

CONSULTAS LICITACIÓN 90002453
“ASESORÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ESTRATEGIA DIGITAL
DEL BANCO CENTRAL DE CHILE”

De acuerdo al calendario de las bases del proceso de Licitación 90002453 por “Asesoría para la elaboración del Plan de Estrategia Digital del Banco Central de Chile”, a continuación se presentan las consultas recibidas con sus respectivas respuestas.

1. L90002453 Bases Técnicas Anexo A: Especificaciones Técnicas Páginas 16 a 20

La metodología sugerida en el documento, propone hacer levantamientos a través de Talleres. En ocasiones, en este tipo de proyectos, algo que ha agregado valor es incluir otro tipo de métodos de levantamiento (Entrevistas, Observación de algunos procesos, acceso a documentación). ¿En qué medida, nuestra propuesta metodológica puede abordar esos aspectos en aquellos elementos en los que entendamos se requiera algún tipo de detalle adicional?

Respuesta: El proveedor en su propuesta metodológica para llevar a cabo el servicio puede proponer otros tipos de levantamientos como los indicados en la pregunta para abordar la asesoría (Entrevistas, Observación de algunos procesos, acceso a documentación), estos pueden ser complementarios o sustitutos de los talleres indicados en las bases, siempre y cuando se cumpla el objetivo de identificar planes de acción digitales en las áreas que se mencionan.

2. L90002453 Bases Técnicas Anexo A: Especificaciones Técnicas Páginas 16 a 20

¿Cuál es el tamaño de la estructura actual del Banco Central (número de personas) o de las áreas para las cuales se debe realizar también un levantamiento de planes de acción digital? La pregunta viene un poco desde la perspectiva de comprender la complejidad de lo que pudiera tener que ser levantado en el ámbito de procesos de negocio y oportunidades de automatización así como para tener una idea de los colectivos impactados con este plan una vez que esté en marcha la implementación del mismo.

Respuesta: El tamaño de la estructura actual del Banco según lo indicado en la página web del Banco con fecha 29 de marzo, corresponde a 667 personas entre quienes se encuentran profesionales, técnicos y administrativos de diversas áreas. Su autoridad máxima es el Consejo, que lo dirige y administra, y toma las decisiones de política monetaria, de regulación financiera y cambiaria.

La estructura del Banco contempla también una Alta Administración integrada por el Gerente General, Fiscal, Revisor General, siete Gerencias de División y 22 Gerencias de área.

El Gerente General es quien tiene como responsabilidad la administración y vigilancia inmediata del Banco, con las facultades conferidas e instrucciones impartidas por el

Consejo. Tiene bajo su dependencia directa las gerencias de Riesgo Corporativo y de Recursos Humanos.

Al Fiscal le corresponde esencialmente velar por la legalidad de los acuerdos, resoluciones y contratos de la institución, cautelando el riesgo legal en las actuaciones del Banco.

Al Revisor General le corresponde la inspección y fiscalización interna de las cuentas, operaciones y normas de administración del Banco.

El organigrama del Banco se encuentra disponible en el siguiente [link](#).

Adicionalmente, en las especificaciones técnicas de las bases en el numeral 3.4 se incluyen las actividades que podrían ser consideradas como base para el levantamiento de planes de acción digitales, no obstante, el proveedor en su propuesta metodológica para llevar a cabo el servicio, puede incluir estas u otras iniciativas para abordar la asesoría, siempre y cuando se cumpla el objetivo de identificar planes de acción digitales en las áreas que se indican en dichas especificaciones.

3. L90002453 Bases Técnicas Anexo A: Especificaciones Técnicas Páginas 16 a 20

Mas allá de los levantamientos a ser realizados a través de los talleres, ¿Existe documentación que podrá ser utilizada para entender los principales procesos de la compañía y como estos operan? El racional de la pregunta es tener una idea del nivel de robustez con el que podremos evaluar no solo que tiene potencial de automatización/digitalización sino también tener una idea de complejidad que ayude a priorizar.

Respuesta: Si existe documentación que podrá ser utilizada para entender los principales procesos de la Institución y como estos operan. En el Banco existe un área de procesos, para quienes se solicita en las especificaciones técnicas realizar alguna dinámica que permita identificar planes de acción digitales en el contexto de la Estrategia Digital. En esta dinámica el Observatorio Tecnológico como coordinador del proyecto, puede solicitar al área de procesos, instancias donde se pueden presentar avances en la materia al proveedor que se adjudique la asesoría.

Adicionalmente en las especificaciones técnicas de las bases se incluye en el Anexo A.1 los avances realizando en el contexto de estrategia digital realizados en el Banco.

En las mismas bases también se indica que el Observatorio Tecnológico ha levantado información que se encuentra implementada por diferentes áreas del Banco relacionada con los cuatro ámbitos del modelo de estrategia digital, la cual estará disponible para el proveedor que se adjudique la asesoría y que se indica a continuación:

- *Plan de mejora de procesos del Banco.*
- *Identificación de brechas digitales 2022 por área.*
- *Proyectos realizados el 2021 y planificación 2022.*

- *Avances en cultura y talento digital.*
- *Resultados de evaluación de riesgos operacionales por procesos.*

El OT como área responsable del plan de estrategia digital en el Banco puede canalizar solicitudes de información a áreas internas como las indicadas en la pregunta en el transcurso del proyecto.

