



**República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional**  
1983/2023 - 40 AÑOS DE DEMOCRACIA

**Informe**

**Número:** IF-2023-142314598-APN-SECCYPE#MRE

CIUDAD DE BUENOS AIRES  
Miércoles 29 de Noviembre de 2023

**Referencia:** EX-2021-93345503- -APN-DGD#MRE. Proyecto ARG/20/003 Revisión "C"

---

**PROYECTO ARG /20/003 – REVISIÓN “C”**

**Título del Proyecto:** “*Modernización del Banco de la Nación Argentina: integridad y eficiencia al servicio del Desarrollo Humano*”

**Número del Proyecto:** ARG/20/003

**Asociado en la Implementación:** Banco de la Nación Argentina

**Fecha de Inicio:** 05/11/2020 **Fecha de finalización:** 30/09/2024

**Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC):** 03/11/2020

**Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/CPD, RPD o GPD):** Para 2025, el país habrá fortalecido la promoción, protección y respeto del disfrute de los derechos humanos con base en los principios de igualdad de género y equidad social y geográfica de toda la población, y habrá fortalecido las instituciones del Estado a nivel nacional y subnacional para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión pública y la promoción de políticas de acceso a la justicia y la seguridad ciudadana. También habrá garantizado el acceso a la información pública, la gestión del conocimiento y la participación efectiva e inclusiva.

**Producto(s) Indicativo(s):** Producto 4.1 Promoción de la innovación institucional en todos los niveles de gobierno basada en normas de transparencia y rendición de cuentas, lo que incluye intervenciones digitales accesibles que reduzcan la brecha digital, aplicando un enfoque diferencial e interseccional.

Revisión C: IF-2023-139390301-APN-DPIN%MRE

Tramita por Expediente: EX-2021-93345503- -APN-DGD#MRE

Autoridades del proyecto

**Director del Proyecto:** Dr. José Miguel Ballesteros

Cargo: VicePresidente Segundo del Banco de la Nación Argentina

Correo electrónico jballesteros@bna.com.ar

**Director Alterno del Proyecto:** Lic. Martin Miguel Di Bella

Cargo: Director del Banco de la Nación Argentina

Correo electrónico: mmdibella@bna.com.ar

**Coordinador del Proyecto:** Sergio Nobile

Correo electrónico sergionobile@bna.com.ar

### Breve Descripción del Proyecto

El desafío general del proyecto es vehiculizar un proceso integral de fortalecimiento institucional y modernización tecnológica del Banco de la Nación Argentina. Entre sus objetivos particulares, el proyecto cuenta con los siguientes objetivos particulares:

- a) Jerarquizar el rol del banco como agente promotor del desarrollo sostenible
- b) Mejorar el gobierno corporativo de las empresas públicas del banco
- c) Optimizar el régimen de contrataciones
- d) Implementar una plataforma integral de banca digital
- e) Implementar una solución para el control de fraudes
- f) Fortalecer la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo
- g) Perfeccionar la gestión de la seguridad de la información del BNA

### Presupuesto

		Revisión B	Revisión C	Variación
Total de recursos requeridos (US\$):		10.909.800	16.950.850	6.041.050
Total de recursos asignados (US\$):				
		0.00	0.00	0.00

	Gobierno	10.592.496	16.459.456	5.866.960
	GMS	317.304	491.394	174.090
		0.00	0.00	0.00
No financiado (US\$):		0.00	0.00	0.00

Objeto de la Revisión:

- Ajustar Plan Plurianual a ejecutado según CDR 2022.
- Inyectar fondos al proyecto conforme lo acordado por la Resolución Nro. 1075 del 27 de abril de 2023 del Honorable Directorio del BNA, por un total 6.041.049,22, con el objetivo de incorporar dos adquisiciones: (1) “Herramienta de Monitoreo Transaccional para la Prevención de Fraude Bancario” y (2) “Software para la prevención de lavados de activos y financiamiento del terrorismo”.
- Ajustar indicadores y metas de seguimiento de las actividades. (Marco de Monitoreo y Marco de Resultados).
- Actualizar Plan de Adquisiciones.
- Extender la finalización del Proyecto hasta el 31 de diciembre de 2024.

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE  
Date: 2023.11.29 15:13:15 -03:00

Pablo Norberto DELGADO  
Secretario  
Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior  
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto

DocuSigned by:



563C8D74A723489...

Valentin Gonzalez Leon  
Representante Residente Adjunto  
Programa de Naciones Unidas para el  
Desarrollo

29-nov.-2023

**DOCUMENTO DE PROYECTO****REVISIÓN C**

**Título del Proyecto: “Modernización del Banco de la Nación Argentina: integridad y eficiencia al servicio del Desarrollo Humano”**

**Número del Proyecto: ARG20/003 – N° Quantum 00129530**

**Asociado en la Implementación: Banco de la Nación Argentina**

**Otras partes responsables: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo**

**Fecha de Inicio: 5 de noviembre de 2020 Fecha de finalización: 31 de diciembre de 2024**

**Fecha de reunión del Comité Local de Revisión del Proyecto (LPAC): 3 de noviembre de 2020**

**Breve Descripción**

El objetivo de la siguiente revisión es:

- Ajustar Plan Plurianual a ejecutado según CDR 2022.
- Inyectar fondos al proyecto conforme lo acordado por la Resolución Nro. 1075 del 27 de abril de 2023 del Honorable Directorio del BNA, por un total 6.041.049,22, con el objetivo de incorporar dos adquisiciones: (1) “Herramienta de Monitoreo Transaccional para la Prevención de Fraude Bancario” y (2) “Software para la prevención de lavados de activos y financiamiento del terrorismo”.
- Ajustar indicadores y metas de seguimiento de las actividades. (Marco de Monitoreo y Marco de Resultados).
- Actualizar Plan de Adquisiciones.
- Extender la finalización del Proyecto hasta el 31 de diciembre de 2024.


Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/Programa de País): (2021-2025). Para 2025, el país habrá fortalecido la promoción, protección y respeto del disfrute de los derechos humanos con base en los principios de igualdad de género y equidad social y geográfica de toda la población, y habrá fortalecido las instituciones del Estado a nivel nacional y subnacional para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión pública y la promoción de políticas de acceso a la justicia y la seguridad ciudadana. También habrá garantizado el acceso a la información pública, la gestión del conocimiento y la participación efectiva e inclusiva.

Producto(s) Indicativo(s) (2021-2025): Producto 4.1 Promoción de la innovación institucional en todos los niveles de gobierno basada en normas de transparencia y rendición de cuentas, lo que incluye intervenciones digitales accesibles que reduzcan la brecha digital, aplicando un enfoque diferencial e interseccional.

Resultado conexo del Plan Estratégico del PNUD: 2 – Acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible

Total de recursos requeridos (US\$):		Revisión B	Revisión C	Variación
		10.909.800	16.950.850	6.041.050
Total de recursos asignados (US\$):		0.00	0.00	0.00
	Gobierno	10.592.496	16.459.456	5.866.960
	GMS	317.304	491.394	174.090
		0.00	0.00	0.00
No financiado (US\$):		0.00	0.00	0.00

Acordado por (firmas):

Asociado en la Implementación	Gobierno	PNUD
Aclaración: VicePresidente Segundo del Banco de la Nación Argentina	Aclaración: Secretario de Coordinación y Planificación Exterior del Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	DocuSigned by:  563C8D74A723489... Aclaración: Representante Residente Adjunto <b>valentin Gonzalez Leon</b>
Fecha:	Fecha:	Fecha: 29-nov.-2023

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA



## JUSTIFICACIÓN DE LA REVISIÓN

El objetivo de esta Revisión C es realizar un ajuste de ampliación presupuestario por un total USD 6.041.049,22 (Dólares estadounidenses seis millones cuarenta y un mil cuarenta y nueve con 22/100) aprobada por la Resolución Nro. 1075 del 27 de abril de 2023 del Honorable Directorio del BNA, a fin de dar cumplimiento a las contrataciones previstas en el documento primigenio, que -luego de la adjudicación de la Plataforma Omnicanal en el marco de la actividad 1.4 del proyecto y a través de la Revisión B- quedaron sin financiamiento.

Al respecto, la inyección de fondos mencionada se realizará con el objeto de llevar a cabo dos adquisiciones. La primera, una "*Herramienta de Monitoreo Transaccional para la Prevención de Fraude Bancario*" en el marco de la actividad 1.5 caratulada "Ejecutar una auditoría de Gobierno de Identidades y Accesos para la prevención del fraude interno". La segunda, la compra de un "*Software para la prevención de lavados de activos y financiamiento del terrorismo*" en el marco de la actividad 1.6, titulada "Fortalecer el sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo".

