



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2020 - Año del General Manuel Belgrano

Informe

Número: IF-2020-76627982-APN-SECCYPE#MRE

CIUDAD DE BUENOS AIRES

Lunes 9 de Noviembre de 2020

Referencia: Proyecto PNUD ARG/20/003 - BANCO DE LA NACION ARGENTINA

PROYECTO PNUD ARG /20/003

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 NACION ARGENTINA

Fecha de Inicio: 01/11/2020

Fecha de finalización: 30/06/2023

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): Área de Cooperación 3: Ciudadanía y promoción de derechos humanos. Efecto 8: Para el 2020, el país habrá fortalecido una ciudadanía plena mediante la protección y promoción irrestricta de los derechos humanos, el diseño e implementación de mecanismos de acceso a la información, participación ciudadana y acceso a justicia en todo el territorio sin discriminación de ninguna índole. Indicador 8.3: Grado en que las instituciones mejoran sus capacidades para brindar servicios con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.

Producto(s) Indicativo(s): 3.5: Mejora de la capacidad de gestión a través del fortalecimiento institucional para prestar servicios con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.

DOCUMENTO DE PROYECTO : IF-2020-76521055-APN-DPIN%MRE

Director/a del Proyecto: Federico Sanchez

Cargo: VicePresidente Segundo del Banco de la Nación Argentina

Domicilio: Bartolomé Mitre 326

Teléfonos: 4347-6116/7

Correo electrónico: FSanchez@bna.com.ar

Director Alterno del Proyecto: Raul Garre

Cargo: Director del Banco de la Nación Argentina

Domicilio: Bartolomé Mitre 326

Teléfonos: 4347-6166/7

Correo electrónico: RGarre@bna.com.ar

Coordinador/a del Proyecto: Sergio Nobile

Domicilio: Bartolomé Mitre 326

Teléfonos: 4347-61333/4

Correo electrónico: sergionobile@bna.com.ar

Breve Descripción

El desafío general del proyecto es vehicular 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 del proyecto:

		DOCUMENTO DE PROYECTO
Total de recursos requeridos:		USD 10.909.800.-
Total de recursos asignados:	TRAC PNUD	
	Gobierno (BNA)	USD 10.592.039.-
	Donante	
	Costos de administración:	USD 317.761.-
No financiado:		

Digitally signed by Gestion Documental Electronica
Date: 2020.11.09 16:47:18 -03:00

Rodolfo Martín Yáñez
Secretario
Secretaría de Coordinación y Planificación
Exterior
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio
Internacional y Culto



Valentin Gonzalez Leon

Representante Residente Adjunto

DOCUMENTO DE PROYECTO

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

Número del Proyecto: ARG20/003 – N° Atlas 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:** 30 de junio de 2023

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

Breve Descripción

El desafío general del proyecto es vehicular 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:

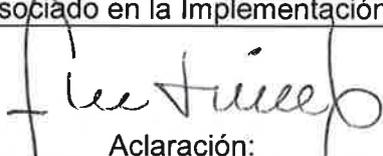
- Jerarquizar el rol del banco como agente promotor del desarrollo sostenible
- Mejorar el gobierno corporativo de las empresas públicas del banco
- Optimizar el régimen de contrataciones
- Implementar una plataforma integral de banca digital
- Implementar una solución para el control de fraudes
- Fortalecer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

Efectos a los que contribuye el proyecto (MECNUD/Programa de País 2016/2020): Área de Cooperación 3: Ciudadanía y promoción de derechos humanos. Efecto 8: Para el 2020, el país habrá fortalecido una ciudadanía plena mediante la protección y promoción irrestricta de los derechos humanos, el diseño e implementación de mecanismos de acceso a la información, participación ciudadana y acceso a justicia en todo el territorio sin discriminación de ninguna índole. Indicador 8.3: Grado en que las instituciones mejoran sus capacidades para brindar servicios con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.

Producto(s) Indicativo(s): 3.5: Mejora de la capacidad de gestión a través del fortalecimiento institucional para prestar servicios con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.

Total de recursos requeridos (US\$):	USD 10.909.800	
	TRAC PNUD:	
	Donante:	
	Gobierno:	10.592.039.-
	Costo de Apoyo:	317.761.-
	En especie:	
No financiado (US\$):		

Acordado por (firmas):

Asociado en la Implementación	Gobierno	PNUD
 Aclaración: Vicepresidente Segundo del Banco de la Nación Argentina Lic. FEDERICO M. SANCHEZ Vicepresidente 2°	Aclaración: Secretario/a de Coordinación y Planificación Exterior del Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	 Aclaración: Representante Residente
Fecha: 05/11/2020	Fecha:	Fecha: 11-Nov-2020

I. DESAFÍOS DE DESARROLLO

El Banco de la Nación Argentina (BNA) es una entidad autárquica del Estado Nacional argentino creada en 1891 por la Ley Nacional N° 2.841. Su carta orgánica (CO) vigente fue aprobada en 1978 mediante la Ley Nacional N° 21.799 y fue modificada parcialmente mediante la Ley Nacional N° 22.602 de 1982 y otras modificatorias.

Conforme su naturaleza jurídica, tiene autonomía presupuestaria y administrativa; se rige por las disposiciones de la Ley Nacional N° 21.526 "Ley de Entidades Financieras", su CO y demás normas legales concordantes, debiendo coordinar su acción con las políticas económico-financieras que establezca el Gobierno Nacional. Se destaca además que no le son de aplicación al BNA las normas dispuestas con carácter general para la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional (APN), en particular los actos de los cuales resulten limitaciones a la capacidad de obrar o facultades que le confiere su régimen específico.

En este marco el **objeto primordial** del BNA es prestar **asistencia financiera** a las *micro, pequeñas y medianas* empresas, cualquiera fuere la actividad económica en la que actúen.¹ En tal sentido el BNA debe:

- Apoyar la producción agropecuaria, promoviendo su eficiente desenvolvimiento.
- Facilitar el establecimiento y arraigo del productor rural y, sujeto a las prioridades de las líneas de crédito disponibles, su acceso a la propiedad de la tierra.
- Financiar la eficiente transformación de la producción agropecuaria y su comercialización en todas sus etapas.
- Promover y apoyar el comercio con el exterior y, especialmente, estimular las exportaciones de bienes, servicios y tecnología argentina, realizando todos los actos que permitan lograr un crecimiento de dicho comercio.
- Atender las necesidades del comercio, industria, minería, turismo, servicios y demás actividades económicas.
- Promover un equilibrado desarrollo regional, teniendo en consideración el espíritu del Art. 75° de la Constitución Nacional.

Asimismo, el BNA puede:

- Otorgar créditos para la adquisición, construcción o refacción de viviendas.
- Participar en la constitución y administración de fideicomisos y en las restantes operaciones que autoriza la Ley 21.526 de Entidades Financieras.

Por otro lado, el BNA coordina su accionar con las políticas económico-financieras emanadas del Gobierno Nacional, y como tal, recibe depósitos oficiales y realiza pagos por cuenta y orden de la Tesoro Nacional. El BNA complementa su actividad con otras sociedades en las que participa en su capital social: bursátiles, fondos comunes de inversión y servicios afines a la actividad financiera, además del ejercicio de la actividad aseguradora dando cumplimiento en lo pertinente a la Ley 20.091 "Entidades de Seguro y su Control" y sus modificaciones, sometiéndose a su organismo de control.

En este marco, la nueva gestión del BNA ha realizado un diagnóstico institucional general cuya la línea de base exhibe las áreas en las que se presenta la necesidad de llevar adelante desarrollos en las siguientes materias:

1. Sostenibilidad bancaria;
2. Gobierno corporativo de empresas del grupo;
3. Régimen de contrataciones;
4. Servicios de banca digital;

¹ Art. 3° de la CO del BNA

5. Prevención del fraude bancario;
6. Prevención y control del lavado de activos y financiamiento del terrorismo; y
7. Gestión de la seguridad de la información.

1. Sostenibilidad bancaria

El BNA representa la principal entidad financiera del país con una base de más de 22 millones de usuarios, 11 millones de clientes y 17 mil empleados; y como banco público de nivel nacional, persigue su misión de impulsar el desarrollo del país, creando valor a partir de una cultura socialmente responsable basada en:

- Contribuir con el desarrollo de los sectores productivos del país, prestando asistencia financiera a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Promover y apoyar el comercio con el exterior y, especialmente, estimular las exportaciones de bienes, servicios y tecnología argentina.
- Poner a disposición de las empresas productoras de bienes y servicios, créditos para inversión y capital de trabajo, otorgando además financiamiento y garantías a la actividad de comercio exterior.
- Orientar su actividad a las personas a través de préstamos personales e hipotecarios para la vivienda y los productos interrelacionados.

El Banco es una entidad con un rol clave en el sector financiero para suministrar las facilidades financieras necesarias para el desarrollo sostenible y para alcanzar los objetivos internacionales expresados en la Agenda 2030 y en el Acuerdo de París, entre otras. Es por ello que adhiere a los 10 Principios del Pacto Global, que derivan de declaraciones de Naciones Unidas y asume la responsabilidad de internalizar y difundir estos Principios; como también de hacerlos realidad en la sociedad donde opera por medio de la alianza con diferentes organismos públicos, privados, de las Naciones Unidas y de la sociedad civil. De igual manera, asume el rol de contribuir a los 17 ODS y de reportar cómo contribuye con su gestión al logro de las metas e indicadores nacionales asociados.

Progresivamente, el BNA ha incorporado en los planes de negocios y lineamientos institucionales consideraciones de impacto económico, social y ambiental y la perspectiva de género y derechos humanos. Ello se refleja en los tres reportes de sustentabilidad del BNA publicados hasta la fecha, en la creación de la Política de Sustentabilidad y de un "Comité de Sustentabilidad e Inclusión" encargado de asistir al Directorio respecto a la Estrategia de Responsabilidad Social y Sustentabilidad de la Institución y procurando integrar en el negocio criterios éticos, sociales y ambientales el BNA.

La Política de Sustentabilidad tiene como objetivo definir los principios generales de actuación y el Modelo de Gestión Estratégico que orienta al BNA y actualmente contempla 6 Pilares enfocados en la creación de valor a largo plazo fortaleciendo el negocio y la relación con sus principales grupos de interés. Estos Pilares tienen ejes de acción trazables a toda la Organización: Integridad, Inclusión Financiera, Desarrollo Regional, Cadena de Valor, Finanzas Sustentables y Gestión Ambiental. Los mismos se encuentran relacionados entre sí y se desarrollan de manera conjunta; es por esta razón que poseen el mismo nivel de relevancia para la Organización y para alcanzar el desarrollo sostenible.

Si bien se identifican avances en la materia, el contexto actual plantea enormes desafíos para la institución y los grupos de interés a los que impacta. En este mismo sentido, es necesario también poder incorporar metas específicas para dar cumplimiento a este modelo.

Por otro lado, el desafío de generar un desarrollo sostenible ha avanzado sobre la agenda del sistema financiero a través de la aparición de lo que se ha dado en llamar "finanzas sustentables" y de las oportunidades de nuevos productos y servicios que estas conllevan. El sector bancario cumple un rol clave a la hora de financiar la transición hacia una economía baja en carbono y

especialmente en línea con los ODS, mediante la oferta de líneas de crédito e instrumentos de inversión que incorporen los principios de sostenibilidad.

Una coalición de 130 bancos de todo el mundo suscribió en la reunión de la Asamblea General de Naciones Unidas en septiembre de 2019 los **Principios de Banca Responsable**. Bajo el auspicio de estos lineamientos, estas entidades financieras manifestaron su voluntad de alinear sus estrategias con los compromisos de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de las Naciones Unidas y del **Acuerdo de París sobre Cambio Climático**.

De esta manera, los **Principios de Banca Responsable** reconocieron el papel activo de la banca en la creación de una economía sostenible y la necesidad de contar con su compromiso a la hora de integrar consideraciones ambientales y sociales en sus operaciones.

Asimismo, el BNA ha promovido la implementación de prácticas que promuevan una integración entre los factores económico, social y ambiental, tanto en el financiamiento de actividades y en las inversiones, como hacia el interior de las entidades. En este marco, se ha trabajado en relación al diseño de productos y servicios financieros que colaboran con la mitigación del cambio climático y el cuidado del ambiente, a la vez que desarrollan perspectivas de inclusión, diversidad e igualdad; y en el análisis de riesgos sociales y ambientales en el proceso de financiamiento.

Paralelamente, en julio de 2019 el Banco suscribió el *Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina*, y como signatario fundador, se encuentra trabajando bajo 4 estrategias: i) institucionalidad de las políticas de sustentabilidad; ii) Desarrollo de productos financieros sostenibles; iii) Análisis de riesgos ambientales y sociales, y iv) Promoción de procesos internos en materia de sustentabilidad.

Además, el BNA realizó un acuerdo de colaboración técnica con la organización internacional *"Climate Bonds Initiative"* en el marco de la emisión de un "bono verde, social y sostenible" en línea con los principios del Pacto Global y la agenda 2030 de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas (ONU).

2. Gobierno corporativo de las empresas del Grupo Banco Nación

El buen Gobierno Corporativo brinda a las empresas de capital público una carta de navegación que permite definir, respetar y monitorear el logro de sus objetivos, clarificar la línea de mando y definir las responsabilidades del Estado como propietario, de los Directorios como instancias estratégicas y de la Alta Gerencia como ejecutivos. Existen referencias locales e internacionales en la materia, siendo un ejemplo de esto último. Las Directrices de la OCDE sobre el Gobierno Corporativo de las Empresas Públicas del año 2015.

En el caso del BNA, la situación del Gobierno Corporativo del grupo de sociedades vinculadas se halla manifiesta en las inspecciones CAMELBIG conducidas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) cuyos últimos resultados fueron presentados en el informe de agosto de 2020. Allí se reiteró que atento la diversidad de actividades que desarrolla el grupo económico y los distintos riesgos inherentes de cada una ellas, resulta necesario que el Directorio establezca específicamente las **mejores prácticas que a su entender tiendan al mejor relacionamiento con dichas sociedades** y propicien la toma de conocimiento de la política de gobierno societario de cada una de ellas como así también de los riesgos relevantes asumidos por las mismas.

En ese sentido, cabe consignar la reciente creación del "Comité de Coordinación Institucional de las Sociedades Controladas por Banco Nación". Ello, sumado a las resoluciones respecto la toma de conocimiento del Código de Gobierno Societario de cada empresa y de la uniformidad de los informes a remitir por cada una de ellas para su consideración por ese Cuerpo, dan cuenta de un primer avance respecto de la participación del Directorio como órgano de gobierno respecto de sus subsidiarias.

3. Régimen de contrataciones del BNA

Hasta el momento, la gestión de compras en el BNA es completamente analógica. Solo se emplea el medio digital para publicar los llamados a licitación en la página web institucional del banco como complemento a la obligatoria difusión en medios de prensa local y Boletín Oficial. Una vez publicado el anuncio, el proceso vuelve al papel de pulpa de madera: requiere presentaciones de estatutos y constancias que se acumulan en carpetas y documentos impresos y se archivan en biblioratos. Es decir, se trata de un proceso que genera trámites costosos y lentos para los interesados y que además produce daño al medio ambiente.

El régimen vigente de contrataciones del BNA data de 1985, con algunos ajustes menores en la década siguiente. Necesita, por ende, una modernización integral que asimile las extraordinarias transformaciones ocurridas desde fines del siglo XX en la organización y el funcionamiento de la Sociedad y el Estado. La transformación digital, como veremos, ha desencadenado formas radicalmente nuevas de interacción social, comercial y financiera. En el plano de las contrataciones gubernamentales estas tecnologías gestaron el paradigma de las contrataciones electrónicas (*E-Procurement*). Entre los anacronismos identificados a priori en el reglamento actual del BNA se pueden enunciar:

- Se funda en el Capítulo VI del Decreto Ley 23.354 del 31 de diciembre de 1956. (Ley de Contabilidad) ya derogada.
- Los procedimientos de selección han sido superados por nuevas modalidades que otorgan mayor eficiencia y celeridad a los procesos.
- No posee modalidades de contratación hoy utilizadas masivamente, tales como los contratos marco, las adjudicaciones llave en mano, las compras consolidadas y los proyectos integrales.
- La publicidad de los procedimientos está basada solo en el boletín oficial y diarios.
- El Registro de Proveedores es manual. Permite solo inscripciones presenciales con un régimen restrictivo para los proveedores extra-zona.
- Posee solo una preferencia sugerida y discrecional, no concreta, para la industria nacional.
- No posee preferencias, acordes con los nuevos conceptos utilizados en las contrataciones públicas, referidos a políticas de género, inserción social y la creación de fuentes de trabajo, con beneficios dirigidos a las pequeñas y medianas empresas, las lideradas por mujeres y la agricultura familiar.
- No incluye la sostenibilidad y sustentabilidad como requerimientos para ir introduciendo en la obtención de los bienes, servicios y obras, acorde con los estándares globales de los sistemas modernos de contrataciones.
- No contempla los medios electrónicos de gestión. Tanto la publicidad, como las notificaciones, los procedimientos de contratación y los sistemas de información son hoy indispensables en la contratación pública, y si bien se puede hacer una implementación progresiva de los mismos, según los recursos disponibles, no pueden faltar en la normativa.
- No contempla la posibilidad de cotizar alternativas.
- No tiene en cuenta para la evaluación de las ofertas, incluir en los pliegos criterios de evaluación.
- No tiene un procedimiento para la redeterminación de precios.

4. Plataforma de banca digital

En forma sintética, el BNA es un banco tradicional basado en sucursales físicas, con procesos manuales, uso de papel y canales electrónicos concebidos de una manera inercial y reactiva. El BNA había sido un pionero tecnológico en la industria financiera local con la introducción en 1954 de los sistemas mecanizados de cajas de ahorros y cuentas corrientes. En los albores de la informática nacional, en 1963 creó su departamento de sistematización de datos y al final de la década ya operaba con importantes centrales de procesamiento. La estrategia de evolución tecnológica ha sido mayoritariamente conservadora, priorizando muchas veces solidez y

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

estabilidad por sobre agilidad y prestación. Esta visión fue generando un rezago respecto a las modernas arquitecturas de servicios financieros aplicados por el resto del sector.