4. L90002453 Bases Técnicas Anexo A: Especificaciones Técnicas 3.4.iv - Página 17

En el caso del assessment tecnológico se indica que "El Banco proporcionará la información de la situación actual tecnológica en sus diversos ámbitos" y luego se especifica: desarrollo de software, operación y seguridad. ¿Se tendrá también acceso a información relativa a la estrategia tecnológica, arquitectura e infraestructura y otros artefactos de índole técnico que puedan entregar mayor información de cara al proyecto de consultoría, o será necesario relevar la información?

Respuesta: La documentación técnica relacionada a la situación actual tecnológica en sus diversos ámbitos podrá ser solicitada por el proveedor que se adjudique la asesoría, a la Gerencia de Tecnología del Banco por intermedio del Observatorio Tecnológico, por ejemplo, como parte de una solicitud de información al inicio del proyecto.

Como parte de las dinámicas solicitadas en las especificaciones técnicas para el levantamiento de planes de acción digitales, se podrían también proponer dinámicas de presentaciones internas que estimulen la formulación de planes de acción digitales.

El proveedor como parte de su metodología también puede incluir relevamientos si lo considera necesario para el logro de los objetivos planteados.

Adicionalmente en las especificaciones técnicas de las bases se incluye en el Anexo A.1 los avances en el contexto de estrategia digital realizados en el Banco.

En las mismas bases también se indica que el Observatorio Tecnológico ha levantado información que se encuentra implementada por diferentes áreas del Banco relacionada con los cuatro ámbitos del modelo de estrategia digital, la cual estará disponible para el proveedor que se adjudique la asesoría y que se indica a continuación:

- *Plan de mejora de procesos del Banco.*
- *Identificación de brechas digitales 2022 por área.*
- *Proyectos realizados el 2021 y planificación 2022.*
- *Avances en cultura y talento digital.*
- *Resultados de evaluación de riesgos operacionales por procesos.*

El OT como área responsable del plan de estrategia digital en el Banco puede canalizar solicitudes de información a áreas internas como las indicadas en la pregunta en el transcurso del proyecto.

5. L90002453 Bases Técnicas Anexo A: Especificaciones Técnicas 3.4.iv - Página 17

¿Existe algún mapa de aplicaciones que muestre gráficamente el ecosistema aplicativo de Banco Central actual?, por favor entregarla con la respuesta. Asimismo, sería interesante conocer el número de aplicaciones que conforman ese mapa.

Respuesta: El área de tecnología cuenta con inventarios de activos tecnológicos. Por motivos de seguridad, esta información será entregada al proveedor que se adjudique la asesoría, si el equipo de proyecto lo considera necesario.

6. L90002453 Bases Técnicas Anexo A: Especificaciones Técnicas 3.4.iv - Página 17

¿Es posible contar con la estructura organizacional actual de TI que permita visualizar las áreas afines y su posible propuesta de workshops para la ejecución del proyecto?

Respuesta: La estructura organizacional de Tecnología en el Banco no difiere de la que usualmente existe en una compañía. La información de detalle será entregada al proveedor que se adjudique la asesoría.

7. ¿Se requiere definir un enfoque de Arquitectura Empresarial para Banco Central? En caso afirmativo ¿Tienen algún framework preferido para la ejecución del relevamiento o podemos proponer libremente uno (TOGAF, por ejemplo)?

Respuesta: La definición de un enfoque de Arquitectura Empresarial para el Banco no está considerando como un entregable en las especificaciones. El proveedor puede evaluar incorporarlo como parte de su propuesta metodológica si lo considera necesario y en el entendido que esto contribuye al levantamiento de planes de acción digitales.

8. ¿Cuántas personas según rol (director, gerente, subgerente, jefaturas, team members, etc.) trabajan actualmente en cada una de las siguientes áreas? Gerencia de Tecnología, Observatorio Tecnológico, Gerencia de Personas, Gerencia de Gestión Contable y Planificación, Política Monetaria, Mercados Financieros, Política Financiera, Estadísticas, Administración y Tecnología, Operaciones, Asuntos Institucionales, Riesgo Corporativo, Contraloría y Fiscalía.

Respuesta: El tamaño de la estructura actual del Banco según lo indicado en la página web del Banco con fecha 29 de marzo, corresponde a 667 personas entre quienes se encuentran profesionales, técnicos y administrativos de diversas áreas. Su autoridad máxima es el Consejo, que lo dirige y administra, y toma las decisiones de política monetaria, de regulación financiera y cambiaria.

La estructura del Banco contempla también una Alta Administración integrada por el Gerente General, Fiscal, Revisor General, siete Gerencias de División y 22 Gerencias de área.

El Gerente General es quien tiene como responsabilidad la administración y vigilancia inmediata del Banco, con las facultades conferidas e instrucciones impartidas por el Consejo. Tiene bajo su dependencia las gerencias de Riesgo Corporativo y de Recursos Humanos.