Además dada esta inyección de fondos y las actividades y contrataciones que suponen, se prevé la ampliación del plazo de duración del Proyecto hasta diciembre del año 2024 como consecuencia de la ejecución de estas contrataciones -en conjunto con la de Plataforma omnicanal de la actividad 1.4-, los honorarios de los profesionales contratados por la Unidad Ejecutora para dicho plazo y los gastos administrativos originados en consecuencia.

Como consecuencia de este cambio estratégico, se resuelve modificar el nombre de la actividad 1.5 por el siguiente: Ejecutar una auditoría de Gobierno de Identidades y Accesos para la prevención del fraude interno e implementar una solución de control antifraude.

---

**I. DESAFÍOS DE DESARROLLO - SE MODIFICA COMO SIGUE**

*5. Ejecutar una auditoría de Gobierno de Identidades y Accesos para la prevención del fraude interno e implementar una solución de control antifraude.*

Con el objeto de acompañar la adquisición de la Plataforma digital omnicanal (Banca Digital) surge la necesidad de implementar un sistema de monitoreo transaccional online. Esta herramienta es fundamental para resguardar, dar confiabilidad y seguridad a las transacciones que se cursen por los canales digitales y reducir los riesgos de pérdidas económicas y reputacionales del Banco Nación.

El BNA actualmente presenta debilidades expuestas por auditorías externas donde se señala la falta de un adecuado monitoreo transaccional para los canales electrónicos que contemple las condiciones y criterios enunciados en la normativa vigente; observa que no se cuente con un manual de transacciones que contemple la codificación unificada de las operaciones con el fin de garantizar la identificación inequívoca de las mismas para su utilización en el proceso de parametrización del sistema de monitoreo y que esa situación no permite realizar un efectivo control de integridad sobre la inclusión de la totalidad de las transacciones susceptibles de ser alertadas; que no hay evidencia a fin de validar que la entidad realice controles sobre los logs transaccionales de los aplicativos, ni que los mismos se encuentren correctamente resguardados.

A fin de sentar las bases para implementar a futuro una solución integral de gestión de identidades, será necesario llevar adelante un monitoreo del gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno.

---

## II. ESTRATEGIA - SE MODIFICA COMO SIGUE

### Actividades Críticas:

5) Ejecutar una auditoría de Gobierno de Identidades y Accesos para la prevención del fraude interno e implementar una solución de control antifraude

A partir de las debilidades y riesgos señalados en las secciones precedentes y debido a que no existe en el BNA experiencia sobre monitoreo transaccional online, se espera que el banco pueda adquirir todos los elementos/herramientas/conocimientos necesarios para comenzar a efectuar dicho monitoreo, contando no solo con la aplicación, sino con la asistencia para la conformación y desarrollo de un centro de monitoreo transaccional online, con un conjunto de reglas y procedimientos, con una estructura y recursos acorde a las necesidades.

Entre los aspectos a considerar para implementar una plataforma de monitoreo se encuentran los siguientes:

- Dimensionamiento por canal - TpS (Transacciones por segundo).
- Integración de los diferentes canales transaccionales actuales y futuros, como (Home Banking, Mobile Banking, TAS, ATM, Línea de caja, POS).

Asimismo, el Sistema deberá permitir:

- Realizar el monitoreo de transacciones por las distintas plataformas en tiempo real.
- Generar alertas multicanal para los usuarios, a modo de ejemplo: SMS, Correo electrónico, Redes sociales, App, Rutinas automatizadas ante la activación de alertas (bloqueos preventivos inactivación de dispositivos, etc.).
- Garantizar la integración total con los mecanismos de autenticación robusta que el BNA ya tiene implementados, de forma tal que pueda solicitar un segundo factor o una identificación positiva adicional para ciertas transacciones de riesgo como, por ejemplo: (TOKEN, SMS, Correo electrónico, Biometría, Desafíos Códigos QR, WhatsApp, Preguntas retos, Preguntas hábito transaccional).
- Incluir análisis de comportamiento para poder determinar suplantaciones de identidad desde dispositivos móviles. (ej. Biometría, Geolocalización).
- Considerar los eventos asociados a la identidad digital propia del proceso de enrolamiento y autenticación.

A tal fin se diseñaran protocolos de reglas y procedimientos de funcionamiento del centro de monitoreo para asegurar su correcta implementación.

Con objeto de sentar las bases para implementar a futuro una solución integral de gestión de identidades, será necesario llevar adelante una consultoría integral de usuarios y perfiles en la infraestructura tecnológica, con el propósito de garantizar una correcta segregación de funciones bajo el principio del mínimo privilegio y una metodología eficaz para el ciclo de vida de los accesos, evitando así los fraudes internos.

---

### III. RESULTADOS Y ALIANZAS - SE MODIFICA COMO SIGUE

#### **Resultados Esperados - Se modifica como sigue**

5) Ejecutar una auditoría de Gobierno de Identidades y Accesos para la prevención del fraude interno e implementar una solución de control antifraude.

El resultado de esta actividad es la puesta en marcha dentro del BNA de un sistema de monitoreo transaccional online de acuerdo a las necesidades detectadas, que brindará adecuados niveles de confiabilidad y seguridad a las transacciones a realizarse por la nueva plataforma digital omnicanal.

Al mismo tiempo, se espera como resultado un Informe que contenga:

- Relevamiento de accesos, aspectos normativos y circuitos vigentes para la administración de identidades en cada sistema.
- Minería de Roles (relaciones usuario/privilegios con objeto de agruparlos lógicamente, garantizando la correcta segregación de funciones).
- Plan de Acción para el tratamiento de brechas.
- Lineamientos para administrar el ciclo de vida de accesos, incluyendo una metodología de recertificación acorde a las necesidades del Banco.
- Entrega de modelo de gestión de accesos e identidades estandarizado para poder implementarlo en cualquier solución del tipo de "Gobierno de Identidades".

Los datos arrojados en el mencionado informe serán las bases para que el BNA implemente a futuro una solución integral de gestión de Identidades.

#### **Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados - Se modifica como sigue**

1) Implementar los "Principios de Banco Responsable" de las Naciones Unidas

Para la actividad de implementación de los Principios de Banca Responsable de ONU en el BNA se requerirán consultores especializados (internacionales y nacionales) con experiencia en igualdad de género.

Capacitaciones:

- Evento Seminario Banca Responsable. Se prevé la realización de una actividad de presentación de los avances del proyecto dentro del Banco y el trabajo integrado con las diferentes gerencias del Banco Nación.

Servicios contractuales:

- Capacitaciones sobre Implementación de Principios de Banca Responsable de Naciones Unidas
- Estudio de diagnóstico sobre estándares de banca responsable
- Formación ambiental (capacitación Ley Yolanda)
- Proyecto Piloto de Gestión de Residuos
- Proyecto arquetipo normativo para la gestión de residuos
- Servicio de opinión de segundas partes (SPO) al Marco ODS, siguiendo buenas prácticas internacionales.
- Estudio sobre casos testigos de empresas que formen parte de la iniciativa Bono Social.
- Diseño de plan de trabajo de bono verde.

El total de recursos asignados a esta actividad representa el 1,61% del presupuesto del proyecto.

2) Introducir mejores prácticas de gobierno corporativo en el Grupo Banco Nación

Para esta actividad se requerirán consultores expertos nacionales, herramientas de inteligencia de negocios, servicios contractuales para participar en tareas vinculadas a:

- Evaluación de empresas públicas financieras
- Manejo de herramientas de inteligencia de negocios
- Implementación de principios de gobierno corporativo

Se contempla la incorporación de una herramienta de inteligencia de negocios (Tableau, PowerBI, QliqView, etc.) que se empleará para la construcción del Tablero de Control para las empresas del Grupo Banco Nación.

A su vez, se planea solicitar servicios de asesoría reembolsables al Banco Mundial, con el propósito de apoyar el fortalecimiento del gobierno corporativo del BNA y sus subsidiarias.

El total de recursos asignados a esta actividad representa el 1,54% del presupuesto del proyecto.

3) Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA

Para esta actividad se requerirán consultores expertos, servicios de consultoría técnica, capacitaciones, servicios contractuales para la elaboración de protocolos y procedimientos a fin de lograr la correcta adecuación de un software para la sistematización del régimen de compras y un sistema informático de contrataciones electrónicas.

En términos específicos se prevé la contratación de **servicios profesionales nacionales** para participar en tareas de análisis y apoyo. Por otro lado, se prevé solicitar asistencia técnica a una institución universitaria para la consolidación de una línea de base del régimen de contrataciones vigente en el BNA. Por último, se necesitará un sistema informático de contrataciones electrónicas.

El total de recursos asignados a esta actividad representa el 1,36% del presupuesto del proyecto.

4) Adquirir plataforma digital omnicanal (Banca Digital)

Para esta actividad se requerirán consultores nacionales especializados, servicios para realizar publicaciones, servicios de asistencia técnica de organismos expertos y/o universidades nacionales para la realización de diagnósticos, formulación de recomendaciones y acompañamiento en el proceso de implementación.