Por lo tanto, el desafío consiste en planificar un futuro institucional en el que, sin eliminar las sucursales físicas - aunque reinventándolas -, se impulse un banco digital que permita operar con todos los servicios desde cualquier canal y sin requerir presencia física. Esta visión deseable hasta principios de este año se ha vuelto un imperativo categórico a partir de la emergencia de la pandemia del COVID-19. Si bien se ha avanzado en esta senda en los últimos años, se propone en este proyecto generar un cambio integral que permita acelerar el ingreso a esta nueva generación tecnológica en la vida institucional del BNA.

La organización dispone de una infraestructura sólida para transitar este desafío. Los sistemas centrales, los distribuidos y sus sistemas de comunicaciones disponen de la debida competitividad tecnológica para montar sobre ellos la plataforma digital y se encuentran dentro de los ciclos de actualización definidos.

La convergencia hacia la utilización de esta plataforma, así como la ejecución de otras iniciativas en la estrategia de digitalización (CRM, Comex Web, Turnos Web, eCheq, entre otros), posibilitará los beneficios ya enunciados de simplificación operativa y de tiempos, y además realinear servicios que actualmente se canalizan por otras empresas reduciendo costos y esfuerzos. (Ej. Red Link)

5. Monitoreo transaccional para la prevención del fraude bancario

Con el objeto de acompañar el proyecto de adquisición de la Plataforma digital omnicanal (Banca Digital) surge la necesidad de adquirir e implementar un sistema de monitoreo transaccional online. Es fundamental contar con dicha herramienta a fin de resguardar, dar confiabilidad y seguridad a las transacciones que se cursen por los canales digitales, reduciendo los riesgos de pérdidas económicas y reputacionales de la Entidad.

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.

6. Prevención y combate al lavado de activos y financiamiento del terrorismo

El BNA realizó un diagnóstico externo de su sistema de prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LA/FT) en base a los estándares y mejores prácticas internacionales con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y en paralelo dispuso la implementación de las nuevas exigencias de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) de la República Argentina mediante la Resolución 30E-2017.

El informe final del diagnóstico concluyó que si bien existía un elevado compromiso de la Alta Gerencia del BNA orientado al fortalecimiento de la integridad de su práctica financiera y, en particular, a impedir la criminalidad financiera en cualquiera de sus aristas, se apreciaban debilidades. Se identificaron aspectos asociados a un sistema preventivo de bajo grado de sofisticación, en algunos aspectos burocrático y poco adaptable a las exigencias actuales para identificar, detectar y combatir con precisión y efectividad al riesgo LA/FT.

Si bien se resaltó el compromiso individual de los integrantes de la unidad especializada de prevención del BNA, en opinión del evaluador el sistema carecía del rigor, agilidad y

características preventivas anticipatorias asociadas a una buena gestión del riesgo LA/FT. Desde aquel primer diagnóstico, paulatinamente se han introducido mejoras al sistema de prevención de LA/FT del BNA a los efectos de subsanar las debilidades y riesgos identificados que permitirían asumir fácticamente que el BNA impide, detecta y reporta en tiempo razonable actos financieros potencialmente criminales.

Adicionalmente, el reciente diagnóstico efectuado por el Revisor Externo Independiente (Septiembre/2020) en relación al Programa de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo del BNA, indica que cumple la normativa establecida por la UIF y es aplicado en general en forma adecuada. No obstante, en línea con el diagnóstico mencionado en el párrafo anterior, entre otras, se resaltan cuestiones relacionadas con deficiencias en la integridad de la base de datos del Banco, dificultades para implementar desarrollos informáticos y la utilización de un software de monitoreo de transacciones y gestión que no tiene la calidad necesaria para gestionar la operatoria del Banco en forma eficiente, o son una consecuencia indirecta de estas deficiencias. Asimismo, puntualizó la necesidad de que el Banco debe establecer un cronograma para digitalizar los legajos de los clientes y aplicarlo lo antes posible.

7. Gestión de la seguridad de la información

El proceso de transformación digital debe ser acompañado con la adopción de medidas de seguridad adecuadas. El BNA está en constante adaptación tecnológica, agregando nuevos modelos de negocios y canales digitales para aprovechar así todas las ventajas de las nuevas tecnologías en sistemas altamente conectados. Esta adaptación digital trae aparejadas nuevas amenazas, riesgos que deben ser mitigados para minimizar incidentes de seguridad y fraudes, tales como robo de identidad, daño reputacional, fuga de datos, acceso no autorizado a la información, pérdida de integridad o disponibilidad de la información, entre otros.

Actualmente, a través de las distintas auditorías (internas y externas) el BNA presenta debilidades relacionadas con la seguridad de la información, como ser: incompatibilidad e inadecuada segregación de funciones en la estructura, debilidades en la planificación del área, accesos inadecuados del personal técnico a plataformas tecnológicas, necesidad de mejorar la automatización de ciertos controles, necesidad de mejorar algunas métricas, indicadores y ciertos reportes de gestión. Falta de procedimientos y herramientas para la recertificación de permisos de accesos, falta de herramientas para la gestión de proyectos, falta de un procedimiento formal para el mantenimiento de las políticas de seguridad, ausencia de un procedimiento de control de utilización de dispositivos externos.

II. ESTRATEGIA

El BNA, desde su fundación, tiene como misión contribuir al desarrollo de los sectores productivos respondiendo a las necesidades de las personas. Hoy, mediante 732 bocas de atención distribuidas a lo largo y a lo ancho del país y más de 17 mil empleados, se promueve el desarrollo de las distintas economías regionales, y se orientan los esfuerzos hacia una Banca con valores consolidando la sustentabilidad, integridad institucional, y la inclusión financiera para la inclusión social.

El BNA forma parte del Pacto Global de Naciones Unidas y en ese marco ha sido seleccionado como miembro titular de la Mesa Directiva de la Red Argentina del Pacto Global 2018-2020, consolidando el compromiso de apoyar y desarrollar dentro de la organización los diez principios referentes a derechos humanos, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción, como así también a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

La teoría de cambio del proyecto está enfocada en avanzar en ese orden hacia la implementación de estándares en materia de gobierno corporativo y transparencia que aseguren buenas prácticas de gestión hacia los empleados, los proveedores, las personas y las empresas.

Las finanzas al servicio de las personas y las empresas fortalecen la banca pública como motor de inclusión financiera y de inclusión social, siendo este un factor clave para reducir la pobreza, garantizar la inclusión social y promover la autonomía económica con enfoque de género.

En este marco es que desde el BNA se busca fortalecer la gestión en la ampliación del acceso a los servicios financieros, a la educación financiera y transformación digital, desarrollando productos financieros para todos los segmentos de la población y empresas en cada punto del país y empoderando a la comunidad en la toma de decisiones económicas y financieras responsables.

Poder tener acceso a una cuenta bancaria y a un acompañamiento en educación financiera es el primer paso para generar ahorro, obtener crédito y ser partícipes del circuito económico formal. Con este criterio desarrollamos instrumentos que incentivan el acceso y la educación en forma sostenida, con el objetivo de promover la inclusión financiera y la reducción de la pobreza.

En este marco, este proyecto contribuye a los efectos del **MECNUD/Programa de País 2016-2020 del área de cooperación 3: Ciudadanía y promoción de derechos humanos, efecto 8: Para el 2020, el país habrá fortalecido una ciudadanía plena mediante la protección y promoción irrestricta de los derechos humanos, el diseño e implementación de mecanismos de acceso a la información, participación ciudadana y acceso a justicia en todo el territorio sin discriminación de ninguna índole. Específicamente contribuirá al **indicador 8.3: Grado en que las instituciones mejoran sus capacidades para brindar servicios con mayor eficacia, eficiencia y transparencia y al producto Indicativo 3.5 del CPD: Mejora de la capacidad de gestión a través del fortalecimiento institucional para prestar servicios con mayor eficacia, eficiencia y transparencia y al punto 4.6 Ciudadanía y DDHH del CPAP.****

A tal fin la estrategia de intervención para el “**Fortalecimiento institucional basado en la innovación y modernización tecnológica del BNA**”_tiene un enfoque sistémico e integral que plantea una reforma en la arquitectura institucional en distintos niveles. Dicho rediseño está guiado en principios eficiencia y eficacia en la gestión y gobierno de la institución, transparencia e integridad, inclusión social y finanzas sostenibles acompañados por la incorporación de estándares internacionales de gobierno corporativo, derechos humanos e igualdad género. A tal fin, las intervenciones necesarias se implementarán en las siguientes actividades específicas:

- 1) Implementar los “Principios de Banco Responsable” de las Naciones Unidas;
- 2) Introducir mejores prácticas de gobierno corporativo en el Grupo Banco Nación;
- 3) Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA.
- 4) Adquirir plataforma digital omni - canal (Banca Digital);
- 5) Implementar una solución para el control de fraudes;
- 6) Fortalecer el sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo
- 7) Realizar una auditoría de gestión de la seguridad de la información del BNA

Actividades Críticas:

- 1) Implementar los “Principios de Banco Responsable” de las Naciones Unidas

La actividad consiste en dar continuidad a las iniciativas del BNA en materia de responsabilidad social y avanzar en la adopción de una mejor práctica internacional de responsabilidad bancaria plasmada en los **Principios de Banca Responsable** de Naciones Unidas.

En términos metodológicos, se procurará que este proceso de adopción sea acompañado por el asesoramiento de la **Finance Initiative** de la agencia UNEP de Naciones Unidas. Dicho proceso cuenta puntualmente con los siguientes elementos:

- Guía de orientación
- Herramienta para el análisis de impacto de la cartera y la definición de metas

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

- Herramienta para el análisis de impacto de clientes para carteras corporativas de préstamos e inversiones
- Comunidad de prácticas: plataforma para el aprendizaje entre pares, donde los bancos comparten metodologías y estudios de caso, liderados por expertos en la materia
- Aprendizaje estructurado entre pares
- Entrenamientos

Se dispone de un Documento Guía en Análisis de Impacto para apoyar y orientar a los bancos signatarios en sus ejercicios de adopción de los Principios de Banca Responsable. Este documento-guía proporciona explicaciones detalladas de los requerimientos de cada etapa del proceso: i) Análisis de impacto; ii) Establecimiento de metas e implementación; y iii) Accountability.

La herramienta de análisis de impacto de portfolio para bancos representa un gran paso adelante hacia una evaluación holística en la industria financiera. Desarrollada conjuntamente por la Iniciativa de Impacto Positivo, instituciones firmantes de los Principios de Banca Responsable y los miembros de la UNEP-FI, la herramienta ayuda a los bancos a analizar el impacto asociado a sus portfolios minorista (consumidor) y mayorista (corporativo y banca de inversión). Les permite entonces establecer metas para conducir su contribución a objetivos sociales.

La herramienta habilita a los bancos a identificar sus áreas de impacto más significativas basados en la naturaleza, contenido y alcance geográfico de sus portfolios, y a ponderar sus niveles actuales de performance de acuerdo a áreas de impacto. Tales áreas son las identificadas en el Radar de Impacto de UNEP-FI (2018). El propósito de tal análisis para los bancos es incrementar el impacto positivo y reducir sus impactos negativos.

En relación al Protocolo de Finanzas Sostenibles la estrategia es participar activamente en el grupo de trabajo inter-áreas (Finanzas-Finanzas Sustentables / Integridad y Cumplimiento-Responsabilidad Social / Política de Crédito / Banca Empresa / Banca Personas), conformado para avanzar sobre el marco de instrumentos financieros ODS y que formulará las propuestas de implementación operativa para el período 2020-2023 del BNA. Se asume indispensable mantener este ámbito institucional como instancia prolífica de debate y acuerdo con la comunidad financiera local.

Asimismo, se diseñarán estrategias específicas dirigidas a las personas y a las empresas de manera de lograr mayor acercamiento de todos los grupos de interés del Banco Nación en la implementación de estos principios. En ese orden se creará un proyecto de implementación de un bono sustentable alineado con los ODS, que establezca un plan de acción y criterios de instrumentación dirigido al sector privado. Por su parte, desde la perspectiva de inclusión social y financiera se prevé la evaluación de las acciones de responsabilidad social que implementa el Banco y la elaboración y ejecución de nuevas propuestas.

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

La actividad consiste en avanzar en la adopción de una mejor práctica internacional de gobierno corporativo y en el desarrollo de un Tablero de Control para el Grupo Banco Nación.

Teniendo en cuenta el marco regulatorio específico del BCRA respecto al gobierno societario de entidades financieras y de supervisión consolidada, se prevé la construcción de una base de datos multidimensional de todas las empresas que conforman el Grupo Banco Nación y así cubrir los aspectos más relevantes de su vida institucional (planeamiento estratégico, programación operativa, política comercial, administración, recursos humanos, etc). Dicha base, a su vez, será la matriz a partir de la cual se construirá un Tablero de Control desde la perspectiva del Directorio y la Alta Gerencia.

Cabe destacar, que el BNA cuenta con un Sistema de Información de Gestión - DW maduro y sólido el que podría integrarse a otras bases de información provenientes de los distintos

Compañías Controladas / Subsidiarias para luego completar un Tablero de Control del Grupo. Dicho Tablero surgirá de la explotación visual e interactiva de la base de datos construida utilizando herramientas de inteligencia de negocio. Para su diseño se prevé la implementación de metodologías participativas para captar las distintas visiones de necesidad de información de los grupos de interés del banco, proyectos prioritarios del Directorio y la Alta Gerencia y procesos de gestión ordinarios que puedan actualizarse en tiempo real y permita la toma de decisiones dinámica en base a evidencia. Asimismo, en dicho Tablero se espera poder incorporar un "tagging" que permita asociar las líneas de créditos que se alinean con los ODS.

3) Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA.

La actividad consiste en llevar adelante un proceso de modernización que actualice el régimen y los procedimientos de las contrataciones del BNA, aproximándolos al estado del arte, y la implementación de un sistema de contrataciones electrónicas.

Además, mediante esta reforma de innovación se podrán simplificar los procesos y el envío de ofertas digitales por parte de los licitantes desde cualquier ubicación. Esto garantizará la equidad geográfica y social generando oportunidades para incrementar la participación federal que necesariamente mejora la competencia y los precios obtenidos en cada una de las adquisiciones.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
GOBERNANZA	Modernización de la normativa de contrataciones del BNA que explícitamente establezca el uso de medios electrónicos. Debe definirse el uso de herramientas avanzadas que solo pueden ser procesadas digitalmente como los catálogos y subastas electrónicas.	Definición de políticas y estándares que deben ser especificados en su detalle operacional para la aplicación práctica de las contrataciones electrónicas en el BNA	Definición de las reglas específicas del sistema de contrataciones electrónicas que puedan aprovechar al máximo las ventajas tecnológicas para el beneficio de todas las partes. Deberían definirse documentos estandarizados.
CAPACIDAD INSTITUCIONAL	Establecimiento de la unidad ejecutora del BNA que conducirá la implementación del sistema de contrataciones electrónicas	Fortalecimiento de la dotación de la unidad ejecutora y suministro de capacitación adecuada al staff. El reclutamiento debiera ser multidisciplinario incluyendo administración pública, derecho, contrataciones, logística, contabilidad, TICs	Capacitación adecuada a todo el personal implicada en el proceso de adquisiciones del BNA. La capacitación tendrá 2 secciones diferenciadas: i) Conocimiento sobre el nuevo reglamento y procedimientos; ii) Dominio del nuevo sistema informático de contrataciones electrónicas
FUNCIONALIDAD e INFRAESTRUCTURA	Establecimiento del alcance del sistema contrataciones electrónicas, seguida por una definición de los requerimientos globales del sistema (funcional, no-funcional, infraestructura). Debe hacerse un análisis de mercado para precisar las condiciones óptimas de licitación para seleccionar la mejor solución posible	Implementación de un sistema de contrataciones electrónicas "básico". Esta fase debe apuntar a proporcionar funcionalidades núcleo a todos los usuarios. Primero para hacer evidentes los beneficios presentados y segundo para introducir a los usuarios a la disciplina necesaria para trabajar en un ambiente de contrataciones electrónicas	Implementación del sistema contrataciones electrónicas "avanzado" en el BNA. Esta fase debe apuntar al despliegue de un sistema completo a lo largo de toda la institución
INTEROPERABILIDAD	Delimitación de las integraciones de los sistemas. Un sistema de contrataciones electrónicas puede potencialmente ser integrado a muchos sistemas diferentes del BNA. Por ende, se requiere un análisis para establecer el alcance y planeamiento de dichas integraciones	Implementación de "integraciones núcleo", por ejemplo, el tipo de integraciones que son exigidas por la normativa o que puedan generar "ganancias rápidas" en relación a la meta de una completa automatización.	Implementación de "integraciones avanzadas", por ejemplo, aquellas que son consideradas beneficiosas pero complejas o dependen de funcionalidades complementarias del sistema
ADOPCIÓN	Definición de una detallada "estrategia de adopción" que defina claramente todas las acciones de promoción, entrenamiento, apoyo, etc, con cronogramas, responsables, incumbentes, etc.	Implementación de la estrategia de adopción en un entorno controlado "piloto". Debiera idealmente iniciarse los primeros pasos de marketing/promoción del despliegue completo	Despliegue de gran escala de la estrategia de adopción. Involucramiento total de toda la base usuaria del sistema de contrataciones electrónica

4) Adquirir plataforma digital omni - canal (Banca Digital)

Esta actividad consiste en la adquisición e implementación de una Plataforma Digital Omnicanal, lo cual implica el desafío de modernizar los canales digitales del BNA, generando una nueva experiencia de usuario. Asimismo, si bien las transacciones monetarias en gran medida hoy son realizadas por canales electrónicos, existe la expectativa de generar un crecimiento en la cantidad de usuarios adheridos. Para ello, se plantea como desafío mayor la digitalización de los procesos de atención al cliente, integrando esta plataforma con los sistemas core y con el CRM.

La situación actual presenta problemas a los clientes en el acceso al servicio. A través del rediseño de procesos, la incorporación de tecnología, la capacitación del personal, entre otros, se buscará modernizar los canales de Banca Personas y Banca Empresas. A partir de una revisión de periódica semestral se medirá el avance de la experiencia de atención a clientes tanto en lo que hace a la plataforma comercial como al uso de los componentes puramente transacciones

Por ello, estas acciones tienden a poner en línea la información de los clientes y además aportar el valioso efecto de reducir paulatinamente el consumo de papel. De esta manera se continúan incorporando nuevas acciones de digitalización y eliminación en las impresiones de diversos listados en sucursales.

