizar que la importancia y las lecciones aprendidas de esta CT sean internalizadas por los funcionarios a cargo de implementar los cambios propuestos. Estos diálogos SCL/LMK y las autoridades pertinentes tienen particular madurez en el caso de los países beneficiarios, lo cual fue un criterio relevante para su selección y será un importante para asegurar la sostenibilidad de la operación.¹⁵

VI. Excepciones a las políticas del Banco

- 6.1 Ninguna.

VII. Salvaguardias Ambientales

- 7.1 Esta Cooperación Técnica (CT) no está destinada a financiar estudios de prefactibilidad o factibilidad de proyectos de inversión específicos ni estudios ambientales y sociales

¹⁵ Ver párrafo 2.4 y 2.6 para más información sobre los criterios de selección de los países beneficiarios.

asociados a estos; por lo tanto, esta CT no cuenta con requisitos aplicables del Marco de Política Ambiental y Social (MPAS) del Banco.

Anexos Requeridos:

[Solicitud del Cliente - RG-T4194](#)

[Matriz de Resultados - RG-T4194](#)

[Términos de Referencia - RG-T4194](#)

[Plan de Adquisiciones - RG-T4194](#)