Al Fiscal le corresponde esencialmente velar por la legalidad de los acuerdos, resoluciones y contratos de la institución, cautelando el riesgo legal en las actuaciones del Banco.

Al Revisor General le corresponde la inspección y fiscalización interna de las cuentas, operaciones y normas de administración del Banco.

El organigrama del Banco se encuentra disponible en el siguiente [link](#).

Adicionalmente, en las especificaciones técnicas de las bases en el numeral 3.4 se incluyen las actividades que podrían ser consideradas como base para el levantamiento de planes de acción digitales, no obstante, el proveedor en su propuesta metodológica para llevar a cabo el servicio, puede incluir estas u otras iniciativas para abordar la asesoría, siempre y cuando se cumpla el objetivo de identificar planes de acción digitales en las áreas que se indican en dichas especificaciones.

Mayor información de detalle será entregada al proveedor que se adjudique la asesoría.

9. ¿Qué roles y de qué gerencias/áreas conforman el equipo directivo del Banco?

Respuesta: Ver respuesta a la pregunta N°2.

10. ¿Qué aforo (cantidad de personas) permite la sala de reuniones más grande que tenga el Banco Central para posibles realización de actividades presenciales? Considerar sala que tenga proyector y/o pantalla para proyectar presentación.

Respuesta: El Banco cuenta con instalaciones adecuadas para realizar actividades presenciales para su personal. Estas salas cuentan con todas las condiciones necesarias, para realizar talleres, incluyendo los elementos señalados y el tamaño. El aforo dependerá de las condiciones sanitarias del momento, para lo cual se cuenta con el asesoramiento del prevencionista de riesgos del Banco.

11. ¿Cuál de las siguientes plataformas utilizan para reuniones virtuales: Microsoft Teams, Zoom, Google Hangout, otras?

Respuesta: La herramienta institucional utilizada por el Banco para realizar reuniones virtuales es Microsoft Teams. También existe la posibilidad de utilizar cuentas del Banco en Zoom.

12. ¿Qué nivel de dedicación de 0 a 100% tendrán los distintos roles contrapartes del proyecto del Observatorio Tecnológico? ¿Cuántas personas, se estima por parte del banco, participarán por área (política monetaria, mercados financieros...) en las actividades asociadas al levantamiento del plan de estrategia digital?

Respuesta: El Observatorio Tecnológico ha realizado las coordinaciones necesarias con las áreas del Banco que se deban involucrar en la ejecución de la asesoría con el objetivo de contar con su disponibilidad en las diferentes actividades que deban ser realizadas.

Se espera que la dedicación y cantidad de personas que debe participar en las actividades sea parte de las decisiones que surjan del equipo de proyecto (Banco y Proveedor), basado en la metodología planteada por la empresa que se adjudique el servicio.

13. L90002453 Bases Técnicas Anexo A: Especificaciones Técnicas Página 19 En el caso de que las actividades sean de manera presencial, ¿todas estas actividades se llevarán a cabo en la ciudad de Santiago?

Respuesta: Las actividades deberán ser realizadas en Santiago. El Banco adicional a su edificio principal ubicado en Agustinas N°1180, cuenta con un Club de Campo y un Balneario, el primero ubicado en Santiago comuna La Reina y el segundo en la comuna El Quisco. Este último podría ser utilizado para alguna actividad muy específica, pero esto será parte de las decisiones del equipo de proyecto.

14. L90002453 Bases Administrativas ¿El modelo de contrato permite modificaciones, es decir, es negociable?

Respuesta: De acuerdo a lo señalado en el numeral 3 de las Bases (Consultas y Aclaraciones), ésta es la única instancia para proponer o manifestar cualquier condición distinta a lo establecido en las Bases, instancia también en la cual se pronuncia el Banco al respecto.

15. Anexo B -Modelo de Contrato Vigencia: Dada la fecha vigente y el tope señalado, parece poco probable que se disponga realmente de los 6 meses señalados, ¿es posible considerar los 6 meses a partir del inicio del proyecto?

Respuesta: El Banco y la empresa adjudicataria podrán revisar la planificación en el transcurso del proyecto.

16. Anexo B -Modelo de Contrato Recepción Conforme: En caso que el Banco no emita un pronunciamiento dentro de plazo, debe entenderse que ha aprobado y recepcionado conforme tácitamente el trabajo entregado, permitiendo por tanto al proveedor facturar el hito de que se trate.

Respuesta: El Banco no realiza pagos sin su previa recepción conforme. La Recepción Conforme se realiza y procede según lo señalado en la cláusula sexta del Modelo de Contrato adjunto en la Bases. No procede aprobación y recepción conforme de manera tácita.

17. ¿Qué países tienen como referencia en Banco Central sobre procesos de Transformación Digital?

Respuesta: Las redes de cooperación entre los Bancos Centrales es amplia, incluyendo temas relacionados con Transformación Digital. Dependiendo de cada tema en específico, se ha pedido colaboración a Bancos Centrales de distintos países.