Esta actividad contempla una implementación escalonada en distintas etapas en el transcurso de 24 meses, donde se irán migrando e integrando las funcionalidades, con el objetivo de que una vez finalizada la última se disponga de una primera visión de la Plataforma Digital Omnicanal bajo el esquema de "Online Banking".

A partir de ese momento, habiendo dado un salto estratégico e incorporado fortalezas clave, el Banco estará en condiciones mucho más propicias para competir de igual a igual con el mercado.

5) Implementar una solución para el control de fraudes

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 (HomeBanking, Mobile Banking, TAS, ATM, Línea de caja, POS)

Asimismo, el Sistema deberá permitir:

1. Realizar el monitoreo de transacciones por las distintas plataformas en tiempo real.
2. 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.)
3. 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)
4. Incluir análisis de comportamiento para poder determinar suplantaciones de identidad desde dispositivos móviles. (ej. Biometría, Geolocalización)
5. Considerar los eventos asociados a la identidad digital propia del proceso de enrolamiento y autenticación.

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

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

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

Esta actividad consistirá en adoptar las mejores estándares y prácticas internacionales en la materia. Transcurrieron ya dos años de la consultoría comentada en el punto anterior y resultaría importante la realización de una nueva de similares características a los efectos de ratificar y/o rectificar las medidas implementadas. En concreto, y con el objeto de fortalecer el ambiente de prevención de LA/FT del BNA, el análisis debería incluir al menos los siguientes diagnósticos y sus sugerencias de mejora respecto al área de la Unidad de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (UPLA):

1. Diagnóstico sobre el sistema de monitoreo vigente. A fin de evaluar si el sistema de monitoreo se ajusta a los estándares actuales en la materia, si es preciso una optimización o si las mejores prácticas tornan necesario su reemplazo.
2. Diagnóstico sobre los procedimientos y el grado de digitalización actual de la documentación de los clientes. Con poco más de un año de existencia, el proceso de digitalización de la clientela avanza, aunque a tasas de crecimiento reducidas lo que dificulta o torna extensivo en el tiempo la digitalización de su clientela con al menos un producto asociado lo cual supera los trece millones de clientes.
3. Diagnóstico sobre los programas y la implementación de las actividades de capacitación de la UPLA dirigidos a la totalidad de los agentes del área como los que tienen por objeto el resto de los agentes del Banco de la Nación Argentina.
4. Incorporación de sugerencias de optimización, recomendación de herramientas de administración de grandes volúmenes de datos, sobre el reciente servidor departamental de datos de la UPLA que permitan una mejor explotación de los datos que posee, y una mayor seguridad de la información sensible que administra.
5. Gobierno de Datos. Adicionalmente se solicitarán los lineamientos complementarios a los ya elaborados por la UPLA a fin de elaborar a nivel organizacional: i) Un documento consensuado entre las distintas unidades del Banco que contenga las reglas unívocas e inflexibles para el alta de clientes por distintos canales y, ii) Un documento unificado y explicativo del universo de código de transacciones utilizado por el BNA, así como el procedimiento de ABM de las transacciones, roles y responsabilidades.

Adicionalmente, la estrategia en torno a esta actividad prevé la implementación de algunas mejoras funcionales a la herramienta informática con la que cuenta el BNA.

7) Realizar una auditoría de gestión de la seguridad de la información del BNA

Esta actividad consistirá en realizar un diagnóstico de brechas entre la situación actual del Banco y los estándares internacionalmente aceptados (Normas ISO 27.001) y a partir de ello, lograr el diseño y la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información que luego pueda ser certificado, y que proporcione

- procesos de seguridad estructurados y coordinados,
- procesos íntegramente documentados
- mayor confianza hacia los clientes, proveedores,

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

- mejorar el ambiente de control en relación a los distintos lineamientos/normativas en la materia, a los que se encuentra sujeto el Banco.
- ayuda a identificar y minimizar eventos de seguridad a través de procesos y controles automatizados

Esto es necesario a partir de las debilidades y riesgos señalados en la sección anterior. De esta manera se pretende que el sistema de gestión de seguridad de la información del Banco se encuentre en total alineación con la norma ISO 27.001 y permita detectar, regularizar y/o subsanar aquellas falencias que hoy existen, y asimismo minimizar los riesgos asociados.

Así la actividad estaría planteada en dos acciones:

1. Realizar una auditoría preliminar, remediaciones y transferencia de conocimientos: Se deberá llevar adelante una auditoría preliminar que permita obtener un diagnóstico inicial de cumplimiento de los requisitos asociados a la norma ISO 27001.

Relevamiento

- Realizar el diagnóstico inicial y análisis de brechas respecto de los requisitos de ISO 27.001
- Entregar el documento Declaración de Aplicabilidad (SOA)

Tratamiento de brechas

- Definir plantillas de documentación.
- Documentar procesos, procedimientos y controles faltantes
- Acompañar la implementación de nuevos procesos, procedimientos y controles faltantes
- Coordinar y acompañar la implementación de las modificaciones al Programa de Concientización

Entrenamiento y transferencia de conocimiento

- Transferencia de conocimientos sobre la certificación ISO 27.001 a 30 agentes del BNA

2. Realizar un ejercicio de simulación de certificación: Se deberá llevar adelante una simulación de escritorio del proceso de certificación del sistema de gestión y revisión de su documentación, estado y grado de comprensión e implementación de los requisitos de la norma ISO 27.001
 - Acompañamiento y cierre de hallazgos
 - Entregar informes técnicos y ejecutivos para la toma de decisiones

El trabajo mancomunado con PNUD es de extrema importancia para el Proyecto, fundamentalmente por el aporte que el Programa puede hacer en base a su experiencia en trabajo fortalecimiento de la integridad institucional, el concepto de economía digitales y finanzas sostenibles. En este proyecto, el PNUD tiene un rol fundamental en el proceso de adecuación hacia una intervención digital con enfoque centrado en las personas y en la sostenibilidad del proceso de transformación para el fortalecimiento de capacidades institucionales. El BNA como asociado requiere de la experiencia, los servicios y las contribuciones del PNUD para abordar los desafíos de desarrollo económico inclusivo.

En especial:

- La histórica trayectoria institucional en asistencia técnica al sector público en todos los niveles; especialmente al fortalecimiento institucional mediante la incorporación de TICs. El BNA receptorá las buenas prácticas y las lecciones aprendidas que resultan de experiencias anteriores.

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

- La capacidad técnica demostrada por el PNUD en asistencia al diseño, planificación y monitoreo de proyectos de modernización.
- La promoción de oportunidades catalizadoras para aprovechar la digitalización y armonizar la financiación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- PNUD podrá aportar las lecciones de innovación institucional, incorporación del enfoque de género y derechos humanos en las políticas dirigidas a la ciudadanía
- Contribuir a la difusión de información y acciones en foros internacionales e identificar experiencias similares a los procesos de reforma del BNA en tanto sean prácticas análogas.
- La asistencia técnica para la incorporación de los enfoques de género y de derechos humanos en los proyectos de desarrollo.
- El apoyo técnico u operativo para el seguimiento de la implementación del Proyecto.
- La planificación y el seguimiento para el logro de resultados previstos en el Proyecto.

Al finalizar las actividades previstas por el Proyecto, el BNA, sus sucursales, empleados y clientes se verán beneficiados por la incorporación de las TICs tendrán procedimientos más eficaces, internalizados y con personal capacitado, lo cual incrementará sustancialmente las capacidades de los organismos para cumplir sus responsabilidades primarias.

Como parte del compromiso del proyecto con la igualdad de género, durante la incorporación de las TICs y las capacitaciones, se favorecerá que varones y mujeres accedan y participen en condiciones de igualdad. Asimismo, durante el proceso de contrataciones que llevará adelante el proyecto, se favorecerá que exista un balance entre hombres y mujeres.

El Proyecto realizará una importante contribución en términos de gestión de calidad y ahorro de tiempo para todas las áreas operativas beneficiadas por las TICs. El presente documento consagra el producto que se desprende del cumplimiento de las actividades planteadas, que de ser alcanzadas, permitirán a sus beneficiarios/as la posibilidad de contar con un organismo moderno, informatizado y optimizado.

III. RESULTADOS Y ALIANZAS

Resultados Esperados

Las intervenciones planeadas del proyecto arrojarán como resultado una serie de cambios que se detallan en la manera en que se definen las actividades:

Fortalecimiento institucional del BNA y adopción de mejores prácticas internacionales en la gestión del BNA

1) Implementar los “Principios de Banco Responsable” de las Naciones Unidas

El resultado de esta actividad está asociado a la elaboración de herramientas que establezcan una línea de base sobre el grado de cumplimiento de los Principios de Banca Responsable dentro de las actuales prácticas y estructuras del BNA con enfoque de derechos humanos y la definición de estrategias planificación de gestión. Específicamente, los resultados serán:

- Informe de análisis de impacto inicial del BNA según matriz UNEP-FI realizado anualmente
- Plan de acción 2020 – 2023 para la implementación de los principios de Banca Responsable elaborado.
- Programa operativo del Protocolo de Finanzas Sostenibles realizado y aprobado por el directorio del BNA.
- Propuesta de lanzamiento de bono sustentable alineado con los ODS diseñada y legitimada por grupos de interés.
- Matriz de riesgos de cumplimientos del Banco diseñada y testeada.

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

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

Esta actividad tendrá dos resultados específicos. Por un lado, se habrá realizado un proceso de mejora y adopción de las mejores prácticas para una estrategia de transparencia. Por otro lado, se logrará la construcción de un tablero de control para el Gobierno Corporativo del Grupo Banco Nación.

3) Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA

Los resultados esperados de esta actividad son:

- Proyecto de reglamento de contrataciones del BNA realizado y aprobado
- Nuevo marco de procedimientos diseñado y aprobado.
- Sistema informático de contrataciones electrónicas implementado.
- Módulo de capacitación teórico-práctico para el personal del banco realizado

La implementación de un sistema de contrataciones electrónicas introduce la gestión digital del proceso completo de adquisiciones en el BNA. Esta herramienta tiene un impacto directo en la eficiencia, reduce los tiempos transaccionales, simplifica la documentación a presentar por los licitantes y elimina los costos de conservar un archivo físico.

4) Adquirir plataforma digital omni - canal (Banca Digital)

El resultado de esta actividad es la provisión de una solución de Banca Digital instalada en el BNA para mejorar la prestación de los servicios digitales que ofrece el Banco, con el objeto de integrar los canales y ofrecer una visión única a los clientes. El alcance es la implementación "llave en mano" de una plataforma integral que pueda ofrecer servicios a Banca Personas y Banca Empresas.

La plataforma digital omnicanal tendrá un impacto potencial sobre 10.000.000 de usuarios de Banca Personas y 250.000 usuarios para Banca Empresas y su uso será aplicable no solo a los canales digitales, sino que por definición también podrá ser utilizada para soluciones en sucursales.

5) Implementar una solución para el control de fraudes;

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.

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

El resultado es un análisis de brecha entre las prácticas de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo del BNA y los estándares y mejores prácticas internacionales en materia realizado. Primariamente, una identificación de las fortalezas/oportunidades y debilidades/amenazas en el sistema de prevención aplicado en el BNA. Asimismo se contará con directrices y estrategias a fin de que las debilidades del sistema de prevención aplicado y las amenazas, o potenciales amenazas, detectadas puedan ser tratadas y diseñada su solución con la suficiente antelación y participación de grupos interés.

Asimismo, esta actividad tendrá otros resultados como la optimización del sistema de monitoreo vigente, digitalización de la documentación de clientes, documentos metodológicos consensuados e infraestructura para la gestión y custodia de información sensible.

En virtud de la significatividad y la magnitud que posee el Banco en el sistema financiero de la República Argentina, por el aporte que brinda a las distintas cadenas de valor, entendemos que

los efectos traducidos en las mejoras que surjan del presente proyecto alcanzarán de manera directa o indirecta al sistema de prevención de lavado a nivel país. Aunque difícil de cuantificar los efectos negativos del lavado de activos sobre el sistema financiero, la economía y la sociedad en su conjunto, hacen que su abordaje resulte un eje central para la gestión de la Entidad.

7) Realizar una auditoría de gestión de la seguridad de la información del BNA

El resultado de esta actividad consiste en la asimilación de mejores prácticas en la materia y en la aproximación a los estándares de la norma internacional **ISO / IEC 27001** – de gestión de seguridad de la información-. Este resultado le permitirá al BNA mejorar la gestión de sus riesgos de seguridad de la información, más aún en el contexto actual de transformación digital. En este sentido, le permitirá contar con un sistema de gestión de seguridad de la información para la gestión de la información confidencial del Banco, alcanzando a las personas, procesos y sistemas de TI.

Recursos Requeridos para lograr los Resultados Esperados

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 estándares sugeridos por la CEPAL o UNCTAD, servicios contractuales, capacitaciones y equipamiento informático para el grupo de trabajo. Estos recursos se prevén para participar en el siguiente orden en tareas vinculadas a:

Consultores internacionales:

- Análisis de impacto del BNA
- Mapeo de los riesgos de cumplimiento riesgos que permita identificar las brechas del Banco frente a los mismos y sus posibles cursos de acción

Consultores nacionales:

- Evaluación de acciones de responsabilidad social
- Implementación del Protocolo de Finanzas sostenibles
- Propuesta de un “bono sustentable”

Servicios contractuales:

- Realización de un estudio de diagnóstico sobre estándares de banca responsable

El total de recursos asignados a esta actividad representa el 2% del presupuesto del proyecto.

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

Para esta actividad se requerirán consultores expertos (internacionales y nacionales), herramientas de inteligencia de negocios y cursos de capacitación, 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

Por otro lado, 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.

El total de recursos asignados a esta actividad representa el 2% del presupuesto del proyecto.

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

3) Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA

Para esta actividad se requerirán consultores expertos (internacionales y nacionales), servicios de consultoría técnica, capacitaciones 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 4% del presupuesto del proyecto.

4) Adquirir plataforma digital omni - canal (Banca Digital)

Para esta actividad se requerirán veinte (20) consultores nacionales especializados, servicios contractuales, capacitaciones, 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 74% del presupuesto del proyecto.

5) Implementación de una solución para el control de fraudes

Para la actividad de 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 10% 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 requerirán recursos humanos especializados (internacionales y nacionales), servicios de consultoría técnica, módulos de capacitación y mejoras informáticas.

Específicamente se prevé la contratación de una consultoría de asistencia técnica en materia de prevención de LA/FT que permita determinar la brecha respecto de los estándares y mejores prácticas internacionales, y colabore en la redacción del plan de trabajo respectivo.

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

7) Realizar una auditoría de gestión de la seguridad de la información del BNA

Para esta actividad se requerirán consultores (internacionales y nacionales), servicios de consultoría técnica y módulos de capacitación.

Específicamente, se requerirá la contratación de servicios profesionales para llevar a cabo un proceso de pre-certificación de ISO 27001, que permita determinar el análisis de brechas y el plan de acción para su eventual certificación

El total de recursos asignados a esta actividad representa el 3% 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 10.909.800.- desagregados de la siguiente manera:

- Consultores internacionales 3%
- Consultores nacionales 4%
- Capacitaciones 1%
- Equipos de Información tecnológica 84%
- Servicios Contractuales 4%
- Misceláneos 1%
- Otros (Producción Materiales e Impresos, remodelación de inmuebles y mobiliarios) 1%
- GMS 3%

El insumo más relevante es la Plataforma de Banca Digital (71,4% del presupuesto total para la integración de todos los servicios a personas y empresas y, mediante el proceso de contratación internacional y provisión "Llave en mano".

Alianzas

Las alianzas necesarias para obtener los resultados del proyecto se enuncian especificados para cada actividad a continuación:

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

Para la implementación de los **Principios de Banca Responsable** de ONU se procurará articular alianzas con varios actores clave y en particular con "Finance Initiative" de UNEP, para que acompañe la implementación de esta actividad y aporte orientación metodológica en los pasos operativos de instrumentación.

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

Para la introducción de mejores prácticas de gobierno corporativo en el Grupo Banco Nación se podrá trabajar con varios actores asociados como universidades nacionales o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la World Compliance Association capítulo Argentino, otras organizaciones especializadas.

3) Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA

Para la modernización del régimen y procedimientos de contrataciones del BNA se trabajará con diversos actores asociados, universidades nacionales u otros organismos

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

profesionales especializados para reforzar las capacidades de análisis e intervención del personal del BNA.

4) Adquirir plataforma digital omni - canal (Banca Digital)

A partir de esta actividad el BNA espera contar con un nuevo socio estratégico para impulsar la transformación digital del Banco. Es clave que este socio cumpla con los objetivos propuestos en el pliego, finalizando con la implantación exitosa de la plataforma.

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

Para el fortalecimiento del sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo se trabajará con distintos socios estratégicos, por ejemplo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

6) Realizar una auditoría de gestión de la seguridad de la información del BNA

Para la auditoría de gestión de la seguridad de la información del BNA se prevé establecer vínculo técnico con distintos organismos especializados: por ejemplo, BID, GAFI.

Asimismo, dado que el Banco Nación es miembro del Comité Directivo y del grupo de derechos humanos del Pacto Global Argentina en cuyo marco promoverá la articulación de acciones en conjunto con el sector privado, la posible relación del Proyecto con el trabajo del PNUD en el marco de la Mesa de finanzas sostenibles en el ámbito del Gabinete de Cambio Climático, en la cual está el Banco Nación.

Por su parte la agenda de trabajo conjunta con UNEP FI, puede trazar sinergias con otras experiencias provinciales de ejecución en el ámbito del PNUD, en particular en Chaco con Biofin y Acción climática, PAGE e Inversión de Impacto.

Riesgos y Supuestos

La clave del éxito para todas las actividades reside en el supuesto de mantener un apoyo continuo por del Directorio del Banco para el logro de los objetivos propuestos. Otro supuesto para el logro de los resultados en todas las actividades guarda relación con la posibilidad de contratar profesionales especializados abocándose específicamente a la tarea de garantizar el mantenimiento de los estándares de gobierno corporativo y banca responsable y para garantizar el mantenimiento de los documentos que conforman el Manual de Gestión de Seguridad de la Información – MGSÍ.

Asimismo, será clave poder desarrollar herramientas digitales que resulten efectivas y eficientes para los procesos de gestión del BNA. Esto es fundamental en el sistema de contrataciones que se pondrá en marcha, la transición ordenada hacia el nuevo sistema de monitoreo, hasta que este se encuentre funcionando adecuadamente y el desarrollo del tablero de control.