Se requerirán además equipamientos informáticos para reforzar los equipos internos de CRM, sistemas core e integración, de forma tal de converger en tiempo y forma con las integraciones necesarias.

Estas adquisiciones se encuentran en el camino crítico para hacer viable el nuevo escenario planificado.

El total de recursos asignados a esta actividad representa el 55,47% del presupuesto del proyecto.

5) Ejecutar una auditoría de Gobierno de Identidades y Accesos para la prevención del fraude interno e implementar una solución de control antifraude.

Para la auditoría de Gobierno de Identidades y Accesos para la prevención del fraude interno se requerirán consultores nacionales especializados y servicios de consultoría para la elaboración de un informe de auditoría de gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno.

Para la implementación de una solución para el control de fraude del BNA se requerirán recursos humanos especializados (internacionales y nacionales), servicios de consultoría técnica y capacitación y un sistema informático de monitoreo transaccional online.

Los recursos incorporados deberán contemplar todos los elementos, herramientas y conocimientos necesarios para la tarea, contando con la aplicación y la asistencia para la conformación y desarrollo de un centro de monitoreo transaccional online, con un conjunto de reglas y procedimientos, con una estructura y recursos acordes al proyecto.

El total de recursos asignados a esta actividad representa el 31,29% del presupuesto del proyecto.

6) Fortalecer el sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo

Para la actividad de fortalecimiento del sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo del BNA se requerirá la adquisición de una herramienta informática.

El total de recursos asignados a esta actividad representa el 4,90% del presupuesto del proyecto.

7) Implementar una auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad del BNA

Para esta actividad se requerirá consultores nacionales especializados y una consultoría para la elaboración del informe de auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad del BNA.

El total de recursos asignados a esta actividad representa el 0,41% del presupuesto del proyecto.

8) Implementar la Unidad Ejecutora del Proyecto PNUD ARG/20/003.

Para esta actividad se requerirán consultores en el ámbito de aplicación de las ciencias económicas, legales y/o ciencias sociales.

El total de recursos asignados a esta actividad representa el 3,41% del presupuesto del proyecto.

En cada una de las contrataciones de las respectivas actividades, se promoverá en todas las contrataciones de consultores la paridad de varones y mujeres.

El resto se compone de gastos misceláneos y de servicios profesionales de auditoría y el costo de apoyo del PNUD será del 3% de los gastos efectivamente realizados.

*El presupuesto estimado del Proyecto asciende a USD 16.950.850.- desagregados de la siguiente manera:*

- Consultores internacionales 0,05%
- Consultores nacionales 0,95%
- Locación de Servicios 4,76%
- Capacitaciones 0,09%
- Equipos de Información tecnológica 87,74%\*
- Servicios Contractuales 2,86%
- Misceláneos 0,10%
- Otros (Producción de Materiales Impresos y Audiovisuales, Diferencia de cambio) 0,53%
- Auditoría 0,02%
- Servicios a Proyectos 0,001%
- GMS 2,90%

\*El insumo más relevante es la Plataforma de Banca Digital (53,41% del presupuesto total) para la integración de todos los servicios a personas y empresas mediante el proceso de contratación internacional y provisión "Llave en mano".

***Alianzas - Sin Modificaciones***

***Riesgos y Supuestos - Sin Modificaciones***

***Impacto socio-ambiental – Se modifica como sigue***

***Participación de las Partes Involucradas - Sin Modificaciones***

***Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSS/CTr) - Sin Modificaciones***

***Conocimiento - Se Modifica como sigue***

En cuanto a la actividad 4, se prevé realizar una sistematización de la Plataforma Omnicanal, y una vez implementada se espera realizar un estudio de diagnóstico sobre su implementación para desagregar información sociodemográfica, sobre su alcance territorial, líneas de crédito y de clasificación con los ODS.

En el marco de la actividad 5. Ejecutar una auditoría de Gobierno de Identidades y Accesos para la prevención del fraude interno e implementar una solución de control antifraude, el Proyecto aportará una sistematización sobre las bases para implementar a futuro una solución integral de gestión de identidades. Además, contará con un sistema de monitoreo transaccional online, un centro de monitoreo formado por un equipo de profesionales preparados para prevenir maniobras fraudulentas realizadas a través de los canales electrónicos. Asimismo, la Entidad logrará mayor autonomía y celeridad al momento de realizar adecuaciones de sus sistemas de prevención, permitiendo una rápida adaptación ante la detección de nuevas exposiciones de riesgos, logrando generar mayor confianza entre sus clientes y brindando mayor

confiabilidad y seguridad a las transacciones. Todo esto será documentado para capitalizar las lecciones aprendidas y recomendaciones de implementación.

***Sostenibilidad y Escalamiento - Sin Modificaciones***

***Enfoque de género y derechos humanos - Sin Modificaciones***



---

**IV. GESTIÓN DEL PROYECTO**

***Eficiencia y Efectividad de los Costos - Sin Modificaciones***

***Gestión del Proyecto – Sin Modificaciones***

## V. MARCO DE RESULTADOS - SE MODIFICA COMO SIGUE

**Efecto previsto MECNUD / Programa de País:** Para 2025, el país habrá fortalecido la promoción, protección y respeto del disfrute de los derechos humanos con base en los principios de igualdad de género y equidad social y geográfica de toda la población, y habrá fortalecido las instituciones del Estado a nivel nacional y subnacional para lograr la eficiencia y eficacia en la gestión pública y la promoción de políticas de acceso a la justicia y la seguridad ciudadana. También habrá garantizado el acceso a la información pública, la gestión del conocimiento y la participación efectiva e inclusiva.

**Indicadores, metas y líneas de base del Efecto del MECNUD / Programa de País:** Producto 4.1 Promoción de la innovación institucional en todos los niveles de gobierno basada en normas de transparencia y rendición de cuentas, lo que incluye intervenciones digitales accesibles que reduzcan la brecha digital, aplicando un enfoque diferencial e interseccional.

**Producto/s del Plan Estratégico del PNUD:** 2 – Acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible

**Título del Proyecto y Número del Proyecto en Atlas:** “Modernización del Banco de la Nación Argentina: integridad y eficiencia al servicio del Desarrollo Humano” ARG20/003 Nº Atlas 00129530 // Nº Quantum 00129530

Producto	Indicadores	Fuente de Datos	Línea de Base		Metas (según frecuencia de recolección de datos)						Metodología y Riesgos de la recolección de datos	
			Valor	Año	2020	2021	2022	2023	2024	FINAL		
Proceso integral de fortalecimiento institucional y modernización del Banco de la Nación Argentina implementado.	1.- Número de normas y recomendaciones de integridad, transparencia y gobierno corporativo introducidas	Informes de la SG de IYC	0	2020	1	4	8	12	12	12	12	M= Relevamiento de bases de datos, resoluciones, decisiones de directorio y de la gerencia, reformas de infraestructura digital. R= Dificultades de identificación, demoras en aprobación e implementación de normas
	2.- Número de intervenciones digitales de modernización implementadas	Informes de la SGA	0	2020	0	2	3	4	6	6	M= Relevamiento reformas de infraestructura digital. R= Demoras de implementación de reformas	
	3.- Número de recomendaciones para el fortalecimiento de la ciberseguridad y el control de fraudes	Informes de la SGA	0	2020				10	10	10	M= Relevamiento mediante seguimiento de proceso con SGA R= Demoras en los diagnósticos de situación	

---

**VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN - SIN MODIFICACIONES**

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA

**VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL<sup>12</sup> - SE MODIFICA COMO SIGUE**

Producto	Actividades	Acciones	Presupuesto por Año en US\$					Responsable	Presupuesto en US\$			
			2020	2021	2022	2023	2024		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto	
<i>Proceso integral de fortalecimiento institucional y modernización del Banco de la Nación Argentina a implementar.</i>	1.1 Implementar los "Principios de Banco Responsable" de las Naciones Unidas	1.1.1 Elaborar el Plan de acción 2020 – 2023 para la implementación de los principios de Banca Responsable	0	0	0	8.440	0	PNUD	GOB 30071	71200 - Consultores Internacionales	8.440	
			0	0	0	0	0		GOB 30071	71300 - Consultores nacionales	0	
			0	0	0	0	0		GOB 30071	72800 - Equipos de Información tecnológica	0	
			0	0	0	135	0		GOB 30071	64397 - Servicios a Proyectos	135	
			0	0	0	34	0		GOB 30071	74596 - Servicios a Proyectos GOE	34	
			0	17.708	6.626	0	0		GOB 30071	71300 - Consultores nacionales	24.334	
			0	0	0	8.440	0		GOB 30071	71300 - Consultores Nacionales - Contratista Individual (IC)	8.440	
			0	0	14.685	16.393	0		GOB 30071	71400 - Locación de Servicios	31.078	

<sup>1</sup> En la decisión DP/2010/32 de la Junta Ejecutiva del PNUD se definen los costos y clasificaciones para la efectividad de los costos del programa y el desarrollo a ser cargados al proyecto.