18. ¿Cuáles son los temas/tópicos fundamentales para la asesoría de elaboración del plan de estrategia digital de Banco Central de Chile? ¿El alcance corresponde a los 8 tópicos identificados como foco del observatorio tecnológico? ¿Hay algún otro tema que debe considerarse? (pe: regtech)

Respuesta: El tema fundamental para la asesoría corresponde a proporcionar al Banco “una asesoría que le permita realizar el proceso de levantamiento del plan de estrategia digital que apalanque el proceso de planificación estratégica institucional de mediano plazo del Banco Central de Chile, propiciando una asesoría experta a todas sus áreas en el levantamiento de planes de acción digitales, ya sea en aspectos transversales o planes de acción individuales propios de cada área. Todos estos planes en su conjunto formarán parte del plan de estrategia digital y servirán de insumo para el plan estratégico institucional de mediano plazo”

El alcance no necesariamente está vinculado a los 8 tópicos identificados como focos del Observatorio Tecnológico, sino que corresponden a los alcances del servicio indicados en el numeral 3 de las especificaciones técnicas. Podría ocurrir que los resultados de las actividades indicadas en el alcance de las especificaciones técnicas se relacionen con los 8 focos mencionados.

19. Anexo B -Modelo de Contrato Término anticipado por incumplimiento: ¿Es posible aumentar el plazo para presentar descargos a 5 días hábiles, como ocurre con las multas, de tal forma que sea un plazo razonable para que el proveedor pueda efectivamente preparar sus descargos y aportar prueba?

Respuesta: No es posible aumentar el plazo. El Banco estudia cabalmente cada caso que pueda generar un incumplimiento grave por parte de la Empresa y sus descargos antes de pronunciarse.

20. Anexo B -Modelo de Contrato Término anticipado unilateral: ¿Es posible que el término anticipado unilateral sea recíproco, de forma tal que el proveedor también pueda recurrir al mismo?

Respuesta: No es posible acceder a lo solicitado. Considere que el Banco como ente del Estado debe velar por la continuidad de sus funciones. Sin embargo, siempre habrá instancias de comunicación entre las partes para que la Empresa exponga sus circunstancias y fundamente una solicitud en este sentido.

21. Anexo B -Modelo de Contrato Multas: ¿Este tope de 10% por concepto de multas es adicional al 10% previsto por concepto de garantía de fiel cumplimiento de contrato, o es el mismo?

Respuesta: Son conceptos independientes y distintos.

22. Anexo B -Modelo de Contrato Responsabilidad: ¿Es posible establecer en el contrato un límite de responsabilidad en el siguiente sentido: “La responsabilidad del Proveedor tendrá como límite total máximo acumulado el equivalente al valor total del contrato”?

Respuesta: Son conceptos independientes y distintos.

23. ¿Pueden confirmar si los proveedores serán calificados como técnicamente elegible o no elegible y todos los elegibles serán comparados con su oferta económica de igual forma, o si hay una ponderación entre el puntaje técnico y la oferta económica?

Respuesta: Todas las ofertas técnicamente elegibles pasarán a la etapa de evaluación económica, donde se escogerá a la de menor Precio Total.

24. Anexo A Especificaciones Técnicas, Introducción: Con respecto a las mejoras que todavía esperen hacer a su proceso de transformación digital que ya trabajaron, ¿a qué áreas se refiere?

*Respuesta: En las especificaciones se indica que “La transformación digital, ya cuenta con avances relevantes en diferentes ámbitos que serán descritos más adelante en estas especificaciones, no obstante, existe el entendimiento que aún **hay oportunidades de mejora** relevantes en las cuales se debe avanzar”.*

Las oportunidades de mejora hacen referencia a brechas identificadas en las diferentes actividades que el Banco ha realizado entorno a la transformación digital que se describen en el Anexo A.1 de las especificaciones técnicas.

Esta información estará disponible para el proveedor que se adjudique la asesoría.

25. Anexo A ¿El Banco tiene facilidades físicas para hacer mesas de trabajo y talleres presenciales si la situación sanitario lo permite?

Respuesta: Si, el Banco cuenta con todas las facilidades físicas para realizar mesas de trabajo y talleres.

26. Anexo A Con respecto a los diseños, preparaciones y trabajos en conjunto con el área del Observatorio Tecnológico del banco, ¿cuáles van a ser los perfiles de los profesionales que nos acompañarán en el proyecto y sus dedicaciones del Banco para dedicar al mismo?

Respuesta: El Observatorio Tecnológico cuenta con un Líder de área y dispondrá de un Jefe de Proyecto, ambas posiciones contarán con la dedicación requerida para ejecutar el proyecto en los plazos requeridos y con la calidad esperada en los entregables.

27. Anexo A ¿Qué indicadores financieros se requiere estimar para las iniciativas? ¿a qué nivel desean esta estimación y en qué otras dimensiones aparte de la financiera?

Respuesta: En las especificaciones técnicas se indica que “Los planes de acción deberán tener un estimado del esfuerzo en términos financieros y/o necesidades de personal adicional”. Lo anterior se refiere a incluir en el levantamiento de información de los planes de acción digitales transversales o propios de cada área, la magnitud en costos que podría tener su implementación. Esta magnitud en costo debe ser elaborada con el Banco, no es solo responsabilidad del proveedor.