Además, se debe considerar la provisión de recursos tecnológicos adecuados para operar los sistemas, mejorar la infraestructura digital del BNA y desarrollar las reglas de procedimientos necesarias para que las distintas unidades del Banco puedan interactuar ordenadamente y que cuenten con las capacitaciones y reglamentaciones adecuadas.

Por su parte, la actividad para el fortalecimiento del sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo identifican los siguientes supuestos específicos: a) El compromiso de la Dirección en acercar la performance de la UPLA a los estándares y mejores prácticas internacionales; b) Los recursos humanos de la UPLA como brazo ejecutor del diseño y puesta en producción del ambiente de prevención definido por el Oficial de Cumplimiento, c) los recursos tecnológicos puestos a disposición de la UPLA y d) la madurez, o grado de implementación de los procesos que soportan sus actividades incluidas las correctas definiciones de los Artículos que permitan un óptimo monitoreo.

Riesgos

Los riesgos identificados son de baja probabilidad de ocurrencia y se asocian a cuestiones de índole organizacionales, estrategias y operativas. La UE no cuenta con experiencia en proyectos PNUD lo cual puede significar demoras en la gestión del proyecto e Insuficiencia de recursos humanos. Además, el proyecto supone una reforma integral del Banco en sus aspectos programáticos y estratégicos que se llevará a cabo de manera transversal. Esto requerirá de múltiples acuerdos y consensos que en la estructura del Banco puede verse afectada por demoras y requerir necesidades de adecuación.

De todas maneras, el proyecto cuenta con la participación de todas las autoridades del Banco y de los grupos de interés afectados por estas reformas de manera de evitar dificultades de coordinación, articulación y puesta en marcha de los cambios deseados. Se destaca además que los mismos han sido participados en el diseño de este documento de proyecto.

Impacto socio-ambiental

Este proyecto incorpora la sostenibilidad ambiental en distintos órdenes. Para empezar la modernización del sistema de gestión del Banco a partir de la infraestructura digital propuesta implicará una reducción considerable del consumo de papel y de energía.

Asimismo, el proyecto incorpora una serie de estándares en finanzas sostenibles basado en los Principios de Banco Responsable de Finance Initiative de la agencia UNEP de Naciones Unidas. Esto es un gran paso en el marco de la Iniciativa Financiera del PNUMA (UNEP FI) a raíz de que el BNA está impulsando un sistema de monitoreo y adecuación de sus políticas y procedimiento para promover su efectiva implementación.

Cabe destacar que el asociado de implementación ha trabajado en relación al diseño productos y servicios financieros que colaboran con la mitigación del cambio climático y el cuidado del ambiente, a la vez que desarrollan perspectivas de inclusión, diversidad e igualdad; y en el análisis de riesgos sociales y ambientales en el proceso de financiamiento. Al respecto del presente proyecto en el marco del proceso de modernización se establecerán prácticas que eviten la generación de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos y la adquisición de equipamiento informático que cumpla con los estándares de calidad mínimos.

Participación de las Partes Involucradas

El proyecto de modernización del BNA tendrá entre sus principales beneficiarios la comunidad de clientes, empleados, proveedores, asociaciones vecinales, etc. A continuación, se desagregan según grupos de interés del banco.

El BNA define a sus grupos de interés como aquellos individuos o grupos (de personas, de organizaciones, etc.) que resultan afectados directa o indirectamente por el desarrollo de las actividades, los productos o servicios de una empresa, e incluso quienes pueden afectarla con sus iniciativas o decisiones. A fin de continuar ampliado las redes de cada grupo y comprometerlos en los procesos de fortalecimiento institucional se promoverán espacios de participación efectiva para contar con una visión de transformación integrada con las perspectivas de todos los usuarios y afectados por la institución,

GRUPO DE INTERÉS	INTEGRANTES
EMPLEADOS	Todo el personal en relación de dependencia laboral, según cargo, categoría y funciones. También, las organizaciones sindicales que los representan.
DIRECTORIO	Autoridades de directorio
CLIENTES	Todos los clientes de los servicios financieros del BNA, incluyendo banca de individuos y banca de empresas (grandes empresas, pymes y otras organizaciones)
PROVEEDORES	Las empresas que integran la cadena de suministros del BNA y proveen insumos y servicios
COMUNIDAD	Las organizaciones y personas que se relacionan e interactúan con las operaciones diarias del BNA, en forma indirecta: Comunidad en general, ONGs, instituciones académicas y universidades, otras entidades financieras (locales e internacionales) y familiares de colaboradores
CÁMARAS Y ASOCIACIONES	Organizaciones con las cuales el BNA articula para potenciar su desempeño, entre otras: i) Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas ii) Asociación de Bancos Públicos y Privados de la República Argentina (ABAPPRA) iii) Asociación de Bancos Privados de Capital Argentino (ADEBA) iv) Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE) v) Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN) vi) Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE)
GOBIERNO y ENTES DE CONTRALOR	Las autoridades estatales, a nivel nacional y municipal. Asimismo, las autoridades que regulan la operación de la actividad del BNA: i) Gobierno Nacional ii) Gobiernos Provinciales iii) Gobiernos Municipales iv) UIF (Unidad de Inteligencia Financiera) v) BCRA vi) SIGEN vii) CNV
PRENSA y MEDIOS	Todos los medios de comunicación con los cuales el BNA tiene contacto, como pueden ser diarios, radios y redes sociales donde se publica información del BNA: i) Medios especializados de la industria financiera; ii) Medios especializados en RSE

Otros grupos potencialmente afectados por esta propuesta son las organizaciones de la sociedad civil quienes podrán formar parte de los procesos de rendición de cuenta y acceder a la información del banco, otros bancos públicos provinciales los cuales podrán contar con documentos de conocimiento teórico y prácticos para introducir progresivamente mejoras de así considerarse.

Seguidamente, abordaremos los grupos objetivo para cada actividad:

1. Implementar los “Principios de Banco Responsable” de las Naciones Unidas

Los actores principales directos que participarán en este proceso son las personas que conforman la Gerencia Departamental de Responsabilidad Social, Ética y Cumplimiento que reporta a la Subgerencia General de Integridad y Cumplimiento. Además, la Subgerencia General de Finanzas tendrá su participación en lo que respecta al diseño de propuesta del Bono Sustentable alineado con los ODS. IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

El resto del personal del Banco se verá afectado por el proceso de manera indirecta, así como también clientes, proveedores y otros actores tal cual se refleja en el mapa de Grupos de Interés del BNA (3er Reporte de Sustentabilidad).

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

Los actores principales directos que participarán en este proceso son las personas que conforman la Gerencia Departamental de Planificación y control de gestión que reporta a la Subgerencia General de Estrategia, Planeamiento y Control. Además, la Auditoría de Empresas del Grupo Banco Nación dependiente de la Auditoría General y la Subgerencia departamental de Responsabilidad, Ética y Cumplimiento dependiente de la Subgerencia General de Integridad y Cumplimiento tendrán su participación en lo que respecta a la revisión de la operatoria de esas organizaciones.

El resto del personal del Banco se verá afectado por el proceso de manera indirecta, así como también clientes, proveedores y otros actores tal cual se refleja en el mapa de Grupos de Interés del BNA (3er Reporte de Sustentabilidad).

3. Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA

Los actores principales directos que participarán en este proceso son las personas que conforman la Gerencia Departamental de Compras y Contrataciones que reporta a la Subgerencia General de Administración. Además, intervendrán la Auditoría General, la Subgerencia General de Asuntos Legales y la Subgerencia General de Estrategia, Planeamiento y Control.

El resto del personal del Banco se verá afectado por el proceso de manera indirecta, así como también clientes, proveedores y otros actores tal cual se refleja en el mapa de Grupos de Interés del BNA (3er Reporte de Sustentabilidad).

4. Adquirir plataforma digital omni-canal (Banca Digital)

Los actores principales directos que participarán en este proceso son las personas que conforman la Subgerencia General de Sistema y Organización, la Subgerencia General de Estrategia, Planeamiento y Control, Subgerencia General de Administración, la Subgerencia General de Banca Personas, la Subgerencia General de Banca Empresas.

El resto del Banco se verá afectado por el proceso de manera indirecta.

5. Implementar una solución para el control de fraudes

Los actores principales directos que participaran en este proceso son las personas que conforman la Unidad "Prevención de Ilícitos" dependiente de la Gerencia Departamental Seguridad Bancaria, quién reporta a la Subgerencia General de Integridad y Cumplimiento. Además, deberán participar del proyecto las siguientes Subgerencias Generales: Sistemas y Organización, Operaciones y Tesorería, Sucursales y Otros Canales, Banca Personas, Banca Empresas, Gestión Integral de Riesgo.

El resto del Banco se verá afectado por el proceso de manera indirecta.

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

Los actores principales directos que participarán en este proceso son las personas que conforman la Unidad de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo dependiente de la Subgerencia General de Integridad y Cumplimiento.

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

La resultante de una aplicación efectiva de las actividades de prevención LA/FT que el BNA pudiera implementar, poseen un impacto general en la economía toda principalmente por ser el banco más grande del sistema financiero, por tener el mayor alcance geográfico y por sus políticas de inclusión financiera definidas.

Es por tanto, el BNA, una parte interesada en todos los aspectos de su negocio, incluido lo reputacional. Tal efecto hace prever que todo el Directorio del BNA y el Oficial de Cumplimiento en particular, propician la incorporación de las mejores prácticas a fin de no afectar la Institución o sus empresas vinculadas.

7. Realizar una auditoría de gestión de la seguridad de la información del BNA

Los actores principales directos que participarán en este proceso son las personas que conforman la Unidad "Seguridad de la Información" dependiente de la Gerencia Departamental Seguridad Bancaria quien reporta a la Subgerencia General de Integridad y Cumplimiento. Además, por su parte la Subgerencia General de Sistemas y Organización tendrá su participación por la naturaleza de las actividades que desarrolla.

El resto del personal del Banco se verá afectado por el proceso de manera indirecta, así como también clientes y proveedores.

Conocimiento

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

A partir del ejercicio de implementación de los Principios de Banca Responsable de ONU, el Banco dispondrá de un conocimiento más profundo de los impactos sociales que genera con sus operaciones. Esa mayor conciencia se volcará en informes y documentos que expondrán el diagnóstico inicial del BNA, el análisis de sus impactos y las estrategias para potenciar los impactos positivos y reducir los negativos.

Se prevé concretamente plantillas de reporte y autoevaluación para facilitar que el BNA reporte su progreso. De esta forma el banco será transparente sobre los impactos significativos (positivo / negativo) que haya tenido en las personas, la economía o el medio ambiente.

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

La actividad producirá al menos dos productos centrales de conocimiento que podrán alimentar las lecciones aprendidas. En primer lugar, una base de datos multidimensional y exhaustiva que apuntará a captar las variables fundamentales de las empresas del Grupo Banco Nación, y luego, un tablero de control que permitirá explotar de manera interactiva ese cúmulo reunido de información.

3. Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA

A partir del ejercicio de modernización del régimen y procedimientos de contrataciones del BNA, el Banco producirá una serie de productos de conocimiento que servirán para identificar lecciones prácticas que podrán ser útiles a otras instituciones financieras del sector público para llevar adelante sus propios procesos de modernización. Entre ellos, una memoria detallada del proceso de reforma y una publicación ejecutiva de la experiencia.

4. Adquirir plataforma digital omni - canal (Banca Digital)

El Banco dispondrá de un documento integrador con el diagnóstico de la línea de base en término de servicios digitales a clientes del BNA, la descripción detallada de la estrategia

de la plataforma omnicanal, la matriz de riesgos y una hoja de ruta de implementación. El producto de conocimiento se semejará al denominado "estudio de caso".

5. Implementar una solución para el control de fraudes

El Banco contará con un sistema de monitoreo transaccional online, con un centro de monitoreo formado por un equipo de profesionales preparados para prevenir maniobras fraudulentas realizadas a través de los canales electrónico. 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.

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

El Banco de la Nación Argentina ha elaborado una serie de tres documentos concatenados y mutuamente complementarios que conforman un primer nivel de referencia al sistema de prevención de LA/FT con un enfoque basado en riesgos (EBR) adoptado por el BNA en la materia a saber: a) Metodología de autoevaluación: Documento teórico que expone el marco metodológico utilizado; b) Informe Técnico de autoevaluación: Documento técnico anual que presenta los resultados en función de los datos aplicando el marco metodológico y; c) Declaración de Tolerancia al Riesgo: Definición del nivel de riesgo de LA/FT que el órgano de administración o máxima autoridad de la entidad está dispuesto a asumir

El presente proyecto permitirá una mejora sustancial en la calidad de los mencionados documentos, que redundará en una mejora del sistema de prevención de LA/FT de la entidad.

7. Realizar una auditoría de gestión de la seguridad de la información del BNA

El diseño y la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información certificado para el Banco, le proporciona:

- procesos de seguridad estructurados y coordinados,
- procesos íntegramente documentados
- mayor confianza hacia los clientes, proveedores,
- mejorar el ambiente de control en relación a los distintos lineamientos/normativas en la materia, a los que se encuentra sujeto el Banco.
- ayuda a identificar y minimizar eventos de seguridad a través de procesos y controles automatizados

Asimismo, en orden general a todo el proyecto se prevé impulsar la formulación de documentos estratégicos que permita visibilizar la experiencia a nivel federal e internacional del BNA en diferentes foros mediante notas o entrevistas con referentes clave para los propios instrumentos del BN. Hacia dicho fin se promoverá la redacción de artículos firmados en forma conjunta por el BNA y PNUD entre otros actores.

Del mismo modo se procurará producir un dossier con los productos de innovación impulsados, sistematización de la experiencia del proceso de intervención digital o de alguno de los productos que consideren de mayor relevancia para el BNA.

Complementariamente se impulsarán acciones de comunicación para que el proyecto sea citado en informes, presentaciones en diferentes foros, notas o entrevistas con referentes clave para los propios instrumentos del BN; artículos firmados en forma conjunta por el BNA y PNUD, algún registro fílmico y fotográfico en etapas de implementación o desarrollo técnico.

Sostenibilidad y Escalamiento

El proyecto tiene la finalidad de fortalecer las capacidades internas operativas y estratégicas del Banco Nación de la Argentina y a través del mismo a todo el Grupo Banco Nación, poniendo énfasis en la transferencia de conocimiento y capacidades a las áreas priorizadas anteriormente mencionadas, garantizando la sostenibilidad de las acciones ejecutadas en el proyecto.

De ahí que en el marco de la estrategia de cierre, además de la entrega de las actas e informes que documentan los avances y resultados de la implementación el proyecto prevé la elaboración de distintas normas y protocolos de actuación que disponen la obligatoriedad del uso de las reformas introducidas, como garantía de sostenibilidad de los mismos.

Esta estrategia de sostenibilidad y escalamiento es factible toda vez que el BNA se enmarca en una tradición de trabajo en línea con estándares de transparencia y modernización basado en el respeto de los derechos humanos. Se trata de una de las EPEs que más contribuye con los ODS en el país y a su vez por integrar el Comité Directivo del Pacto Global Argentina.

El Banco Nación adhiere a los diez principios del Pacto Global de Naciones Unidas relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. En este sentido y como parte de esta Red, participa de mesas de trabajo tales como Derechos Humanos y Empresas, Cadena de Valor y la de Empresas de Propiedad Estatal y ODS, en la cual ha tenido un rol protagónico, en vinculación directa con el Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CNCPS). Asimismo, ha sido elegido para ser miembro de la Mesa Directiva de la Red Argentina de Pacto Global para el período 2018-2020, en categoría grandes Empresas, junto con otras empresas como YPF, Renault, Deloitte y Ranstad.

De igual manera, establece la alineación de su estrategia a la contribución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. En este marco, realiza anualmente un informe de contribución a los ODS, basado en las Metas e Indicadores adoptados por el Gobierno Nacional, que fue elegida para ser publicada en el Informe Voluntario Nacional que el Gobierno Nacional presentó ante la ONU en el Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible de la Naciones Unidas de 2020.

En línea con estos compromisos y con la Política de Sustentabilidad del BNA, la cual tiene entre sus pilares fundamentales las finanzas sustentables, es firmante del Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina, que tiene por objeto promover prácticas sostenibles en la industria financiera. Desde su adhesión en 2019 forma parte de la mesa coordinadora junto al BICE en representación de los bancos públicos nucleados en ABAPPRA, junto a Banco Galicia y CMF por parte de ADEBA y Santander y HSBC por ABA.

Para fortalecer los compromisos asumidos en la gestión, se creó el Comité de Sustentabilidad e Inclusión, encargado de asistir al Directorio respecto a la estrategia de Sustentabilidad del Banco y se estableció la Política de Sustentabilidad del BNA, anteriormente mencionada.

Por su parte, al respecto de cada actividad se hace saber lo siguiente:

1. Implementar los “Principios de Banco Responsable” de las Naciones Unidas

Las decisiones de adaptación de procesos del BNA a los principios de Banco Responsable de Naciones Unidas se realizarán de manera transversal incluyendo a todas las áreas del BNA y los respectivos grupos de interés. Además se realizará un plan de acción para los próximos 4 años al igual que se buscará la aprobación de un Protocolo de Finanzas Sostenibles.

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

Las prácticas de gobierno corporativo serán tomadas por todo el Grupo Banco Nación y se trabajará en el diseño e implementación de un tablero control que asentará una

metodología basada en transparencia y datos abiertos en tiempo real que pueda escalar hacia el futuro en otros niveles de especificidad.

3. Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA

La normativa actualizada que quedaría en el marco de los procedimientos de contrataciones del BNA. Asimismo, a partir del módulo diseñado quedarán capacidades instaladas en los equipos que deban llevar adelante los procesos en las distintas áreas del BNA.

4. Adquirir plataforma digital omni - canal (Banca Digital)

La implantación de la plataforma permitirá al Estado Nacional fortalecer su intervención en el sistema financiero del país. De esta forma se posibilitará la competencia de la Banca Pública con la Banca Privada, a través de la socialización y diversificación de alternativas para que la sociedad en su conjunto pueda lograr la inclusión financiera.

5. Implementar una solución para el control de fraudes

La implementación de esta solución le permitirá al Banco dar cumplimiento a lo normado por el BCRA en la materia a través de la Comunicación "A" 6017 - Requisitos mínimos de gestión, implementación y control de los riesgos relacionados con tecnología informática, sistemas de información y recursos asociados para las entidades financieras", en lo relativo a la obligación de contar con un sistema de monitoreo transaccional.