<sup>2</sup> Los cambios al presup





				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	55.515	18.518	0	0	0	0	0	0	0	0	74.033
			1.3.2 Modificar los circuitos, procesos y marcos normativos del Banco y realizar desarrollos mínimos necesarios para la implementación manual del nuevo Régimen	0	0	41.081	65.287	0	0	0	0	0	0	0	106.368
			1.3.3 Licitación de contratación de plataforma electrónica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			1.3.4 Implementar sistema de contratación electrónica	0	0	0	5.000	0	0	0	0	0	0	0	5.000
				0	0	0	38.090	0	0	0	0	0	0	0	38.090
				0	0	0	1.000	0	0	0	0	0	0	0	1.000
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
				0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	100
				0	1.665	1.788	3.281	0	0	0	0	0	0	0	6.735
			<b>Subtotal Actividad 1.3</b>	<b>0</b>	<b>57.180</b>	<b>61.387</b>	<b>112.758</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>231.326</b>	

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA













Total			0	124.389	419.050	10.695.943	5.711.466,50				16.950.850
-------	--	--	---	---------	---------	------------	--------------	--	--	--	------------

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA

---

**VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA - SIN MODIFICACIONES**

---

**IX. CONTEXTO LEGAL . SIN MODIFICACIONES**

---

**X. GESTIÓN DE RIESGOS. SIN MODIFICACIONES**

---

**XI. ANEXOS**

- 1. Informe de Calidad del Proyecto - Sin Modificaciones**
- 2. Diagnóstico Social y Ambiental**, lo que incluye otras Evaluaciones Sociales y Ambientales o los Planes de Gestión, según resulte relevante.  
**– Se modifica – VÉASE ADJUNTO**

### 3. Registro de riesgos - SE MODIFICA COMO SIGUE

#	Descripción	Fecha de identificación	Tipo de riesgo	Impacto y probabilidad	Respuesta Gerencial/ Medidas de mitigación	Responsable	Fecha de actualización	Estado
1	Falta de experiencia de integrantes de la UE en Proyectos PNUD que pueden provocar demoras en la gestión del proyecto e Insuficiencia de recursos humanos.	sept-20	Operativo – Organizacional	Descripción del efecto: P = 2 I = 2	Se realizarán capacitaciones a los integrantes de la UE en materia financiera y de adquisiciones y se brindará el soporte constante para evitar demoras en cuestiones operativas.	Director Nacional del Proyecto	jul-23	Mitigado
2	Falta de compromiso-apoyo y demoras en consolidar acuerdos en la organización para impulsar los cambios necesarios	sept-20	Operativo – Organizacional	Descripción del efecto: P = 2 I = 3	Se establecerán contactos previos con potenciales asociados para sensibilizarlos y generar un compromiso de los mismos.	Director Nacional del Proyecto	jul-23	Estable
3	Dificultad de coordinación entre las distintas áreas para impulsar los cambios necesarios	sept-20	Organizacional – Estratégico	Descripción del efecto: P = 2 I = 3	Se establecieron responsables y espacios de participación para todas las áreas para evitar demoras y agilizar las gestiones de comunicación y socialización de avances	Director Nacional del Proyecto	jul-23	Estable
4	Demoras en la readecuación de los ejes de estrategia, estructura y cultura	sept-20	Organizacional – Estratégico	Descripción del efecto: P = 2 I = 3	Se prevé la participación de todos los grupos de interés e instancias de diálogo intrainstitucional en distintos niveles	Director Nacional del Proyecto	jul-23	Estable
5	Inversión en infraestructura y disponibilidad de presupuesto.	sept-20	Operativo – Organizacional	Descripción del efecto: P = 2 I = 3		Director Nacional del Proyecto	jul-23	Mitigado
6	Dificultad operativa y de continuidad del Proyecto que pudiera surgir ante un eventual cambio de gestión por las elecciones presidenciales de octubre 2023	jul-23	Operativo – Organizacional	Descripción del efecto: P = 2 I = 3	El BNA es un cuerpo colegiado en el cual las decisiones tomadas por el Directorio, siguen vigentes ante posteriores cambios en el mismo.	Director Nacional del Proyecto	jul-23	Mitigado

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA



**4. Evaluación de Capacidades:** Resultados de las evaluaciones de capacidades del Asociado en la Implementación (incluida la Micro Evaluación del Método Armonizado de Transferencias en Efectivo - HACT) - **Sin Modificaciones**

**5. Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales –**

**5. Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales**

### ***Junta Directiva del Proyecto***

La Junta de Proyecto es responsable de, en forma consensuada, tomar las decisiones de gestión del proyecto cuando el Coordinador/a del Proyecto requiere orientación, incluyendo la recomendación para la aprobación del PNUD / Asociado en la Implementación de los planes de trabajo y revisiones del proyecto. Las decisiones de la Junta de Proyecto se deben hacer de acuerdo con estándares que aseguren una gestión para alcanzar resultados de desarrollo, “mejor relación costo-beneficio”, equidad, integridad, transparencia y efectiva competencia internacional. En caso de no haber consenso dentro de la Junta, la decisión final recaerá en el Representante Residente del PNUD.

Adicionalmente, la Junta de Proyecto juega un papel crítico en las evaluaciones del proyecto, en garantizar la calidad del proceso de evaluación y de los productos, y en el uso de las evaluaciones para mejorar el desempeño, la rendición de cuentas y el aprendizaje. La Junta realiza revisiones del proyecto en los puntos de decisión durante la implementación del proyecto, o según sea necesario, cuando lo considere el Coordinador/a del Proyecto. El Coordinador/a del Proyecto consulta a la Junta cuando se superan los niveles de tolerancia (normalmente en términos de tiempo y presupuesto).

Con base en el plan de trabajo anual aprobado, cuando sea necesario, la Junta de Proyecto podrá revisar y aprobar los planes trimestrales y autorizar desviaciones mayores de estos planes trimestrales acordados. La Junta tiene la autoridad para finalizar cada plan trimestral, así como para iniciar el siguiente plan trimestral. Debe asegurar que los recursos necesarios estén comprometidos y arbitrar cualquier conflicto dentro del proyecto o negociar una solución a cualquier problema entre el proyecto y organismos externos. Adicionalmente, la Junta aprueba el nombramiento y las responsabilidades del Coordinador/a del Proyecto y cualquier delegación de responsabilidades al Garante del Proyecto. Los posibles miembros de la Junta de Proyecto son revisados y recomendados para su aprobación durante la reunión del PAC. En la Junta, según corresponda, se pueden incluir también a otras partes interesadas. El objetivo es crear un mecanismo efectivo para la gestión de los proyectos.

### **Responsabilidades específicas de la Junta de Proyecto**

#### **Definición e iniciación del proyecto:**

- Revisar en PAC y aprobar el Plan de Iniciación (cuando aplique).

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA

- Acordar las responsabilidades del Coordinador/a del Proyecto y de otros miembros del equipo de gestión del Proyecto.
- Ejercer o delegar la función de Garante del Proyecto.
- Revisar los informes de progreso (cuando existe Plan de Iniciación).
- Revisar y evaluar detalladamente los Planes de Trabajo Anual, incluyendo los reportes de ATLAS (definición de actividades, criterios de calidad, registro de riesgos, registro de temas, plan de monitoreo y plan de comunicaciones).

### **Implementación del Proyecto:**

- Brindar orientación y dirección general del proyecto, asegurando que se mantiene dentro de las restricciones especificadas.
- Abordar cuestiones planteadas por el Coordinador/a del Proyecto.
- Guiar y acordar posibles medidas para abordar riesgos específicos.
- Acordar los niveles de tolerancia del Coordinador/a del Proyecto sobre el Plan de Trabajo Anual y planes trimestrales, cuando es requerido.
- Llevar a cabo reuniones periódicas para revisar los informes de progreso de los planes trimestrales y realizar recomendaciones para asegurar que los productos se desarrollen satisfactoriamente de acuerdo a lo planificado.
- Revisar los Informes Combinados de Gastos (CDR) certificados por parte del Asociado en la Implementación o el Coordinador/a en caso que le haya delegado expresamente esta función.
- Evaluar el Informe Anual del Proyecto, realizar recomendaciones para el siguiente plan de trabajo anual.
- Revisar y aprobar el informe final del Proyecto, realizar recomendaciones para el seguimiento de las acciones.
- Asistir en situaciones excepcionales cuando los niveles de tolerancia del Coordinador/a del Proyecto se exceden.
- Evaluar y decidir sobre cambios en el Proyecto a través de revisiones.