28. Anexo A "Para el caso del entregable i: “Planificación de las actividades incluidas en el alcance, considerando que la fecha final no debe ser más allá de septiembre de 2022”

- (i) ¿Existe alguna metodología / criterios / instancias de priorización pre-definidos o se debe considerar esa definición como parte del alcance del servicio?
- (ii) ¿Tienen definido algún nivel de detalle mínimo asociado a las iniciativas / planes de acción (más allá de lo descrito en el punto 3.6 de consideraciones), por ejemplo: responsable, capacidades, KPIs de medición / seguimiento, equipo asociado (interno o externo), etc.?
- (iii) Para la estimación del esfuerzo en términos financieros y/o necesidades adicionales. ¿Se requiere una vista de cada plan de acción / iniciativa por separado o se considera una vista del Plan en conjunto?

Respuesta:

- i) *Si se refiere a metodologías, criterios o instancias de priorización pre definidos relacionados con priorización de proyectos basado en criterios como contribución estratégica, u otros, la respuesta es que el Banco cuenta con una PMO que cuenta con mecanismos de priorización ya definidos como parte de su política y metodología de proyectos. Esto puede ser utilizado como insumo para el proyecto de diseño de la estrategia digital.*
- ii) *Como parte del proceso de planificación y presupuesto Banco, existen plantillas de información que pueden ser utilizados como referencia para el levantamiento de planes de acción digitales. Estas plantillas utilizan campos como los indicados en la pregunta.*
- iii) *Para la estimación del esfuerzo en términos financieros, se requiere una vista por cada plan de acción que permita posteriormente al Banco consolidar la información en conjunto. Los levantamientos del esfuerzo en términos financieros*

deben ser realizados utilizando como input la propia información que el Banco proporcione para estos efectos.

29. Anexo A Para la fase de levantamiento

(i) ¿Existe documentación asociada a levantamiento de expectativas, puntos de dolor, necesidades, etc. De stakeholders externos al Banco Central en el ámbito de Transformación Digital? (ej. Gobierno, Reguladores, Instituciones financieras locales, proveedores de infraestructuras de mercados, proveedores de información relevante del mercado, entre otros).

Respuesta: No directamente en el ámbito de transformación digital. Como parte de los procesos de planificación estratégica se han realizado encuestas para obtener retroalimentación externa para el Banco en otros ámbitos, donde puede existir alguna referencia indirecta a temas en el ámbito de transformación digital.

30. Anexo A ¿Qué proceso de aprobación y cierre se requiere del proyecto, ej. Revisión con Directorio?

Respuesta: La aprobación y cierre será con la aprobación del equipo proyecto del Observatorio Tecnológico de acuerdo a los requisitos y condiciones planteadas en las bases.

Adicional a lo anterior, en las especificaciones técnicas también se indica que:

- i. Habrá una reunión de cierre para revisar el resultado final de la asesoría, cumplimiento de los objetivos y entregables del servicio, aprendizajes y recomendaciones para la implementación del plan.*
- ii. Se debe co-diseñar y preparar en conjunto con el OT la agenda, presentaciones, dinámicas y moderar un taller con los miembros del Consejo y del equipo directivo del Banco.*

31. Anexo A ¿Existe un fondeo ya definido / aprobado para la implementación de la estrategia digital, es decir el esfuerzo de las iniciativas debería moverse dentro de un rango pre-definido?

Respuesta: No existe un presupuesto pre definido para la implementación de la estrategia digital. La asesoría de diseño de la estrategia digital debe identificar las iniciativas o planes de acción digitales basado en las necesidades de las áreas y de acuerdo a la metodología propuesta por el proveedor.

La priorización posterior de las iniciativas basadas en el presupuesto u otros criterios será parte del proceso de formulación presupuestaria para el año 2023.

32. Anexo A En el ámbito de los talleres, ¿qué número de personas e integrantes estiman por parte del Banco que deban estar presentes? Si bien, presentaremos una propuesta, nos

gustaría conocer si quieren involucrar a las posiciones más altas de cada gerencia o desean que sea participativo en varios niveles de las mismas.

Respuesta:

Respecto al número de personas del Banco que deben formar parte de las dinámicas que permitan el levantamiento de planes digitales, en las especificaciones técnicas se señala que “la cantidad de asistentes a cada uno de los talleres mencionados anteriormente se definirá en conjunto con el proveedor que se adjudique la asesoría”, lo anterior debido a que se visualiza que esto dependerá de la metodología que sea propuesta por el proveedor que se adjudique la asesoría.

Adicionalmente, el proveedor en su propuesta debe considerar los elementos entregados por el Banco en el alcance de las especificaciones, donde se indican las actividades que se espera realizar, en particular el punto 3.4 donde se indican las áreas que deben ser consideradas para las dinámicas que permitan el levantamiento de planes digitales: Personas, procesos, datos, tecnología, etc..

33. Anexo A Un proyecto de estrategia digital aborda varias aristas y frentes de trabajo, que pueden incluir digital, cultura, personas y talento, procesos, capacidades tecnológicas y de data, entre otras. ¿Tienen identificados los frentes que si o si les gustaría abordar?