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

El Banco de la Nación Argentina es el principal actor del sistema financiero por lo que con su alineación a los mejores estándares y prácticas en materia de prevención de LA/FT colabora con los lineamientos del Gobierno Nacional y de la Unidad de Información Financiera en Particular (Resolución 30-E/2017 y relacionadas)

7. Realizar una auditoría de gestión de la seguridad de la información del BNA

El Banco de la Nación Argentina es el principal actor del sistema financiero por lo que estar alineado a los mejores estándares y prácticas en materia de seguridad de la información le permitirá acercarse y acompañar los diferentes lineamientos del Gobierno Nacional, las normas emanadas del Banco Central de la República Argentina y fundamentalmente las "Políticas de Seguridad de la Información Modelo (Disposición 3/2013)

Enfoque de género y derechos humanos

El proyecto incorpora el enfoque de derechos a través de una reforma orgánica del Banco Nación de Argentina basado en la modernización y fortalecimiento del gobierno y gestión institucional y en la ampliación de mecanismos de acceso a sus servicios desde la innovación y el uso de TICS.

Estas dos grandes transformaciones que impulsa el Banco están enfocadas en mejorar la prestación de servicios que dada la naturaleza de los mismos implican: (1) la promoción de políticas de inclusión financiera mediante la reducción de brechas económicas, sociales y geográficas a través de intervenciones digitales con enfoque diferencial, (2) el impulso de alianzas intersectoriales para la participación de todos los grupos de interés del Banco, organismos internacionales y actores del sector privado, (3) la incorporación de procesos de contrataciones bajo máximos estándares de transparencia, integridad y gobierno corporativo y (4) la promoción

de un mecanismo interno y externo de rendición de cuentas basado en la incorporación de tecnologías para la creación de bases de datos y tableros de gestión que generan información de monitoreo y evaluación en tiempo real. Asimismo, es fundamental destacar que los estándares arriba mencionados son parte de una práctica que el BNA ha incorporado por cuanto forma parte del grupo de derechos humanos del Pacto Global Argentina.

Además de las actividades críticas y resultados esperados por el BNA en este proyecto es claro que esta reforma tendrá un impacto en las posibilidades de realización de derechos humanos, ya que la inclusión financiera es un aspecto clave en las posibilidades de desarrollo de las personas con especial énfasis en las mujeres, personas con discapacidad y personas mayores en especial condiciones de desigualdad social y personas en situación de vulnerabilidad, para fomentar el emprendedurismo y promover la capacidad del sector privado tanto de pequeñas, medianas y grandes empresas. Como así también en la atención crediticia de las unidades productivas de agricultura familiar, las cooperativas de trabajo, los emprendimientos agroecológicos y las empresas recuperadas por sus trabajadores.

Es fundamental destacar que este proyecto podrá aportar evidencia sobre el impacto del fortalecimiento de capacidades institucionales para el desarrollo económico inclusivo a través de una metodología de clasificación de sus acciones por cada ODS.

El enfoque de género y empoderamiento de la mujer será incorporado promoviendo oportunidades equitativas para hombres y mujeres, e incorporando en los Términos de Referencia de las contrataciones previstas, que las mismas tengan en cuenta durante los diagnósticos las necesidades diferenciales de hombres y mujeres.

Asimismo, la industria de servicios financieros puede ser tanto un catalizador como un barómetro de la igualdad de género. Por sí solo, la inclusión financiera no dará como resultado la igualdad de género, aspecto que es superado en el presente proyecto dado que a través de las intervenciones digitales promovidas podría alcanzarse un acceso equitativo a la gama completa de servicios financieros basados en necesidades (ahorro, crédito, seguro, pagos) y la educación financiera que lo acompaña, las mujeres tienen una oportunidad de empoderamiento social y económico.

IV. GESTIÓN DEL PROYECTO

Eficiencia y Efectividad de los Costos

El enfoque de la estrategia procurará fortalecer las capacidades del Banco Nación de la Argentina a través la modernización de sus procedimientos de gestión y de prestación de servicios en base a principios de transparencia, eficacia y eficiencia. En ese punto reviste especial interés el apartado de las alianzas estratégicas anteriormente señalado, toda vez que en la medida que puedan lograrse conjunción de voluntades sobre la base de intereses alineados.

1. Implementar los “Principios de Banco Responsable” de las Naciones Unidas

La estrategia de implementación de los Principios de Banca Responsable de ONU producirá los mejores resultados con los recursos disponibles porque contempla las mejores prácticas desarrolladas a nivel internacional en materia de responsabilidad bancaria.

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

Con el objetivo de favorecer la eficiencia económica, la estabilidad financiera y el crecimiento económico sostenible, la actividad se propone integrar la visión de los accionistas, consejeros y directivos de las empresas, así como de los intermediarios financieros y a los proveedores de servicios, los incentivos adecuados para desempeñar sus funciones dentro de un marco de controles y contrapesos.

El gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución.

3. Modernizar el régimen y procedimientos de contrataciones del BNA

La actividad de modernización del régimen y procedimientos de contrataciones del BNA producirá los mejores resultados con los recursos disponibles porque contempla las mejores prácticas desarrolladas a nivel internacional en materia de contrataciones electrónicas.

4. Adquirir plataforma digital omni - canal (Banca Digital)

Al incorporar el Banco su propia plataforma, va a reducir sensiblemente sus costos operacionales, al migrar los canales digitales actuales que brindan otros prestadores. (Ej. Link). Se prevé una mejora en la disponibilización de servicios y productos vigentes, como así también en las innovaciones, logrando una mejora competitiva en el mercado.

5. Implementar una solución para el control de fraudes

La estrategia del proyecto producirá los mejores resultados con los recursos disponibles, porque contempla el cumplimiento de lo normado en relación al monitoreo transaccional.

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

La estrategia trabajará articuladamente con actores involucrados y prevé la adopción de mejoras funcionales basadas en evidencia.

7. Realizar una auditoría de gestión de la seguridad de la información del BNA

La estrategia del proyecto producirá los mejores resultados con los recursos disponibles porque incluye las buenas prácticas desarrolladas en materia de seguridad de la información para el Banco.

Gestión del Proyecto

La actividad se llevará a cabo en la Casa Central del BNA.

El Proyecto será desarrollado con apoyo de la Oficina del PNUD (CO support to NIM) como parte responsable, que prestará servicios a la implementación de este proyecto según lo estipulado en la Carta Acuerdo anexa al presente Documento de Proyecto.

El Proyecto estará sujeto a auditoría de acuerdo con el programa anual que establezca el PNUD, y será auditado al menos una vez durante su ciclo de vida. Dicha auditoría se deberá realizar entre los meses de enero y marzo, de tal forma que los informes estén terminados antes del 30 de abril. Cuando el PNUD lo determine, la auditoría se iniciará en el mes de octubre con la base de un Informe de Gastos –CDR- preliminar, a fin de que los auditores analicen los aspectos del sistema de control interno y gestión incluyendo la evaluación de la implementación de las recomendaciones del ejercicio anterior. El ejercicio se concluirá con los CDR definitivos y la emisión del Informe Final a presentar a más tardar el 30 de abril (con opinión sobre los estados financieros del período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del año que se audita).

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

Adicionalmente, se realizarán inspecciones puntuales (spot check) para evaluar la veracidad de los datos financieros en las transferencias de efectivo a los Asociado en la Implementación, la situación del proyecto, y determinar si ha habido cambios significativos en los controles internos aplicables.

Se deberán prever en el presupuesto del Proyecto los recursos necesarios para que una institución o empresa se encargue de realizar auditorías e inspecciones puntuales (spot check). El cumplimiento de las recomendaciones que surjan de estos ejercicios es de responsabilidad de la dirección del proyecto y será monitoreado por el PNUD y la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior.

La Institución Fiscalizadora Superior (SAI) preferentemente, o entidades privadas, deberán encargarse de las auditorías de los Asociados en la Implementación gubernamentales, la que deberá contemplar no sólo el examen de los registros financieros, la legalidad jurídica y contable de las acciones previstas en la ejecución de los proyectos, sino también la valoración de la gestión en términos de resultados según los objetivos y metas definidos en el diseño. A estos efectos, especialmente cuando se trate de Proyectos con financiamiento internacional, se recomienda a la Auditoría General de la Nación en el ámbito nacional y a los respectivos Tribunales de Cuenta en los ámbitos producción de un dossier con los productos de innovación impulsados, sistematización de la experiencia del proceso de intervención digital o de alguno de los productos que consideren de mayor relevancia para el BNA.

Considerar acciones de comunicación para que el proyecto sea citado en informes, presentaciones en diferentes foros, notas o entrevistas con referentes clave para los propios instrumentos del BN y nuestros; artículos firmados en forma conjunta por BN, PNUMA, PNUD; algún registro filmico y fotográfico en etapas de implementación o desarrollo técnico.

V. MARCO DE RESULTADOS²

Efecto previsto MECNUD / Programa de País: Área de Cooperación 3: Ciudadanía y promoción de derechos humanos. Efecto 8: Para el 2020, el país habrá fortalecido una ciudadanía plena mediante la protección y promoción irrestricta de los derechos humanos, el diseño e implementación de mecanismos de acceso a la información, participación ciudadana y acceso a justicia en todo el territorio sin discriminación de ninguna índole											
Indicadores, metas y líneas de base del MECNUD / Programa de País: Indicador 8.3: Grado en que las instituciones mejoran sus capacidades para brindar servicios con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.											
Producto/s del Plan Estratégico del PNUD: 3.5: Mejora de la capacidad de gestión a través del fortalecimiento institucional para prestar servicios con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.											
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 N° Atlas 00129530											
Producto	Indicadores de Producto	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	FINAL		
Proceso integral de fortalecimiento institucional y modernización del Banco de la Nación Argentina implementado.	1. Numero de normas y recomendaciones de integridad, transparencia y gobierno corporativo introducidas	Informes de la SG de l yC	0	2020	1	4	8	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	4	6	6	M= Relevamiento reformas de infraestructura digital. R= Demoras de implementación de reformas	
	3. Numero de medidas de fortalecimiento de la seguridad de la información implementadas	Informes de la SGA	0	2020	2	6	10	15	15	M= Relevamiento mediante seguimiento de proceso con SGA R= Dificultades de aunar criterios técnicos y sustantivos del sistema de monitoreo	

² El PNUD publica su información sobre proyectos (indicadores, líneas de base, metas y resultados) para cumplir con las normas de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI). Es necesario asegurarse de que los indicadores sean S.M.A.R.T. (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos Establecidos), cuenten con líneas de base precisas y metas sostenidas por evidencia y datos confiables, y evitar abreviaturas para que los lectores externos comprendan los resultados del proyecto.

VI. MONITOREO Y EVALUACIÓN

De conformidad con las políticas y los procedimientos de programación del PNUD, el proyecto se monitoreará a través de los siguientes planes de monitoreo y evaluación.

[Nota: los planes de monitoreo y evaluación se adaptarán al contexto del proyecto, según corresponda]

Plan de Monitoreo

Actividad de Monitoreo	Objetivo	Frecuencia	Medidas a Seguir	Asociados (si fuese conjunto)	Costo (si lo hubiese)
Seguimiento del progreso en el logro de los resultados	Reunir y analizar datos sobre el progreso realizado en comparación con los indicadores de resultados que aparecen en el Marco de Resultados y Recursos a fin de evaluar el avance del proyecto en relación con el logro de los productos acordados	Trimestralmente, o según la frecuencia que se requiera para cada indicador.	La gerencia del proyecto analizará cualquier demora que afecte el avance esperado del proyecto.		
Monitoreo y Gestión del Riesgo	Identificar riesgos específicos que pueden comprometer el logro de los resultados previstos. Identificar y monitorear medidas de gestión del riesgo mediante un registro de riesgos. Ello incluye medidas de monitoreo y planes que se pueden haber exigido según los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Las auditorías se realizarán conforme a la política de auditoría del PNUD para gestionar el riesgo financiero.	Trimestralmente	La gerencia del proyecto identificará los riesgos y tomará medidas para controlarlos. Se mantendrá un registro activo para el seguimiento de los riesgos identificados y las medidas tomadas.		
Aprendizaje	Se captarán en forma periódica los conocimientos, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de otros proyectos y asociados en la implementación y se integrarán al presente proyecto.	Al menos una vez por año	El equipo del proyecto capta las lecciones relevantes que se utilizarán para tomar decisiones gerenciales debidamente informadas.		
Aseguramiento de Calidad Anual del Proyecto	Se evaluará la calidad del proyecto conforme a los estándares de calidad del PNUD a fin de identificar sus fortalezas y debilidades e informar a la gerencia para apoyar la toma de decisiones que facilite las mejoras relevantes.	Anual	La gerencia del proyecto revisará las fortalezas y debilidades que se utilizarán para la toma de decisiones informadas a fin de mejorar el desempeño del proyecto		
Revisar y Ejecutar Correcciones en el curso de acción	Revisión interna de datos y evidencia a partir de todas las acciones de monitoreo para asegurar la toma de decisiones informadas.	Al menos una vez por año	La Junta Directiva del Proyecto debatirá los datos de desempeño, riesgos, lecciones y calidad que se utilizarán para corregir el curso de acción.		
Informe del	Se presentará un Informe del Proyecto a la Junta	Anual y al finalizar			

Proyecto	Directiva y a los actores clave, incluyendo datos sobre el progreso realizado que reflejen los resultados logrados de conformidad con las metas anuales definidas de antemano en cuanto a productos, un resumen anual sobre la calificación de la calidad del proyecto, un registro de riesgos actualizado, con medidas de mitigación, y todo informe de evaluación o revisión preparado durante el período.	el proyecto (Informe Final)		
Revisión del Proyecto (Junta Directiva del Proyecto)	El mecanismo de gobernanza del proyecto (es decir, la Junta Directiva del Proyecto) efectuará revisiones periódicas del proyecto para evaluar su desempeño y revisar el Plan de Trabajo Plurianual, a fin de asegurar una elaboración del presupuesto realista durante la vida del proyecto. En el transcurso del último año del proyecto, la Junta Directiva realizará una revisión final del proyecto para captar las lecciones aprendidas y debatir aquellas oportunidades para escalar y socializar los resultados del proyecto y las lecciones aprendidas con los actores relevantes.	Anual	La Junta Directiva del Proyecto debatirá toda inquietud referente a la calidad o a un progreso más lento de lo esperado y acordará medidas de gestión para abordar las cuestiones identificadas.	

Plan de Evaluación

Título de la Evaluación	Asociados (si fuese un proyecto conjunto)	Producto Relacionado del Plan Estratégico	Efecto MECNUID/Programa de País	Fecha de Realización Prevista	Principales Actores en la Evaluación	Fuente de Financiamiento	Costo
Evaluación de Medio Término		Producto 3.5: Mejora de la capacidad de gestión a través del fortalecimiento institucional para prestar servicios con mayor eficacia, eficiencia y transparencia. Contribución al CPAP: punto 4.6 Ciudadanía y DDHH.	(MECNUID/Programa de País 2016-2020): Área de Cooperación 3: Ciudadanía y promoción de derechos humanos.	Diciembre 2021		Fuente GOB 30071	U\$ 15.000
Evaluación Final	Banco de la Nación Argentina		Efecto 8: Para el 2020, el país habrá fortalecido una ciudadanía plena mediante la protección y promoción irrestricta de los derechos humanos, el diseño e implementación de mecanismos de acceso a la información, participación ciudadana y acceso a justicia en todo el territorio sin discriminación de ninguna índole. Indicador 8.3: Grado en que las instituciones mejoran sus capacidades para brindar servicios con mayor eficacia, eficiencia y transparencia.	Junio 2023	BNA, PNUD y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto	Fuente GOB 30071	U\$ 15.000

[Nota: Los siguientes párrafos se deben incluir en todos los documentos de proyecto implementados por entidades de gobierno].

El Director/a Nacional del Proyecto presentará a la Junta Directiva del Proyecto:

- a) Informes de avance trimestral sobre el progreso en las actividades del Proyecto, establecidas en el Plan de Trabajo Plurianual. Para su elaboración se tendrá en cuenta el Marco de monitoreo anexo.
- b) Informe de avance anual incluyendo un resumen del producto/s alcanzado/s de acuerdo a las metas establecidas, una descripción de los factores que favorecieron y aquellos que obstaculizaron el desarrollo del proyecto, y un registro de lecciones aprendidas. Parte integral del informe será el inventario de equipos y activos fijos del proyecto, el cual deberá ser actualizado con cada informe o cuando lo requiera la oficina del PNUD.

El Proyecto será visitado al menos una vez al año por funcionarios del PNUD y de la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior, a fin de realizar un seguimiento in situ del proyecto, verificar que los productos estén siendo alcanzados de acuerdo a lo planificado y para ayudar a resolver los problemas que surjan durante la ejecución e identificar las necesidades de asistencia técnica. En esa oportunidad, se actualizará el registro de riesgos que se anexa al presente documento, verificando las condiciones externas que puedan afectar la implementación del Proyecto.

VII. PLAN DE TRABAJO PLURIANUAL³⁴

Producto	Actividades	Acciones	Presupuesto por Año en US\$				Responsable	Presupuesto en US\$			
			2020	2021	2022	2023		Fuente de Financiamiento	Descripción del Presupuesto	Monto	
<i>Proceso integral de fortalecimiento institucional y modernización del Banco de la Nación Argentina implementado.</i>	1.1 Implementar de 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	3395,5	13582	13582	6791	PNUD	GOB 30071	71200 - Consultores Internacionales	37351	
			0	5000	5000	0		GOB 30071	71300 - Consultores nacionales	10000	
			0	14900	0	0		GOB 30071	72800 - Equipos de Información tecnológica	14900	
			54	402	297	109		GOB 30071	64397 - Servicios a Proyectos	862	
			14	119	74	27		GOB 30071	74596 - Servicios a Proyectos GOE	234	
			5.000	19.500	15.000	8.500		GOB 30071	71300 - Consultores nacionales	48000	
			0,00	0	14.900	0,00		GOB 30071	72800 - Equipos de Información tecnológica	14900	

IF-2020-76521055-APN-DZ-MRE

³ En la Resolución 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.