### **Cierre del proyecto:**

- Asegurar que los productos se han desarrollado satisfactoriamente.
- Revisar y aprobar el Informe Final del Proyecto, incluyendo las lecciones aprendidas.
- Realizar recomendaciones de acciones de seguimiento para ser presentados a la Junta de Resultados.
- Encargar una evaluación del Proyecto (solo cuando es requerido).
- Notificar a la Junta de Resultados sobre el cierre operativo del Proyecto.

### **Roles de la Junta del Proyecto:**

#### **Director/a de Proyecto**

Es el representante del proyecto que preside la Junta, normalmente es la contraparte nacional (Asociado en la Implementación) o el PNUD, según la modalidad de ejecución del proyecto.

El/la Director/a es el responsable último del proyecto, apoyado por los representantes de beneficiarios/as y del proveedor. Tiene el rol de garantizar que el proyecto se centra durante todo su ciclo de vida en el logro de los objetivos y productos planificados que contribuirán a un resultado mayor, y tiene que garantizar que se cumple el principio de buena relación costo-beneficio, un enfoque responsable sobre los costos y el equilibrio de las demandas de beneficiarios/as y proveedores.

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA

**Responsabilidades específicas:**

- Asegurar que existe una estructura organizativa del proyecto y un conjunto de planes coherentes.
- Establecer niveles de tolerancia en el AWP según sea requerido por el Coordinador/a del Proyecto.
- Supervisar y controlar el progreso del proyecto a nivel estratégico.
- Garantizar que los riesgos están siendo monitoreados y que se mitigan con la mayor eficacia posible.
- Reportar a Junta de Resultados y cualquier socio interesados sobre el progreso del proyecto.
- Organizar y presidir las reuniones de la Junta de Proyecto.
- Conformar y firmar los CDR trimestrales.
- Firmar el documento de proyecto y revisiones presupuestarias del proyecto.
- Firmar las solicitudes de provisión de recursos financieros por parte del PNUD, mediante anticipo de fondos, pagos directos, o reembolso utilizando el formulario FACE (Formulario de autorización financiera y certificado de gastos).
- Conformar y firmar el CDR final.
- Posee la facultad de delegar determinadas funciones en el Coordinador/a del Proyecto como la autorización de los pagos, firma de órdenes de compra o contratos, entre otros previsto en el Manual de Gestión de Proyectos.

**Coordinador/a del Proyecto**

El/la Coordinador/a del Proyecto tiene la autoridad para implementar el día a día del proyecto en nombre del Asociado en la Implementación, dentro de las limitaciones establecidas por la Junta. Normalmente, el/la Coordinador/a del Proyecto será contratado y supervisado por el Asociado en la Implementación. El/la Coordinador/a del Proyecto es el responsable de la gestión y toma de decisiones diarias relativas al proyecto. La responsabilidad principal del/la Coordinador/a del Proyecto es garantizar que el proyecto produce los resultados y productos especificados en el documento de proyecto, con el estándar de calidad requerido y dentro de las limitaciones especificadas de tiempo y costo. El Asociado en la Implementación designa al Coordinador/a del Proyecto, quién no podrá ser el mismo representante designado por el Asociado en la Implementación en la Junta del Proyecto. Antes de la aprobación del proyecto, el responsable de la formulación del proyecto (funcionario del PNUD) es responsable de la gestión hasta que el Coordinador/a del Asociado en la Implementación está designado.

**Responsabilidades específicas****Gestión global del proyecto:**

- Gestionar la realización de los productos del proyecto a través de actividades.
- Orientar y asesorar al equipo del proyecto / partes responsables.
- Servir de enlace con la Junta del Proyecto para asegurar la dirección y la integridad de la totalidad del proyecto.
- Identificar y obtener cualquier apoyo y asesoramiento necesario para la gestión, planificación y control del proyecto.
- Responsable de la administración de proyectos, lo que incluye autorización de pagos (por delegación del/la Director/a Nacional).
- Servir de enlace con cualquiera de los proveedores.
- También puede realizar funciones de soporte y apoyo a proyectos.

- Realizar las acciones necesarias para asegurar la realización de las auditorías en término.

### **Implementación del Proyecto:**

- Planificar las actividades del proyecto y supervisar el progreso con los criterios de calidad definidos inicialmente.
- Movilizar a los bienes y servicios para iniciar las actividades, incluida la redacción de términos de referencia y especificaciones técnicas.
- Monitorear los eventos determinados en el Plan de Monitoreo y Comunicación y actualizar el plan según sea necesario.
- Gestionar las solicitudes de provisión de recursos financieros por parte del PNUD, mediante anticipo de fondos, pagos directos, o reembolso utilizando el formulario FACE (Formulario de autorización financiera y certificado de gastos).
- Revisar los CDR trimestrales.
- Supervisar los recursos financieros y la contabilidad para asegurar la precisión y fiabilidad de los informes financieros.
- Gestionar y controlar los riesgos de los proyectos identificados inicialmente en la revisión del LPAC, presentar nuevos riesgos a la Junta de Proyecto para su consideración y decisión sobre posibles medidas en caso de ser necesario; actualizar el estado de estos riesgos en ATLAS.
- Ser responsable de la gestión de los problemas y solicitudes de cambios mediante el mantenimiento del registro de problemas.
- Elaborar los Informes trimestrales sobre la marcha del proyecto (el progreso sobre las actividades planificadas, actualización sobre riesgos y problemas, y gastos) y presentar los informes a la Junta de Proyecto y Garante del proyecto.
- Preparar el informe de revisión anual y presentar el informe a la Junta del Proyecto.
- Con base en la revisión, preparar el AWP para el año siguiente, así como los planes trimestrales, si es necesario.

### **Cierre del proyecto:**

- Preparar el Informe y Revisión Final del Proyecto que se presentará a la Junta del Proyecto y la Junta de Resultados.
- Identificar las medidas de seguimiento y someterlos a la consideración de la Junta del Proyecto.
- Gestionar la transferencia de los productos del proyecto, documentos, archivos, equipos y materiales a los beneficiarios/as.
- Revisar el CDR final, si se le ha delegado expresamente esta función. De no existir delegación lo conforma el Asociado en la Implementación.

### ***Roles del Área Financiera***

Se deben diferenciar como mínimo 2 roles dentro de la estructura de gestión del área financiera:

**F1. Contable:** Será responsable por la calidad y precisión de los reportes contables que deban ser producidos para el PNUD, los donantes y otras partes interesadas. En cuanto a las transacciones, será responsable por el procesamiento y preparación de:

#### **Responsabilidades específicas**

- Disponibilidad financiera del Proyecto
  - Control diario de saldos bancarios
  - Gestión de la caja chica
  - Mantenimiento de la disponibilidad de fondos

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA

- Preparación de las proyecciones de caja
- Tramitación de las solicitudes de fondos a los organismos financiadores y el gobierno, según corresponda
- Presupuesto
  - Preparación de borradores de presupuesto
  - Preparación de solicitudes revisiones presupuestales al PNUD
  - Seguimiento y actualización del calendario de ingresos por fuente de financiamiento
- Conciliación Bancaria
  - Preparación de la comparación entre el extracto bancario y los registros en el sistema contable
  - Solución de las diferencias y correcciones
  - Asientos contables adicionales y anotaciones explicativas
  - Preparación de informes de conciliación
- Informes contables
  - Preparación de borradores de informes de gastos, ingresos, resultados, etc.
  - Preparación de estados financieros del proyecto en general
  - Revisión de los informes de gasto del PNUD y comparación con los informes internos del proyecto
  - Revisión de rendición de gastos y solicitudes de anticipos del PNUD (FACE)
- Atención a Auditorías
- Solicitud de Certificados de IVA
  - Revisión de solicitudes de IVA. Puede aprobar la solicitud de certificado de IVA si lo tiene delegado específicamente.
- Gestión documental y archivo
- Llevar los libros y registros contables del Proyecto, lo que incluye a modo ilustrativo los siguientes:
  - Libro mayor de bienes y equipos
  - Libro diario de ingreso y egresos de caja
  - Libro mayor de anticipos efectuados por PNUD
  - Libro mayor para el control de pagos directos

**F2. Técnico Administrativo:** será responsable por la preparación inicial de las transacciones financieras, incluyendo gastos, presupuestos, solicitudes de fondos adicionales y por la preparación de los informes generales de gestión. En general, es responsable por la calidad y precisión de las solicitudes y borradores de informes que serán posteriormente revisados y aprobados por el/la Director/a del Proyecto (o quien él/ella delegue).