Respuesta: En el Anexo A.1 de las especificaciones técnicas se mencionan los avances que el Banco ha realizado en el contexto de su estrategia digital. Si bien el Banco ha desarrollado un modelo con elementos como los indicados en la pregunta, en las mismas especificaciones se indica que “este modelo puede modificarse por sugerencias del proveedor que se adjudique el servicio”. Finalmente se espera que la propuesta del proveedor aborde los elementos mencionados en la pregunta y para ello puede tomar en cuenta los avances indicados por el Banco.

34. Anexo A ¿Pueden comentarnos brevemente el entendimiento y alineación que existe en el liderazgo del Banco Central sobre Transformación y Estrategia Digital?

Respuesta: El alineamiento es alto, este se inicia en el Banco a partir del estudio realizado en los años 2019 y 2020 en el cual generó un análisis de las competencias, capacidades, brechas y oportunidades para trabajar en la Estrategia Digital de la institución, incluyendo una encuesta para conocer la madurez digital en 4 ámbitos: Estrategia, Mindset, Cultura y Gobernanza.

Luego en el año 2021, a partir de estos resultados, se realizaron talleres de “Aceleración Digital” con el Consejo y la Alta Administración, con el objetivo de homologar conceptos y complementar elementos de la Estrategia Digital (ED). Al finalizar estos talleres se obtuvo una definición de ED, Ambición Digital y Objetivos de alto nivel.

Posteriormente, se acordó avanzar en la implementación de la Estrategia Digital como input para la Planificación Estratégica (PE) 2023-2027, tomando en consideración los avances que existen al día de hoy.

Todos estos antecedentes y un mayor detalle se encuentran disponibles en el anexo de avances de estrategia digital del Banco Central de Chile disponible en las especificaciones técnicas del servicio.

35. Anexo A Es una pregunta cualitativa, pero ¿cómo definirían un éxito rotundo del proyecto?

Respuesta: El éxito del proyecto se medirá por el término en el tiempo y con la calidad esperada de acuerdo a los elementos indicados en las especificaciones técnicas incluidas en las bases. Existirán instancias de cierre de proyecto donde se podrá obtener esta retroalimentación, como reuniones de cierre, o los talleres con el Consejo y equipo directivo.

También como respuesta cualitativa, el propósito de realizar una asesoría para el diseño de la estrategia digital tiene que ver con entregar valor agregado al Banco en este ámbito, y contar con un proceso ordenado que permita tener un roadmap claro de implementación.

36. Anexo A1 En el trabajo de estrategia digital que ya realizaron, ¿se ha llegado a algunas definiciones para las áreas que se debería definir en el proyecto o las definiciones y lineamientos que se han avanzado están a nivel del Banco?

Respuesta: Durante los años 2019 y 2020 el Banco realizó un estudio en el cual generó un análisis de las competencias, capacidades, brechas y oportunidades respecto al uso avanzado de datos, por ejemplo, modelar procesos con uso de inteligencia artificial, machine learning, etc. También existen levantamientos de brechas digitales con foco en la eficiencia. Esta información estará disponible para el proveedor que se adjudique la asesoría. No obstante lo anterior, se espera que las definiciones por área, entendiendo por esto fijación de objetivos apalancados por planes de acción digitales, formen parte de la propuesta del proveedor, para ello debe considerar los elementos mencionados en las especificaciones técnicas.

37. Anexo A2 Ante el reciente cambio de la Gerencia General, y al trabajo de ambiciones digitales y objetivos desarrollado en 2021, ¿consideran que debamos hacer una revisión e iteración del mismo con el nuevo liderazgo o podríamos asumir que se mantienen los acuerdos?

Respuesta: El Gerente General y Presidenta del Banco, estuvieron presentes en el proceso donde se definieron conceptos como la ambición digital. El Gerente General estuvo presente en su posición de Gerente General y la Presidenta como Consejera.

Preliminarmente no se visualiza que se deba realizar una revisión formal, en el transcurso de la asesoría podrían surgir ajustes producto de los resultados de las dinámicas, pero se

estiman que deberían ser menores. Bajo las condiciones indicadas, se puede asumir que se mantienen los acuerdos.

38. Luego del trabajo que se realizó el 2021 de “Aceleración Digital” ¿se definieron indicadores cuantitativos para las iniciativas de las áreas?

Respuesta: No se han definido indicadores cuantitativos para iniciativas de áreas en el ámbito de la estrategia digital.

39. ¿Existe registro del nivel de cumplimiento o performance de las iniciativas que ya están siendo abordadas en el portafolio ya definido?

Respuesta: Los proyectos que forman parte del portafolio 2022 y que tienen relación indirecta con la estrategia digital del Banco tienen seguimiento por parte de la PMO del Banco. También existe un seguimiento por parte del área de Planificación y Presupuesto respecto al avance de la estrategia digital, ya que este último tema tiene visualización del Consejo y Alta Administración.

40. ¿Existe actualmente un diagnóstico de madurez, para medir los avances de los equipos en: espacios para exploración, trabajo iterativo y colaborativo?