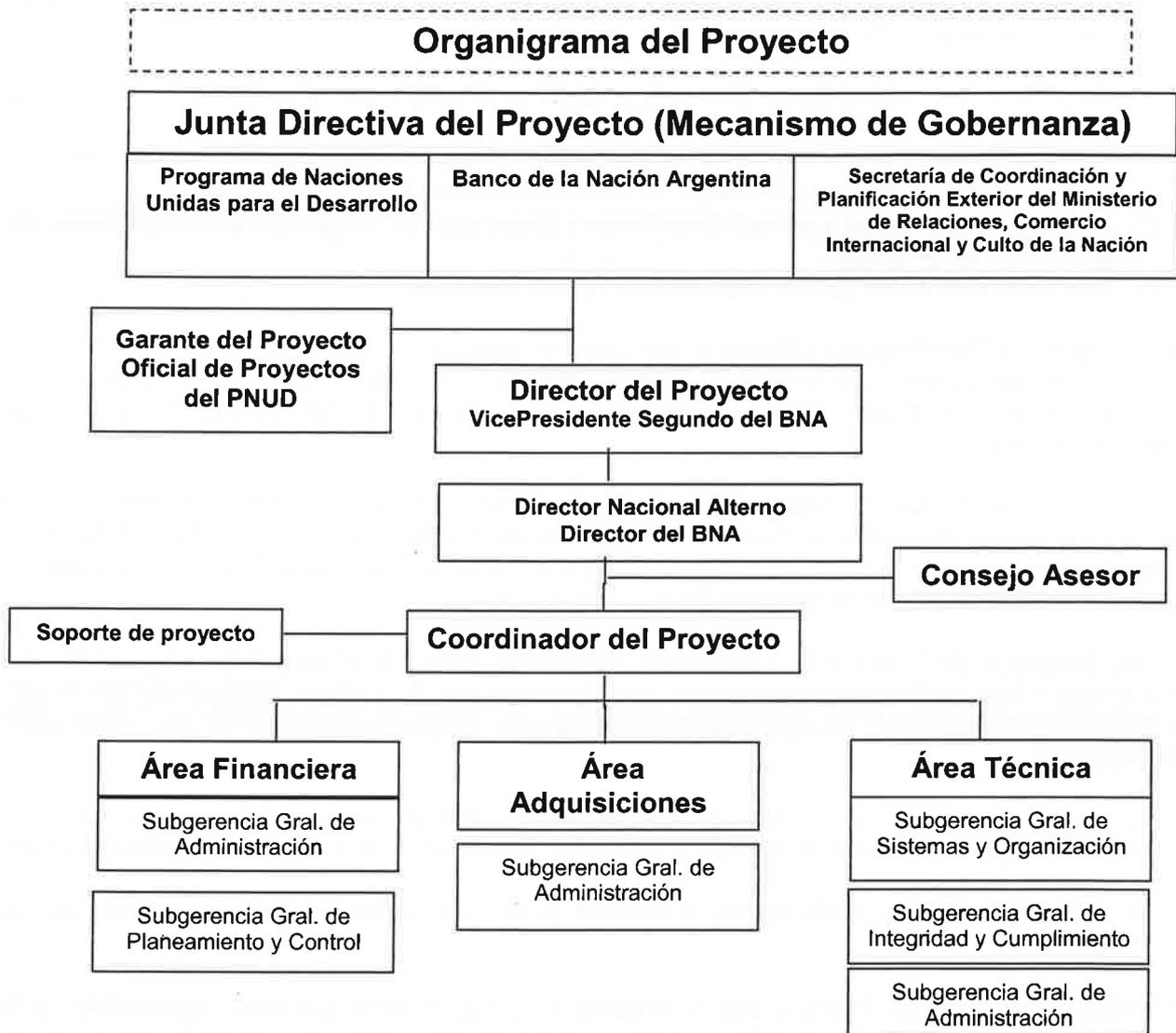
⁴ Los cambios al presupuesto del proyecto que afectan el alcance (productos), fechas de finalización, o costos totales estimados del proyecto exigen una revisión formal del presupuesto que debe ser firmada por la Junta Directiva. En otros casos, el/la gerente de programa del PNUD podrá ser el único en firmar la revisión siempre que los otros firmantes no tengan objeciones. Por ejemplo, podrá aplicarse este procedimiento cuando el objetivo de la revisión sea simplemente reprogramar actividades para otros años.

1.1.5 Ampliar las acciones de responsabilidad social		2.050	8.200	8.200	8.200	4.100	75700 - Capacitaciones	22550
		7.050	10.700	10.700	10.700	14.100	72100 Servicios contractuales	42550
		0	2.500	2.500	0	0	74200 Producción de Materiales Impresos y Audiovisuales	5000
		3.067	6.297	6.446	5.773		74500 - Gastos Misceláneos	21584
		20.631	81.200	76.700	39.400			217.930,56
Subtotal Actividad 1.1								
1.2.1 Análisis de buenas prácticas		0	32.300	0	0		72800 - Equipos de Información tecnológica	32.300
1.2.2 Crear un tablero de control para Grupo Banco Nación		0	6.000	4.000	4.625		71200 - Consultores Internacionales	14.625
		0	10.000	0	0		71300 - Consultores nacionales	10.000
		0	482	64	74		64397 - Servicios a Proyectos	620
		0	161	16	19		74596 - Servicios a Proyectos GOE	195
		10.000	15.000	10.000	7.000		71300 - Consultores nacionales	42.000
		0,00	0	32.300	0		72800 - Equipos de Información tecnológica	32.300
		2.000	6.000	6.000	1.575		75700 - Capacitaciones	15.575
		6.416	5.664	5.664	2.832		72100 Servicios	20.575
1.2 Introducir de mejores prácticas de gobierno corporativo en el Grupo Banco Nación								

1.6.2 Implementación de mejoras funcionales basadas en la evaluación		5.000	35.000	10.000	10.000	10.000		60.000	71300 - Consultores nacionales	60.000	
		0	0	36.103	27.795			63.898	72800 - Equipos de Información tecnológica	63.898	
		0	5.000	10.000	10.000			25.000	75700 - Capacitaciones	25.000	
		0	30.000	30.000	12.550			72.550	72100 Servicios contractuales	72.550	
		0	5.000	5.000	2.000			12.000	74200 Producción de Materiales Impresos y Audiovisuales	12.000	
		2.414	4.094	4.449	2.722			13.679	74500 - Gastos Misceláneos	13.679	
		7.414	135.957	116.410	65.067			324.848,00			
	Subtotal Actividad 1.6										
	1.7 Auditar de gestión de la seguridad de la información del BNA	1.7.1 Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información	0	30.682	0	0			30.682	72800 - Equipos de Información tecnológica	30.682
		1.7.2 Realizar una simulación de certificación	0	215	0	0			215	64397 - Servicios a Proyectos	215
0			92	0	0			92	74596 - Servicios a Proyectos GOE	92	
		10.000	25.000	25.000	10.000			70.000	71300 - Consultores nacionales	70.000	
	0	0	30.682	13.635			44.317	72800 - Equipos de Información tecnológica	44.317		
	0	5.000	5.000	10.000			20.000	75700 - Capacitaciones	20.000		

	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	30.000	72100 Servicios contractuales	90.000
	300	10.000	10.000	10.000	900		74100 - Auditoría	21.200
	0	3.000	3.000	4.000	4.000		74200 Producción de Materiales Impresos y Audiovisuales	10.000
	3.655	2.510	2.904	3.009	3.009		74500 - Gastos Misceláneos	12.078
Subtotal Actividad 1.7	33.955	96.499	96.586	71.544	71.544			298.584
Subtotal para el Producto 1	123.695	8.972.352	1.088.535	377.457	377.457			10.562.039
EVALUACIÓN	0,00	15.000,00	0,00	15.000,00	15.000,00		71300 - Consultores Nacionales	30.000,00
Costo de Apoyo (GMS 3%)	3.711	269.621	32.656	11.774	11.774			317.761
Total								10.909.800

VIII. ARREGLOS DE GESTIÓN Y GOBERNANZA



[Nota: Los siguientes párrafos se deben incluir en todos los documentos de proyecto implementados por entidades de gobierno. Adicionalmente, se especifican los arreglos específicos de cada proyecto según lo descrito más arriba].

A los fines de este Proyecto se conforma una Junta Directiva de Proyecto que estará integrada por: un representante de la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior del Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto como Organismo de Coordinación del gobierno, un representante del PNUD y un representante del Banco de la Nación Argentina designado como Asociado en la Implementación. La Junta Directiva de Proyecto será presidida por el Asociado en la Implementación.

Será responsabilidad de la Junta Directiva de Proyecto: a) Aprobar el Plan de Trabajo Plurianual del Proyecto. b) Monitorear el desarrollo del Proyecto. c) Aprobar las revisiones presupuestarias y sustantivas. d) Aprobar los informes técnicos y financieros. La Junta Directiva de Proyecto se reunirá al menos una vez por año calendario, y de manera extraordinaria cuando alguno de sus integrantes lo requiera.

El titular del Asociado en la Implementación se desempeñará como Director/a Nacional del Proyecto. Es de exclusiva responsabilidad del Asociado en la Implementación: la planificación y gestión general de las actividades del Proyecto, la presentación de informes y contabilidad, la supervisión de las otras partes responsables de la implementación y la administración y auditoría del uso de recursos del proyecto. Por lo tanto, el Director/a Nacional del Proyecto es responsable ante la Junta Directiva de Proyecto de:

- a) La gestión y los resultados del proyecto, el logro de sus objetivos, el uso de sus recursos y la aplicación de las normas y procedimientos.
- b) La custodia y uso apropiado de los insumos del proyecto, y dará a éste, de conformidad con las instrucciones de este documento, la información necesaria sobre su uso.
- c) La presentación de los informes financieros y responder por la custodia y uso apropiado de los fondos del proyecto.
- d) La supervisión de las partes responsables (si corresponde).

La Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior participa en la Junta Directiva del Proyecto en su rol de Organismo Gubernamental de Coordinación para garantizar el alineamiento del proyecto a las prioridades nacionales, y es responsable de la supervisión general del logro de los productos del proyecto.

Las siguientes funciones de responsabilidad exclusiva del Director/a Nacional del Proyecto, en ningún caso podrán delegarse: a) Firmar el Documento de Proyecto y sus respectivas revisiones. b) Conformar los Estados Combinados de Gastos (CDR) e Informes Financieros (FACE). c) Realizar la apertura y gestión de la cuenta bancaria del proyecto (si aplica).

Las transferencias de fondos al Proyecto serán realizadas por el PNUD conforme a lo programado en el Plan de Trabajo Plurianual empleando la/s siguiente/s modalidad/es (*dependiendo de lo que se haya determinado en la Evaluación ex ante del Proyecto, seleccionar la opción que corresponda*):

- a) Fondo transferido a la cuenta bancaria del Proyecto: anterior al comienzo de las actividades (transferencia de fondos a la cuenta bancaria) o posterior a la conclusión de las actividades (reembolso).
- b) Pago directo a los proveedores o terceras partes de las obligaciones contraídas por el Proyecto.

El Director/a Nacional del Proyecto podrá designar un Coordinador/a que será responsable de la gestión del proyecto. El Coordinador/a será el responsable ante el Director/a Nacional de coordinar, dirigir planear y supervisar los equipos de trabajo y elaborar los informes requeridos. La Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior resolverá, junto con el PNUD, acerca de su designación en dicho cargo.

“Implementación Nacional de Parte del Gobierno de Proyectos Apoyados por el PNUD: Pautas y Procedimientos” es el marco normativo acordado entre el PNUD, la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior y el Asociado en la Implementación para los proyectos de implementación nacional. Asimismo, las disposiciones del Plan de Acción del Programa País aplican al presente documento.

El inicio del Proyecto se dará cuando se disponga de los aportes estipulados para su financiamiento y que se establece como obligación financiera por parte de **Banco de la Nación Argentina**, de acuerdo al Plan de Trabajo Plurianual que forma parte del presente Documento de Proyecto. Los recursos financieros de este Proyecto serán administrados de acuerdo a la Guía mencionada y durante su implementación las actividades se ajustarán al nivel de aportes efectivamente depositados, de acuerdo con lo programado en el Plan de Ingresos anexo.

Las acciones administrativas deberán ser tramitadas a través del Sistema Informático en línea que opera estableciendo comunicaciones simultáneas entre el Proyecto, la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior y el PNUD. Para la utilización del sistema UEPEX, el

Asociado en la Implementación autoriza al PNUD y a la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior a acceder a un perfil de visualización permanente durante todo el período de implementación de proyecto, realizando las gestiones necesarias para el alta del mismo.

En concepto de costo de apoyo (GMS), el PNUD percibirá el 3% sobre el monto total implementado por el proyecto.

El presente Documento de Proyecto podrá ser modificado mediante Revisiones:

- General: variación del presupuesto total en un monto menor al 20% y/o ajuste de presupuesto entre cuentas contables, fuentes de financiamiento, actividades o año calendario.
- Sustantiva: extensión del período de implementación y/o variación del presupuesto total mayor al 20% y/o incorporación de nuevas actividades y/o modificaciones en los arreglos de gestión.

Podrán realizarse Revisiones al presente Documento de Proyecto, con un período máximo, incluidas todas sus extensiones, que no podrá superar los cinco años. El presente Proyecto terminará: 1) Por vencimiento del término previsto para su duración, 2) Por mutuo acuerdo de las partes; 3) Por cumplimiento de sus objetivos antes o después de lo previsto; 4) Por fuerza mayor o caso fortuito. 5) Tras 6 meses continuos sin actividad registrada. 6) A petición de la Secretaría de Coordinación y Planificación Exterior por incumplimiento de los términos de la cooperación solicitada. Se incorporan como un anexo, los procedimientos para el cierre del Proyecto.

El cumplimiento de las actividades comprendidas en el Documento del Proyecto, relativas al fortalecimiento del Asociado en la Implementación, requiere la adquisición de bienes y servicios. Para poder asegurar los tiempos de ejecución y cumplir con las etapas de implementación que permitan efectivizar estas actividades, el PNUD prestará servicios a la implementación de este proyecto según lo estipulado en la Carta Acuerdo anexa al presente Documento de Proyecto.

IX. CONTEXTO LEGAL Y GESTIÓN DE RIESGOS

[Nota: La sección siguiente se debe incluir en todos los documentos de proyecto implementados por entidades de gobierno. Para otras opciones de implementación (directa del PNUD; OSC/ONG/OIG; implementación de Organismo de las Naciones Unidas además del PNUD u proyectos Globales y Regionales) se debe consultar con el PNUD].

Este Documento de Proyecto constituirá el instrumento al que se hace referencia en el Artículo I del Acuerdo Básico Modelo de Asistencia –SBAA- firmado el día 26 de febrero de 1985 (y aprobado por Ley N° 23.396 el 10 de octubre de 1986) entre el Gobierno de Argentina y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Toda referencia que se haga en el Acuerdo SBAA a la “Agencia de Ejecución” se interpretará como una referencia al “Asociado en la Implementación”.

De conformidad con el Artículo III del Acuerdo SBAA, el Asociado en la Implementación tendrá la responsabilidad de la seguridad física y tecnológica del Asociado y de su personal y bienes, así como de los bienes del PNUD que se encuentren en su custodia. Con este fin, el Asociado en la Implementación:

- a) Instrumentará un plan de seguridad adecuado y sostendrá dicho plan, teniendo en cuenta la situación de seguridad del país en el que se desarrolla el proyecto;
- b) Asumirá todos los riesgos y responsabilidades en relación con la seguridad del Asociado en la Implementación, y con la instrumentación de dicho plan.

El PNUD se reserva el derecho de verificar si existe dicho plan, y de sugerir modificaciones cuando resultase necesario. En caso de que el Asociado en la Implementación no cuente con un plan de seguridad apropiado según lo exigido por estas cláusulas, se considerará que ha violado sus obligaciones en el marco del presente Documento de Proyecto.

El Asociado en la Implementación acuerda realizar todos los esfuerzos que resulten razonables a fin de asegurar que los fondos del PNUD recibidos de conformidad con el Documento de Proyecto no se utilicen para brindar asistencia a personas o entidades vinculadas con el terrorismo, y que los receptores de los fondos provistos por el PNUD en el marco del presente proyecto no aparezcan en la lista del Comité del Consejo de Seguridad, creado por la Resolución 1267 del año 1999. Este listado puede consultarse en http://www.un.org/sc/committees/1267/aq_sanctions_list.shtml. Esta disposición debe incluirse en todos los subcontratos y subacuerdos firmados en el marco del presente Documento de Proyecto.

De acuerdo con las Políticas y Procedimientos de Operaciones y Programas del PNUD, se reforzará la sostenibilidad social y ambiental, a través de la aplicación de los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD (<http://www.PNUD.org/ses>) y del Mecanismo de Rendición de Cuentas (<http://www.PNUD.org/secu-srm>).

El Asociado en la Implementación

- (a) realizará las actividades relacionadas con el proyecto y programa de un modo que resulte coherente con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD;
- (b) implementará el plan de gestión o mitigación para que el proyecto o programa cumpla con dichos estándares; y
- (c) participará de un modo constructivo y oportuno para abordar cualquier inquietud o queja planteada a través del Mecanismo de Rendición de Cuentas. El PNUD se asegurará de que las comunidades/organismos y otras partes interesadas estén debidamente informadas de la existencia del Mecanismo de Rendición de Cuentas y puedan acceder al mismo.

Todos los firmantes del Documento de Proyecto colaborarán de buena fe en los ejercicios destinados a evaluar los compromisos del programa o proyecto, o el cumplimiento con los Estándares Sociales y Ambientales del PNUD. Ello incluye el acceso al sitio del proyecto así como a personal relevante, información y documentación.

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

X. ANEXOS

- 1. Informe de Calidad del Proyecto**
- 2. Diagnóstico Social y Ambiental**, lo que incluye otras Evaluaciones Sociales y Ambientales o los Planes de Gestión, según resulte relevante.
- 3. Registro de riesgos**
- 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)
- 5. Términos de Referencia de la Junta Directiva del Proyecto y de las principales posiciones gerenciales**
- 6. Plan de adquisiciones**
- 7. Plan de ingresos**
- 8. Marco de Monitoreo**
- 9. Hoja de Datos Básicos**
- 10. Procedimientos para el cierre de proyectos**
- 11. Otros acuerdos – Carta acuerdo LOA**
- 12. Árbol de Teoría de Cambio**

1. Informe de Calidad del Proyecto

Se adjunta anexo

2. Diagnóstico Social y Ambiental, lo que incluye otras Evaluaciones Sociales y Ambientales o los Planes de Gestión, según resulte relevante.