### **Responsabilidades específicas**

- Iniciar transacciones
  - Revisión de facturas, pedidos de pago, etc.
  - Registro de las transacciones contables en el sistema
  - Generación de órdenes de pago, cheques y transferencias bancarias
  - Preparar rendiciones de gastos y solicitudes de anticipos (FACE)
  - Revisión de información de proveedores en el sistema financiero
- Presupuestos (control presupuestario)
  - Comparación y validación de presupuestos del PNUD
  - Control de la disponibilidad presupuestaria por actividad y fuente de recursos
- Presentación de Informes financieros

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA

- Consolidación de gastos, ingresos y ajustes por fuente de financiamiento
- Preparación de informes de acuerdo con los requerimientos por fuente de financiamiento
- Pedido de Fondos
  - Preparación de las solicitudes de fondos a los organismos financiadores y el gobierno, según corresponda
  - Preparación del aviso al PNUD del depósito de costos compartidos
- Solicitud de Certificados de IVA
  - Genera solicitudes
- Gestión documental y archivo

### ***Roles del área de Adquisiciones***

Deberá proponerse un equipo de trabajo adecuado al volumen y características de estas adquisiciones, los que deberán desempeñar como mínimo los roles que se detallan seguidamente.

**A1. Comprador:** Ejecuta los procesos de adquisiciones de acuerdo con los procedimientos acordados en el documento de proyecto. Prepara la información de los procesos para que las diferentes opciones sean evaluadas por el Coordinador/a del Proyecto y advierte sobre posibles incumplimientos de las normas de procedimientos.

### **Responsabilidades específicas**

- Planificación de adquisiciones
  - Participar en la planificación global del proyecto.
  - Consolidar los pedidos de adquisiciones.
  - Proponer la consolidación de adquisiciones y la estrategia de aprovisionamiento, de acuerdo a las necesidades de bienes y servicios del Proyecto.
  - Proponer acciones coordinadas con el PNUD.  
Preparar el borrador de actualización del plan de adquisiciones.
- Gestión de inicio de los procesos de compras
  - Recibir y registrar las solicitudes de contratación emanadas del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación)
  - Determinar el método de selección, siguiendo lo estipulado en el plan de adquisiciones y en el Manual de Gestión de proyectos.
  - Verificar si la adquisición se encuentra prevista y presupuestada en el Documento de Proyecto.
  - Investigar el mercado, con apoyo de las áreas técnicas del Proyecto.
- Documentos de adquisiciones.
  - Elabora los Pliegos de bases y condiciones, con insumos y apoyo de las áreas técnicas del Proyecto.
  - Revisa términos de referencia y especificaciones técnicas.
  - Participa en la elaboración de los criterios de selección y evaluación de ofertas.
  - Gestiona la aprobación y firma de los documentos mencionados precedentemente por parte del Director/a o Coordinador/a del Proyecto (por delegación).
- Publicación y convocatoria.
  - Preparar los avisos para la publicación de procesos de selección o cartas de invitaciones, según corresponda.

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA

- Proponer las fechas y el lugar de entrega y apertura de las propuestas, de acuerdo a las necesidades del proyecto y respetando los plazos mínimos establecidos en el procedimiento aplicable.
- Gestionar la firma del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) de los avisos o invitaciones y su posterior publicación y/o difusión.
- Confeccionar y proponer una lista de proveedores, para aprobación del Director/a Nacional o del Coordinador/a del Proyecto (por delegación), en los casos de los procedimientos de selección que así lo requieran.
- Recepción de ofertas
  - Recibir las ofertas y custodiarlas hasta el momento de su apertura.
  - Generar las actas para recepción y apertura de las ofertas.
  - Custodiar y remitir las propuestas y copias de actas a quién ejerza el rol de Evaluador.
  - Custodiar los originales de las actas de recepción y apertura de las ofertas.
- Protestas
  - Analizar protestas y preparar proyecto de respuesta, con base en la información brindada por quien ejerza el rol de Evaluador y de otras áreas del Proyecto, previo asesoramiento legal.
  - Gestionar la firma por parte del/la Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) de respuesta.
  - Notificar respuesta al impugnante.
- Adjudicación y perfeccionamiento del contrato
  - Elaborar el proyecto de acto de adjudicación, con base en la recomendación de adjudicación realizada por el Comité local de contratos del Proyecto (en caso de corresponder) y gestionar su firma por parte del/la Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación).
  - Notificar el acto de adjudicación.
  - Recibir, controlar y registrar las garantías exigidas para el perfeccionamiento y/o cumplimiento del contrato.
    - Generar contrato u orden de compra y gestionar firmas (aprobación por parte del/la Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) para su perfeccionamiento.
    - Registrar y numerar cronológicamente el contrato u orden de compra.
    - Custodia originales de los contratos u órdenes de compra.
    - Remite copia del contrato u orden de compra a quién ejerce el rol de Administrador.

**A2. Evaluador:** Provee el soporte para la planificación y ejecución de las actividades de selección y evaluación de las ofertas. Prepara las recomendaciones de adjudicación para la decisión del Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) y/o los comités relevantes para aprobación de los mismos.

### Responsabilidades específicas

- Evaluación de las propuestas
  - Convoca y asiste a los equipos de evaluación y selección.
  - Elaborar el informe de evaluación de ofertas y recomendación de adjudicación.
  - Emitir informe sobre protestas y remitirlo a quién ejerza el rol de Comprador.
- Asistencia al Comité Local de Contratos.
  - Prepara la documentación que debe presentarse al Comité Local de Contratos, u otro Comité de adjudicación, en los casos en que el procedimiento aplicable determine la intervención de dichos comités.

- Presta asistencia al Comité, en las cuestiones que le requiera.
- Remite al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) del Proyecto las recomendaciones efectuadas el comité.

**Comité Local de Contratos:** En los casos que corresponda, ya sea por los montos de las adquisiciones u otros motivos estipulados en los procedimientos aplicables, el Comité Local de Contratos deberá intervenir a efectos de efectuar las recomendaciones pertinentes.

**A3. Administrador de contratos:** una vez establecida la relación contractual, este rol será responsable por el acompañamiento a la ejecución del mismo y por mantener al día la información sobre el contrato en los diferentes sistemas de información.

### **Responsabilidades específicas**

#### **• Administración del contrato**

- Realiza el alta del proveedor y actualiza de datos de proveedores.
- Control de fechas y calidad de los productos o servicios y en general del cumplimiento de las condiciones contractuales.
- Recibir, controlar y registrar los seguros exigidos para la ejecución del contrato.
- Recibir, controlar y registrar las garantías por pagos adelantados.
- Advertir al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) sobre posibles desvíos y/o riesgos de incumplimiento por parte del contratista.
- Proponer al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) del Proyecto los cursos de acción y/o la aplicación de las cláusulas contractuales pertinentes para proteger y resguardar los intereses del Proyecto, frente a los incumplimientos o desvíos del contratista.
- Controlar el cumplimiento de los requisitos contractuales para la liberación de pagos.
- Solicitar al Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) del Proyecto que gestione el apoyo del PNUD para la importación de bienes con franquicia diplomática.
- Recibir, sin dar aprobación, productos o servicios y gestionar de la certificación de la recepción satisfactoria por parte del Coordinador/a del Proyecto.
- Solicitar el registro formal de inventario de los productos recibidos.
- Evaluación de desempeño de proveedores.
- Gestión de conflictos.
- Elaborar borradores de enmiendas de contrato.
- Cierre del contrato.

### **Segregación de Funciones**

#### **Gestión General del Proyecto**

- La junta debe tener como mínimo 2 integrantes, siendo que algunos de ellos pueden acumular hasta 2 roles, pero nunca los tres roles principales.
- La función de garante puede ser ejercida por uno de los miembros de la junta, pero en general será delegada a un Oficial de Programa del PNUD.
- El Ejecutivo de la junta y el Coordinador/a del Proyecto son dos roles diferentes y no deben ser ejercidos por la misma persona.

#### **Gestión Financiera**

- Las personas encargadas de las funciones de finanzas no tendrán firmas autorizadas en las cuentas bancarias.

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA



- Quienes ejerzan los roles de finanzas no ejercerán aprobaciones de ninguna clase. (A excepción de las solicitudes de Certificado de IVA)
- Creación del beneficiario/a (pago) y el pago no pueden ser ingresados por la misma persona (en caso de existir una aprobación externa del pago podría haber excepciones)
- Nadie deberá procesar pagos para sí mismo
- Todas las transacciones deberán diferenciar entre quien la inicia y quien la aprueba
- Los sistemas de información a ser usados deberán registrar ingreso y aprobaciones de las transacciones de forma permanente.
- La gestión del presupuesto debe tener aprobación en los sistemas.
- La persona que realiza la conciliación bancaria no puede pertenecer al panel de firma bancaria.
- La persona que realiza la conciliación bancaria no puede aprobar pagos.
- La persona que aprueba el registro de un proveedor no puede pertenecer al panel de firma bancaria, generar órdenes de pago ni órdenes de compra y tampoco realizar la conciliación bancaria.
- Conciliación bancaria debe tener aprobación registrada en los sistemas.