Respuesta: La última medición de madurez digital fue realizada en el año 2019 – 2020, los antecedentes generales se encuentran disponibles en el Anexo Avances de la Estrategia Digital de las especificaciones técnicas. La información de detalle y resultados de este estudio serán proporcionados al proveedor que se adjudique la asesoría. El Banco también tiene mediciones de clima laboral, en la cual se incluyen preguntas específicas cuyos resultados podrían relacionarse indirectamente con la estrategia digital.

41. ¿Se cuenta con (KR = Key Result) definidos para medir el avance de la Ambición Digital en el Banco?

Respuesta: Existen actividades de seguimiento y control por parte del área de planificación y presupuesto del Banco respecto al avance de la Estrategia Digital, ya que este último tema tiene visualización del Consejo y Alta Administración. Este seguimiento se realiza en base a avances de indicadores.

42. ¿El Banco cuenta actualmente con un modelo de Gobierno, que revise de manera periódica los KR definidos en la Ambición Digital? ¿Cada cuánto tiempo se revisa? ¿Y quienes participan?

Respuesta: El Banco cuenta con un conjunto de indicadores que forman parte de su cuadro de mando estratégico, que son revisados de manera trimestral por el Consejo y Equipo Directivo.

43. En la construcción de la Hoja de Ruta para el período 2023 / 2027, se define que las iniciativas deben evaluarse financieramente y en cuánto a estructura (equipos de trabajo). ¿Existe un formato de Caso de Negocio y estimación de equipos, que se deba seguir? ¿O debe ser propuesto por la consultora que se adjudique?

Respuesta: Como parte del proceso de planificación y presupuesto Banco, existen plantillas que pueden ser utilizados como referenciales en términos de formato para el levantamiento de planes de acción digitales. Estas plantillas utilizan campos que pueden ser utilizados como referencia.

44. ¿Se han realizado mediciones de “capacity” en los equipos para poder comprender si las iniciativas nuevas podrán ser abordadas por los equipos actuales o es necesario contratar nuevos equipos de trabajo?

Respuesta: Se han realizado estudios de Capacity en periodos anteriores, pero no relacionadas con actividades de estrategia digital. Se podría solicitar los resultados de estos estudios y ser utilizados como información referencial por parte del proveedor que se adjudique la asesoría.

La necesidad de estimar recursos adicionales para la implementación de planes digitales a contar del próximo año, se espera que sea parte del análisis interno del Banco a partir de los resultados de la asesoría.

Del proveedor se espera tener información referencial respecto a la dedicación que podría requerir una actividad en particular, pero el análisis si el Banco cuenta con el personal para realizar o no esa actividad deberá ser interno de la propia área.

45. ¿Los equipos actuales a cargo de las iniciativas, trabajan de manera ágil, tradicional o híbrida?

Respuesta: Actualmente se está impulsando el trabajo ágil en el Banco, su adopción en las áreas es parcial, con diferentes énfasis dependiendo de la naturaleza de sus funciones.

46. ¿Con qué capacidades cuentan los equipos para abordar las nuevas iniciativas? ¿Design Thinking, agilidad, innovación? ¿Han tenido formación al respecto?

Respuesta: El área de Personas del Banco como parte de la iniciativa de “Academia Central” en conjunto con el Observatorio Tecnológico han coordinado talleres relacionados con agilidad, innovación y uso avanzado de datos (Python, Machine Learning, R, otros similares) de manera transversal para los funcionarios del Banco.

El Observatorio Tecnológico como parte del estudio de análisis de competencias, capacidades, brechas y oportunidades para trabajar en la Estrategia Digital de la institución, realizó talleres de innovación en el marco del uso avanzado de datos.

Algunas áreas también han realizado talleres de agilidad por necesidades en procesos específicos.

Independiente de lo anterior, la adopción de prácticas ágiles en los procesos del Banco es parcial.

47. ¿Cuenta el Banco con una metodología de Change Management, para poder guiar o facilitar la adopción de la implementación de las distintas iniciativas del Portafolio?

Respuesta: Como parte de cada proyecto se han adoptado prácticas de Change Management.

48. ¿Si se espera contar con una nueva hoja de ruta en septiembre 2022. Se estima entonces que el tiempo para talleres , coordinación, definición de iniciativas, evaluación financiera y de capacidades (estructura, conocimientos, etc) se haga en 4 meses?

Respuesta: El esperable es que el desarrollo de la asesoría de diseño de la estrategia digital se inicie a finales de abril y finalice previo al inicio del proceso de plan y presupuesto 2023, con el objetivo de que el output de la asesoría de Estrategia Digital sirva como input para el proceso de Plan y Presupuesto. En general, el proceso de plan y presupuesto requiere la información en el mes de agosto - septiembre.

49. ¿Qué herramientas de colaboración tienen actualmente en el Banco?

Respuesta: La principal herramienta de colaboración transversal con la que cuenta el Banco corresponde a Microsoft Teams.

50. ¿Tiene el Banco actualmente alianza o contrato vigente con proveedores de Cloud? ¿Cuál?

Respuesta: El Banco cuenta con servicios en la nube de Microsoft.