Se adjunta anexo

3. Registro de riesgos

#	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.	Septiembre 2020	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 en el uso del sistema UEPEX, se realizará un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos que formalice los procesos, circuitos y controles y el plan de monitoreo y evaluación necesario para el proyecto a implementarse en la Unidad Ejecutora	Director Nacional del Proyecto	Octubre 2020	Estable
2	Falta de compromiso-apoyo y demoras en consolidar acuerdos en la organización para impulsar los cambios necesarios	Septiembre 2020	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	Octubre 2020	Estable
3	Dificultad de coordinación entre las distintas áreas para impulsar los cambios necesarios	Septiembre 2020	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	Octubre 2020	Estable
4	Demoras en la readecuación de los planes de estrategia, estructura y cultura	Septiembre 2020	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	Octubre 2020	Estable
5	Baja disponibilidad presupuestaria	Septiembre 2020	Operativo – Organizacional	Descripción del efecto: P = 1 I = 3	El BNA tiene autonomía Presupuestaria y administrativa y cuenta con los fondos que financiarán el presupuesto 2020 y el resto de los fondos serán transferidos al Proyecto de acuerdo al plan de ingresos	Director Nacional del Proyecto	Octubre 2020	Estable

(*) Nota: Previo al análisis formal sobre la probabilidad de ocurrencia en la materialización de los riesgos mencionados, cabe mencionar que para aquellas iniciativas donde la participación de la Unidad Sistemas y Organización sea requerida, deberá tenerse en cuenta los recursos disponibles actualmente y el orden de prioridad que le otorgará para afrontar estos nuevos compromisos.

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)

Se adjunta anexo

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

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 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 y proveedores.

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.

Socios en el desarrollo (también denominado Proveedor)

Representan los intereses de las partes involucradas que financian el proyecto y/o brindan experiencia técnica para el proyecto. Si es necesario, más de una persona puede ser requerida para este rol. Típicamente es el PNUD, los donantes o el Organismo Público de Coordinación. La función principal en la Junta de Proyecto es ofrecer orientación respecto a la viabilidad técnica del proyecto.

Responsabilidades específicas:

- Asegurar que el progreso hacia el logro de los productos es consistente con la perspectiva del proveedor.

- Promover y mantener el foco en los productos esperados del proyecto desde el punto de vista de los proveedores.
- Garantizar que los recursos necesarios están disponibles.
- Contribuir a que las opiniones del proveedor en las decisiones de la Junta de Proyecto sobre la conveniencia de aplicar las recomendaciones sobre los cambios propuestos.
- Arbitrar en, y asegurar la resolución, de cualquier prioridad del proveedor o conflicto por recursos.

La responsabilidad como Garante es:

- Asesorar en la selección de la estrategia, diseño y métodos para llevar a cabo las actividades del proyecto.
- Garantizar que los estándares definidos para el proyecto se cumplen.
- Monitorear los posibles cambios y su impacto en la calidad de los productos desde la perspectiva de proveedor.
- Monitorear los riesgos en la implementación del proyecto.

Representantes de los beneficiarios

Representan los intereses de los que en última instancia se beneficiarán del proyecto. La función principal dentro de la Junta es asegurar que se alcancen los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios. Frecuentemente, es el Organismo Público de Coordinación o representantes de las OSC (con el acuerdo del Organismo Público de Coordinación) quienes esta función.

Responsabilidades específicas:

- Asegurar que los productos esperados y las actividades relacionadas del proyecto estén bien definidas.
- Asegurar que el progreso hacia el logro de los productos requeridos por los beneficiarios se mantiene consistente con la perspectiva de los beneficiarios.
- Promover la focalización en los productos esperados del proyecto.
- Priorizar y contribuir con las opiniones de los beneficiarios en las decisiones de la Junta del Proyecto para la implementación de recomendaciones sobre cambios propuestos.
- Resolver los conflictos prioritarios.

La responsabilidad como Garante es asegurar que:

- La especificación de las necesidades de los beneficiarios sea exacta, completa y sin ambigüedades.
- La implementación de actividades en todas las etapas sea monitoreada para asegurar que satisfacen las necesidades de los beneficiarios y se progresa hacia las metas planificadas.
- El impacto de los cambios potenciales se evalúa desde el punto de vista de los beneficiarios.
- Los riesgos para los beneficiarios son monitoreados con frecuencia.

Garante del Proyecto

La función de garante de proyecto es responsabilidad de todos los miembros de la Junta; sin embargo, la función se puede delegar. El Garante apoya a la Junta mediante las funciones de supervisión y seguimiento del proyecto en forma objetiva e independiente. Esta función asegura que los hitos principales de la implementación del proyecto son gestionados y completados adecuadamente. El Garante del proyecto tiene que ser independiente del Coordinador/a del Proyecto, y por lo tanto, la Junta de Proyecto no puede delegarle al Coordinador/a ninguna función de Garante. Un Oficial de Programa o de M&E del PNUD desempeñará en nombre del PNUD, la función de Garante del proyecto.

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

La siguiente lista incluye los aspectos clave que deben ser controlados por el garante durante todo el proyecto para garantizar que sigue siendo relevante, que se siguen los planes aprobados y se continúa cumpliendo con las metas previstas con calidad.

- ✓ Se mantiene una coordinación entre los miembros de la Junta durante todo el Proyecto.
- ✓ Las necesidades y expectativas de los beneficiarios se están cumpliendo o gestionado.
- ✓ Los riesgos están siendo controlados.
- ✓ Sigue vigente la justificación del proyecto (Business Case).
- ✓ Los proyectos se enmarcan en el Programa País.
- ✓ Las personas indicadas están participando.
- ✓ Una solución aceptable se está desarrollando.
- ✓ El proyecto sigue siendo viable.
- ✓ El alcance del proyecto no está pasando desapercibido.
- ✓ Las comunicaciones internas y externas están funcionando.
- ✓ Se observan las normas y reglamentos del PNUD aplicables.
- ✓ Se observan las restricciones legislativas.
- ✓ Se observan los estándares y requerimientos del enfoque basado en resultados para el monitoreo y presentación de informes.
- ✓ Los procedimientos de gestión de calidad se siguen correctamente.
- ✓ Las decisiones de la Junta de Proyecto se respetan y las revisiones se gestionan de acuerdo con los procedimientos requeridos.

Responsabilidades específicas

Iniciación del proyecto

- Asegurar que las definiciones de los productos y actividades del proyecto, incluyendo la descripción y criterios de calidad, se han registrado correctamente en el módulo de Gestión de Proyectos de Atlas para facilitar el monitoreo y presentación de informes.
- Asegurar que las personas interesadas estén plenamente informadas sobre el proyecto.
- Asegurar de que todas las actividades preparatorias, incluida la capacitación del personal del proyecto y el apoyo logístico, se llevan a cabo a tiempo.

Implementación del Proyecto

- Asegurar que los fondos estén disponibles.
- Asegurar que los riesgos y los problemas se gestionan adecuadamente, y que los registros en Atlas se actualizan periódicamente.
- Asegurar que la información crítica del proyecto es monitoreada y actualizado en Atlas (registro de calidad de las actividades).
- Asegurar que los informes trimestrales de progreso del proyecto se preparan y presentan a tiempo, y de acuerdo con los estándares de formato y calidad previstos.
- Asegura que los CDR son preparados y presentados a la Junta de Proyecto y Junta de Resultados.
- Llevar a cabo actividades de supervisión, como visitas periódicas de seguimiento y "verificaciones in-situ" (spot checks).

Cierre del Proyecto

- Asegurar que el proyecto está operacionalmente cerrado en Atlas.
- Asegurar que todas las transacciones financieras de Atlas están basadas en la contabilidad final de los gastos.
- Asegurar que las cuentas del proyecto están cerradas.

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

Consejo Asesor

El Consejo Asesor tendrá la función de brindar asesoramiento al Coordinador y al Director del Proyecto en materia jurídica, de monitoreo y control y de sistemas informáticos.

Coordinador/a del Proyecto

El Coordinador/a del Proyecto⁵ 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 Coordinador/a del Proyecto será contratado y supervisado por el Asociado en la Implementación. El Coordinador/a del Proyecto es el responsable de la gestión y toma de decisiones diarias relativas al proyecto. La responsabilidad principal del 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 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

⁵Al igual que los demás roles, la función del coordinador/a podrá ser asumida por una persona o por un grupo de personas. Es importante que todos los aspectos de la función sean descritos en el documento de proyecto así como la división de responsabilidades. 15-2020-7652105-APN-DPIN#MRE

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.
- Revisar el CDR final, si se le ha delegado expresamente esta función. De no existir delegación lo conforma el Asociado en la Implementación.

Soporte del Proyecto

Colabora con el Coordinador/a del Proyecto mediante apoyo técnico, en la administración y gestión. Es necesario mantener separados los roles de Soporte y de Garante del Proyecto, con el fin de resguardar la independencia de este último.

Responsabilidades específicas:

Provisión de servicios administrativos:

- Establecer y mantener los archivos de proyecto.
- Recoger datos de información relacionados con el proyecto.
- Actualizar los planes.
- Administrar procesos de revisión de la calidad.
- Administrar reuniones de la Junta del Proyecto.

Gestión de la documentación del proyecto:

- Revisiones de proyecto
- Establecer procedimientos de control de documentos.
- Compilar, copiar y distribuir todos los informes del proyecto.

Gestión Financiera, seguimiento e informes

- Asistir en las tareas de gestión financiera
- Apoyar en el uso de ATLAS para el seguimiento y presentación de informes

Prestación de servicios de apoyo técnico

- Proveer asesoramiento técnico
- Revisar los informes técnicos
- Monitorear las actividades técnicas

Roles del Área Financiera

Cuando el Asociado en la Implementación asume la gestión de recursos financieros para los insumos del proyecto, se hace necesario contar con personal dedicado a los roles de Área financiera. La cantidad y perfil de las personas en estos roles será diferente para cada proyecto,

dependiendo de la capacidad actual del Asociado en la Implementación, la complejidad y número de operaciones financieras esperadas, el origen de los recursos, etc. Para cada proyecto, deberá establecerse el equipo y las funciones que este desempeñará y la Junta del Proyecto revisa y aprueba esta estructura como parte integral del diseño del proyecto.

Como guía para el diseño de los equipos de cada proyecto, se deben diferenciar como mínimo 2 roles dentro de la estructura de gestión del área financiera:

F1. Contable: Sera 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
 - 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

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

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 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
- 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

Como parte de la planificación integral del proyecto, deberá proponerse un plan general y anual de adquisiciones, que incluya la distribución de responsabilidades entre el Asociado en la implementación, el PNUD y otras partes responsables en cuanto a la provisión de los bienes o servicios que el proyecto requiera.

En los casos en que el Asociado en la implementación sea responsable por la planificación y ejecución de procesos 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:

- Planificar las 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

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

- 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.
- 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 quién ejerza el rol de Evaluador y de otras áreas del Proyecto, previo asesoramiento legal.
- Gestionar la firma por parte del 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 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 Director/a Nacional o Coordinador/a del Proyecto (por delegación) para su perfeccionamiento.
- Registrar y numerar cronológicamente el contrato u orden de compra.
- Custodiar 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:

- Evalúa 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 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.

7. Plan de ingresos

Plan de Ingresos Detallado

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

Donante: GOB

Fuente: 30071

Fecha	Monto en US\$	Estimado/Real
nov-20	127.500	E
Subtotal año 2020	127.500	E
ene-21	9.257.000	E
Subtotal año 2021	9.257.000	E
ene-22	1.212.000	E
Subtotal año 2022	1.212.000	E
ene-23	313.300	E
Subtotal año 2023	313.300	E
Total Fuente 30071	10.909.800	

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	Total General
Presupuesto	127.406	9.256.973	1.121.191	404.230	10.909.800
Fuente 30071	127.406	9.256.973	1.121.191	404.230	10.909.800
Plan de Ingresos	127.500	9.257.000	1.212.000	313.300	10.909.800
Fuente 30071	127.500	9.257.000	1.212.000	313.300	10.909.800
Diferencia	94	27	90.809	90.930	0
Fuente 30071	94	27	90.809	90.930	0

8. Marco de Monitoreo

Actividades	Acciones	Indicadores												Metas anuales				
		Año 1 (2020)				Año 2 (2021)				Año 3 (2022)					Año 4 (2023)			
		4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT		4ºT	1ºT	2ºT	
1.1 Implementar de 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																Indicador 1: Numero de estrategias de adaptación de los principios en el BNA promovidas LB =0 Meta= 30	2020 = 0 2021 = 10 2022 = 10 2023=10 Total=30
	1.1.2 Analizar el impacto inicial del BNA según matriz UNEP-FI																Indicador 2: Numero de mecanismos de participación de las mujeres y las diversidades en procesos de toma de decisión facilitados LB=0 Meta: 10	2020 = 0 2021 = 2 2022 =4 2023=4 Total=10
																	Indicador 3: Grado de avance del estudio de impacto	2020 = 1 2021 = 3

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

<p>1.1.3 Fortalecer el Protocolo de Finanzas Sostenibles en base a estándares de PBR</p>	<p>Indicador 4: Grado de avance en la implementación de estrategias de fortalecimiento</p> <p>LB=0 Meta: 4</p> <p>Escala: Diseñadas=1 Validadas=2 Implementadas=3 Revisadas=4</p>	<p>2020 = 0 2021 = 1 2022 =3 2023=4 Total=4</p>
<p>1.1.4 Elaborar propuesta de un “Bono Sustentable alineado con los ODS”</p>	<p>Indicador 5: Grado de avance de la elaboración del proyecto “Bono Sustentable”</p> <p>LB=0 Meta:2</p> <p>Diseño=1 Aprobación=2</p> <p>Escala:</p>	<p>2020 = 0 2021 = 1 2022 = 2 2023 = 2</p>
<p>1.1.5 Ampliar las acciones de responsabilidad social</p>	<p>Indicador 6: Numero de acciones de responsabilidad social promovidas desagregadas por sexo, edad y ubicación geográfica</p> <p>LB=0 Meta: 30</p>	<p>2020 = 0 2021 = 10 2022 =10 2023=10 Total=30</p>

<p>1.2 Introducir de mejores prácticas de gobierno corporativo en el Grupo Banco Nación</p>	<p>1.2.1 Análisis de buenas prácticas de gobierno corporativo</p>	<p>Indicador 1: Numero de estrategias de adaptación de las directrices en el BNA LB=0 Meta: 30</p>	<p>2020 =0 2021 = 10 2022 =10 2023=10 Total=30</p>
<p>1.3 Modernizar del régimen y procedimientos de contrataciones con el BNA</p>	<p>1.3.1 Adoptar estándares de contrataciones internacionales y nacionales</p>	<p>Indicador 1: Numero de estándares adoptados LB=0 Meta: 7</p>	<p>2020=0 2021=3 2022=3 2023 =1 Total=7</p>
<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 Escala: Diseñado=1 Aprobado=2 Implementado=3 LB=0 Meta: 3</p>	<p>2020 =0 2021 = 3 Total=3</p>	

	<p>1.3.2 Licitación de contratación de plataforma electrónica</p>				<p>Indicador 2: Grado de avance en la puesta en funcionamiento de la plataforma electrónica</p> <p>LB=0 Meta=4</p> <p>Escala Pliego diseñado=1 Proceso adjudicado=2 Plataforma diseñada=3 Plataforma en funcionamiento=4</p>	<p>2020 = 0 2021 = 2 2022 = 2 2023 = 4 Total = 4</p>
	<p>1.3.4 Implementar sistema de contratación electrónica</p>				<p>Indicador 3: Grado de avance en la implementación del sistema de contratación</p> <p>Testeo y capacitación=1 Implementación parcial=2 Implementación total= 3</p> <p>LB=0 Meta: 3</p>	<p>2020 = 0 2021 = 0 2022 = 2 2023 = 3 Total=3</p>

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

<p>1.4.1 Licitación</p>	<p>Indicador 1: Grado de avance en la puesta en funcionamiento de la licitación para la adquisición de la plataforma digital omni-canal</p> <p>Escala Pliego diseñado=1 Adjudicado=2 Implementado=3</p> <p>LB=0 Meta: 3</p>	<p>2020=1 2021=3 2022=3 2023 = 3 Total=3</p>
<p>1.4.2 Implementar la plataforma digital omni-canal</p>	<p>Indicador 2: Número de usuarios y de empresas que operan mediante la Banca digital con distinción de sexo, edad, ubicación geográfica y con distinción de sexo en cargo de dirección según corresponda.</p> <p>LB=0 Meta=10.250.000</p>	<p>2020=0 2021= 1.050.000 2022=5.000.000 2023=10.250.000 Total=10.250.000</p>
<p>1.4 Adquirir de plataforma digital omni-canal (Banca Digital)</p>	<p>IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE</p>	

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

<p>1.5 Implementar de una solución para el control de fraudes</p>	<p>1.5.1 Implementar un sistema de monitoreo transaccional online</p>	<p>Indicador 1: Grado de avance en la puesta en funcionamiento del sistema de monitoreo transaccional</p> <p>LB=0 Meta 3</p> <p>Lic. Abierta</p> <p>Adjudicación=1 Capacitación=2 Revisión =3</p>	<p>2020=0 2021=1 2022=3 Total=3</p>	
	<p>1.5.2 Elaborar protocolos de reglas y procedimiento de funcionamiento del centro de monitoreo</p>	<p>Indicador 2: Numero de procedimientos implementados para tomar medidas de prevención tomadas</p> <p>LB=0 Meta: 3</p>	<p>2020=0 2021=1 2022=1 2023 = 1 Total=3</p>	
			<p>Indicador 3: Cantidad de protocolos de funcionamiento del centro de monitoreo elaborados</p> <p>LB=0 Meta: 5</p>	<p>2020=0 2021=2 2022=2 2023 = 1 Total=5</p>

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

<p>1.6 Fortalecer del 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 de la realización de la evaluación de riesgo de LA/FT</p> <p>Escala: Diseñada=1 Aprobada =2 Realizada = 3</p> <p>LB=0 Meta: 3</p>	<p>2020 = 0 2021 = 3 Total = 3</p>
<p>1.6 Fortalecer del sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo</p>	<p>1.6.2 Implementar mejoras basadas en la evaluación funcional en la evaluación</p>	<p>Indicador 2: Numero de mejoras funcionales implementadas</p> <p>LB=0 Meta: 7</p>	<p>2020=0 2021=2 2022=3 2023 = 1 Total=7</p>
<p>IF-2020-062405-APN-DPIN#MRE</p> <p>1.7 Auditar de la gestión de la seguridad de la información del BNA</p>	<p>1.7.1. Realizar un auditoria preliminar de Gestión de Seguridad de la Información</p>	<p>Indicador 1: Grado de avance de la auditoria preliminar de Gestión de la Seguridad de la Información</p> <p>Escala: Diseño de pliego=1 Contratación=2 Auditoría realizada =3</p> <p>LB=0 Meta:3</p>	<p>2020=0 2021 = 2 2022 =3 Total=3</p>