### ***Gestión de Adquisiciones***

- Nadie ejecuta dos o más roles para un mismo proceso (permite rotación). Los roles de comprador, evaluador y administrador no se combinan para una misma operación de adquisiciones.
- El comprador no puede gestionar el contrato.
- Los modelos de Pliegos o Bases estándar, que contiene como anexos el procedimiento aplicable, no se pueden modificar sin la aprobación escrita del PNUD.
- No están involucrados en Pagos.
- Ninguna persona que ejecute los roles de comprador, evaluador o administrador podrá integrar el Comité Local de Contrato u otro comité de adjudicación previsto en los procedimientos aplicables.

## **6. Esquema de Delegación y Registro de Firmas. SIN MODIFICACIONES**



4	Agosto 2023	Proyecto Piloto de Gestión de Residuos	Servicios	63,127	7 agosto 2023	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15 sept 23	20 sept 23	23 sept 23	X
5	Agosto 2023	Proyecto arquetipo normativo para la gestión de residuos	Servicios	49,099	23 agosto 2023	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9 oct 23	11 oct 23		X
6	Agosto 2023	Evento Seminario Banca Responsale	Servicios	10,000	13 septiembre 2023	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	25 oct 23	27 oct 23		X
7	Septiembre 2023	Herramienta de monitoreo antifraude transaccional	Servicios	5,000.000	4 septiembre 2023	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	27 oct 23	1 nov 23	3 nov 23	X
8	Octubre 2023	Software para fortalecer del sistema de prevención del LA/FT	Servicios	800.000	20 octubre 2023	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16 nov 23	21 nov 23	23 nov 23	X
9	Octubre 2023	Servicio contractual - Realizar la contratación de un servicio de opinión de seguridad de partes (SPO) al Marco ODS, siguiendo buenas prácticas internacionales.	Servicios	12,000	9 octubre 2023	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15 nov 23	17 nov 23	17 nov 23	X
10	Octubre 2023	Servicios contractuales para la elaboración de un informe de auditoría de	Servicios	50,000	11 octubre 2023	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	23 nov 23	28 nov 23	30 nov 23	X

11	Octubre 2023	gobierno de identidades y accesos para la prevención del fraude interno	Servicios	20,000	23	17 de octubre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	29 de noviembre 23	1 de diciembre 23	X
12	Octubre 2023	Servicios contractuales para la elaboración de protocolos y procedimientos a fin de lograr la correcta adecuación de un software para la sistematización del régimen de compras	Servicios	39,090	23	24 de octubre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	29 de noviembre 23	4 de diciembre 23	X
13	Noviembre 2023	Capacitación teórico-práctica sobre reforma de sistema de contrataciones para el personal del Banco	Servicios	5.000	23	2 de noviembre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8 de diciembre	12 de diciembre 23	X
14	Noviembre 2023	Servicios contractuales para la elaboración de un informe de auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad del BNA.	Servicios	39,000	23	6 de noviembre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13 de diciembre 23	15 de diciembre 23	X
15	Noviembre 2023	Servicio contractual - Sistematización del proyecto	Servicios	5.000	23	8 de noviembre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14 de diciembre 23	18 de diciembre 23	X
16	Noviembre 2023	Producción de Materiales Impresos y Audiovisuales - Sistematización del proyecto	Bienes	4.430	23	13 de noviembre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8 de diciembre	12 de diciembre 23	X

**8. Plan de ingresos - SE MODIFICA COMO SIGUE**

**Proyecto: "Modernización del Banco de la Nación Argentina: integridad y eficiencia al servicio del Desarrollo Humano"**

**Donante: GOB**

**3007**

**Fuente: 1**

Fecha	Monto en US\$	Estimado/Real
nov-20	0	R
Subtotal año 2020	0	R
ene-21	32.667	R
mar-21	23.601	R
may-21	6.772	R
jun-21	29.731	R
sept-21	26.539	R
dic-21	44.763	R
Subtotal año 2021	164.074	R
abr-22	31.018	R
jun-22	292.141	R
sept-22	48.640	R
dic-22	60.033	R
Subtotal año 2022	431.831	R
abr-23	40.073	R
may-23	544.299	R
jun-23	100.213	R
jul-23	5.855	R
oct-23	9.953.037	E
Subtotal año 2023	10.643.478	E

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA

ene-24	5.711.467	E
Subtotal año 2024	5.711.467	E
<b>Total Fuente 30071</b>	<b>16.950.849,65</b>	

### Consolidado Presupuesto vs. Plan de Ingresos

Proyecto: "Modernización del Banco de la Nación Argentina: integridad y eficiencia al servicio del Desarrollo Humano"

	2020	2021	2022	2023	2024	Total General
<b>Presupuesto</b>	<b>0</b>	<b>124.389</b>	<b>419.050</b>	<b>10.695.943</b>	<b>5.711.466</b>	<b>16.950.850</b>
Fuente 30071	0	124.389	419.050	10.695.943	5.711.466	16.950.850
<b>Plan de Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>164.074</b>	<b>431.831</b>	<b>10.643.478</b>	<b>5.711.467</b>	<b>16.950.850</b>
Fuente 30071	0	164.074	431.831	10.643.478	5.711.467	16.950.850
<b>Diferencia</b>	<b>0</b>	<b>39.684</b>	<b>12.781</b>	<b>-52.465</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>
Fuente 30071	0	39.684	12.781	-52.465	-0	-0

9. Marco de Monitoreo - Se MODIFICA COMO SIGUE

Producto	Actividades	Acciones	Año					Indicadores	Metas anuales				
			1 (2020)	2 (2021)	3 (2022)	4 (2023)	5 (2024)						
Proceso integral de fortalecimiento o institucional y modernización del Banco de la Nación Argentina implementado	1.1 Implementar los "Principios de Banco Responsable" de las Naciones Unidas	1.1.1 Elaborar el Plan de acción 2020 – 2023 para la implementación de los principios de Banca Responsable	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Indicador 1: Numero de acciones estrategicas en concordancia con los principios de BR LB =0 Meta= 30	2020 = 0 2021 = 11 2022 = 20 2023=30 Total=30
			0	1	2	3	4	1	2	3	4	Indicador 2: Mecanismos o herramientas orientadas a la participación y empoderamiento de las mujeres y diversidades del personal y clientes del Banco LB = 0 Meta= 20	2020 = 0 2021 = 13 2022 = 16 2023= 20 Total=20
			1	2	3	4	1	2	3	4	Indicador 3: Realización de un evento que fortalezca las estrategias de implementación de los Principios de Banca Responsable de la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) LB = 0 Meta= 2 (Realización del evento) Escala: Planificación del evento =1 Realización del evento =2	2020 = 0 2021 = 0 2022 = 0 2023= 2 Total=2	

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA

	<p><b>1.1.2 Analizar el impacto inicial del BNA según matriz UNEP-FI</b></p>		<p><b>Indicador 4: Grado de avance del estudio de impacto LB = 0</b>  <b>Meta= 3 Escala:</b>  <b>Diseño= 1</b>  <b>Realización=2 Publicación =3</b></p>	<p><b>2020 = 0 2021 = 1 (Diseño)</b>  <b>2022 = 2 (Realización)</b>  <b>2023 = 3 (publicación)</b>  <b>Total=3</b></p>
	<p><b>1.1.3 Fortalecer el Protocolo de Finanzas Sostenibles en base a estándares de PBR</b></p>		<p><b>Indicador 5: Grado de avance en la implementación de estrategias de fortalecimiento LB =0</b>  <b>Meta= 4 Escala:</b>  <b>Diseñadas=1 Validadas=2 Implementadas=3 Revisadas =4</b></p>	<p><b>2020 = 0 2021 = 1 (Diseñadas)</b>  <b>2022 = 3 (Implementadas)</b>  <b>2023= 4 (Revisadas)</b>  <b>Total=4</b></p>
	<p><b>1.1.4 Elaborar propuesta de un "Bono Sustentable alineado con los ODS</b></p>		<p><b>Indicador 6: Grado de avance de la elaboración del proyecto "Bono Sustentable" LB=0</b>  <b>Meta: 2</b>  <b>Escala:</b>  <b>Diseño=1</b>  <b>Aprobación=2</b></p>	<p><b>2020 = 0 2021 = 0</b>  <b>2022 = 1 (Diseño)</b>  <b>2023= 2 (Aprobación)</b>  <b>Total=2</b></p>