51. ¿Actualmente usa algún tipo de servicio cognitivo tecnológico? ¿Cuál?

Respuesta: El Banco ha realizado automatización de procesos con RPA y actualmente se está estudiando el gobierno o marco de trabajo que tendrá el uso de esta herramienta en el Banco. Áreas económicas financieras también han realizado estudios utilizando procesamiento de lenguaje natural, técnicas de machine learning y análisis de sentimiento.

52. ¿El “Plan de mejora de procesos del Banco” levantado por el OT ¿identifica también acciones de mejora tecnológica?, ¿se identifica o sugiere alguna técnica a emplear?

Respuesta: En el Banco existe un área de procesos que cuenta con un mapa de procesos y ha realizado análisis de mejoras en procesos de acuerdo a priorizaciones internas del Banco. Como parte de sus revisiones pueden existir recomendaciones de mejoras tecnológicas.

En el alcance de las especificaciones se solicita realizar alguna dinámica con el área de procesos que permita a esta última identificar o visualizar planes de acción o roadmap relacionados con revisiones de procesos con foco en mejoras tecnológicas. Por ejemplo, el proveedor una vez conocido las actividades realizadas por el área de proceso y su plan de mediano plazo, podría sugerir énfasis en el uso intensivo de robotización.

Es importante señalar que en esta asesoría no se solicita revisar los procesos del Banco, si no que por el contrario y a modo de ejemplo se solicita apoyar al área de procesos en la formulación o ideación de un plan de acción de mediano largo plazo que permita al área revisar los procesos con focos de mejoras digitales utilizando por ejemplo RPA.

53. A alto nivel, ¿Podrían compartir la arquitectura tecnológica del Banco? (al menos para los productos y servicios priorizados por la ED.)

Respuesta: La documentación técnica relacionada a la situación actual tecnológica en sus diversos ámbitos podrá ser solicitada por el proveedor que se adjudique la asesoría a la Gerencia de Tecnología del Banco por intermedio del Observatorio Tecnológico, por ejemplo, como parte de una solicitud de información al inicio del proyecto.

Adicionalmente y por motivos de seguridad, esta información será entregada al proveedor que se adjudique la asesoría, si el equipo de proyecto lo considera necesario.

54. ¿El Banco cuenta con experiencia en automatización inteligente?

Respuesta: El Banco ha realizado automatización de procesos con RPA y actualmente se está estudiando el gobierno o marco de trabajo que tendrá el uso de esta herramienta en el Banco. Áreas económicas financieras también han realizado estudios utilizando procesamiento de lenguaje natural, técnicas de machine learning y análisis de sentimiento.

55. El Banco entiende por Plan de Estrategia Digital algo distinto a Plan Estratégico TI ¿Son planes distintos?

Respuesta: El Banco ha realizado automatización de procesos con RPA y actualmente se está estudiando el gobierno o marco de trabajo que tendrá el uso de esta herramienta en el Banco. Áreas económicas financieras también han realizado estudios utilizando procesamiento de lenguaje natural, técnicas de machine learning y análisis de sentimiento.

56. ¿La estrategia digital debe integrarse, modelarse y documentarse con la cadena de valor del Banco?

Respuesta: Depende del proveedor incluirla o no en su propuesta de metodología. Esto será evaluado por el Banco de acuerdo a los elementos indicados en las bases.

57. El marco metodológico debe ¿? integrar aspectos de la seguridad Tiene la estrategia digital

Respuesta: Si puede ser utilizada, y depende del proveedor incluirla o no en su metodología. Independiente de lo anterior, no es posible formular un plan de acción digital que contradiga la normativa y condiciones de seguridad del Banco en general.

Esto será evaluado por el Banco de acuerdo a los elementos indicados en las bases.

58. ¿Los planes de acción digitales deben seguir algún estándar de seguridad definido (ISO 27001, CIS, ...); o hay que proponerlo?

Respuesta: Depende del proveedor incluirlo o no en su metodología.

Esto será evaluado por el Banco de acuerdo a los elementos indicados en las bases.

59. En la entrega de la situación actual tecnológica del Banco; esta ¿? La documentación de Procesos versus Tecnología versus Roles (personas)

Respuesta: En el Banco existe un área de procesos que cuenta con un mapa de procesos y ha realizado análisis de mejoras en procesos de acuerdo a priorizaciones internas del Banco. En este trabajo se ha identificado tecnologías o aplicativos utilizados. En cuanto a roles existe un mapeo a nivel de áreas y roles principales.

60. Los talleres para la identificación de planes de acción digitales por áreas del Banco, deben ¿? Estos estar referidos al apoyo por las Tecnologías de información a dichas áreas (Política monetaria, mercados financieros,)

Respuesta: En las especificaciones técnicas se señala que “Los planes de acción que sean identificados deben estar relacionados con la estrategia digital del Banco y no enfocarse en otros ámbitos.”

61. Se entregará ¿? Documentación referente al estudio que efectuó el Banco en años 2019-2020, donde se describen las brechas detectadas en la madurez digital.

Respuesta: Se entregará al proveedor que se adjudique la asesoría.

30 de marzo de 2022
Departamento de Adquisiciones