	1.7.2 Realizar simulación de certificación ISO																		
										<p>Indicador 2: Grado de avance de ejercicio de simulación de certificación ISO</p> <p>Contratación: 1 Simulación: 2 Recomendaciones presentadas: 3</p> <p>LB = 0 Meta: 3</p>	<p>2020 = 0 2021 = 1 2022 = 2 2023 = 3 Total=3</p>								

9. Hoja de Datos Básicos

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

Fecha de inicio: XXX octubre 2020

Fecha de finalización: 30 Junio 2023

Asociado en la Implementación: Banco de la Nación Argentina

Director del Proyecto: Federico Sanchez

Cargo: VicePresidente Segundo del Banco de la Nación Argentina

Domicilio: Bartolomé Mitre 326

Teléfonos: 4347-6116/7

Correo electrónico: FSanchez@bna.com.ar

Director Alterno del Proyecto: Raul Garre

Cargo: Director del Banco de la Nación Argentina

Domicilio: Bartolomé Mitre 326

Teléfonos: 4347-6166/7

Correo electrónico: RGarre@bna.com.ar

Coordinador/a del Proyecto: Sergio Nobile

Domicilio: Bartolomé Mitre 326

Teléfonos: 4347-61333/4

Correo electrónico: sergionobile@bna.com.ar

Presupuesto Total: USD 10.909.800.-

Fuentes de Financiamiento: GOB (30071)



Firma del Director

Lic. FEDERICO M. SANCHEZ
Vicepresidente 2°

05/11/2020

Fecha

10. Procedimientos para el cierre de proyectos

Para el cierre del Proyecto quedan bajo responsabilidad del Director/a y, en caso de delegación del Coordinador/a, las siguientes acciones:

- a) Se elaborará un Informe Final. Se presentará a la Junta del Proyecto 60 días antes de la fecha de finalización del Proyecto.
- b) Se efectuará la rendición de caja chica, depositando el saldo remanente en la cuenta bancaria del Proyecto.
- c) Se procederá a liberar los pagos pendientes.
- d) Se procederá al cierre de las cuentas bancarias que el proyecto tenga habilitadas a su nombre, reintegrando al PNUD el saldo remanente en concepto de anticipos de fondos.
- e) Se presentará el informe financiero (FACE) correspondiente a la rendición del último trimestre de ejecución del Proyecto.
- f) Se presentará constancia de la transferencia de los bienes adquiridos con los fondos del Proyecto.
- g) Se presentará un detalle de las situaciones litigiosas o reclamos pendientes.
- h) Se solicitará una auditoría en caso de ser necesario (según monto ejecutado en el año y/o no haber tenido al menos una auditoría). Asimismo, deberá comunicar qué funcionario será responsable de recibir a los auditores.
- i) Se informará el destino del saldo remanente del Proyecto.
- j) Se presentará una Revisión Final.
- k) Se presentará la designación del responsable del Gobierno para la custodia de los archivos del proyecto.
- l) Se presentará un Acta de entrega de los archivos y registros del Proyecto y el detalle de los mismos.
- m) Se presentará un Acta de entrega del Coordinador/a al Director/a Nacional en la que quede constancia del cumplimiento de las acciones de cierre

11. Otros acuerdos

MODELO DE CARTA DE ACUERDO

ENTRE EL PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD) Y EL GOBIERNO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO

CÓMO UTILIZAR ESTA CARTA DE ACUERDO

- Este acuerdo se utiliza para brindar cobertura jurídica adecuada cuando la oficina del PNUD en el país presta servicios de apoyo en la modalidad de implementación nacional.
- Este acuerdo debe ser firmado por un funcionario u órgano gubernamental autorizado para conferir cobertura legal plena al PNUD (normalmente se refiere al Ministro de Relaciones Exteriores, Primer Ministro /o Jefe de Estado). La oficina del PNUD en el país debe verificar que el signatario gubernamental haya sido debidamente autorizado para conferir inmunidades y privilegios.
- Se adjuntará una copia del modelo de carta firmado a cada documento del proyecto en que se solicite dichos servicios de apoyo. Al hacerlo, la oficina del PNUD en el país adhiere el apéndice al modelo de carta estableciendo la naturaleza y alcance de los servicios y las responsabilidades de las Partes involucradas en ese documento del proyecto específico.
- La oficina del PNUD en el país prepara la carta de acuerdo y consulta con la oficina regional en caso de que alguna de las Partes desee modificar el texto modelo.
- Con posterioridad a la firma por parte de la autoridad facultada para conferir inmunidades y privilegios al PNUD, el gobierno conserva un original y entrega el otro a la oficina del PNUD en el país. Se debe entregar una copia del acuerdo a la oficina regional y a la sede del PNUD (Oficina de Apoyo Jurídico (LSO)/Dirección de Gestión (BOM)).

TERMINOLOGÍA

1. En este acuerdo, se utiliza terminología armonizada coherente con el Reglamento Financiero y Reglamentación Financiera Detallada (FRR) revisado, que incluye los siguientes términos nuevos/redefinidos:

- a. "Ejecución" es el control y responsabilidad general por los resultados de los programas del PNUD a nivel de país que ejerce el gobierno, a través del Organismo de Coordinación de Gobierno, mediante la aprobación y firma del Plan de Acción para el Programa para el País (CPAP) con el PNUD. Por lo tanto, todas las actividades que pertenecen al ámbito del CPAP se desarrollan a nivel nacional.
- b. "Implementación" es la gestión y desarrollo de las actividades del programa para conseguir los resultados especificados, en particular la movilización de los insumos del programa del PNUD y su utilización en la consecución de productos que contribuyan a los efectos del desarrollo, según se establece en los Planes Anuales de Trabajo (AWP).

Estos dos términos se elaboraron en conformidad con la sección Marco Jurídico de la Sección de Gestión de Programas y Proyectos de POPP.

2. Es importante destacar que, a nivel de gestión de proyectos, los términos "ejecución" bajo las modalidades operacionales no armonizadas, incluidos los proyectos mundiales y regionales, e "implementación" bajo las modalidades operacionales armonizadas, tienen el mismo significado, es decir, gestión y desarrollo de las actividades del proyecto para obtener los productos especificados y utilizar los recursos en forma eficiente. En consecuencia, en este Acuerdo se utiliza el término "implementación" en concordancia con las "modalidades operacionales armonizadas" para cubrir también, a nivel de proyecto, el término "ejecución" bajo las modalidades operacionales no armonizadas. Más específicamente, todas las referencias a "Agencia de Ejecución" han sido reemplazadas por "Asociado en la Implementación".

3. Cuando utilice esta Carta de Acuerdo en países no armonizados o con los que no existe un CPAP, cámbiense los términos a continuación como sigue:

- a. Ejecución, en lugar de Implementación
- b. Institución Designada, en lugar de Asociado en la Implementación

Estimado Sr. Vicepresidente Segundo del Banco de la Nación Argentina

1. Se hace referencia a las consultas entre funcionarios del Gobierno de Argentina (en adelante, "el Gobierno") y funcionarios del PNUD respecto de la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país para los programas y proyectos gestionados a nivel nacional. Mediante el presente acuerdo, el PNUD y el Gobierno acuerdan que la oficina del PNUD en el país puede prestar tales servicios de apoyo, a solicitud del Gobierno, a través de su institución designada en el documento del proyecto pertinente, según se describe más adelante.

2. La oficina del PNUD en el país puede prestar servicios de apoyo para ayudar en las necesidades de información y pago directo. Al prestar dichos servicios de apoyo, la oficina del PNUD en el país verificará que la capacidad del Gobierno (Asociado en la Implementación) sea reforzada para que pueda llevar a cabo dichas actividades de forma directa. Los costos en que incurra la oficina del PNUD en el país en la prestación de dichos servicios de apoyo serán recuperados del presupuesto administrativo de la oficina.

4. La oficina del PNUD en el país podrá prestar, a solicitud del Asociado en la Implementación, los siguientes servicios de apoyo para las actividades del proyecto:

(a) Adquisición de equipamiento informático y contratación de consultores nacionales e internacionales.

5. La adquisición de equipamiento informáticos y la contratación de consultores nacionales e internacionales para el proyecto por parte de la oficina del PNUD en el país se realizará de acuerdo con el reglamento, reglamentación, políticas y procedimientos del PNUD. Los servicios de apoyo descritos en el párrafo 3 anterior se detallarán en un anexo al documento del proyecto, en la forma prevista en el Apéndice del presente documento. Si las necesidades de servicios de apoyo de la oficina del país cambiaran durante la vigencia de un proyecto, el anexo al documento del proyecto se revisará de común acuerdo entre el representante residente del PNUD y el Asociado en la Implementación.

5. Las disposiciones pertinentes del Acuerdo Básico Modelo de Asistencia (SBAA) del PNUD con el Gobierno suscrito el 26 de febrero de 1985 (y aprobado por Ley N° 23.396 del 10 de octubre de 1986) o las Disposiciones Complementarias que forman parte del documento del proyecto, incluidas las disposiciones acerca de la responsabilidad y privilegios e inmunidades, se aplicarán a la prestación de tales servicios de apoyo. El Gobierno conservará la responsabilidad general por el proyecto gestionado a nivel nacional a través de su Asociado en la Implementación. La responsabilidad de la oficina del PNUD en el país por la prestación de los servicios de apoyo aquí descritos se limitará a la prestación de aquellos que se detallen en el anexo al documento del proyecto.

6. Cualquier reclamación o controversia que surgiera como resultado o en relación con la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país en conformidad con esta carta será gestionada de acuerdo con las disposiciones pertinentes del SBAA.

7. La forma y el método en que la oficina del PNUD en el país puede recuperar los gastos incurridos en la prestación de los servicios de apoyo descritos en el párrafo tercero de este Acuerdo serán especificados en el anexo al documento del proyecto.

8. La oficina del PNUD en el país presentará informes sobre la marcha de los servicios de apoyo prestados e informará acerca de los gastos reembolsados en la prestación de dichos servicios según se requiera.

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

9. Cualquier modificación a estos acuerdos se efectuará por mutuo acuerdo escrito de las partes contractuales.

10. Si usted está de acuerdo con las disposiciones enunciadas precedentemente, sírvase firmar y devolver dos copias firmadas de esta carta a esta oficina. Una vez firmada, esta carta constituirá el acuerdo entre su Gobierno y el PNUD en los términos y condiciones establecidos para la prestación de servicios de apoyo por la oficina del PNUD en el país a programas y proyectos gestionados a nivel nacional.

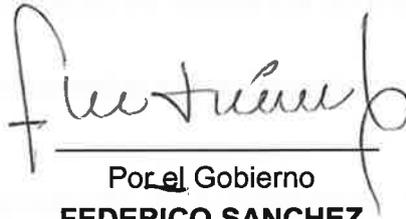
Atentamente,



Firmado en nombre y representación del PNUD

VALENTIN GONZALEZ LEÓN

Representante Residente Adjunto



Por el Gobierno

FEDERICO SANCHEZ

VicePresidente Segundo

del Banco de la Nación Argentina

Apéndice ACTUALIZADO

DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DE APOYO DE LA OFICINA DEL PNUD EN EL PAÍS

1. Se hace referencia a las consultas entre el **Banco de la Nación Argentina**, la institución designada por el Gobierno de Argentina y funcionarios del **PNUD** respecto de la prestación de servicios de apoyo por parte de la oficina del PNUD en el país al proyecto gestionado a nivel nacional **ARG20/003 “Modernización del Banco de la Nación Argentina: integridad y eficiencia al servicio del desarrollo humano”**.

2. De acuerdo con las disposiciones de la carta de acuerdo firmada el... Fecha de firma de la presente revisión..... 2020 en el presente documento del proyecto **ARG20/003 “Modernización del Banco de la Nación Argentina: integridad y eficiencia al servicio del desarrollo humano”**.

3. Servicios de apoyo que se prestarán:

Servicios de apoyo (descripción)	Calendario de la prestación de los servicios de apoyo ACTUALIZADO	Costo de la prestación de tales servicios de apoyo para el PNUD (cuando proceda)	Monto y método de reembolso del PNUD (cuando proceda)
1. Contratación de consultores nacionales e internacionales expertos, detallados en el Plan de Trabajo del Proyecto en actividades 1,2,3 y 6. fecha de inicio de proyecto... de 2020 hasta el 30 de junio de 2023	Detallado en la Actividad del Marco de Resultados y Plan Anual de Trabajo	2%
2. Adquisición de equipamiento informático, detallados en el Plan de Trabajo del Proyecto en actividades 1,2,3,6 y 7. fecha de inicio de proyecto... de 2020 hasta el 30 de junio de 2023	Detallado en la Actividad del Marco de Resultados y Plan Anual de Trabajo	1%

4. Descripción de las funciones y responsabilidades de las Partes involucradas:

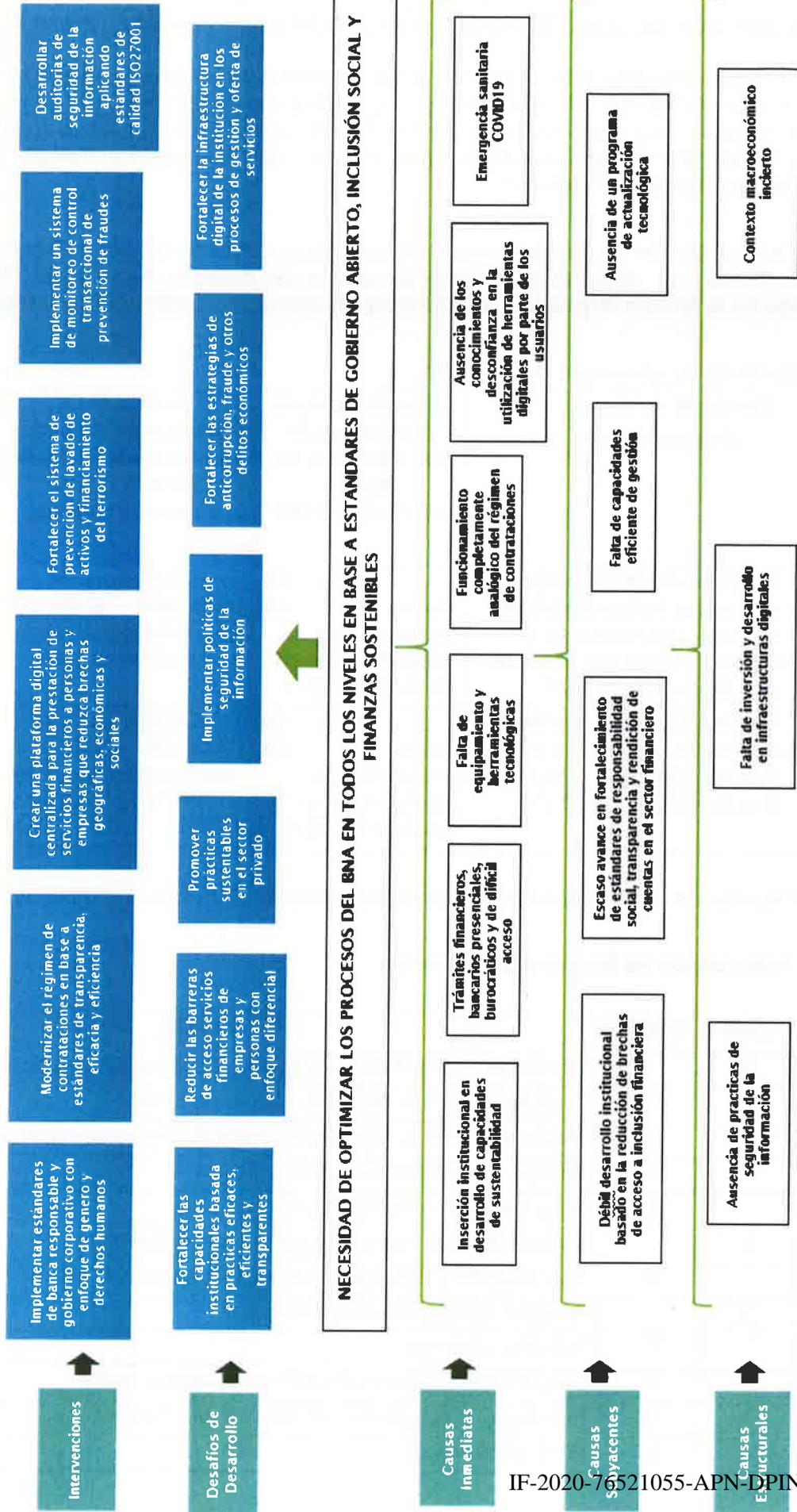
A. Adquisición de Bienes y Suministros

GOB	PNUD	TAREA
X		Preparación de la lista de equipos / suministros y especificaciones técnicas
X		Finalización de las especificaciones técnicas
	X	Preparación de las Bases y Emisión de los llamados a licitación
X	X	Recepción y evaluación de las ofertas
	X	Recomendación de adjudicación
X		No objeción a la recomendación de adjudicación
	X	Adjudicación y firma de la orden de compra
X		Arreglos de inspección y transporte
	X	Tránsito aduanero
	X	Seguimiento hasta la entrega en el destino final
X	X	Recepción y aceptación de los bienes / suministros
	X	Pago al proveedor

IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

12 Árbol de Teoría de Cambio

Anexo – Árbol Teoría del Cambio – BNA





República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2020 - Año del General Manuel Belgrano

Hoja Adicional de Firmas
Informe gráfico

Número: IF-2020-76521055-APN-DPIN#MRE

CIUDAD DE BUENOS AIRES
Lunes 9 de Noviembre de 2020

Referencia: PRODOC PNUD 20/003 BANCO NACION

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 74 pagina/s.

Digitally signed by Gestion Documental Electronica
Date: 2020.11.09 13:40:24 -03:00

Daniel Enrique Gallego
Oficial
Dirección de Proyectos de Implementación Nacional
Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto

Digitally signed by Gestion Documental
Electronica
Date: 2020.11.09 13:40:25 -03:00