		<p>1.1.5 Ampliar las acciones de responsabilidad social</p>		<p>Indicador 7: Numero de acciones de responsabilidad social promovidas desagregadas por sexo, edad y ubicación geográfica LB= 0 Meta: 30</p> <p>2020 = 0 2021 = 8 2022 = 18 2023= 30 Total= 30</p>
<p>1.2 Introducir mejores prácticas de gobierno corporativo en el Grupo Banco Nación</p>	<p>1.2.1 Realizar un análisis de buenas prácticas de gobierno corporativo en Empresas Controladas del Grupo BNA (Nación Seguros, Nación Reaseguros, Nación Retiro, Nación Servicios, Nación Bursátil, Pellegrini FCI).</p>	<p>Indicador 1: Grado de avance en la identificación de mejores prácticas de gobierno corporativo en las Empresas Controladas del Grupo BNA (Nación Seguros, Nación Reaseguros, Nación Retiro, Nación Servicios, Nación Bursátil, Pellegrini FCI). LB= 0 Meta: 2 Escala: 1</p> <p>Indicador 8: Grado de avance de la implementación del plan de gestión integral de residuos LB= 0 Meta: 1. Diseño del plan 2. Implementación del plan</p> <p>Indicador 9: Implementación de la iniciativa "Sello de Igualdad de Género en las Instituciones Públicas del PNUD" LB=0 Meta: 3 Escala: 1) preparación de la evaluación 2) misión de evaluación 3) presentación de informe</p> <p>Indicador 1: Grado de avance en la identificación de mejores prácticas de gobierno corporativo en las Empresas Controladas del Grupo BNA (Nación Seguros, Nación Reaseguros, Nación Retiro, Nación Servicios, Nación Bursátil, Pellegrini FCI). LB= 0 Meta: 2 Escala: 1</p> <p>Evaluación de diagnóstico=1</p>	<p>2020 = 0 2021 = 0 2022 = 0 2023= 2 (Diseño del plan de implementación ) Total= 2</p> <p>2020 = 0 2021 = 0 2022 = 0 2023= 2 Total= 2</p> <p>2020 = 0 2021 = 0 2022 = 2 2023= 3 Total= 3</p> <p>2020 = 0 2021 = 0 2022 = 0 2023= 2 Total= 2</p>	

				Diseño del plan de implementación = 2	
		<p>1.2.2 Crear un tablero de control para Grupo Banco Nación</p>		<p>Indicador 2: Grado de avance de la creación del tablero LB= 0                      Meta: 2                      Escala:                      Diseñado de indicadores= 1                      Implementado = 2</p>	<p>2020 = 0 2021 = 0                      2022 = 0                      2023 = 2                      (Implementado)                      Total = 2</p>
		<p>1.3.1 Adoptar estándares de contrataciones internacionales y nacionales</p>		<p>Indicador 1: Numero de estándares adoptados LB= 0                      Meta: 4</p>	<p>2020 = 0                      2021 = 4 Total = 4</p>
<p>1.3 Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA</p>		<p>1.3.2 Modificar los circuitos, procesos y marcos normativos del Banco y realizar desarrollos mínimos necesarios para la implementación manual del nuevo Régimen</p>		<p>Indicador 2: Grado de avance de la adaptación para posibilitar la implementación manual del nuevo Régimen LB= 0                      Meta: 2 Escala:                      Implementación parcial= 1                      Implementación total = 2</p>	<p>2020 = 0                      2021 = 2                      (Implementación total) Total = 2</p>

		<p>1.3.3 Capacitar sobre reforma de sistema de contrataciones para el personal del banco</p>	<p>Indicador 3: Grado de avance de la capacitación teórico-práctico sobre reforma de sistema de contrataciones para el personal del banco                  LB=0                  Meta:3                  Escala:                  Planificación de la capacitación =1                  Capacitación en proceso =2                  Capacitación finalizada =3</p>	<p>2020 = 0                  2021 = 0                  2022 = 0                  2023= 2                  2024= 3                  (Capacitación finalizada)                  Total = 3</p>
<p>1.4 Adquirir plataforma digital omni-canal (Banca Digital)</p>		<p>1.4.1 Licitación y desarrollo</p>	<p>Indicador 1: Grado de avance en la puesta en funcionamiento de la plataforma digital omni-canal LB=0                  Meta: 6                  Escala:                  Pliego diseñado=1                  Pliego adjudicado=2                  Desarrollo parcial módulo banca empresas=3                  Desarrollo total módulo banca empresas=4                  Desarrollo parcial módulo banca personas= 5                  Desarrollo total módulo banca personas= 6</p>	<p>2020 = 1 (Pliego diseñado) 2021 = 2 (Pliego adjudicado) 2022 = 3 (Implementación parcial módulo banca empresas) 2023 = 4 (Implementación total módulo banca empresas) 2024 = 6 (Implementación total módulo banca personas)                  Total= 6</p>



		<p>1.5.2 Implementar un sistema de monitoreo transaccional online</p>		<p>Indicador 2: Adquisición de una herramienta anti fraude transaccional LB= 0                  Meta: 4                  Escala:                  Pliego diseñado=1                  Proceso adjudicado =2 Plataforma diseñada =3 Plataforma en funcionamiento =4                  2020=0 2021=0                  2022=0                  2023 = 3 2024 = 4                  Total=4</p>
<p>1.6 Fortalecer el sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo</p>	<p>1.6.1 Realizar la Evaluación de riesgo de LA/FT del BNA</p>		<p>Indicador 1: Grado de avance del informe del estado de situación de la evaluación de riesgo en materia de PLA/FT en el BNA LB= 0                  Meta: 3                  Escala:                  Diseño=1                  Elaboración =2 Revisión =3                  2020 = 0 2021 = 3 (Realizada)                  Total = 3</p>	

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA

		<p>1.6.2 Adquisición de un software para la prevención de lavados de activos y financiamiento del terrorismo</p>		<p>Indicador 2: Adquisición de un software para la prevención de lavados de activos y financiamiento del terrorismo LB=0                  Meta: 4                  Escala: 4                  Pliego diseñado = 1                  Proceso adjudicado = 2                  Plataforma diseñada = 3                  Plataforma en funcionamiento = 4</p>	<p>2020=0 2021=0                  2022=0                  2023 = 3                  2024 = 4                  Total=4</p>
<p>1.7 Implementar una auditoría para fortalecer la gestión de ciberseguridad del BNA</p>	<p>1.7.1. Realizar un análisis comparativo (GAP) con las mejores prácticas que se deben alcanzar para el proceso de respuesta y recuperación de ciberincidentes</p>		<p>Indicador 1: Grado de avance de Informe que contenga un análisis comparativo (GAP) con las mejores prácticas que se deben alcanzar para el proceso de respuesta y recuperación de ciberincidentes LB= 0                  Meta: 3                  Escala: 3                  Diseño del informe=1                  Procesamiento de datos =2                  Redacción del informe =3</p>	<p>2020 = 0                  2021 = 0                  2022 =0                  2023 =3                  (Redacción del informe) Total = 3</p>	

## 10. Hoja de Datos Básicos - Se Modifica como sigue

**Proyecto:** ARG20/003 “Modernización del Banco de la Nación Argentina: integridad y eficiencia al servicio del Desarrollo Humano”

**Fecha de inicio:** 05 noviembre 2020

**Fecha de finalización:** 31 diciembre 2024

**Asociado en la Implementación:** Banco de la Nación Argentina

**Director del Proyecto:** Dr. José Miguel Ballesteros

**Cargo:** Vicepresidente Segundo del Banco de la Nación Argentina

**Domicilio:** Bartolomé Mitre 326

**Teléfonos:** 4347-6116

**Correo electrónico:** jballesteros@bna.com.ar

**Director Alterno del Proyecto:** Lic. Martin Miguel Di Bella

**Cargo:** Director del Banco de la Nación Argentina

**Domicilio:** Bartolomé Mitre 326

**Teléfonos:** 4347-6146

**Correo electrónico:** mmdibella@bna.com.ar

**Coordinador/a del Proyecto:** Sergio Nobile

**Domicilio:** Bartolomé Mitre 326

**Teléfonos:** 4347-8595

**Correo electrónico:** sergionobile@bna.com.ar

**Presupuesto Total:** USD 16.950.850.-

**Fuentes de Financiamiento:** GOB (30071)

\_\_\_\_\_  
Firma del Director

\_\_\_\_\_  
Fecha

IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA

**11. Procedimientos para el cierre de proyectos - SIN MODIFICACIONES**

**12. Otros acuerdos – Carta acuerdo LOA - SE MODIFICA**

**Se adjunta el Plan de Servicios para la implementación del Sello de Género para Entidades Públicas Financieras.**

**13. Árbol de Teoría de Cambio - SIN MODIFICACIONES**





Banco Nación  
1983/2023 - 40 AÑOS DE DEMOCRACIA

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Informe Gráfico**

**Número:** IF-2023-00000048-BNA-PD#BNA

CIUDAD DE BUENOS AIRES  
Martes 21 de Noviembre de 2023

**Referencia:** Firma Revisión C Proyecto PNUD ARG/20/003

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 49 pagina/s.

Digitally signed by GDE BNA  
Date: 2023.11.21 18:58:50 -03:00

José Miguel Ballesteros  
Director  
Presidencia / Directorio  
Banco de la Nación Argentina

Digitally signed by GDE BNA  
Date: 2023.11.21 18:58:51 -03:00